



Project Completion Report



Infraestructura Social y Gestión Municipal para
la Paz
COLOMBIA
Project Number: CO0234
Loan: 1393/OC-CO

Impreso en : 2007-04-13 19:37:27

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	16
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	17
2.3. Análisis de Sostenibilidad	19
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	19
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	21
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	23
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	24
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	25
Memorando del Ejecutor	27
3.1. Memorando del Ejecutor	27
Minutas del CRG	28
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	28
Anexos	29
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	29
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	29
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	30



Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	31
Anexo 3 - Información del LMS	31
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	31
Anexo 5 - Anexo Documental	31



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Fortalecer los mecanismos de participación comunitaria y gobernabilidad local para mejorar la identificación, priorización, gestión y control social de los proyectos y actividades tendientes a fortalecer la presencia institucional del estado y el proceso de paz.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Infraestructura Social y Gestión Municipal para la Paz		
Número de Proyecto	CO0234	Modalidad	PESP
País	CO	Sector	IS
Fecha de Aprobación	2002-03-04	Fecha de Término	2006-07-17
Agencia(s) Ejecutora(s)	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA		PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Monto del Préstamo/CT Original	\$63,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$9,851,590.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$53,148,410.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$90,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$90,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1393/OC-CO	\$63,000,000.00	\$53,148,410.45	\$9,851,589.55

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	HERALDOL
Nombre de los Especialistas en la Representación	IANM, JAIROSA
Autor del Memorando del Banco	SALGADO, JAIRO A.
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	
Posición del autor del memorando del ejecutor	

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

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

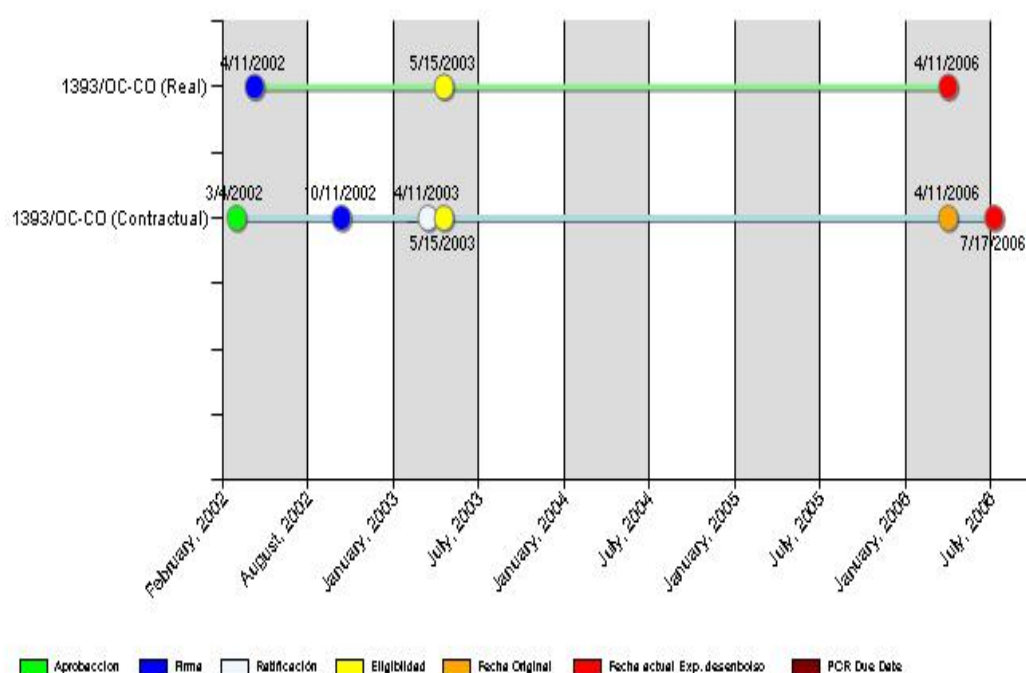


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.	2006 Jun.	2006 Dec.
S	S	S	U	U	U	U	U	U	U
H	H	H	L	L	L	L	L	L	L
P	P	P	I	I	I	I	I	I	I

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

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



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A. El Préstamo fue aprobado por el Banco en enero de 2002 y se firmó en abril 15 de 2002, justo en la fase final del Gobierno del Presidente Pastrana, que terminaba en agosto 2002, por lo que su ejecución correspondería en su totalidad, al nuevo Gobierno. En ese entonces la estructura del presupuesto para los recursos de infraestructura social era descentralizada y a cargo de diferentes entidades. El nuevo Gobierno, inició en agosto de 2002 y dentro de sus primeras medidas, centralizó el manejo presupuestal y la organización institucional de los recursos asignados para acción social. Igualmente efectuó un análisis de los recursos disponibles para acción social (propios, externos y de cooperación internacional) y especialmente, de la capacidad de ejecución demostrada y prevista, así como de los requerimientos de contrapartida. Esta revisión y la reestructuración del manejo del tema social, que se prolongó hasta finales del 2003, influyó en la ejecución de los diferentes programas durante el segundo semestre/02 y causó demoras en el inicio de las operaciones nuevas, lo que ocasionó que el préstamo fuera declarado elegible para desembolsos, solo hasta mayo de 2003.

La nueva administración adicionalmente llega con un cambio drástico en la política empleada hasta al momento luego del fracaso de las negociaciones con los grupos armados durante el Gobierno del Presidente Pastrana. Así mismo, el Gobierno del Presidente Uribe debe hacer frente a la aguda crisis fiscal presente en el momento. Ante este panorama, el nuevo Gobierno, luego de terminar de analizar los recursos disponibles, tanto internos como externos, y la capacidad de ejecución presupuestal de los mismos, decidió, en noviembre de 2003, cancelar US\$53.13 (84.3%) millones de los US\$63.0 millones aprobados en el Préstamo, por lo cual el crédito se redujo a US\$9.868.539.36, monto coincidente con el presupuesto aprobado para el proyecto para el año 2003, que estaba limitado en su mayor parte a la ejecución de las obras de infraestructura del Componente 2: Infraestructura Social Básica y a algunas actividades del Componente de Fortalecimiento.

Finalmente, el proyecto con su redimensionamiento fue administrado por la nueva Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, entidad que reúne todos los recursos para infraestructura y acción social del Estado Colombiano desde comienzos del 2003.

El Programa se diseñó para actuar en los municipios afectados por niveles de violencia definidos como medio y bajo y de pobreza, con índices menores al promedio en el Índice de Condiciones de Vida (ICV); financiar acciones que apoyen la reconstitución del tejido social y la restitución de infraestructura social con énfasis en los servicios educativos, de salud, recreativos y culturales. La composición porcentual del presupuesto final del préstamo fue la siguiente:

- 1 Fortalecimiento de la cap.de gestión de las comunidades (13.6%)
- 2 Infraestructura (84.0%)
- 3 Seguimiento de evaluación del programa (0.7%)
- 4 Unidad Ejecutora (1.0%)
- 5 Otros Gastos (0.3%)
- 6 Gastos Financieros (0.4%)



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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- Fortalecimiento de la organización comunitaria y de los gobiernos locales.

Planificado

Al final de programa 1.100 líderes comunitarios han sido capacitados y 15.000 guías sobre organización comunitaria y 10.000 guías sobre control social han sido distribuidas.

500 funcionarios locales han recibido capacitación en desarrollo de planes de ordenamiento territorial y 252 computadoras han sido entregadas y en operación al finalizar el programa.

Logrado

Con el programa reducido se propuso la meta de Capacitar a 90 Funcionarios en 12 departamentos y 48 Municipios.

Real: Se capacitó a un número de 96 funcionarios municipales.

Con el programa reducido se propuso entregar 135 cartillas de veedurías ciudadanas, instrumentos de organización social y manual de sostenibilidad.

Real: Se entregaron 144 cartillas, se organizaron 53 Asambleas de Usuarios, 61 Juntas de Acción Comunal, 48 Veedurías Ciudadanas y 59 Comites de Trabajo.

Análisis

Con la cancelación parcial, solo se asignaron y ejecutaron recursos por US\$0.5 millones en este componente,

Con las actividades realizadas se ganó terreno en el proceso de participación-concertación en los municipios que participaron, ya que se lograron acuerdos colectivos en torno a los bienes públicos (como los proyectos de infraestructura) y a los intereses comunes como la vida, la convivencia y la paz.

- Procesos de capacitación para la operación eficiente de la infraestructura social básica y uso adecuado del equipamiento.

Planificado

500 profesionales de la salud, 800 maestros, 250 asociaciones escolares de padres, 500 miembros de la comunidad y 2.500 madres de familia han sido entrenadas y 50.000 guías de apoyo distribuidas al finalizar el programa.

Logrado

El Componente no se ejecutó como estaba previsto. Se ejecutaron actividades menores vinculadas con los proyectos llevados a cabo en el Componente 2: Infraestructura Social Básica

Se realizaron 53 Asambleas de Usuarios con un número de 2.093 líderes capacitados de las comunidades; 1.181 hombres y 912 mujeres.



Se impartió capacitación a las comunidades para habilitarlas en fundamentos básicos de administración, contabilidad y planeación participativa.

En cuanto a la sostenibilidad de las obras, se elaboraron manuales de mantenimiento, reglamentos de uso, administración de las obras y actividades sociales, de salud, culturales y deportivas.

Análisis

Se aprecia un uso eficaz de los recursos dado que con la cancelación parcial solo se dispuso de US\$ 803.006 para este componente.

A las personas beneficiarias se les entregó una información básica para formular, implementar y evaluar proyectos de manera colectiva, que los motivara a lograr las metas de sostenibilidad. Se ganó terreno en el proceso, ya que se lograron acuerdos colectivos en torno a que la sostenibilidad de los proyectos se llevaría a cabo con recursos económicos que se obtendrían por autogestión.

Proyectos de infraestructura social básica.

Planificado

Al finalizar el programa, obras terminadas de reemplazo, rehabilitación y/o nuevas, en los sectores de salud, educación y recreación, con su correspondiente dotación básica en 45 municipios, que cumplen con los criterios de selección del programa. (Meta ajustada, teniendo en cuenta la cancelación de recursos efectuada).

Logrado

Al final del Proyecto se contrataron y se ejecutaron 149 proyectos en 48 municipios de 12 departamentos, distribuidos por sectores de la siguiente manera:

Sector Educación: 28 Módulos Educativos y 36 Baterías Sanitarias.

Sector Salud: 9 Unidades Básicas de Atención.

Sector Deportes, Recreación y Cultura: 25 Polideportivos y 24 Parques Modulares,

Sector de Desarrollo Social: 25 Centros Comunitarios y 2 Centros Educativos.

Se Dotaron todos los Proyectos ejecutados.

Adicionalmente, se vinculó al Ministerio de Cultura, fortaleciendo la entidad en temas de seguimiento y formulación de proyectos. Con los recursos del préstamo se impulsó el Plan Nacional de Música Para la Convivencia.

Análisis

Las metas físicas ajustadas se cumplieron. Se propuso intervención en 45 municipios y realmente al final del Programa se superó la meta y se realizaron obras en tres municipios más llegando a 48 municipios intervenidos. Se ejecutaron obras en los cuatro sectores inicialmente concertados y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Operativo del Préstamo.

En este Programa se utilizaron, en forma consistente y coordinada, mecanismos participativos con la comunidad para la selección y priorización de los Proyectos y adicionalmente se realizaron las dotaciones respectivas para cada uno de ellos, de forma tal que pudieran ponerse en operación de manera efectiva. La participación comunitaria obtenida es una garantía para la sostenibilidad de los proyectos, ya que se registró una adecuada apropiación de los mismos por parte de la comunidad. El esquema y los procedimientos utilizados por el programa para la definición y ejecución de las obras, fueron la base para los demás programas similares en ejecución.



Los resultados obtenidos con los recursos disponibles, fue satisfactorio y quedaría el interrogante de lo que se hubiera podido lograr con el programa tal como fue concebido originalmente.

Sistema de seguimiento y evaluación.

Planificado

A partir del primer año de ejecución las recomendaciones se incorporan en los planes operativos anuales del programa.

Logrado

No se ejecutó el Componente como estaba planeado.

Se presentaron y aprobaron 3 Planes Operativos Anuales.

Se realizó con recursos propios, una autoevaluación y la evaluación Ex-post, de los programas sociales a partir del 2000, incluyendo éste.

Análisis

Por parte del BID no se asignó recursos a este componente. El Organismo Ejecutor aportó USD 85.000 dólares para la autoevaluación y la evaluación ex-post, ésta última ejecutada por la firma Agricultural Assessments International Corporation, AAIC.

El programa elaboró un sistema de seguimiento de la contratación y ejecución de las obras y demás actividades, tanto físico como financiero, que permitió desarrollar un seguimiento detallado de su avance. Este sistema fue también adoptado para el seguimiento de los demás programas del Gobierno.

Se evidencia el esfuerzo del Organismo Ejecutor en hacer seguimiento a la intervención con la realización de la autoevaluación: Muestra de 1407 encuestas en 8 departamentos, en los sectores educativo, salud y social comunitario. Los resultados de la autoevaluación muestran el impacto de la intervención en la percepción de la organización comunitaria, promoción social, desarrollo local, inclusión y en nuevos esquemas de presencia del estado.

A su vez, la Evaluación Ex-post del Programa contempló una Muestra: 1000 beneficiarios, 50 municipios, 50 alcaldes y 50 coordinadores. Para la evaluación se consideraron los siguientes 6 componentes, cuyos resultados serán expuestos en el numeral 2.2.1.6.

1.Estructura y participación comunitaria, 2.Utilización e impacto de las obras, 3.Sostenibilidad, 4.Interpretación de la política pública en la región, 5.Desarrollo de capital social y 6.Capacidad para ser complemento del Estado en hacer política pública

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Producto 1: 151 proyectos construidos en 48 municipios de 12 departamentos.
- Producto 2: Se entregó la dotación necesaria en todos los proyectos ejecutados.
- Producto 3: Se desarrolló un mecanismo participativo en las comunidades para la identificación y priorización de las obras.
- Producto 4: Se desarrolló la Cartilla Herramientas para la Sostenibilidad de Gestión Comunitaria.
- Producto 5: Se desarrollaron esquemas, sistemas y procedimientos de contratación, seguimiento, control y evaluación.



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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Fortalecer los mecanismos de participación comunitaria y gobernabilidad local para mejorar la identificación, priorización, gestión y control social de los proyectos y actividades tendientes a fortalecer la presencia institucional del estado y el proceso de paz.

Al menos el 90% de las escuelas tienen organizada la asociación de padres al finalizar el programa.

El número de personas atendidas en los centros de salud aumenta en un 20% en relación al año base al finalizar el programa.

En las comunidades beneficiarias, al menos el 50% de los costos de mantenimiento de los proyectos son asumidos por organizaciones comunitarias ad-hoc al finalizar el programa.

El número de eventos deportivos y culturales organizados aumenta en un 20% con relación al año base al finalizar el programa.

El número de indígenas y afro-colombianos aumenta su participación en las juntas directivas de las organizaciones comunitarias en un 30%, en relación al año base al finalizar el programa.

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

A. No es posible medir los efectos logrados en los aspectos indicados en los objetivos de desarrollo, por cuanto no se realizó la línea base para comparación. Dentro de la organización comunitaria, se establecieron 53 asambleas de usuarios y 61 juntas de acción comunal. De acuerdo con los resultados de la evaluación expost en 113 de los 149 proyectos, se organizaron actividades de autogestión y sostenibilidad y el 60% de los usuarios participa en el funcionamiento de las obras. Las comunidades han organizado esquemas de trabajo comunitario, bazares, festivales, eventos deportivos y culturales, etc., para recolectar fondos para el mantenimiento de las instalaciones y se generó un sentido de pertenencia para propiciar que las autoridades locales no desatiendan las instalaciones construidas. El 66% de los alcaldes han adquirido responsabilidad sobre la operación y mantenimiento de las obras. No obstante, en estos aspectos es donde más se aprecia el efecto del recorte de los recursos, que no permitieron completar estas actividades y sobretodo sentar las bases para su sostenibilidad de largo plazo.

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

A. La utilización de los mecanismos participativos y la capacitación efectuada para la identificación y priorización de las obras en cada municipio intervenido, permitieron obtener efectos e impactos intermedios en las comunidades que participaron.

Efectos Intermedios: 1. Con los proyectos construidos y la respectiva dotación de las obras en los municipios intervenidos se ha podido iniciar en unos y continuar en otros los servicios de educación, recreación y salud para las comunidades, garantizando por lo menos en el corto y mediano plazo dichos servicios básicos para la comunidad.

2. Con la utilización de los sistemas participativos con la comunidad y de concertación con las Administraciones Municipales en la identificación y priorización de necesidades y proyectos, se logró el acercamiento entre las Comunidades y las Administraciones Municipales, y la organización de las



comunidades creándose Juntas de Acción Comunal, Veedurías Ciudadanas, Asociaciones de Padres de Familia, Grupos de Jóvenes y Madres Comunitarias, organizaciones todas ellas que desarrollaron el sentido de pertenencia de las obras, lo que garantiza también en principio en el corto y mediano plazo la sostenibilidad de las mismas y sus efectos positivos sobre la prestación de los servicios básicos asociados. Igualmente, la identificación de actividades de autogestión por parte de las comunidades conlleva en principio a mantener la motivación de seguir participando en el desarrollo de la población.

3. Con el desarrollo y aprobación por parte de las Asambleas de Usuarios de herramientas como Reglamentos de Uso, Manuales de Funciones y Mantenimiento para las obras ejecutadas se considera que se dieron los elementos que permiten la sostenibilidad de las obras.

4. Aprovechando el programa, el Gobierno llegó a las poblaciones intervenidas con otros programas, como el Programa Nacional de Música para la Convivencia, que ha permitido la creación y dotación de escuelas y bandas de música para niños y la formación de líderes comunitarios, incluyendo material didáctico, partituras, también accesibles en la web. También se han dotado de computadores, internet y otros programas a los cuales se han vinculado universidades, la Federación de Cafeteros y el SENA entre otros.

Impactos iniciales: La utilización de las obras por las comunidades, la asistencia a las Asambleas de Usuarios, los métodos participativos con la comunidad ha permitido que las comunidades asuman como propias las obras y promuevan su sostenibilidad. Todo esto muestra la aceptación al Programa y el nivel de satisfacción en las poblaciones, lo que a la vez puede llevar a un cambio de cultura de la autogestión en las comunidades, todo para el mejoramiento del nivel de vida.

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

A. Efectos Futuros: 1. Si la comunidad sigue considerando estas obras como suyas y continúa utilizándolas para la prestación de los servicios básicos de educación, salud, recreación y desarrollo social, en el mediano y largo plazo se obtendrán niveles y cobertura mayor en educación y salud, lo que debería llevar a un mayor desarrollo de la población.

2. Si las comunidades continúan con el trabajo comunitario y desarrollan conjuntamente los proyectos identificados para realizarlos como actividades de autogestión, mayor será la cohesión de las mismas y su nivel de integración.

3. Se prevee la continuación del Plan Nacional de Música para el período 2006-2010. Fortalecimiento de los programas de educación en artes en universidades Colombianas y su vinculación con los Municipios beneficiados por el préstamo.

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

A. 1. Que los municipios beneficiados no sean nuevamente atacados por los actores del conflicto armado, pues de lo contrario se perderían las obras ejecutadas y por lo tanto sus efectos e impactos.

2. Que los servicios básicos de educación, salud, recreación y desarrollo social se continúen prestando para que la población mejore su nivel de vida.

3. Que las comunidades sigan organizadas y continúen concertando los proyectos a desarrollar con las Administraciones Municipales de forma tal que con los pocos recursos que se tengan se ejecuten las obras prioritarias adaptadas a las necesidades de las comunidades, y que les represente el mayor beneficio, fortaleciendo así la transparencia en el uso de los recursos, contribuyendo a disminuir los costos de construcción, incentivando el mayor uso de mano de obra de la región, incrementando la capacidad de gestión de las comunidades, evitándose así la intervención de agentes externos que deciden proyectos que realmente no son los de mayor impacto.

4. Que las condiciones logradas para garantizar la sostenibilidad de los proyectos se mantengan o se mejoren (participación, organización de las comunidades, sentido de pertenencia, autogestión, recursos, etc.) para que las comunidades logren sus propósitos, para que logren los mejores



beneficios.

5. Que las entidades, universidades y demás gremios que se han unido al programa, mantengan su presencia y apoyo a las comunidades.

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

A. No aplica

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

A. No aplica

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

A.

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

A.

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

A. El Programa no incluyó ex-ante un cálculo de la tasa de retorno esperada.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. El Programa no incluyó ex-ante otras estimaciones de evaluación económica.

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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☒ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. La calificación de efectividad se efectúa en función de las metas originales del proyecto, que no fueron alcanzadas debido a la cancelación sustancial de recursos para el programa. No obstante, el proyecto reducido a pesar de no alcanzar los objetivos originales, logró efectos importante en la calidad de vida de las comunidades de 48 municipios, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

E1. Se progresó en el proceso de participación - concertación, en donde los acuerdos colectivos giran en torno a los bienes públicos y los intereses comunes.

E2. Se mejoró la inclusión de género: la participación femenina y masculina fue equitativa en la capacitación.

E3. Se promovieron y formaron instancias de participación y control local en 48 municipios beneficiarios. Dentro de ello se encuentran: 53 asambleas de usuarios, 61 juntas de usuarios, 48



veedurías ciudadanas y 59 comités de trabajo.

E4. En 113 proyectos se organizaron actividades de autogestión y sostenibilidad por parte de las comunidades beneficiarias.

E5. En conjunto con la coordinación de Gestión Comunitaria de la Federación Nacional de Cafeteros, se crearon proyectos productivos para dar sostenibilidad a las obras ejecutadas y adicionalmente generar empleo. Como ejemplo se tiene el servicio de banquetes alrededor del centro comunitario del municipio de Teorema.

E6. Se mejoró la imagen del Estado ante comunidades tradicionalmente aisladas y olvidadas, a las cuales no llegaba su acción en forma directa e importante y con programas y acciones coherentes y sostenibles en el tiempo.

E7. Los procedimientos y las metodologías y el Reglamento Operativo, desarrollados para el proyecto, sirvieron de base para la organización y ejecución de otros programas similares del Gobierno.

Notas: 1. Se realizó un minucioso seguimiento al proceso de diseño, se destinó un coordinador zonal trabajando en el terreno en los módulos de valores y la importancia de lo público en cuatro ejes principales: cultura, recreación, salud y educación.

2. Se realizó seguimiento permanente a los proyectos y sus resultados con el apoyo de los operadores Red de Solidaridad Social (Técnico) y la Federación Nacional de Cafeteros (Social).

■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ ■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

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



9. Supuestos de productos a efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Plan de monitoreo

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

11. Plan de adquisiciones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** El diseño original del proyecto, en cuanto a la identificación de los sistemas de monitoreo, indicadores e identificación de logros, se considera que fue adecuado. La reducción del programa, con un dimensionamiento definido por la asignación presupuestal del año 2003, limitó la ejecución de la línea base para lo cual no había apropiación y los sistemas más sofisticados esperados. A pesar de esta reducción, los objetivos originales, los componentes del Programa no sufrieron modificación alguna, aun cuando fue necesario aplicar un ajuste en las metas inicialmente propuestas. No obstante, el sistema de seguimiento que adoptó el ejecutor, con apoyo del Ministerio de Transporte y la Federación de Cafeteros, fue satisfactorio, tanto que se utilizó como base por el Gobierno para supervisar los otros programas sociales. Este sistema permitió identificar adecuadamente los productos y efectos inmediatos del proyecto, aunque tiene deficiencias para identificar los efectos de mediano y largo plazo.

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

- A.** En el diseño del proyecto se previeron tres grandes riesgos y sus respectivos atenuantes:
1. Politización y falta de transparencia en la asignación de los recursos. Los atenuantes previstos para este riesgo fueron: la creación de un Comité Consultivo con participación de los representantes de las OSC y entidades públicas. La selección de los municipios a intervenir con criterios pre-definidos. La priorización de los proyectos con mecanismos participativos y concertados entre alcaldías y comunidades. Contratación de firmas privadas para realizar la interventoría de los proyectos, entre otros. Todas las anteriores medidas fueron adoptadas en el programa realizado y este riesgo se minimizó.
 2. Adecuado cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso ante la posibilidad de modificación de la estrategia de pacificación por parte del nuevo Gobierno. Este riesgo se presentó en su totalidad, pues el nuevo gobierno modificó la estrategia de pacificación y el manejo de los recursos para la acción social, lo que influyó en la demora en el cumplimiento de las condiciones previas y contribuyó a la cancelación de parte sustancial del programa.
 3. La complejidad de la ejecución en donde se previó como atenuante entre otros la creación de una Unida Ejecutora del Proyecto para que estuviera funcionando antes de la iniciación del Programa. Este riesgo aunque se previó y se cumplió, no se ejecutaron las medidas mitigantes con la celeridad que se requería para que el proyecto iniciara su ejecución lo antes posible y así pudiera mostrar resultados rápidamente ante el nuevo Gobierno, para que al verse su bondad no se cancelaran los recursos. Uno de los argumentos utilizados en la cancelación de los recursos se refiere a la "Capacidad administrativa y operativa de los ejecutores de proyectos de inversión."

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

- A.** Dentro de los riesgos analizados la experiencia mostró que no fueron suficiente los aspectos incluidos en el análisis del riesgo asociado al cambio de gobierno, aún cuando este riesgo había sido señalado claramente por el equipo de proyecto. . Esto nos lleva a recomendar que cuando se está tramitando un préstamo al finalizar un gobierno la mejor alternativa es esperar a que el nuevo gobierno confirme la importancia de la operación, antes de enviarla al Directorio para su



aprobación, y así el riesgo se minimiza y la cancelación de parte de los recursos en el mejor de los casos o del préstamo como un todo, puede ser menos probable. Lo anterior, aunque implicaría un poco más de tiempo en su formulación conllevaría menos riesgos. Esta recomendación toma mayor importancia en proyectos como éste, que son de una alta sensibilidad dentro de una política social en cualquier gobierno.

Se recomienda realizar seguimiento exhaustivo a operaciones que estén aprobadas sin haber cumplido las condiciones previas al primer desembolso, ante un cambio de Gobierno en un lapso de tiempo menor o igual a 6 meses.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

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

- A.**
- Dentro de la cancelación parcial de los recursos, se eliminaron los recursos asignados originalmente para la categoría de Seguimiento y Evaluación, incluyendo los de la línea de base.
 - No obstante, el Ejecutor durante la implementación del proyecto redujo, diseñó y desarrolló para el control de los proyectos a ejecutar una base de datos donde se registraron todos los contratos suscritos y actividades de tipo social y comunitario desarrolladas. Esta base de datos permitió llevar un control a lo largo de la ejecución del proyecto. Con sus propios medios realizó una autoevaluación del programa y contrató una firma para que realizara una Evaluación Ex-post del Programa, de la cual se obtuvo, por ejemplo, que el 60% de los usuarios participaron en el funcionamiento de las obras, el 23% en participaron en la operación y funcionamiento y el 35% en la toma de decisiones para su selección. También, que el 77% de las obras se encuentran en excelente estado, el 21% en estado regular, mal estado o pobre funcionamiento y que el 87% de los beneficiarios se siente satisfecho con las obras. En cuanto a la utilización de las mismas, el 45% de los usuarios usan constantemente las obras, mientras que el 37% las usan de vez en cuando. Otros resultados importantes, son:
- Sostenibilidad:
- 51% de las obras tienen implementado el Plan de Acción de sostenibilidad, contempla la consecución de fondos, el mantenimiento, kit de seguimiento y las estructuras de participación comunitaria y administración de las obras.
- 66% de los alcaldes se consideran responsables de la operación y funcionamiento de las obras y



destinaron presupuesto para la sostenibilidad de las obras.

- Interpretación de la política pública en la región:

Los alcaldes quieren tener la facultad de escoger el ejecutor, manejar el presupuesto, pero no desean encargarse del seguimiento de las obras.

- Desarrollo de capital social y 6.Capacidad para ser complemento del Estado en hacer política pública:

79% de los alcaldes ven el impacto de las obras y el proceso en la gestión comunitaria.

75% de los líderes fueron convocados adecuadamente.

3. El Organismo Ejecutor elaboró una autoevaluación con una muestra de 1407 encuestas en 8 municipios. La evaluación participativa constituye en un elemento que evidencia la incidencia del préstamo en la percepción de la organización comunitaria.

La capacitación, la sostenibilidad, la participación comunitaria y la profundización en esquemas comunitarios orientados a que las comunidades reconozcan lo "público" como elemento diferenciador de procesos reales de desarrollo local frente a intervenciones de corto plazo y el papel esencial que juegan las comunidades en la promoción del desarrollo local, se convierten en aspectos que deben cuidarse y asegurar su inclusión en los nuevos programas, intervenciones y esquemas que el Banco adelanta con las poblaciones más vulnerables.

4. La reducción del 85% del programa puede generar inquietudes sobre si la evaluación de los resultados del programa debe realizarse sobre los objetivos y metas originales o sobre los redefinidos con la reducción. En el caso de los productos del programa, se observó que se cumplieron las metas ajustadas y en algunos casos, se sobrepasaron. En el caso de los efectos del programa, aun cuando no se presentaban líneas de base ni metas subsecuentes para medirlos, hay evidencia cualitativa que indica que el programa sí logró algunos efectos importantes en áreas tales como la participación y concertación comunitaria, el control social y la inclusión de género. Adicionalmente, como se observará en el Memorando del Ejecutor, el Gobierno se muestra satisfecho con los resultados logrados.

5. Focalización: De los informes de seguimiento de desprende que los municipios beneficiarios del programa fueron fundamentalmente aquellos en que :

- a) Los niveles de violencia etaban definidos como medio y bajos.
- b) Los niveles de pobreza con un índice ICV menor a 60 puntos.
- c) Cabeceras municipales con población menor a 20 mil habitantes.
- d) Autoridades elegidas democráticamente.
- e) Cumplieron con las leyes de Saneamiento fiscal.

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

A. 1. Hubo transferencia de conocimiento entre las herramientas elaboradas por exigencias del Banco, como el Reglamento Operativo, los procedimientos, manuales, guías operacionales y las de la Agencia Ejecutora. Esta experiencia ha enriquecido otros programas y proyectos de orden nacional como por ejemplo, el Programa Obras para la Paz y la Reubicación de la Cabecera municipal de Bojayá

2. La generación de capacidad para mantener y alimentar sistemas de información: A través de las herramientas diseñadas en el programa se logro poner en marcha un sistema de información (no solo del Programa) sino para los programas de infraestructura de Acción Social de los Programas de



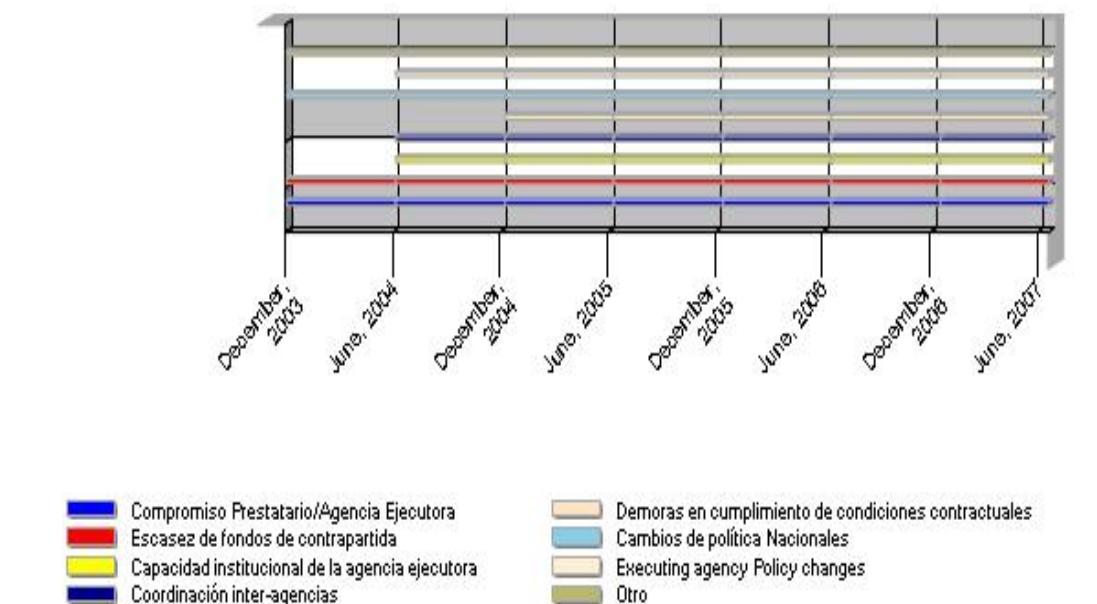
Infraestructura, lo cual representan un buen avance en términos de manejo y suministro de información

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.**
1. Se recomienda que si en un futuro proyecto sucede una cancelación parcial importante, se reformulen las metas y objetivos de desarrollo y se consigne inmediatamente la información en los sistemas online del Banco.
 2. Se recomienda que aún cuando en algunos proyectos el presupuesto limitado no permita contratar una línea base, se efectúe un análisis de la conveniencia de la misma, estableciendo criterios para medir el impacto de la medida.
 3. Se recomienda hacer seguimiento a los costos promedio de las obras planeados y ejecutados, con el fin de estimar los límites de presupuesto promedio de obras e infraestructura social, a partir de los cuales se puedan empezar a generar indicadores de gestión para tener un mayor control de las desviaciones, entre lo planeado y lo real. Las obras del proyecto registraron mayores costos en relación con los costos de referencia acordados y no se contaba con indicadores para establecer las causas de estas variaciones.

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

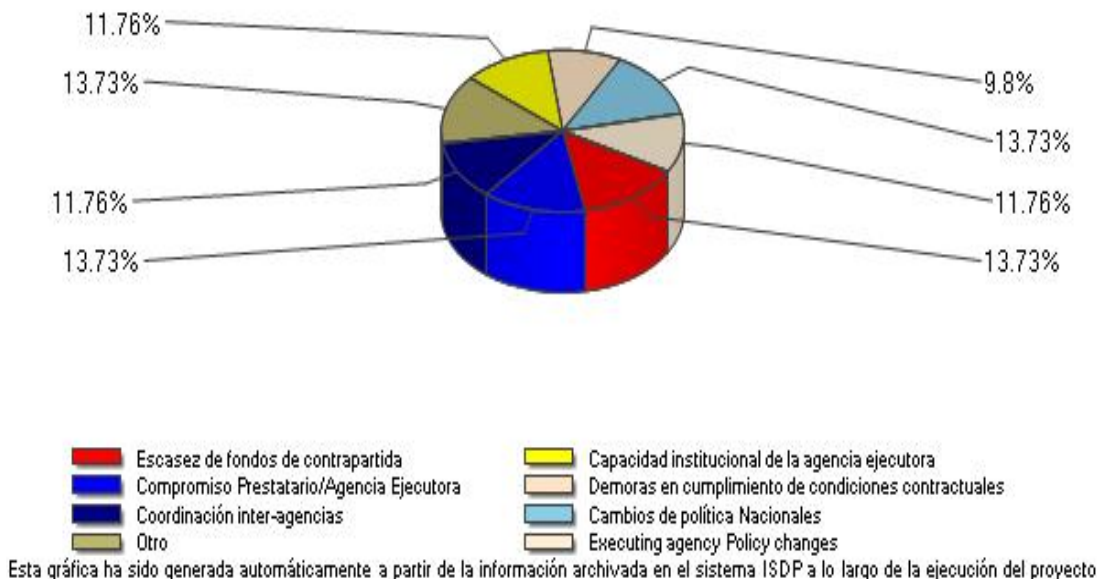
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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



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



2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
1. Cambios de Políticas Nacionales. El Préstamo fue firmado en Abril del 2002 y en Agosto del mismo año se efectuó el cambio de Gobierno Nacional. La operación estuvo paralizada hasta febrero de 2003 mientras el nuevo gobierno revisaba su política de solidaridad social, los fondos con que contaba para su realización y las funciones y recursos del Fondo de Inversiones para la Paz, FIP, y de la Red de Solidaridad Social, RSS, principales ejecutores del Programa. De todos los análisis realizados, el resultado final se concretó en reunión de CONPES de julio 21 de 2003, en la que se definió la cancelación parcial del Préstamo, lo cual fue comunicado a las entidades directamente por la Presidencia de la República. De los US\$63.0 millones de recursos del Préstamo en noviembre de 2003 se autoriza la cancelación de US\$53.1 millones quedando un saldo por utilizar de US\$9.9 millones los cuales correspondían a los recursos asignados en el presupuesto del año 2003.
 2. Escasez de Fondos de Contrapartida. Una de las razones analizadas y expuestas por el Gobierno Nacional y en la cual, entre otras, se basó para la cancelación de los recursos del Préstamo fue que dada la baja asignación de recursos para el Programa para la vigencia 2003, para los años 2004 y 2005 se tendría que hacer el esfuerzo de presupuestar recursos por US\$50 millones, lo cual frente a las restricciones presupuestales y de espacio fiscal con las que contaba la nación significaba un gran esfuerzo. Sin embargo, por la propia definición del monto a ejecutar, para la contrapartida requerida para ejecutar el proyecto reducido, no se presentaron problemas que afectaran su ejecución.
 3. Cumplimiento de Condiciones Previas al primer desembolso. Para el cumplimiento de condiciones previas el ejecutor requirió de un año y un mes, por razones propias del cambio de gobierno y la revisión de la política social. Esto a su vez, ocasionó que se retrasara la iniciación de la ejecución de los recursos del financiamiento, aspecto que también fue analizado por el Gobierno Nacional en



el momento de tomar la decisión de racionalizar la cartera en ejecución, llegando a la conclusión que la capacidad administrativa y operacional mostrada por el ejecutor no ameritaba mantenerle los recursos.

■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** Analizado este aspecto desde el punto de vista de la ejecución del Componente 2 y las actividades menores del Componente de Fortalecimiento, con las metas ajustadas después de cancelados los recursos, los factores que contribuyeron positivamente son:
1. Participación de las Comunidades. Las obras de infraestructura ejecutadas fueron resultado de la decisión conjunta y concertada de las Alcaldías y las comunidades, lo cual ha motivado a las comunidades a cumplir sus compromisos durante la ejecución de las obras, a utilizarlas y a desarrollar mecanismos que les den sostenibilidad.
 2. La contrapartida local estuvo disponible en la cantidad necesaria. Los recursos de contrapartida fueron presupuestados oportunamente durante la ejecución de las obras.
 3. Las contrataciones de consultores o constructores se ejecutaron sin retraso. El sistema utilizado para la contratación de las obras fue bastante eficiente ya que se hicieron convocatorias nacionales abiertas para precalificación para todos los departamentos y todas las obras, de forma tal que se conociera de antemano los posibles oferentes en todos los departamentos y se agilizará el proceso de contratación.

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

- A.**
1. En el marco de una gran restricción fiscal post crisis de 1.999, el Gobierno Nacional no dió apoyo al Programa al cancelar el 84.3% de los recursos del Préstamo, por lo cual fue imposible obtener los Objetivos de Desarrollo planteados inicialmente.
 2. Al cancelar los recursos también se canceló el establecimiento de la línea base, sin la cual es imposible medir los efectos que se lograrían con la ejecución de los recursos que se asignaron finalmente al Préstamo.
 3. Tanto la autoevaluación, como la evaluación ex post realizada, estuvieron muy orientadas hacia el logro de los productos y la medición de la satisfacción de la comunidad, con poca información para medir el logro de efectos.

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

- A.** Aunque los Objetivos de Desarrollo del Programa original no se lograron, se considera que con la parte del proyecto ejecutado se lograrán efectos intermedios e impactos iniciales en los municipios intervenidos y los factores que contribuyen a este logro son:
1. Las comunidades desarrollaron estrategias que han permitieron ejecutar el Programa en presencia esporádica del conflicto armado. Las comunidades, junto con la Alcaldías y con consultores y contratistas, lograron desarrollar y utilizar las obras de cada municipio sin mayores problemas, a pesar de las circunstancias originadas en el conflicto.
 2. La utilización de Sistemas Participativos ha llevado a la comunidad a desarrollar el sentido de pertenencia por las obras públicas ejecutadas por el Programa.
 3. La dotación de las obras ejecutadas ha facilitado su utilización inmediata y mejorado notablemente la percepción de la intervención del estado en las comunidades.



2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
1. El Ente Ejecutor implementó el Programa reducido cumpliendo las metas ajustadas.
 2. Se aprecia el interés del Ente Ejecutor en conocer los resultados de este Programa y los demás que está ejecutando de Infraestructura social, con la decisión de efectuar con recursos fuera del Programa, una Evaluación Ex-post y una autoevaluación. Ver resultados en el numeral 2.2.1.6.

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

- A.**
1. Se debe reforzar los mecanismos de comunicación intrainstitucional e interinstitucional, con el fin de llegar a las comunidades con acciones integrales y bien coordinadas.
 2. En este caso, se había programado un seguimiento, monitoreo y evaluación adecuados. Debe analizarse al momento de una cancelación parcial la conveniencia de mantener recursos para la evaluación, independiente del tamaño final del proyecto, de forma tal que el Gobierno tenga elementos suficientes con las experiencias adquiridas, para priorizar programas donde se haya tenido mayor impacto.
 3. La vinculación de entidades locales y la comunidad en las actividades de la construcción de obras, es esencial para la sostenibilidad y máximo aprovechamiento de la infraestructura. El Organismo Ejecutor fue bastante recursivo en este aspecto: fomentó la asociación de actividades culturales en los proyectos, con el apoyo del Ministerio de Cultura, el acompañamiento de la comunidad en su priorización, orientada por trabajadoras sociales y la creación de proyectos productivos autosostenibles con el apoyo de personal de la Federación Nacional de Cafeteros, entre otras actividades.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

- A.** El Proyecto tal como se concibió inicialmente no se pudo ejecutar al haberse cancelado el 84.3% de los recursos, y por eso la calificación es insatisfactorio. Sin embargo, vale la pena aclarar, que la parte que no se canceló, fue implementada satisfactoriamente, dentro del tiempo programado y cumpliendo las metas previstas.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc



1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. El requerimiento de utilizar el Reglamento Operativo, definido como condición previa en el Prestamo, y los pliegos estándar del Banco, como procedimiento ordinario para las adquisiciones, contribuyó al fortalecimiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto y a la vez permitió agilizar los trámites. Estos procedimientos fueron adoptados para otros proyectos.
 2. Los mecanismos participativos y de concertación utilizados para la identificación y priorización de los proyectos ejecutados, contribuyó al mejoramiento de las relaciones gobierno central-autoridades locales- comunidades y a la vez entre las diferentes organizaciones dentro de las comunidades.
 3. La capacidad de la mediana gerencia en los municipios se vio fortalecida con las capacitaciones realizadas a los empleados de la administraciones municipales y líderes de las comunidades, en temas tanto de liderazgo como de administración de proyectos.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor



- A.** 1. Antes del proyecto el Organismo Ejecutor no había administrado recursos del BID, por lo tanto durante la ejecución de este proyecto el Organismo Ejecutor tuvo la oportunidad de conocer y poner en práctica los procedimientos de adquisiciones del BID, sistemas de control y monitoreo y sistemas de informes, que junto con el desarrollo de un Reglamento Operativo, exclusivo para la ejecución del proyecto, le permitió contar con normas claras para la ejecución.
2. Igualmente, el esquema de ejecución que era complejo, ya que tenían que intervenir varios actores, fortaleció a la Entidad Ejecutora, en cuanto a ser recursiva y generar vínculos, con entidades como el Ministerio de Cultura, la Federación Nacional de Cafeteros y otros.

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

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

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

- A.** El proyecto fortaleció a la Unidad Ejecutora, en la organización de sus procesos y procedimientos, adoptando las buenas prácticas del Banco, que se han utilizado en programas similares que adelanta el Gobierno Nacional, como es el caso del Programa Obras para la Paz y la Reubicación de la Cabecera municipal de Bojayá. No obstante, por el tamaño del proyecto realizado, no puede considerarse relevante dentro del esquema institucional del Gobierno.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** Los productos que deberían seguir siendo sostenibles son:

1. Las obras de infraestructura que se construyeron.
2. Los mecanismos de participación desarrollados.
3. Los mecanismos de capacitación que se desarrollaron.

Para que puedan seguir siendo sostenibles los productos logrados se debería por parte del Gobierno:

1. Hacerle seguimiento al mantenimiento de las obras.
2. Hacerle seguimiento y acompañamiento a la autogestión de las comunidades.
3. Seguir promoviendo la participación de las comunidades.
4. Registrar las experiencias de cada municipio intervenido, buenas y malas prácticas, en algún medio (cartilla, video, etc) de forma tal que en experiencias futuras se pueda repetir y mejorar la experiencia.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

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

- A.** Los municipios beneficiarios del programa, siguen siendo vulnerables a actos relacionados con el orden público, los cuales eventualmente pueden dañar o destruir la infraestructura física o afectar la organización de la comunidad. La acción remedial es apoyar la organización alcanzada con las comunidades y el nivel de pertenencia de la misma hacia las obras.

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

- A.** Según resultados de la evaluación ex-post:

1. El 51% de las obras tienen implementados el plan de acción de sostenibilidad, el cual contempla la consecución de fondos para la autosostenibilidad y el mantenimiento. Las comunidades fueron capacitadas para el seguimiento, mantener las estructuras de participación comunitaria y la administración de obras.
2. El 66% de los alcaldes destinaron presupuesto para la sostenibilidad de las obras.
3. La generación de proyectos productivos paralelos al uso de las obras, que se está dando, ayudará a la sostenibilidad de las mismas.

De acuerdo a las anteriores estadísticas, los vínculos generados entre la comunidad y los alcaldes en relación con las obras, permitirá la sostenibilidad de las mismas, en la medida en que la comunidad las continúe percibiendo como beneficiosas para su calidad de vida.

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

- A.** A pesar de no haberse ejecutado el programa original, las actividades desarrolladas, respondieron a parte del diseño y contribuyeron a lograr capacidad de organización en las comunidades, que las llevó a desarrollar sentido de pertenencia con las obras ejecutadas, lo que permite afirmar que existe probabilidad razonable, que la sostenibilidad del proyecto reducido puede lograrse por lo menos en el corto plazo.

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

- A.** Dada la cancelación sustancial, habría podido reducirse el proyecto en forma proporcional, manteniendo en menor escala el diseño original con todos sus componentes, lo que podría haber llevado a mejores resultados y sobre todo a una mejor determinación de los efectos, impactos y



lecciones aprendidas.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. El Gobierno Nacional/Ejecutor debería asignar algunos recursos, para hacerle seguimiento y control tanto a los Gobiernos Locales, para que cumplan con los compromisos adquiridos con las comunidades para presupuestar los recursos necesarios para el mantenimiento de las obras de infraestructura ejecutadas, como a las comunidades, para que continúen promoviendo los proyectos definidos por ellas y que requieren de autogestión.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

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

- A. Se considera que el proyecto será sostenible durante los próximos tres años, siempre y cuando la comunidad siga vinculada estrechamente con el uso y mantenimiento de las obras.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

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



10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A.**
1. Las herramientas diseñadas, especialmente en el componente social (esquema, guías, procesos y procedimientos) permitieron trabajar con la comunidad de una manera eficiente y productiva.
 2. La realización de planes de acción detallados en cada vigencia.
 3. El establecimiento de procesos y mecanismos para la recolección de la información y la puesta en marcha de un sistema de información permitió realizar seguimiento permanente al desarrollo del Programa. Este sistema fue utilizado como modelo para otros programas similares.
 4. La conformación de un grupo multidisciplinario técnico y social, facilitó el manejo integral del programa y contribuyó a los contactos con la comunidad.

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

- A.**
1. La estructura diseñada fue adecuada y demostró que puede replicarse a programas de mayor envergadura, similares al de la concepción original, pues su esquema fue replicado en los otros programas sociales del Gobierno. Se estima que el análisis de la capacidad institucional del ejecutor durante la preparación del proyecto fué adecuado.
 2. Sigue siendo conveniente dejar bien establecidas las relaciones y obligaciones de los organismos administradores de los recursos. La acción del PNUD tuvo críticas en cuanto a la agilidad de sus procedimientos, flexibilidad y suministro de información. Con ocasión de las evaluaciones expost del Banco, tanto financiera como de adquisiciones, hubo dificultades para que el PNUD suministrara la información de soporte requerida y demora en la entrega de la misma. Conviene dejar clara la obligación de estas entidades, de colaborar en el cumplimiento de las condiciones establecidas en los procedimientos del Banco.

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

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

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

- A.** El Organismo Ejecutor fue exitoso en el logro del objetivo de desarrollo del programa reducido que le correspondió ejecutar.

El organismo ejecutor fue recursivo en la utilización de los recursos, generó programas de impacto en la participación de las comunidades en la priorización de los proyectos y en el uso de las obras.

Por su parte el ejecutor adoptó como mejores prácticas las políticas y procedimientos del Banco y mejoró la organización en sus procesos internos.

■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post



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

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
☐ Prestatario

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

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

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

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. El ejecutor por iniciativa propia, en junio de 2005 contrató con la firma Agricultural Assesments International Corporation AAIC la Evaluación Ex-post del Programa Social, que incluyó el programa financiado por el Banco objeto de este informe, orientada fundamentalmente a analizar las variables relevantes de carácter social, político, demográfico, para medir el impacto inmediato del programa y el nivel de satisfacción de la comunidad con el mismo.

Durante el 2005 se realizó el levantamiento de información en campo y el análisis estadístico cuantitativo y de impacto del programa.

Muestra de datos de la evaluación ex post: 50 municipios, 1000 beneficiarios, 100 líderes comunitarios, 50 alcaldes y 50 coordinadores. Ver mas detalle de los resultados en el numeral 2.2.1.6

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Se elaboró un manual operativo que contiene los roles y responsabilidades de los miembros de la agencia ejecutora, de las relaciones interinstitucionales y modelos de documentos para



adquisiciones, informes, etc. Este esquema puede ser replicable a proyectos similares.

- Se debe mejorar y precisar las actividades de las agencias administradoras, como el PNUD y la SECAB, con el fin de precisar su sujeción a los procedimientos del Banco, al sistema de informes y de control financiero del préstamo y su nivel de cooperación con los procesos de evaluación y supervisión.
- En la evaluación expost se encontró que hay evidencia estadística de alta correlación entre la divulgación y la participación comunitaria, por lo que este tipo de actividades deben tener especial consideración en nuevas operaciones.
-



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1. FORTAL.CAPAC.GEST. COMUNIDADES	\$13,178	\$3,050	\$0	\$16,228	\$1,353	\$62	\$0	\$1,415	-89.73%	-97.95%		-91.28%
2. INFRAESTRUCTURA	\$45,637	\$10,039	\$0	\$55,676	\$8,350	\$1,922	\$0	\$10,272	-81.7%	-80.85%		-81.55%
3.SEGUIMIENTO EVALUACION PROGRAM	\$607	\$240	\$0	\$847	\$0	\$132	\$0	\$132	-100%	-44.66%		-84.32%
4.UNIDAD EJECUTORA	\$500	\$1,292	\$0	\$1,792	\$102	\$237	\$0	\$339	-79.59%	-81.62%		-81.06%
5.OTROS GASTOS	\$250	\$0	\$0	\$250	\$23	\$0	\$0	\$23	-90.78%			-90.78%
6.IMPREVISTOS	\$2,198	\$597	\$0	\$2,795	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
7.GASTOS FINANCIEROS	\$630	\$532	\$0	\$1,162	\$23	\$858	\$0	\$881	-96.27%	61.33%		-24.12%
	\$63,000	\$15,750	\$0	\$78,750	\$9,851	\$3,213	\$0	\$13,065	-84.36%	-79.6%		-83.41%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
2003	\$18,900	\$8,300	\$0	\$27,200	\$4,030	\$0	\$0	\$4,030	-85.18%
2004	\$25,200	\$10,600	\$0	\$35,800	\$4,789	\$2,277	\$0	\$7,066	-80.26%



2005	\$12,600	\$5,100	\$0	\$17,700	\$1,031	\$924	\$0	\$1,956	-88.95%
2006	\$6,300	\$3,000	\$0	\$9,300	\$0	\$11	\$0	\$11	-99.87%
	\$63,000	\$27,000	\$0	\$90,000	\$9,851	\$3,213	\$0	\$13,065	-85.48%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** La ejecución del Programa y la utilización de los recursos del financiamiento fueron llevados a cabo conjuntamente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.

La capacidad de los organismos ejecutores fue buena y la administración de los recursos se llevó a cabo de una manera eficiente. La estructura organizacional fue adecuada para el programa, habiéndose realizado un correcto seguimiento y monitoreo de la ejecución. Se disponía de rangos de autoridad, segregación de funciones y sistemas de información, que permitieron una ejecución técnica y financiera conforme los requerimientos del préstamo y el proyecto.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** El ejecutor mantuvo un adecuado sistema de control interno contable y administrativo. Los registros del proyecto permitieron identificar las distintas fuentes de recursos, así como su aplicación a las categorías de inversión establecidas en el Anexo A del contrato y las aplicables luego de la cancelación parcial efectuada. Esto facilitó el trámite de solicitudes de desembolso, control de los fondos rotatorios y el control del aporte local. También facilitó la elaboración oportuna de los estados financieros y demás información complementaria, requerida durante la ejecución.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** En general la información financiera fue buena. El ejecutor observó los lineamientos y formatos establecidos por el Banco. La situación semestral de los fondos rotatorios fue debidamente soportada y conciliada con nuestros reportes LMS1 correspondientes y, los EFAs respondieron en su estructura y contenido a los requisitos del AF-300.

Las dos evaluaciones de control expost de desembolsos y adquisiciones, concluyeron que la información disponible era adecuada y suficiente, se disponía de todos los soportes y se habían cumplido con los procedimientos del Banco. Esto se corroboró también con las visitas contable-financieras efectuadas.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** Los EFAs del proyecto registraron opinión limpia y fueron presentados oportunamente. Su contenido se ajustó a los requerimientos del Banco y las recomendaciones incluídas en los mismos fueron acogidas por el Ejecutor.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.** La centralización de la Unidad Ejecutora y la adecuada coordinación interinstitucional, fueron elementos importantes para la ejecución del proyecto.

El PNUD, en calidad de administrador, causó demoras en la realización de las evaluaciones expost, por la poca colaboración para suministrar la información de soporte al consultor. Este aspecto debe



quedar explícito en los futuros convenios de cooperación con estas entidades.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

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

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

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



**PROYECTO INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y GESTIÓN MUNICIPAL PARA
LA PAZ
Proyecto No. 1393/OC-CO**

AYUDA MEMORIA

TALLER DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO

Bogotá, julio 13 de 2005

En el marco de la ejecución del Proyecto de Infraestructura Social y Gestión Municipal Para la Paz y para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con el BID, los beneficiarios y la región, realizamos el Taller de Terminación del Proyecto (TTP), con el fin de evaluar y hacer públicos los resultados logrados e identificar las acciones requeridas para alcanzar la sostenibilidad de aquellos resultados que en el momento generan los beneficios esperados y aumentar el impacto del proyecto.

El Taller de Terminación del Proyecto se realizó en las instalaciones del BID, el día jueves 13 de julio de 2006 y contó con la participación de representantes del Ministerio de Cultura (2), Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (1), los técnicos que participaron en la ejecución (1), la agencia ejecutora (6) y el BID. (*Ver* Lista de Asistencia, en Anexo I)

1. Desarrollo del TTP:

La agenda que se desarrolló incluyó actividades relacionadas con: a) la intervención de la dirección de infraestructura de Acción Social y presentación del informe final, b) Intervención de la Directora de Artes del Plan Nacional de Música para la Convivencia, c) resultados de la auto evaluación, d) resultados de la evaluación ex post, e) Aprendizajes, factores críticos y sostenibilidad del proyecto, f) Calificación de la Efectividad del Proyecto en Términos de su Objetivo de Desarrollo y g) conclusiones. A continuación se hace una breve descripción de los temas tratados, sus conclusiones y recomendaciones.

A) INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE ACCIÓN SOCIAL Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

El Coordinador de Gestión Social mencionó el redimensionamiento del préstamo, debido a la cancelación parcial del 84.3% de sus recursos. A pesar de esta importante reducción de presupuesto, resaltó el impacto multiplicador de las externalidades del proyecto en dos temas fundamentales: Mejoramiento de la capacidad de los gobiernos locales en política pública y aumento en el capital social y su vinculación con el uso y apropiación de la infraestructura ejecutada con los recursos del préstamo.

El proyecto tenía inicialmente un presupuesto para la línea base, a ser desarrollada por el DNP, de un monto importante, consistente con su envergadura inicial. Sin embargo, con el redimensionamiento del mismo y ante la no asignación de recursos para esta actividad, no fue posible desarrollarla, habiéndose convenido unas metas, ajustadas a

los recursos finales asignados. Los resultados del proyecto vs. la evaluación final (componentes)¹ fueron los siguientes²:

Componente 1: fortalecimiento de la organización comunitaria y de los gobiernos locales.

Meta C1 No 1: Capacitar a 90 Funcionarios en los 12 departamentos y 48 Municipios.

Real: Se capacitó a un número de 96 funcionarios municipales.

Indicador de cumplimiento: $96 / 90 = 107\%$

Meta C1 No 2: Entregar 135 cartillas de veedurías ciudadanas, instrumentos de organización social y manual de sostenibilidad.

Real: Se entregaron 144 cartillas de veedurías ciudadanas, instrumentos de organización social y manual de sostenibilidad.

Indicador de cumplimiento: $144 / 135 = 107\%$

Componente 2: Procesos de Capacitación Para la Operación Eficiente de la Infraestructura Social Básica y Uso Adecuado del Equipamiento

Meta C2 No 1: 1.181 = Número de hombres que se planeó capacitar y 912= Número de mujeres.

Real: Asambleas de Usuarios con un número de 2.093 líderes capacitados de las comunidades; 1.181 hombres y 912 mujeres.

Indicador de cumplimiento: $1.181/1.181$; $912/912$.

Externalidades:

E1. Se progresó en el proceso de participación - concertación, en donde los acuerdos colectivos giran en torno a los bienes públicos y los intereses comunes.

E2. La participación femenina y masculina es equitativa.

Componente 3: Proyectos de Infraestructura Social Básica

Meta C3 No1: Ejecutar obras en 45 municipios.

Real: Se ejecutaron obras en 48 municipios.

Indicador de cumplimiento: $48 / 45 = 107\%$.

² Verificadores: presentación power point, informe evaluación final y evaluación participativa

Externalidad: La metodología para priorizar las obras a ejecutar involucró la participación activa de cada comunidad y el acompañamiento de una trabajadora social, para la identificación del orden de urgencia de los sectores y proyectos requeridos para fortalecer su desarrollo municipal.

Meta C3 No 2: Ejecutar 165 proyectos.

Real: 151 proyectos ejecutados. (66 de educación, 26 de desarrollo social, 25 de cultura y deporte, 25 de recreación y 9 de salud.). La asignación de un presupuesto fijo y el incremento de algunos costos de construcción limitó el número de proyectos.


Indicador de cumplimiento: 92%

Externalidades:

E1. En articulación con el Programa Nacional de Música para la Convivencia del Ministerio de la Cultura, se dotaron 39 bandas - escuelas municipales, como un esfuerzo adicional para la consolidación de un esquema integral de intervención sobre los municipios beneficiarios del Programa.

E2. 113 proyectos requerían actividades de autogestión y sostenibilidad por parte de las comunidades beneficiarias.

E3. Se dotaron el 100% de los proyectos que requerían elementos adecuados para su buen uso.

E4. En conjunto con el la coordinación de Gestión Comunitaria de la Federación Nacional de Cafeteros, se crearon proyectos productivos para dar sostenibilidad a las obras ejecutadas y adicionalmente generar empleo. Por ejemplo servicio de banquetes alrededor del centro comunitario del municipio de Teorema, organización de eventos deportivos, conciertos, etc 

E5. Se realizó un minucioso seguimiento al proceso de diseño, se destinó un coordinador zonal trabajando en el terreno en los módulos de valores y la importancia de lo público, en cuatro ejes principales: cultura, recreación, salud y educación.

Componente 4: Componente de Seguimiento y Evaluación


Meta: Número de planes operativos: Presentar el plan operativo anual, durante la ejecución del proyecto, en 2003, 2004 y 2005.

Real: 3 planes operativos presentados y aprobados por el BID.

Indicador de cumplimiento: 100%

Externalidades:

E1. Se realizó seguimiento permanente a los proyectos y sus resultados con el apoyo de los operadores Red de Solidaridad Social (Técnico) y la Federación Nacional de Cafeteros (Social).

E2. Se contrató la Evaluación Expost con la firma Agricultural Assessments Internacional Corporation –AAIC- para realizarla al Programa en general (desde la vigencia 2000). Dicho estudio estuvo orientado a buscar las percepciones de las comunidades beneficiarias del programa, en términos de calidad y eficiencia. 

E4. Se promovieron y formaron instancias de participación y control local en 48 municipios beneficiarios. Dentro de ello se encuentran: 53 asambleas de usuarios, 61 juntas de usuarios, 48 veedurías ciudadanas y 59 comités de trabajo.

B) INTERVENCIÓN DE LA DIRECTORA DE ARTES- PLAN NACIONAL DE MÚSICA PARA LA CONVIVENCIA

La Directora de Artes mencionó el impacto del préstamo, como facilitador de la ejecución del Plan Nacional de Música para la Convivencia, PNMC, y la expedición del documento CONPES, aprobando la disponibilidad presupuestal para su continuación, durante el período 2006-2010.

Aunque el PNMC adelantó con recursos de la Nación, fuera del proyecto, se ejecutó junto con los otros programas, tomando la metodología de los mismos, en los municipios del proyecto y contribuyó de manera importante a facilitar la participación y aumentar el interés de la comunidad en las obras y su utilización. Resaltó las siguientes externalidades producto del préstamo:

E1. Crecimiento en la aplicación de temas de política pública desde lo cultural.

E2. El préstamo fue una escuela para fortalecer el aprendizaje de formulación y seguimiento de proyectos dentro del ministerio de Cultura, entidad que fundada hace aproximadamente ocho años, por lo cual este aprendizaje tiene relevancia significativa.

E3. Crecimiento de la presencia del Estado en territorios municipales.

E4. Fortalecimiento de los programas de educación en artes, con participación de universidades Colombianas como: Universidad del Norte, Córdoba, Escuela de Bellas Artes de Cartagena, entre otras.

E5. Elaboración de material didáctico y partituras. Generación de 20 materiales actualmente disponibles en la web, en sincronía con la agenda de competitividad.

E6. Sostenibilidad a 4 años, por medio del CONPES de Música, y la alianza intersectorial del Ministerio de Comunicación, SENA, Ministerio de Desarrollo y Crédito Público y Plan Nacional de Música.

E7. Creación de la primeras 300 escuelas Banda de práctica artística, con participación comprometida de los municipio para proveer la dotación de la misma, con 13.000 niños vinculados y la formación de 400 líderes comunitarios.

E8. Creación de un sistema de información en conjunto con el Ministerio de Desarrollo.

C) RESULTADOS DE LA AUTO EVALUACIÓN.

La muestra: 1407 encuestas en 8 departamentos y 4170 respuestas. Distribución de número de encuestas por sector: Educativo 192, salud 61 y social comunitario 1154.

Los resultados de la evaluación dan cuenta, tanto de los buenos logros obtenidos en el desarrollo de la obra, como de las actividades que conforman el componente social.

La capacitación, la sostenibilidad, la participación comunitaria y la profundización en esquemas comunitarios orientados a que las comunidades reconozcan lo “público”, como elemento diferenciador de procesos reales de desarrollo local frente a intervenciones de corto plazo y el papel esencial que juegan las comunidades en la promoción del desarrollo local, se convierten en aspectos que deben cuidarse y asegurar su inclusión en los nuevos programas, intervenciones y esquemas que la Presidencia, desde la Acción Social viene adelantando con las poblaciones más vulnerables.

La evaluación participativa constituye en un elemento que evidencia la incidencia del préstamo en la comunidad. La autoevaluación indicó que, en relación con la percepción sobre el nivel de organización comunitaria, antes y después de la intervención del programa, se presentaron notables mejoras, tal como se puede apreciar en los siguientes dos cuadros³:

Percepción ANTES de la intervención	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
DEBIL	39	40%	632	45%
MUY DEBIL	22	23%	272	19%
INEXISTENTE	14	14%	189	13%
FUERTE	11	11%	128	9%
NR	7	7%	55	4%
NA	4	4%	47	3%
(vacías)		0%	84	6%
Total general	97	100%	1,407	100%

Percepción DESPUÉS de la intervención	No PARTICIPANTES	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
FUERTE	46	47%	702	50%
DEBIL	21	22%	214	15%
MUY FUERTE	16	16%	262	19%
NR	8	8%	67	5%
NA	4	4%	47	3%
MUY DEBIL	2	2%	31	2%
(vacías)		0%	84	6%
Total general	97	100%	1,407	100%

³ Tomado del documento titulado Análisis de la Evaluación Participativa del Programa Gestión Comunitaria. Autor Juan Carlos Gómez Echeverry. Coordinador de Gestión Social, noviembre 2005

D) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EX POST.

Se presentaron los resultados de la evaluación Ex-post del programa Gestión Comunitaria, éste programa incluye los recursos del préstamo 1393/OC.

Muestra: 50 municipios, 1000 beneficiarios, 100 líderes comunitarios y 50 alcaldes.

Sistemas de recolección de información y análisis de datos. Se trabajaron 6 parámetros fundamentales, se mencionan a continuación los principales productos de la evaluación:

1. Estructura y participación comunitaria:

60% de los usuarios recibieron información sobre el funcionamiento de las obras, 23% participan en la operación y funcionamiento y, 35% participaron en la toma de decisiones.

2. Utilización e impacto de las obras:

Impacto:

77% de las obras se encuentran en excelente y buen estado, 21% en estado regular, mal estado o pobre funcionamiento.

El 87% de los beneficiarios se siente satisfecho con las obras.

El 93% de los alcaldes consideran que las obras fueron adecuadas a las necesidades.

Utilización:

45% de los usuarios usan constantemente las obras, 37% las usan de vez en cuando.

3. Sostenibilidad:

El 51% de las obras tienen implementado el Plan de Acción de Sostenibilidad, que contempla la consecución de fondos, el mantenimiento, kit de seguimiento y las estructuras de participación comunitaria y administración de las obras. 26% no tiene proyecto de sostenibilidad. 23% no sabe si las obras tienen o no proyecto de sostenibilidad.

66% de los alcaldes se considera responsables de la operación y funcionamiento de las obras.

4. Interpretación de la política pública en la región:

Los alcaldes quieren tener la facultad de escoger el ejecutor y manejar el presupuesto, pero no desean encargarse del seguimiento de las obras.

5. Desarrollo de capital social y de la Capacidad para ser complemento del Estado en hacer política pública:

79% de los alcaldes reconocen el impacto favorable de la obras y del proceso en la gestión comunitaria.

75% de los líderes fueron convocados adecuadamente.

E) APRENDIZAJES, FACTORES CRÍTICOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Como resultado del autoanálisis de la unidad ejecutora:

Lecciones aprendidas para el diseño:

Las herramientas diseñadas, especialmente en el componente social (esquema, guías, procesos y procedimientos) permitieron trabajar con la comunidad de una manera eficiente y productiva.

Importancia de disponer de una línea base inicial para el diseño de los proyectos y programas que se ejecuten a futuro.

Importancia de realizar planes de acción detallados en cada vigencia.

El establecimiento de procesos y mecanismos para la recolección de la información y la puesta en marcha de un sistema de información, permitió realizar seguimiento permanente al desarrollo del Programa.

Lecciones aprendidas para la implementación

Contrapartida: Es necesario aclarar que al inicio del proyecto se programaron las metas basándose en el total de recursos del crédito, las cuales debieron replantearse en el mes de noviembre de 2003, dado que se confirmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público la cancelación parcial del Crédito. Para el programa reducido, no hubo problemas de contrapartida.

Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales: El contrato de crédito para este programa se firmó el 12 de abril 2002 y se declaró elegible par desembolsos el 15 de mayo de 2003. Se presentaron demoras en la definición de los entes a cargo del subprograma social y de infraestructura, de la coordinación general y además incidió el cambio de Gobierno nacional.

Cambios de Políticas Nacionales: La decisión de cancelar el contrato de crédito (CONPES 3229), fue el resultado de un cambio de política en las líneas de inversión social nacional, lo que afectó negativamente el cumplimiento de los productos inicialmente planteados.

Identificación de factores positivos para obtener los productos

Compromiso de la Agencia ejecutora: Desde el 2003, con el nuevo Gobierno se inició la labor de recolección de información y de diseño de elementos e instrumentos con el fin de dar cumplimiento a los requisitos previos para iniciar la ejecución del crédito y de la nueva fase del Programa.

Coordinación Inter-agencias: Una de las bases fundamentales para el desarrollo del Programa y la obtención de productos, fue la coordinación interinstitucional entre

diferentes entidades públicas como el Ministerio de Cultura y la Federación Nacional de Cafeteros. Sin embargo la coordinación con el PNUD y la SECAP, puede mejorar en temas de emisión de conceptos técnicos y trámites de las contrataciones.

Factores críticos para la obtención de los efectos

La percepción negativa ciudadana, hacia la gestión del Gobierno Nacional se ha convertido en uno de los factores que han dificultado vincular a la comunidad a la ejecución, control y apropiación de las obras que se llevan a cabo y que puede reactivarse si no se mantiene un acompañamiento adecuado.

Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos

La vinculación directa de la comunidad en el programa, representó el factor positivo que permitió obtener efectos en términos de apropiación y transparencia en los procesos desarrollados.

ANÁLISIS DE GESTIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS

En desarrollo del Programa y la obtención de los efectos, fue necesario sensibilizar a las comunidades sobre la labor del gobierno y los programas sociales que él ejecuta, con el fin de vincular a los habitantes de los municipios beneficiarios en la ejecución de las actividades del programa.

Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos

Se recomienda adelantar labores de sensibilización y trabajo comunitario en campo desde el inicio del programa, con el fin de vincular a la comunidad beneficiaria desde el diseño de este tipo de propuestas.

Calificación de la implementación del proyecto

Para los efectos y productos esperados, se ha podido obtener una calidad satisfactoria, teniendo en cuenta; i) la calidad de las obras construidas, ii) la participación de la comunidad en el control y uso adecuado de las obras, iii) el mejoramiento continuo de los procesos ejecutados, lo cual ha servido de base para otros programas de la misma índole como Obras para la Paz, y, iv) la interacción de las entidades oficiales y privadas para ejecutar proyectos integrales en zonas estratégicas.

ÁREAS FORTALECIDAS O MEJORADAS POR EL PROYECTO

Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

Procedimientos, manuales, guías operacionales: Esta experiencia ha enriquecido otros programas y proyectos de orden nacional como por ejemplo, el Programa Obras para la Paz y la Reubicación de la Cabecera municipal de Bojayá

Capacidad de sistemas de información: A través de las herramientas diseñadas en el programa se logró poner en marcha un sistema de información (no solo del Programa) sino para los programas de infraestructura de Acción Social de los Programas de

Infraestructura, lo cual representan un buen avance en términos de manejo y suministro de información

Coordinación Intra - Inter-organizacional: Este programa desde sus inicios fue una experiencia que promovió la interacción entre las entidades y organizaciones de orden nacional (Operadores Técnicos y Sociales) y local.

Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

Planeación: En términos de planeación de las actividades y el seguimiento, se obtuvieron avances importantes, teniendo en cuenta que se fortalecieron los instrumentos para ello, entre los cuales están el Plan de Acción Mensual, Plan Operativo Anual y los Comités de Seguimiento.

Servicio al cliente: Al vincular a la comunidad en los procesos de identificación de necesidades y priorización de obras, y en la ejecución, control y seguimiento de los proyectos de infraestructura, se hizo evidente la importancia del servicio al cliente y la vinculación de este durante todo el desarrollo de un proyecto.

Calificación de la contribución del proyecto al FIO

La experiencia de este proyecto fue replicada en el Programa Obras para la Paz, el cual se encontraba a punto de ser cancelado en el 2003; cuando se adaptó la operatividad de Gestión Comunitaria, se logró fortalecerlo y a la fecha ha logrado invertir más de 82.000 millones de pesos para la ejecución de más de 200 obras de infraestructura en todo el país.

SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Alcance de la sostenibilidad del proyecto

Se requiere que la comunidad beneficiaria reconozca su papel y se apropie de una actitud responsable a mediano y largo plazo, que le lleve a usar de manera adecuada la infraestructura y promover actividades de tipo social y participativo, con el fin de realizar el mantenimiento y administración eficiente de las obras realizadas.

Es necesario profundizar en la sensibilización hacia los gobiernos municipales, para que involucren a la comunidad en la sostenibilidad de las obras construidas

Bases para el análisis de sostenibilidad

Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

La falta de recursos financieros y humanos para llevar a cabo un seguimiento periódico a los esquemas de sostenibilidad propuestos en cada municipio, hace que la sostenibilidad sea una labor de los gobiernos municipales y la comunidades, que en muchas ocasiones no es conveniente dejarlos sin un acompañamiento permanente en campo.

El cambio de las políticas del gobierno debe ser monitoreado por los stakeholders, para que se propicie una toma de decisiones informada, respecto al desarrollo y continuidad de los programas.

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

La capacitación en esquemas de sostenibilidad para cada tipo de obras, el desarrollo de procesos para la organización y control social y el apoyo en el diseño de esquemas de mantenimiento y buen uso de las obras, son los factores más favorables que contribuirán a la sostenibilidad.

Lecciones aprendidas para la sostenibilidad

Medidas adoptadas: Todo el esquema de sostenibilidad implementado en el programa fue propuesta de la Unidad Ejecutora. La participación de la comunidad en el uso y mantenimiento de las obras fue definitivo para generar procesos de sostenibilidad.

Medidas alternativas: Realizar un seguimiento posterior a la ejecución del proyecto, con el fin de evaluar las condiciones de las obras al término de 3, 5 hasta 10 años, después de la terminación del contrato.

Plan de Sostenibilidad

Establecer comunicación permanente con los municipios beneficiados, con el fin de acompañar de manera periódica la labor de las comunidades y los gobiernos locales en términos de gestión de las obras.

Dado que la comunidad fue capacitada para realizar las actividades necesarias para mantener las obras y usarlas adecuadamente; teniendo en cuenta la participación y apropiación de la comunidad en todo el proceso y el cabal cumplimiento de los compromisos adquiridos por los gobiernos municipales, es probable que la sostenibilidad de las obras continúe en el tiempo.

Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- Continuidad en la disponibilidad de recursos para ejecutar proyectos de infraestructura integrales.

Con el fin de realizar intervenciones más integrales y de mayor impacto sería necesario que el Gobierno Nacional de Colombia dispusiera de mayores recursos para otra etapa, en la cual si se pudiera medir los impactos de mediano y largo plazo generados por el Programa.

- Avances en la consecución de la paz en las zonas focalizadas e intervenidas

Los proyectos de infraestructura construidos se mantienen en forma adecuada a la fecha y las comunidades generaron el tejido social requerido para adelantar esquemas participativos de intervención, mantenimiento y sostenibilidad de las obras.

F) CALIFICACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE SU OBJETIVO DE DESARROLLO (OD)

Aún cuando se canceló parcialmente gran parte del crédito, los logros alcanzados con la inversión ejecutada son importantes en términos del cumplimiento de objetivos:

- Se atendieron una mayor cantidad de zonas a las esperadas
- Se crearon instancias de participación para el uso y mantenimiento de la infraestructura
- Los grupos de control social operan en los municipios procurando el buen uso de las obras
- El acompañamiento social logró generar alternativas de desarrollo con el fin de aprovechar económicamente las zonas
- La interacción con el programa Nacional de Música para la Convivencia del Ministerio de Cultura, permitió generar procesos de desarrollo social y cultural al interior de los municipios.

G) CONCLUSIONES

Los participantes de la reunión expusieron las lecciones aprendidas y los puntos a mejorar:

1. Mejorar la coordinación entre agencias como el PNUD y la SECAP en la emisión de conceptos técnicos y trámite de las contrataciones.
2. Fue necesario luchar contra la percepción negativa inicial de la comunidad ante este tipo de proyectos, que pudo superarse y lograr una participación directa de la comunidad y el acompañamiento de los líderes zonales, lo que produjo un cambio de percepción, que esta sustentado con las repuestas de la autoevaluación. (Verificadores: informe evaluación final y evaluación participativa).
3. Se elaboró un manual operativo que contiene los roles y responsabilidades de la agencia ejecutora, replicable a proyectos similares: Programa Obras para la Paz, con presupuesto de \$82.000 millones de pesos.

Como resultado de la evaluación ex post es importante resaltar:

4. Se encontró que hay evidencia estadística de alta correlación entre divulgación y participación comunitaria.
5. Se evidencia el inicio de procesos de construcción del Estado, en perfiles de comunidades muy complejos.
6. El Estado Central debe continuar con el rol de construcción de instituciones, bienes públicos e infraestructura.

En constancia, se firma la presente ayuda de memoria, en Bogotá D.C., el 24 de agosto de 2006.

FDO/JUAN CARLOS GÓMEZ
Coordinador Gestión Social
Infraestructura Acción Social

FDO/FERNANDO BERNAL CASTILLO
Asesor
Unidad de Seguimiento – Acción Social

JAIRO SALGADO ARAMÉNDEZ
Especialista Sectorial BID

Anexos: Anexo I: Lista de Participantes en el taller.
Anexo II: Presentación Power Point para el taller.
Anexo III: Análisis de la Evaluación Participativa del Programa.
AnexoIV: Resumen de tablas Resultados Evaluación Expost del Programa.

ANEXO 1. Lista de Participantes en el taller.

ASISITENTE	ENTIDAD	CARGO
Fernando Bernal	FIP	Asesor Unidad de seguimiento
Clarisa Ruiz	Ministerio de Cultura	Directora de Artes
Maria Teresa Montes	Federación Nacional de Cafeteros de	Coordinadora Gestión Comunitaria
Miguel Angel Gomez	Acción Social	Asesor Infraestructura Social Comunitaria
Juan Carlos Gomez	Acción Social	Coordinador Gestion social - Inf.
Hernan Avella	Acción Social	Asesor Infraestructura
Catalina Restrepo	Acción Social	Asesor Infraestructura
Gina Cervetto	Acción Social	Asesor Infraestructura
Mabel Díaz	Ministerio de Cultura	Profesional
David Montealegre	Acción Social	Asesor Infraestructura
Jairo Salgado	Especialista Sectorial	BID
Patricia Rojas	Asistente de Proyecto	BID

Anexo II: Presentación Power Point para el taller.

Anexo III: Análisis de la Evaluación Participativa del Programa.

***DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA
COORDINACIÓN DE GESTIÓN SOCIAL***

***Documento: Análisis de la Evaluación Participativa
del Programa Gestión Comunitaria***

Autor: Juan Carlos Gómez Echeverry
Coordinador de Gestión Social

Fecha: 22 de noviembre de 2005

INTRODUCCIÓN

Como parte del la Fase de Cierre del Programa Gestión Comunitaria (GCOM), la Dirección de Programas de Infraestructura de la **Acción Social**⁴, decidió adelantar un proceso de evaluación participativa en el ámbito de las comunidades directamente beneficiarias de los proyectos de infraestructura adelantados por el Programa. La Coordinación de Gestión Social, realizó el diseño del instrumento de evaluación y la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), en su calidad de Operador Social del Programa, adelantó la aplicación de dicho instrumento en campo. El presente documento refleja los resultados de dicha evaluación participativa y propone conclusiones de utilidad para la Acción Social y para todos aquellos que tienen que ver con el diseño y gestión de programas similares.

El objetivo de la evaluación participativa es: Obtener por parte de las organizaciones comunitarias creadas en el ámbito del Programa **Gestión Comunitaria**, información útil que permitiera determinar e identificar los impactos generados, atribuibles a la intervención del Programa y las lecciones más significativas que dichas organizaciones aprendieron y que vale la pena recoger, multiplicar y divulgar.

La información aquí suministrada corresponde a un subconjunto de las evaluaciones realizadas. Dicho subconjunto son 29 municipios de 8 departamentos y 1.407 personas participantes.

METODOLOGÍA APLICADA

Se definió inicialmente el instrumento para realizar las evaluaciones. Los gestores sociales, coordinados por la FNC, encargados del desarrollo de las actividades del componente social del Programa en los municipios, aplicaron dicho instrumento por medio de reuniones con las personas que conforman las diferentes instancias de participación comunitaria creadas por el Programa, con el fin de asegurar la apropiación de las obras y la participación de estas instancias en el cuidado, administración y

⁴ Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional
Taller de Terminación del Proyecto
Calí, febrero de 2006

promoción de los servicios asociados a ellas, con miras a lograr la sostenibilidad de las obras.

Las encuestas tienen el carácter de recolección de una percepción por parte de los actores locales. El proceso posterior realizado por la Coordinación de Gestión Social, fue la tabulación de las respuestas, aplicación de las estadísticas básicas e identificación de las principales conclusiones.

Actividades adelantadas por los gestores sociales:

1. Identificar y seleccionar participantes de los grupos-objetivo:
 - a. Asamblea de Usuarios
 - b. Junta Administradora de Usuarios
 - c. Veeduría Ciudadana
 - d. Gobierno Local
 - e. Usuarios de las obras
2. Acordar reuniones entre el trabajador social y los participantes de los grupos-objetivo.
3. Desarrollo de las reuniones teniendo en cuenta las preguntas. Levantar control de asistencia y acta
4. Elaboración de las fichas de cada reunión por parte del Trabajador Social.
5. Tomar cinco fotografías (mínimo) que evidencie:
 - a. Estado físico de la obra y sus alrededores
 - b. Uso de la obra
 - c. Del proyecto de sostenibilidad o capacitación
 - d. De los beneficios generados por intervención del Programa
 - e. Las lecciones aprendidas
6. Desarrollo del cuestionario desde la perspectiva del Trabajador Social
7. Envío de las fichas y del material de soporte.

DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS MUESTRALES

La siguiente es la descripción del subconjunto de datos muestrales con los cuales se realizó el análisis estadístico básico.

Ítem	Valor
Departamentos participantes	8
Municipios participantes	29
Número de personas participantes	1.407
Número de respuestas analizadas	4.170
Proyectos de infraestructura (aprox.)	93

No de Participantes en la Evaluación Comunitaria por municipio

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PARTICIPANTES
CAQUETÁ		27

No de Participantes en la Evaluación Comunitaria por municipio

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PARTICIPANTES
	SAN JOSÉ DEL FRAGUA	17
	VALPARAÍSO	10
CUNDINAMARCA		127
	LA PEÑA	83
	QUEBRADANEGRA	44
HUILA		10
	LA PLATA	5
	SAN AGUSTÍN	5
META		6
	VISTAHERMOSA	6
N. SANTANDER		552
	BUCARASICA	50
	CÁCHIRA	37
	GRAMALOTE	89
	HACARI	71
	LOURDES	86
	PUERTO SANTANDER	9
	RAGONVALIA	73
	SANTIAGO	87
	SARDINATA	50
	VILLACARO	0
RISARALDA		128
	GUÁTICA	96
	MISTRATÓ	22
	QUINCHÍA	10
SANTANDER		366
	BETULIA	101
	GALÁN	71
	GUACAMAYO	21
	GUADALUPE	110
	LA PAZ	63
TOLIMA		191
	ANZOATEGUI	8
	PLANADAS	68
	RIOBLANCO	58
	RONCESVALLES	57
Total general		1407

No Participantes por sector

SECTOR	PARTICIPANTES
EDUCATIVO	192
SALUD	61
SOCIAL	
COMUNITARIO	1154
Total general	1407

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En todos los apartados de este numeral, se estará haciendo referencia al 80% de las respuestas, aplicando el principio de Pareto, el cual establece que el 80% de los resultados tienen su explicación en el 20% de los factores que lo explican.

Percepción de los principales beneficios del Programa recibidos por el Municipio

Beneficios percibidos para el Municipio

Beneficio al Municipio	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes
Capacitación	28	16.8%	194
Obra	27	16.2%	379
Nuevos Espacios	21	12.6%	232
Aporte Desarrollo	20	12.0%	118
Apoyo en la Organización Comunitaria	14	8.4%	55
Generación de Empleo	11	6.6%	102
Dotaciones	9	5.4%	15
Mejora calidad de vida	7	4.2%	29
NR	5	3.0%	64
Presencia Institucional en el Mpio.	5	3.0%	33
Impacto en Población Vulnerable	4	2.4%	25
Uso Tiempo Libre	4	2.4%	25
Acompañamiento Social	3	1.8%	20
Impacto Rural y Urbano	2	1.2%	11
Descentralizar actividades del Casco Urbano	1	0.6%	9
Integración Institucional	1	0.6%	6
NA	1	0.6%	5
Reducción de Costos	1	0.6%	17
Sentido de lo Publico	1	0.6%	10
Valorizacion por las obras	1	0.6%	50
Visibilidad del Mpio ante Programa	1	0.6%	
(vacías)		0.0%	8
Total general	167	100%	1407

NR : No responde

NA: No aplica la respuesta

- De 167 respuestas, el 80% (130) hace referencia a los siguientes beneficios: Capacitación a las comunidades, los servicios de la obra misma, la generación de nuevos espacios, aporte al desarrollo local, apoyo a la organización comunitaria, generación de empleo y las dotaciones. Estas respuestas están respaldadas por 1.095 participantes (77%)
- Con los resultados podría concluirse que el Programa logró sus principales objetivos de desarrollo: generando nuevas obras, brindando espacios para las comunidades y en el desarrollo de los proyectos, apoyar la organización comunitaria. Los principales objetivos se ven reflejados en la percepción de las

comunidades. Es importante resaltar que la capacitación se percibe como el primero de los beneficios, lo que puede dar a entender una mayor concientización de las comunidades beneficiarias y un cambio positivo en el abandono de posturas *paternalistas*.

Percepción de los principales beneficios del Programa recibidos por la Administración Municipal

Beneficio Admon Local	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
Ahorro Recursos de la Admon.	26	22%	301	21%
NR	21	18%	363	26%
Mejora imagen de la Admon.	16	14%	188	13%
Avance Plan de Gobierno Local	12	10%	113	8%
Nuevos Espacios	11	9%	56	4%
NA	7	6%	111	8%
Coord con Alc	4	3%	30	2%
Org Com	4	3%	6	0%
Gen Empleo	3	3%	47	3%
Aumento Corresponsab	2	2%		0%
Descentralización	2	2%	23	2%
Esc. Reuniones	2	2%	22	2%
Urbanismo	2	2%		0%
Aprob Recursos	1	1%		0%
Capacitacion	1	1%	50	4%
Interes Com Publico	1	1%		0%
Presencia Gob Cent	1	1%		0%
Sentido de lo Pub	1	1%	10	1%
(vacías)		0%	87	6%
Total general	117	100%	1,407	100%

- De 117 respuestas, el 79% (93) hace referencia a los siguientes beneficios: Ahorro en recursos de la administración local, mejora en la imagen de la gestión de la alcaldía ante la comunidad, avance en el Plan de Gobierno de la alcaldía, disponibilidad de nuevos espacios. Estas respuestas están respaldadas por 1.132 participantes (80%)
- Es innegable que la intervención del Programa, favoreció el ahorro de recursos del gobierno local, a la vez que le apoyó en el logro de metas de su plan de gobierno (indicando de esta manera que las obras construídas estaban contempladas dentro de las necesidades más sentidas de la comunidad). De todos modos llama la atención la cantidad considerable de respuestas NR (no responde), seguramente debido a que las comunidades no distinguen fácilmente entre “beneficios para el municipio” y “beneficios para la Administración local”. Puede ser una ambigüedad no aclarada por quienes coordinaron la aplicación del instrumento.

Percepción de los principales beneficios del Programa recibidos por la Asamblea de Usuarios

Beneficio para la Asamblea de Usuarios	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
--	---------------	-----------------	------------------	---------------------

**Proyecto Infraestructura Social y Gestión Municipal Para la Paz
1393/OC-CO**

Capacitacion	31	22%	264	19%
Participación comunitaria	25	18%	288	20%
NR	22	16%	357	25%
Organización Comunitaria	18	13%	134	10%
Serv Obra	18	13%	192	14%
Mejora Cal Vida	7	5%	47	3%
Empoderamiento	5	4%	21	1%
Pertenencia Obra	3	2%	12	1%
Dotaciones	2	1%		0%
Obra	2	1%	0	0%
Uso Tiempo Libre	2	1%		0%
Comodidad	1	1%	10	1%
Integracion	1	1%		0%
Nuevos Espacios	1	1%		0%
Sentido de lo Pub	1	1%	10	1%
(vacías)		0%	72	5%
Total general	139	100%	1,407	100%

- De 139 respuestas, el 82% (114) hace referencia a los siguientes beneficios: Capacitación, fomento de la participación comunitaria, apoyo a la organización comunitaria y los servicios asociados a la naturaleza de la obra. Estas respuestas están respaldadas por 1.235 participantes (88%).
- Vale la pena resaltar la importancia que tuvo la capacitación en ejes temáticos y en proyectos de sostenibilidad, así como el favorecimiento de la participación y organización comunitarias. Esto evidencia la pertinencia de la propuesta del componente social en el Programa.

Percepción de los principales beneficios del Programa recibidos por la Junta Directiva de la Asamblea de Usuarios

Beneficio para la Junta Directiva de la Asamblea de Usuarios	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
Capacitacion	31	23%	312	22%
Asumir Responsabilidades	23	17%	167	12%
NR	19	14%	330	23%
Visibilidad	15	11%	129	9%
Liderazgo	13	10%	72	5%
Org Com	10	7%	182	13%
Formulación de Proyectos	6	4%	15	1%
NA	5	4%	57	4%
Oportunidad	5	4%	49	3%
Capac Gestion	4	3%	15	1%
Serv de la Obra	2	1%	15	1%
Empleo	1	1%		0%
Pertenencia	1	1%		0%
(vacías)		0%	64	5%
Total general	135	100%	1407	100%

- De 135 respuestas, el 82% (111) hace referencia a los siguientes beneficios: Capacitación, posibilidad de asumir responsabilidades, visibilidad ante la

comunidad, fomento del liderazgo entre la comunidad y apoyo a la organización comunitaria. Estas respuestas están respaldadas por 1.1192 participantes (85%).

- Nuevamente la capacitación obtiene la mayor puntuación como beneficio obtenido por la Junta Directiva. Es importante resaltar la importancia dada al hecho de poder asumir responsabilidades, la visibilidad y el liderazgo, como beneficios tangibles para los líderes que conforman esta estructura comunitaria. De nuevo puede decirse que la propuesta del acompañamiento social, incidió en el abandono de posturas tradicionalmente paternalistas de las comunidades tipo.

Percepción de los principales beneficios del Programa recibidos por la Ciudadanía en general

Beneficio para la ciudadanía en general	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
NR	37	28%		0%
Servicio de la Obra	20	15%		0%
Capacitacion	14	11%	129	9%
Apoyo Organización Comunitaria	12	9%	167	12%
Empoderamiento	9	7%	72	5%
Integracion Comunitaria	8	6%	57	4%
Nuevos Espacios	8	6%	64	5%
Mejora Cal Vida	6	5%	49	3%
Pertenencia	4	3%		0%
Mejora Ingresos	3	2%	15	1%
NA	3	2%		0%
Reconocimiento del Estado	2	2%		0%
Acceder a beneficios	1	1%	312	22%
Aprovechamiento Recursos Locales	1	1%	330	23%
Identificacion talentos	1	1%	182	13%
Incentivo actividades Cult y Dep	1	1%	15	1%
Multiplicadores	1	1%	15	1%
(vacías)		0%		0%
Total general	131	100%	1407	85%

- De 131 respuestas, el 82% (108) hace referencia a los siguientes beneficios: Servicios asociados a la obra, capacitación, apoyo a la organización comunitaria, empoderamiento, apoyo a la integración comunitaria y nuevos espacios para la comunidad. Estas respuestas están respaldadas por 489 participantes (35%). Para esta pregunta se observa una gran cantidad de “no responde” (28% de las respuestas).
- Estas respuestas evidencian el aprecio de las comunidades por las obras construídas, los servicios asociados a ellas y nuevamente la capacitación ofrecida en los ejes temáticos. Indicaciones importantes para mantener en los esquemas que se propongan en el acompañamiento social de las obras de infraestructura.

*Percepción de los encuestados sobre el nivel de organización comunitaria
ANTES de la intervención del Programa*

Percepción ANTES de la intervención	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
DEBIL	39	40%	632	45%
MUY DEBIL	22	23%	272	19%
INEXISTENTE	14	14%	189	13%
FUERTE	11	11%	128	9%
NR	7	7%	55	4%
NA	4	4%	47	3%
(vacías)		0%	84	6%
Total general	97	100%	1,407	100%

- De 97 respuestas, el 63% (61) define el grado de organización antes del programa como **Débil** y **Muy Débil**. Estas respuestas están respaldadas por 904 participantes (64%). Sólo un 11% (11) de las respuestas califican la organización comunitaria como **Fuerte**.

*Percepción de los encuestados sobre el nivel de organización comunitaria
 DESPUÉS de la intervención del Programa*

Percepción DESPUÉS de la intervención	No PARTICIPANTES	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
FUERTE	46	47%	702	50%
DEBIL	21	22%	214	15%
MUY FUERTE	16	16%	262	19%
NR	8	8%	67	5%
NA	4	4%	47	3%
MUY DEBIL	2	2%	31	2%
(vacías)		0%	84	6%
Total general	97	100%	1,407	100%

- De 97 respuestas, el 69% (67) define el grado de organización comunitaria después del programa como **Fuerte** y **Débil**. Estas respuestas están respaldadas por 916 participantes (65%). Sólo un 16% (16) de las respuestas califican la organización comunitaria como **Muy Fuerte**.
- Quienes calificaron el nivel de organización comunitaria ANTES del Programa como “*Inexistente*” (14 respuestas – 100%) calificaron la organización comunitaria DESPUÉS del Programa como *Fuerte y Débil* (11 respuestas- 79%)
- Quienes calificaron el nivel de organización comunitaria ANTES del Programa como “*Muy débil*” (22 respuestas – 100%) calificaron la organización comunitaria DESPUÉS del Programa como *Débil y Fuerte* (18 respuestas- 81%)
- Quienes calificaron el nivel de organización comunitaria ANTES del Programa como “*Débil*” (39 respuestas – 100%) calificaron la organización comunitaria DESPUÉS del Programa como *Fuerte y Débil* (34 respuestas- 87%)
- Quienes calificaron el nivel de organización comunitaria ANTES del Programa como “*Fuerte*” (11 respuestas – 100%) calificaron la organización comunitaria DESPUÉS del Programa como *Fuerte y Muy Fuerte* (11 respuestas- 100%)
- Es satisfactoria la percepción de las comunidades en cuanto al cambio positivo de la percepción del nivel de la organización comunitaria. Sin embargo, también se evidencia la necesidad de profundizar en el fortalecimiento de la organización y dar mayor énfasis a generar cambios positivos en este aspecto.

Percepción de los encuestados sobre las causas en el cambio del nivel de organización comunitaria DESPUÉS de la intervención del Programa

CAUSAS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
ACOMPANIAMIENTO SOCIAL	34	26%	408	29%
ACTITUD COMUNIDAD	21	16%	229	16%
CAPACITACIÓN	13	10%	70	5%
PRESENCIA PROGRAMA	13	10%	206	15%
CULTURA CIUDADANA	12	9%	101	7%
NR	10	8%	79	6%
APENAS SE EMPIEZA A PARTICIPAR		3%		2%
	4		34	
PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD	4	3%	28	2%
LIDERES COM	3	2%	27	2%
NA	3	2%	40	3%
OBRA	3	2%	64	5%
APAT ALC	2	2%		0%
CUMPLIMIENTO PROG	2	2%	23	2%
APOYO ALC	1	1%		0%
CIERRE ESCUELA	1	1%		0%
DEMORA ACOMP SOC	1	1%	10	1%
DESINF	1	1%	19	1%
DESMOTIV JAD	1	1%		0%
INCUM PROG	1	1%	10	1%
PARTIC JAC	1	1%	6	0%
POCA CREDIB	1	1%		0%
SERV OBRA	1	1%	26	2%
(vacías)		0%	27	2%
Total general	133	100%	1,407	100%

- Las principales causas (80% - 107 respuestas) que dan cuenta en el cambio de la percepción de la organización comunitaria, después de la intervención del Programa son en su orden: Acompañamiento Social, actitud de la comunidad ante el programa, impacto de la capacitación en valores, democracia y participación comunitaria, así como las capacitaciones en ejes temáticos, presencia del Programa en el Municipio, cultura de la ciudadanía. Estas respuestas están respaldadas por el 80% (1.127) participantes.
- Las respuestas evidencian que las comunidades identifican en el cambio positivo en la organización comunitaria, factores atribuibles al Programa, como a factores internos de las comunidades. La participación no empezó con el Programa, pero sí contribuyó a potenciar los activos sociales subyacentes en las relaciones comunitarias.
- La variación en la percepción de Inexistente, Muy Débil o Débil, ANTES del Programa hacia la percepción de: Fuerte y Muy Fuerte, DESPUÉS del Programa se atribuye principalmente a las siguientes causas: Acompañamiento social, actitud positiva y de apertura de la comunidad al Programa y la capacitación. Estas respuestas están respaldadas por el 59% (836) de los participantes. Ver siguiente Tabla.

DESPUÉS	CAUSAS	ANTES: INEXISTENTE, MUY DÉBIL O DÉBIL			
		No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
FUERTE					
	ACOMP SOCIAL	17	33%	294	35%
	ACTITUD COMUNIDAD	4	8%	33	4%
	CAPACITACIÓN	2	4%	25	3%
	CULTURA COMUNIDAD	1	2%		0%
	CUMPLIMIENTO PROG	2	4%	23	3%
	EMPEZANDO A PARTIC	1	2%	15	2%
	LIDERES COM	2	4%	27	3%
	NR	2	4%	19	2%
	PARTIC JAC	1	2%	6	1%
	PRESENCIA PROG	8	16%	191	23%
	PYTO SOSTEN	1	2%	14	2%
	SERV OBRA	1	2%	26	3%
Total FUER		42	82%	673	81%
					0%
MUY FUERTE					0%
	ACOMP SOCIAL	3	6%	44	5%
	CAPACITACIÓN	3	6%	40	5%
	OBRA	2	4%	64	8%
	PRESENCIA PROG	1	2%	15	2%
Total MUY FUER		9	18%	163	19%
Total general		51	100%	836	100%

- La variación en la percepción de Inexistente, Muy Débil o Débil, ANTES del Programa hacia la percepción de: Débil o Muy Débil, DESPUÉS del Programa se atribuye principalmente a las siguientes causas: Cultura ciudadana, actitud negativa de la comunidad, debilidades del acompañamiento social, poca experiencia de la comunidad en la participación, demora en iniciar el acompañamiento social, desinformación e incumplimiento del Programa. Estas respuestas están respaldadas por el 17% (245) de los participantes y corresponden al 17% de las respuestas relacionadas con la identificación de causas. Ver siguiente Tabla

DESPUÉS	CAUSAS	ANTES: INEXISTENTE, MUY DÉBIL O DÉBIL			
		No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
DEBIL					
	CULTURA CIUDADANA	9	39.1%	101	41.2%
	ACTITUD COMUNIDAD	6	26.1%	49	20.0%
	ACOMPANIAMIENTO SOCIAL	2	8.7%	25	10.2%
	EMPEZANDO A PARTICIPAR	2	8.7%	19	7.8%
	DEMORA ACOMP SOCIAL	1	4.3%	10	4.1%
	INCUM PROGRAMA	1	4.3%	10	4.1%
Total DEBIL		21	91.3%	214	87.3%

	ANTES: INEXISTENTE, MUY DÉBIL O DÉBIL				
DESPUÉS	CAUSAS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
MUY DEBIL					
	ACTITUD COMUNID	1	4.3%	12	4.9%
	DESINF	1	4.3%	19	7.8%
Total MUY DEBIL		2	8.7%	31	12.7%
Total general		23	100%	245	100%

Percepción de los encuestados sobre los principales ACIERTOS en el desarrollo del Programa

ACIERTOS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
CAPACITACIONES	23	12.3%	97	6.9%
PERTINENCIA DE LA OBRA	20	10.7%	285	20.3%
ACOMP SOCIAL	18	9.6%	23	1.6%
PERTINENCIA CAPACITACIÓN	17	9.1%	93	6.6%
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD	16	8.6%	161	11.4%
LA OBRA MISMA	15	8.0%	122	8.7%
NR	14	7.5%	201	14.3%
PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD	10	5.3%	54	3.8%
INVOLUCRAR A LA COMUNIDAD	8	4.3%	124	8.8%
PARTICIPACIÓN DE LA ALCALDÍA	8	4.3%	23	1.6%
DOTACIONES	7	3.7%	21	1.5%
EXIGIR MANTENIMIENTO A LA COMUNIDAD	7	3.7%	26	1.8%
CONFORMAR IPCS	6	3.2%	65	4.6%
PROMOVER SOSTEN	3	1.6%	5	0.4%
SELECCIONAR TEMAS DE CAPACITACIÓN CON LA COMUNIDAD	3	1.6%	19	1.4%
MANEJO REC	2	1.1%		0.0%
PERTINENCIA DOTAC	2	1.1%		0.0%
USO DE OBRA	2	1.1%	22	1.6%
APOYO CAL VIDA	1	0.5%		0.0%
COORD INTERINST	1	0.5%	16	1.1%
CREDIBILIDAD ESTADO	1	0.5%		0.0%
INTEGRAC COM	1	0.5%	6	0.4%
PRESENCIA ADMON	1	0.5%	24	1.7%
TRAB EQUIPO	1	0.5%		0.0%
(vacías)			20	1.4%
Total general	187	100.0%	1,407	100.0%

- Los principales aciertos en el desarrollo del Programa, percibidos por los participantes en la evaluación, son: La utilidad y aplicabilidad de las capacitaciones, la pertinencia de la obra respecto a las necesidades de la comunidad, el acompañamiento social, la pertinencia de la capacitación de los ejes temáticos, la participación de la comunidad, los servicios de la obra, el proyecto de sostenibilidad, el involucrar a la comunidad en la gestión del proyecto y la participación de la alcaldía. Estas respuestas corresponden al 72.2% de las respuestas (135) y al 69.8% de los participantes (982). Un significativo 14.3% (201) de los participantes no responde a esta pregunta.

- Es de resaltar, la pertinencia de la obra, como uno de los principales aciertos del Programa. Esto da indicios de la adecuada identificación de las obras y de la necesidad de fortalecer los esquemas participativos de identificación de necesidades y proyectos con las comunidades.

Percepción de los encuestados sobre los principales ERRORES ocurridos en el desarrollo del Programa

ERRORES	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
DESCOORDINACIÓN EN LA CAPACITACIÓN	19	12.8%	167	11.9%
NR	15	10.1%	232	16.5%
DEMORA APROBACIÓN DEL PROYECTO	14	9.4%	136	9.7%
POCA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD	12	8.1%	131	9.3%
CALIDAD DE LA OBRA	10	6.7%	10	0.7%
INCUMPLIMIENTO EN LA CAPACITACIÓN	10	6.7%	66	4.7%
PROBLEMAS TECNICOS DE LA OBRA	8	5.4%	126	9.0%
DEMORA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	7	4.7%	82	5.8%
DESINFORMACIÓN SOBRE EL PYTO DE SOSTENIBILIDAD	5	3.4%	5	0.4%
NINGUNO	5	3.4%	75	5.3%
DESINFORMACIÓN A LA COMUNIDAD	4	2.7%	35	2.5%
POCA INFORMACIÓN A LA COMUNIDAD	4	2.7%	17	1.2%
CALIDAD DEL TERRENO	3	2.0%	28	2.0%
DOTACION INSUFICIENTE	3	2.0%	13	0.9%
POCA PARTICIP ALCALDIA	3	2.0%	41	2.9%
DEMORA DOTAC	2	1.3%	10	0.7%
DESCOORD ACOMP SOC	2	1.3%	57	4.1%
DESCOORD DOTAC	2	1.3%	16	1.1%
DESINTERES COMUNID	2	1.3%	67	4.8%
POCAS CAPACITACIONES	2	1.3%		0.0%
POCO TIEMPO CAPAC	2	1.3%		0.0%
POCO TIEMPO PROY SOS	2	1.3%	16	1.1%
ACOMP SOC ESCASO	1	0.7%		0.0%
COMUNICACIÓN	1	0.7%	7	0.5%
DEMORA ACOMP SOC	1	0.7%		0.0%
DEMORA RENDICION CTAS JAD	1	0.7%		0.0%
DIF JAD - VEED	1	0.7%		0.0%
ELAB PROY	1	0.7%	12	0.9%
INADECUADA SELEC JAD	1	0.7%		0.0%
INCUM COMPROMISOS ALCALDÍA	1	0.7%	5	0.4%
LOCALIZACION OBRA	1	0.7%		0.0%
OBRA – CLIMA	1	0.7%		0.0%
POCA CONCERTACION	1	0.7%		0.0%
POLITQUERÍA	1	0.7%	11	0.8%
RECORTE PPTO PROYECTO	1	0.7%	15	1.1%
(vacías)		0.0%	27	1.9%
Total general	149	100%	1407	100%

- El 80% de las respuestas (116) se refieren a los siguientes errores:
Descoordinación para llevar a cabo la capacitación en ejes temáticos, demora en

la aprobación del proyecto, poca participación de la comunidad, calidad de la obra, problemas técnicos, demora en la ejecución del proyecto, problemas en la información a la comunidad y calidad del terreno donde se construyó la obra. Esto está respaldado por el 57.1% de los participantes (803), sin contar aquellas respuestas referidas a “Ningún error” y “No responde”.

- Era de esperarse que si la capacitación fue uno de los principales beneficios generados por el Programa, junto con la obra misma y sus servicios, los principales errores más visibles para las comunidades sean los referidos a estos aspectos.
- Las demoras en la capacitación obedecieron a un cambio en el desarrollo del Programa en el primer semestre del 2005, dado que se identificó como una debilidad de las comunidades la “formulación de proyectos de sostenibilidad”. Se optó por entregar capacitación que permitiera el desarrollo de un proyecto de sostenibilidad a futuro y que fuera implementado por las comunidades y el gobierno local. En algunos municipios se detectó problemas en el contenido de la información referente a los proyectos de sostenibilidad, que en su momento corrigió el Operador Social; sin embargo se evidencia que cuando hay problemas de información, las “distorsiones” tienen mayor recordación entre las comunidades que las correcciones a las mismas.

*Percepción de los encuestados sobre las principales LECCIONES
APRENDIDAS en el desarrollo del Programa*

LECCIONES APRENDIDAS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	24	15.6%	168	11.9%
NR	23	14.9%	326	23.2%
TRABAJO EN EQUIPO	17	11.0%	208	14.8%
CUIDADO OBRAS	14	9.1%	35	2.5%
IMPORTANCIA PARTICIPACIÓN	12	7.8%	105	7.5%
VALORES	10	6.5%	79	5.6%
APROVECHAMIENTO DE PROGRAMAS	8	5.2%	107	7.6%
PERTENENCIA	7	4.5%	70	5.0%
PERTINENCIA CAPACITACIÓN	5	3.2%	47	3.3%
DIAGNOSTICAR PROYECTOS	4	2.6%	37	2.6%
APROV CAPACID COM	3	1.9%	7	0.5%
NA	3	1.9%	42	3.0%
ADMINISTRACION OBRA	2	1.3%	57	4.1%
ADMINISTRAR REC	2	1.3%		0.0%
APROPIACION COM	2	1.3%		0.0%
COMUNIDAD SIN PATERNALISMOS	2	1.3%		0.0%
ORG EVENTOS	2	1.3%		0.0%
RECONOC LIDERES	2	1.3%		0.0%
TOMAR DECISIONES	2	1.3%	19	1.4%
COMUNICACIÓN COM	1	0.6%		0.0%
COMUNIDAD PARTICIPA EN TODAS LAS FASES	1	0.6%	19	1.4%
CONOCER PROCESOS GOBIERNO	1	0.6%	10	0.7%
COOP INTERINST	1	0.6%		0.0%
COORD ESTADO - COMUNID	1	0.6%	1	0.1%
COORD JAC	1	0.6%		0.0%
GOB CUMPLE	1	0.6%	9	0.6%

MANEJO CONFLICTOS	1	0.6%		0.0%
PERSEVERAR	1	0.6%	10	0.7%
SELECCIONAR TEMAS DE CAPACITACIÓN CON LA COMUNIDAD	1	0.6%		0.0%
(vacías)			51	3.6%
Total general	154	100%	1,407	100%

- Las principales lecciones aprendidas que identifican los participantes en la encuesta son: Importancia de la organización comunitaria para el desarrollo de estos programas, así como el trabajo en equipo. Le siguen: importancia del cuidado de las obras por parte de la comunidad, la participación comunitaria, los valores propuestos en el acompañamiento, la importancia de aprovechar bien las bondades de programas similares, la importancia del desarrollo de sentido de pertenencia de las comunidades hacia las obras públicas, y la importancia de definir adecuadamente y de manera pertinente las necesidades de capacitación en ejes temáticos. Estas respuestas representan el 77.9% del total de respuestas, respaldadas por el 81.4% de los participantes.
- Vale la pena resaltar lo que las comunidades identifican como sus lecciones aprendidas. En particular lo referente a la participación comunitaria. Esto es signo de la adecuada orientación en las actividades del componente social y del operador social.

Recomendaciones al Programa por parte de los encuestados.

RECOMENDACIONES AL PROGRAMA	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
MANTENER PRESENCIA EN EL MPIO	44	28.9%	395	28.1%
MAS Y MEJORES CAPACITACIONES	30	19.7%	312	22.2%
AGILIDAD PROGRAMA	17	11.2%	168	11.9%
MEJORAR PYTO SOSTENIBILIDAD	10	6.6%	73	5.2%
COORDINACIÓN CON LA ALCALDIA		3.3%		1.8%
	5		25	
MEJORAR DOTACION	5	3.3%	26	1.8%
MEJORAR INTERVENTORIA		3.3%	30	2.1%
MEJORAR SEGUIMIENTO	5	3.3%	1	0.1%
AMPLIAR COBERTURA DEL PROGRAM	3	2.0%	6	0.4%
COORD PROG - OS	3	2.0%	45	3.2%
INVOLUC COM	3	2.0%	9	0.6%
HACER SEGUIMIENTO	2	1.3%	62	4.4%
MEJORAR ACOMP SOC	2	1.3%	11	0.8%
MEJORAR DIAG OBRA	2	1.3%	64	4.5%
MEJORAR SELECCIÓN CAPACIT	2	1.3%		0.0%
MEJORAR SELECCIÓN CONTRATISTAS OBRA	2	1.3%	8	0.6%
ORG. COM	2	1.3%	17	1.2%
VERACIDAD INF	2	1.3%		0.0%
CONTRAT MANO OBRA LOC	1	0.7%		0.0%
COORD DOTAC - PYTO SOSTEN	1	0.7%		0.0%
COORD DOTAC COMUNID	1	0.7%		0.0%
GS POR MPIO	1	0.7%	5	0.4%
LIDERAZGO SEGÚN OBRA	1	0.7%		0.0%

MEJORAR SOCIALIZACION PROG	1	0.7%	68	4.8%
NINGUNA	1	0.7%	10	0.7%
REDUCIR TRAMITES	1	0.7%	11	0.8%
(vacías)		0.0%	61	4.3%
Total general	152	100%	1,407	100%

- Las principales recomendaciones que le hacen al programa son: Mantener presencia en el municipio, brindar más y mejores capacitaciones en ejes temáticos, mejorar en la agilidad del programa para adelantar los proyectos, mejorar el desarrollo de los proyectos de sostenibilidad, mejorar la coordinación con la alcaldía, mejorar la dotación, mejorar la interventoría a las obras, mejorar el seguimiento por parte del Programa al desarrollo de los proyectos, ampliar cobertura del programa a otros municipios o zonas del municipio. Estas respuestas representan el 81.6% del total de recomendaciones y están respaldadas por 73.6% de los participantes.
- Estas recomendaciones concuerdan razonablemente con la percepción de los beneficios obtenidos por el Programa y los aciertos. Se podría concluir que las comunidades acogieron la propuesta de desarrollar una sostenibilidad contando con sus capacidades, siempre y cuando puedan estar acompañados de capacitaciones pertinentes a las necesidades locales y vocación de la obra.

Recomendaciones a la Asamblea de Usuarios por parte de los encuestados

RECOMENDACIONES A LA ASAMBLEA DE USUARIOS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
PROMOVER PARTICIP	30	18.6%	274	19.5%
PARTICIPAR EVENTOS	24	14.9%	239	17.0%
CUIDADO OBRAS	22	13.7%	171	12.2%
MAYOR COMPROMISO	21	13.0%	277	19.7%
PERSEVERANCIA	14	8.7%	161	11.4%
PERTENENCIA	9	5.6%	54	3.8%
PROMOVER SOSTENIBILIDAD	9	5.6%	1	0.1%
APLICAR CONOCIMIENTOS	7	4.3%	69	4.9%
LIDERAR NUEVOS REC	5	3.1%	16	1.1%
LIDERAR PARTICIP	4	2.5%	22	1.6%
NR	3	1.9%	28	2.0%
COMPROMISO	2	1.2%	16	1.1%
PUNTUALIDAD	2	1.2%	9	0.6%
RESPALDAR JAD	2	1.2%		0.0%
APROV PROGRAMAS	1	0.6%		0.0%
BUSCAR NUEVAS CAPAC	1	0.6%		0.0%
COLABORACION	1	0.6%	10	0.7%
CONFORMAR TALLER DE	1	0.6%		0.7%
ARTESANIAS	1		10	
TRAB EQUIPO	1	0.6%		0.0%
USO ADEC DOTAC	1	0.6%		0.0%
USO DE OBRAS	1	0.6%		0.0%
(vacías)			50	3.6%
Total general	161	100%	1,407	100%

- Las principales recomendaciones que le hacen a la Asamblea de Usuarios son: Promover participación en los demás integrantes de la comunidad, participar más en los eventos programados, poner especial atención al cuidado de las obras, evidenciar mayor compromiso con la comunidad, perseverar en la participación y desarrollo del esquema a pesar de las dificultades, desarrollar mayor pertenencia de las obras, promover la sostenibilidad. Estas respuestas representan el 80.1% del total de respuestas, y están avaladas por el 83.7% de los participantes.

Recomendaciones a la Junta Directiva de la Asamblea de Usuarios por parte de los encuestados

RECOMENDACIONES A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASAMBLEA DE USUARIOS	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
PROMOVER PARTICIPACION	24	14.6%	215	15.3%
PERSEVERANCIA	22	13.4%	242	17.2%
MAYOR COMPROMISO	21	12.8%	205	14.6%
PROMOVER SOSTENIBILIDAD	18	11.0%	86	6.1%
REUNIRSE	13	7.9%	110	7.8%
INFORMAR A LA COMUNIDAD	10	6.1%	50	3.6%
CUIDADO OBRAS	8	4.9%	14	1.0%
LIDERAR NUEVOS RECURSOS	8	4.9%	26	1.8%
ESCUCHAR OPINIONES ASAMBLEA	7	4.3%	27	1.9%
EJERCER CONTROL	6	3.7%	47	3.3%
PROMOVER INTEGRACION OTROS ACTORES	5	3.0%	13	0.9%
CUMPLIR COMPROMISOS	4	2.4%	69	4.9%
FORTALEC ORGANIZ SOCIAL	3	1.8%		0.0%
MEJORAR LA PLANEACION	3	1.8%	9	0.6%
APLICAR CONOCIMIENTOS	2	1.2%	14	1.0%
NO ACEPTAR PRESIONES POLIT NR	2	1.2%	69	4.9%
TRAB EQUIPO	2	1.2%	19	1.4%
ACT LIBROS	2	1.2%	125	8.9%
CAMBIO MIEMBROS	1	0.6%		0.0%
NINGUNA	1	0.6%	7	0.5%
VISION EMPRESARIAL EN MANEJO DE OBRA	1	0.6%	10	0.7%
(vacías)	1		50	3.6%
Total general	164	100%	1,407	100%

- Las principales recomendaciones que le hacen a la Junta Directiva de la Asamblea de Usuarios son: Promover la participación comunitaria, perseverar frente a las dificultades, mostrar mayor compromiso en sus responsabilidades, promover la sostenibilidad de la obra, reunirse con mayor frecuencia, informar a la comunidad de su gestión, velar por el cuidado de las obras, liderar la consecución de nuevos recursos, escuchar opiniones de la asamblea. Estas respuestas representan el 79.9% del total de respuestas, y están avaladas por el 69.3% de los participantes.

Recomendaciones a la Veeduría Ciudadana por parte de los encuestados

RECOMENDACIONES A LA VEEedurÍA CIUDADANA	No Respuestas	% No Respuestas	No Participantes	% No. Participantes
EJERCER CONTROL	66	58.4%	721	51.2%
MAYOR COMPROMISO	9	8.0%	43	3.1%
NR	7	6.2%	101	7.2%
PERSEVERANCIA	6	5.3%	22	1.6%
REUNIRSE CON LA COMUNIDAD	4	3.5%	30	2.1%
CAPACITARSE	3	2.7%	21	1.5%
MAYOR PARTICIPACIÓN	3	2.7%	183	13.0%
REUNIRSE	3	2.7%	59	4.2%
COORDINAR CON JAD	2	1.8%		0.0%
CUMPLIR	2	1.8%	29	2.1%
COMUNICAR COMUNIDAD	1	0.9%	64	4.5%
COORDINAR CON ALC	1	0.9%		0.0%
DENUNCIAR IRREGULAR	1	0.9%		0.0%
ELEGIR VEEDOR	1	0.9%	7	0.5%
FORTALECERSE	1	0.9%		0.0%
MEDIR EN SOLICITUDES	1	0.9%	10	0.7%
NO ACEPTAR PRESIONES POLÍTICAS	1	0.9%	15	1.1%
VISITAR OBRA	1	0.9%		0.0%
(vacías)			102	7.2%
Total general	113	100%	1,407	100%

- Las principales recomendaciones que le hacen a la Veeduría Ciudadana son: Ejercer las actividades de control que le corresponden, evidenciar mayor compromiso con su trabajo, perseverar frente a las dificultades. Estas respuestas representan el 77.9% (88) del total de respuestas y están avaladas por el 63% de los participantes (887).

CONCLUSIONES

Los resultados de la evaluación dan cuenta, tanto de los buenos logros obtenidos en el desarrollo de la obra, como de las actividades que conforman el componente social.

La capacitación, la sostenibilidad, la participación comunitaria y la profundización en esquemas comunitarios orientados a que las comunidades reconozcan lo “público” como elemento diferenciador de procesos reales de desarrollo local frente a intervenciones de corto plazo y el papel esencial que juegan las comunidades en la promoción del desarrollo local, se convierten en aspectos que deben cuidarse y asegurar su inclusión en los nuevos programas, intervenciones y esquemas que la Presidencia, desde la Acción Social viene adelantando con las poblaciones más vulnerables.

Anexo de La Autoevaluación: Instrumento Para la Evaluación Comunitaria

1. Identifique para cada uno de los siguientes niveles, **el principal beneficio** que trajo la intervención del Programa:
 - a. Municipio en general
 - b. Administración Local (Alcaldía)
 - c. Asamblea de Usuarios
 - d. Junta Administradora
 - e. Ciudadanía
2. Califique la organización comunitaria en su municipio antes y después de la intervención del programa
 - a. 5 - Muy fuerte
 - b. 4 - Fuerte
 - c. 3 – Débil
 - d. 2 – Muy Débil
 - e. 1 – Inexistente
3. Cómo explica esta calificación?
4. Cuáles considera los **aciertos más importantes** obtenidos por cualquiera de los actores en desarrollo del programa y justifíquelos.
5. Cuáles considera los **principales errores** que se cometieron y por qué se cometieron?
6. Identifique las **lecciones aprendidas por parte del grupo**, más importantes en el desarrollo del Programa en su municipio.
7. Formule recomendaciones al Programa
8. Formule recomendaciones a la Asamblea de Usuarios
9. Formule recomendaciones a la Junta Administradora
10. Formule recomendaciones a la Veeduría Ciudadana

Anexo IV: Resumen de tablas Resultados Evaluación Expost del Programa.⁵

Tabla No 1

Operador tecnico	numero de municipios intervenidos	número de obras por entidad ejecutora	total dinero invertido en obras (millones de pesos)	promedio dinero invertido por obra (millones de pesos)	convenio	año de ejecución
Red de Solidaridad Social	50*	182	24868	136,64	1132	2004
Ministerio de Transporte	117**	341	44000***	129,03	A 041/01	2002
Federación Nacional de Cafeteros	48	349	26680	76,45	329	2002
TOTAL	215	872	95548	114,04		

* En la lista de FNCC del convenio 1132 aparecen 48 obras y en la de RSS aparecen 50

**Los municipios de Riosucio y Pailitas se repite en la fase I y II. Si no se tiene en cuenta esta duplicación, el total de municipios son 115

*** Incluye costos de administración

Tabla No 2
Nivel de evaluación

EJECUTOR	variable	promedio
Ministerio de transporte	Gobernanza	72
	Capital Social	43,53
	Obras	67,15
	ponderación total	56,31
Federación Nacional de Cafeteros	Gobernanza	76,46
	Capital Social	60,99
	Obras	74,89
	ponderación total	68,25
Red de Solidaridad Social	Gobernanza	89,2
	Capital Social	71,96
	Obras	45,08
	ponderación total	67,35
TOTAL	Gobernanza	77,73
	Capital Social	56,64
	Obras	64,64
	ponderación total	63,25

⁵ Tomado del Capítulo 5 del Documento Resumen Informe Final. Elaborado por Agricultural Assessments International Corporation (AAIC)

Tabla 3

Número y porcentaje de beneficiarios que informaron el estado actual de las obras por total y ejecutor, según estado de las obras

ESTADO DE LAS OBRAS	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	4260	100.0	2300	100.0	960	100.0	1000	100.0
EXCELENTE	968	22.72	437	19.01	276	28.78	255	25.45
BUENO	2307	54.16	1371	59.59	525	54.64	412	41.20
REGULAR	795	18.67	425	18.49	145	15.06	226	22.55
MALO	98	2.29	67	2.91	13	1.31	18	1.80
EN CONSTRUCCIÓN	90	2.11	90	9.00
NO SABE	2	0.05	.	.	2	0.21	.	.

Tabla 4

Número y porcentaje de las etapas del proyecto en las que participaron los beneficiarios por total y ejecutor, según etapas

ETAPAS	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	5681	100.0	2632	100.0	1770	100.0	1279	100.0
FORMULACIÓN DE LA OBRA	348	6.13	132	5.02	171	9.64	46	3.56
CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA	830	14.61	326	12.39	373	21.05	132	10.29
ENTREGA DE LA OBRA	1363	23.99	467	17.76	461	26.05	434	33.95
OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA O	1419	24.99	474	18.00	624	35.25	322	25.15
NINGUNA	1691	29.76	1220	46.36	124	7.02	346	27.06
OTRA	30	0,52	12	0,46	17	0,98	,	,

5.1. La estructura y características de la participación comunitaria en el desarrollo del Programa.

Tabla 5

Número y porcentaje de las etapas del proyecto en las que participaron los beneficiarios por total y ejecutor, según etapas

ETAPAS	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	5681	100.0	2632	100.0	1770	100.0	1279	100.0
FORMULACIÓN DE LA OBRA	348	6.13	132	5.02	171	9.64	46	3.56
CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA	830	14.61	326	12.39	373	21.05	132	10.29
ENTREGA DE LA OBRA	1363	23.99	467	17.76	461	26.05	434	33.95
OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA O	1419	24.99	474	18.00	624	35.25	322	25.15
NINGUNA	1691	29.76	1220	46.36	124	7.02	346	27.06
OTRA	30	0,52	12	0,46	17	0,98	,	,

5.2 Capital Social del PGC El desarrollo del PGC y la creación de capital social, redes y estructuras de organización creadas

Tabla 6
Número y porcentaje de líderes que informaron si las obras contaron o no con el acompañamiento social del Programa de Gestión Comunitaria, por total y ejecutor

ÍTEMS DE RESPUESTA	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	461	100.0	253	100.0	104	100.0	105	100.0
SI	208	45.17	.	.	104	100.0	105	100.0
NO	253	54.83	253	100.0

Tabla 7
Número y porcentaje de las instancias de participación creadas para el funcionamiento de las obras

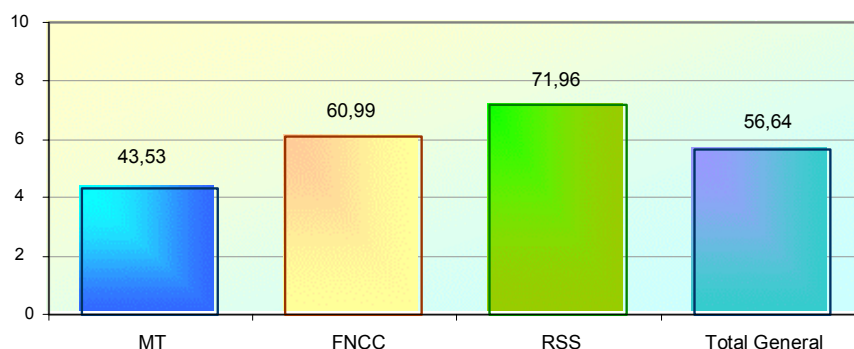
INSTANCIAS	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	440	100.0	152	100.0	129	100.0	159	100.0
ASAMBLEAS DE USUARIOS	110	25.06	18	11.70	37	28.26	56	35.22
JUNTAS DE USUARIOS	103	23.42	18	11.88	43	32.89	43	26.73
VEEDURÍAS	151	34.27	76	49.73	33	25.39	43	26.73
COMITÉS TEMÁTICOS	42	9.52	12	8.04	12	9.05	18	11.32
OTRO	34	7.73	28	18.65	6	4.42	.	.

Tabla 8

Operador Técnico	Indicador
Ministerio	43,53
Federación	60,99
Red de solidaridad	71,96
Total general	56,64

Este indicador, estaría midiendo el grado de organización, empoderamiento, información, confianza, no conflicto social y cohesión social alcanzado por los beneficiarios a raíz de la implementación del PGC. El mejor logro en este campo lo obtuvo la RSS y el que menor avances alcanzó fue el MT (44%) el cual en una escala de 0 a 100, se puede catalogar de deficiente. Para la FNCC y la RSS el indicador estaría en la categoría de aceptable.

**GRÁFICA No. 1
INDICADOR DE CAPITAL SOCIAL**



Para un mejor análisis y comprensión del indicador, se presenta el desglose por OT y por dimensiones.

Capital social y comportamiento promedio de las dimensiones que lo conforman

ENTIDAD EJECUTORA	ORGANIZACIÓN	NO CONFLICTO	EMPODERAMIENTO	INFORMACIÓN	CONFIANZA	COHESIÓN	CAPITAL SOCIAL
MINISTERIO DE TRANSPORTE	43,52	22,04	57,07	43,99	44,95	67,28	43,53
FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS	68,57	54,83	70,27	49,59	47,3	75,45	60,98
RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	71,73	56,99	77,34	64,88	64,13	70,85	71,96
TOTAL	59,31	42,49	66,69	51,02	50,4	71,08	56,63

Si se analiza la situación en cada dimensión, se tiene lo siguiente:

* ***Organización y participación.*** El mayor porcentaje lo tiene la RSS y el menor el MT, lo cual se podría explicar por el acompañamiento social que tuvieron la mayoría de las obras de la RSS desde un inicio, frente a un MT que no contó con dicho acompañamiento. Si bien las obras de la FNCC contaron también con el acompañamiento social, este se dio uno o dos años después de haber sido construidas las obras.

Con respecto a la participación en instancias del Programa, el 24% de los beneficiarios pertenecen a las asambleas de usuarios, un 15% a las juntas de usuarios y un 44% respondió que no pertenecen a ninguna instancia de participación del PGC. Al desglosar esta información por Operador Técnico, se tiene que el 71% de los beneficiarios del MT no está organizado en ninguna instancia del Programa y tan solo el 13% pertenece a las juntas de usuarios. Situación que contrasta con los otros dos operadores, en especial con la RSS, en donde el 67% de los beneficiarios está organizado en asamblea y juntas de usuarios y tan solo el 15% no presenta organización. Con relación a las veedurías, estas son significativas en la FNCC en donde el 15% de los beneficiarios pertenecen a esta forma de organización.

De igual forma, la participación de los beneficiarios en las diferentes etapas del ciclo del proyecto obra, presenta al MT con casi la mitad de los beneficiarios sin ningún tipo de participación, porcentaje que también es elevado pero en menor proporción para la RSS con un 27%. En la FNCC la participación de los beneficiarios es alta especialmente en la etapa de operación y funcionamiento.

* **Información.** De acuerdo con la tabla del peso porcentual de las dimensiones en el CS, la información presenta un indicador de 51% en promedio, el cual es más alto para la RSS y más bajo en el MT. Como ya se expresó anteriormente, la información fue deficiente para los beneficiarios en las diferentes etapas de la obra.

* **Confianza y solidaridad.** En el indicador del CS, esta dimensión tiene una calificación de 50%, siendo mayor en la RSS y más bajo en el MT. Para la FNCC esta dimensión es la menos significativa si se compara con las demás dimensiones de su propio CS.

Sobre la credibilidad en las instituciones del Programa, el 70% de los beneficiarios tiene una credibilidad favorable del FIP, especialmente en la RSS. Por su parte un 29% tiene poca o ninguna credibilidad en esta institución, sobre todo para los beneficiarios del MT en donde se llega al 35%. Con la implementación del PGC un 68% de los beneficiarios opinaron que habían mejorado su credibilidad en el FIP y para un 31% permaneció igual.

Para los OT, la credibilidad es mayor en la FNCC, mediana para la RSS y baja para el MT, en donde el 63% de los beneficiarios de este operador tiene poca o ninguna credibilidad. Con la implementación del Programa, un porcentaje similar de 63% de los beneficiarios mantuvo igual su credibilidad en este operador, mientras que para la FNCC la credibilidad mejoró en un 69% a raíz del PGC y la RSS en un 44%. La credibilidad en la alcaldía por su parte reporta un 66% de favorabilidad y un 33% de poca o ninguna credibilidad.

* **Cohesión e inclusión social.** Es la dimensión con mayor índice dentro del KS, en especial para el OT FNCC en donde llega al 75%. Los beneficiarios consideran que la unidad entre ellos es muy buena y aceptable en un 92%. Antes del PGC dicha calificación favorable era de 61% y consideraban que en un 38% baja o nula la unidad entre los beneficiarios, lo cual indica que se incrementó la unidad de los beneficiarios en un 50% a partir de la implementación del Programa.

* **Conflicto social.** Este indicador transformado en el no conflicto social tiene el mayor porcentaje en la RSS y el mas bajo para el MT, lo cual esta señalando que en éste último OT las condiciones de conflicto y violencia son mayores.

En general no se presenta conflicto entre las diferentes instancias del PGC. Según manifiesta la mayoría de los beneficiarios, no han recibido la capacitación por parte del Programa para la resolución de conflictos.

* **Empoderamiento.** Según el peso porcentual de las dimensiones de capital social, la RSS posee el mayor porcentaje de empoderamiento (77%) y el menor lo tiene el MT (57%). Esto indica que los beneficiarios de la RSS tienen mayor apropiación hacia las obras del PGC y se sienten más responsables de ellas. Además consideran que con la

implementación del Programa se han abierto más espacios de participación a la comunidad.

De acuerdo con los resultados de las encuestas el 90% de los beneficiarios sienten que las obras le pertenecen a la comunidad y un 57% se siente responsable de ellas en alto grado. Al discriminar esta información por OT, se tiene que el 86% de los beneficiarios de MT sienten que las obras son propiedad de la comunidad y el 47% tiene sentido de responsabilidad y pertenencia hacia las obras. Mientras que, el 94% de los beneficiarios de la RSS sienten que las obras son propiedad de la comunidad y el 73% se siente responsable y dueño de las obras. La diferencia de los datos es explicable por la presencia en RSS del acompañamiento social que ejerce una función de socialización y creación de sentido de pertenencia hacia las obras.

Los OT que tuvieron el acompañamiento social presentan porcentajes de sentido de pertenencia por encima del 90% y alto sentido de responsabilidad con porcentajes mayores al 65%.

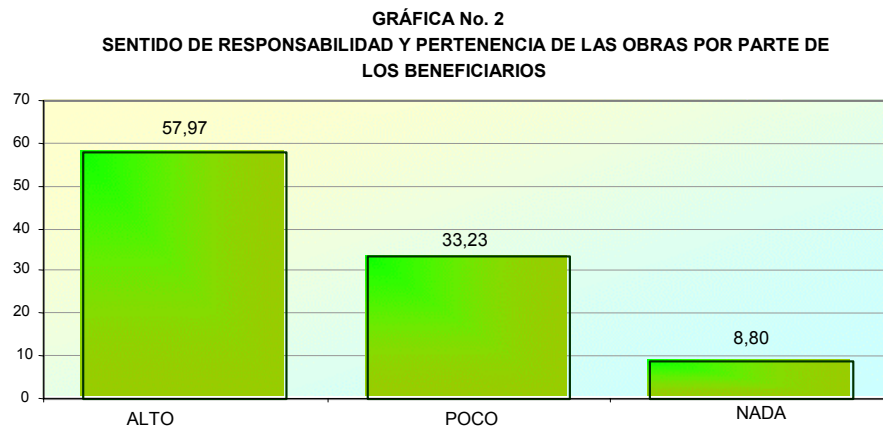


Tabla 9
Número y porcentaje de beneficiarios que piensan que con la implementación del Programa de Gestión Comunitaria se han abierto o no espacios de participación comunitaria, por total y ejecutor, según ítems de respuesta

ÍTEMS DE RESPUESTA	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	4260	100.0	2300	100.0	960	100.0	1000	100.0
SI	3267	76.69	1576	68.50	862	89.82	829	82.90
NO	821	19.27	561	24.37	94	9.76	167	16.65
NO SABE	172	4.05	164	7.13	4	0.42	5	0.45

5.3 La capacidad de los gobiernos locales para ejecutar el programa de gestión comunitaria/la gobernanza pública

En cada una de las dimensiones y con base en la matriz diseñada al inicio de la investigación, y que se presentó en el aparte metodológico, se midió el cumplimiento de compromisos, liderazgo y coordinación, promoción de la participación, relaciones con el concejo, control y conflicto social.

El indicador de gobernanza, estaría explicando el grado de compromiso, cumplimiento de los acuerdos y apoyo efectivo de las administraciones municipales con el Programa. No se está midiendo con este indicador la gobernanza general de los alcaldes, lo cual sería objeto de una investigación específica.

Al tomar los resultados del análisis multivariado y llevarlos a una escala de 0 a 100, se obtiene el siguiente indicador de gobernanza total y para cada OT:

Operadores	Indicador
MT	72.00
FNCC	76.46
RSS	89.19
Total	77.73

En general la gobernanza que presentan los OT frente al Programa es buena, lo que indica el cumplimiento de los compromisos y la adecuada participación de los gobiernos locales en el Programa. El mejor indicador lo presenta la RSS.

Para un mejor análisis y comprensión del indicador, se presenta el desglose por OT y por dimensiones

Tabla 10
Gobernanza y comportamiento promedio de las dimensiones que lo conforman

EJECUTOR	OPERACIÓN	LIDER - COORDINADO R	PROMOCIÓN	CONTROL	EJECUCIÓN	CONFLICTO	GOBERNANZA
TOTAL	46,76	94,78	74,48	56,35	90,28	78,14	77,73
MINISTERIO DE TRANSPORTE	37,15	96,21	62,26	47,32	90,33	71,23	72,00
FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS	54,8	90,89	75,35	49,28	88,38	81,19	76,46
RED DE SOLIDARIDAD	50,75	98,24	93,57	82,00	93,06	83,59	89,19

De acuerdo con el ejercicio, el indicador de Gobernanza total de las administraciones municipales es del 77.7%, lo cual indica un alto cumplimiento de compromiso, liderazgo y coordinación de los Gobiernos locales con el Programa.

Sobresale el indicador de los Municipios de la RSS, los cuales obtuvieron en promedio un indicador cercano al 90%. Esta situación se puede explicar por el hecho de que las obras de este OT se realizaron durante las actuales administraciones y poseen mayor compromisos e información frente al PGC, además fueron ellos los que respondieron la encuesta. En el caso del MT y FNCC, las obras se realizaron en las administraciones

anteriores y los actuales alcaldes tienen debilidades de información sobre los diferentes procesos del Programa, un menor compromiso y en muchos casos ideas y políticas contrarias al alcalde anterior. De estos dos OT, es mejor el indicador de Gobernanza de las alcaldías de cobertura FNCC, dado el acompañamiento social que se adelanta en estos Municipios.

Al desglosar el indicador en sus diferentes dimensiones, es preocupante el indicador bajo de cumplimiento de compromisos en la operación y funcionamiento, lo que estaría señalando un aporte insuficiente de las administraciones municipales para el funcionamiento de las obras, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad. De igual forma se presenta un indicador bajo en control, excepto para los Municipios de la RSS, lo cual estaría evidenciando limitaciones en el manejo, seguimiento y control de las obras por parte de los gobiernos locales y las respectivas rendiciones de cuenta al Gobierno Central y a la comunidad.

En el caso del MT y FNCC, las obras se realizaron en las administraciones anteriores y los actuales alcaldes tienen debilidades de información sobre los diferentes procesos del Programa, un menor compromiso y en muchos casos ideas y políticas contrarias al alcalde anterior. De estos dos OT, es mejor el indicador de Gobernanza de las alcaldías.

Si bien los altos niveles de gobernanza podrían sugerir que incidieron sobre las obras, ello no fue claro en los análisis estadísticos que se realizaron. La experiencia de los operadores en su área principal de trabajo parece haber sido el factor más importante en los niveles de desempeño del Programa.

Dado que la experiencia de los operadores en Gestión Comunitaria incide en los resultados del Programa, es conveniente extender, para posteriores análisis, la perspectiva de gobernanza hasta la interacción que los Gobiernos locales establecieron con el operador correspondiente (Ministerio de Transporte, FCC, RSS), así como la conexión entre operadores con el Nivel Central del Estado..

Tabla 11
Número y porcentaje de alcaldías que participaron o no en la ejecución de las obras por total y ejecutor, según ítems de respuesta

ÍTEM DE RESPUESTA	TOTAL		MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	213	100.0	115	100.0	48	100.0	50	100.0
SI PARTICIPO	126	59.02	63	54.35	32	66.07	32	63.00
NO PARTICIPO	60	27.99	31	26.57	11	22.02	19	37.00
DESCONOCE EL PROCESO	28	12.99	22	19.08	6	11.90	.	.

Tabla 12

Número y porcentaje de alcaldías que dicen quién es el responsable de la operación y funcionamiento de las obras por total y ejecutor, según responsable

RESPONSABLES	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	238	100.0	126	100.0	50	100.0	62	100.0
EL PROGRAMA DE GESTIÓN COMUNITARIA-NIVEL CENTRAL	27	11.37	11	8.61	6	11.43	11	16.94
LA ALCALDÍA MUNICIPAL	157	66.04	103	81.90	26	52.00	28	45.16
LA COMUNIDAD ORGANIZADA	54	22.59	12	9.49	18	36.57	24	37.90

5.4 La implementación de la política de gestión comunitaria en la región a partir de su formulación desde el Gobierno Central. Alcances y limitaciones.

a. Percepción de los Beneficiarios

Tabla 13

Número y porcentaje de beneficiarios que informaron el estado actual de las obras por total y ejecutor, según estado de las obras

ESTADO DE LAS OBRAS	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	4260	100.0	2300	100.0	960	100.0	1000	100.0
EXCELENTE	968	22.72	437	19.01	276	28.78	255	25.45
BUENO	2307	54.16	1371	59.59	525	54.64	412	41.20
REGULAR	795	18.67	425	18.49	145	15.06	226	22.55
MALO	98	2.29	67	2.91	13	1.31	18	1.80
EN CONSTRUCCIÓN	90	2.11	90	9.00
NO SABE	2	0.05	.	.	2	0.21	.	.

5.6 Las características de sostenibilidad de las obras existentes.

Tabla 14

Número y porcentaje de alcaldías que consideran que la comunidad esta o no debidamente organizada para asumir la operación y funcionamiento de las obras, por total y ejecutor

ÍTEMS DE RESPUESTA	TOTAL		EJECUTOR					
			MINISTERIO DE TRANSPORTE		FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	213	100.0	115	100.0	48	100.0	50	100.0
SI	120	56.12	51	44.69	23	48.21	45	90.00
NO	93	43.88	64	55.31	25	51.79	5	10.00

Sostenibilidad y asignación de responsabilidades en el Programa

Tabla 15

Número y porcentaje de coordinadores que consideran que se han presentado o no problemas en la aprobación los proyectos de sostenibilidad y en la determinación de los montos de inversión de por parte del nivel central - Plan Colombia, según ítems de respuesta

ÍTEMS DE RESPUESTA	TOTAL		EJECUTOR			
			FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS		RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL	
TOTAL	30	100.0	19	100.0	11	100.0
SI	23	76.67	18	94.74	5	45.45
NO	7	23.33	1	5.26	6	54.55

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA

Memorando del Organismo Ejecutor

**AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL Y LA COOPERACIÓN
INTERNACIONAL – FONDO DE INVERSIÓN PARA LA PAZ -**

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA
Número del proyecto: CO0234
Número de Préstamo/CT: Crédito 1393 OC/CO
Nombre del Organismo Ejecutor: AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL – FONDO DE INVERSIÓN PARA LA PAZ -
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: CARLOS ABAD RAMIREZ TORO
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: ASESOR ACCIÓN SOCIAL – DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

Nota: Al inicio del proyecto se programaron las metas con base en el total de recursos del crédito (USD \$63 millones) para mejorar, construir y/o dotar obras y desarrollar actividades de capacitación en administración y sostenibilidad de infraestructura. Estas debieron replantearse en el mes de noviembre de 2003, dado que se confirmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público la cancelación parcial del Crédito BID 1393 OC-CO (CONPES 3229). En razón de ello, se presentan los siguientes resultados.

COMPONENTE 1 – Fortalecimiento de la Organización Comunitaria y de los Gobiernos Locales	
PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios capacitados en las diferentes gobiernos locales en los municipios atendidos / Funcionarios capacitados en las diferentes gobiernos locales en los municipios proyectados a atender * 100 <p>Proyección: Funcionarios capacitados en los 45 municipios beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de Guías de Apoyo Distribuidas / Número de Guías de Apoyo Proyectadas a distribuidas * 100 	<ul style="list-style-type: none"> = 96 / 90 = 107% <p>En los 12 departamentos donde se desarrolló el programa, se capacitó a un número aproximado de 96 funcionarios municipales (generalmente, se trató de los alcaldes y los secretarios de obra o de planeación) .</p> <ul style="list-style-type: none"> = 144 / 135 = 107% <p>Se diseñaron las siguientes Guías:</p>

<p>Proyección: Entregar 144 guías de apoyo para conformación de veedurías, control social y de sostenibilidad de obras en los municipios beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cartilla Veedurías Ciudadanas ○ Instrumentos de Organización Social ○ Manual de Sostenibilidad <p>Cada una de ellas se entregó en cada municipio que fue atendido por el programa. Con ellas se buscó brindar herramientas a los municipios para apropiarse de las obras y establecer mecanismos de sostenibilidad.</p>
---	---

COMPONENTE 2 – Procesos de capacitación para la operación eficiente de la infraestructura social básica y uso adecuado del equipamiento	
PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Líderes capacitados en las diferentes instancias de participación creadas en los municipios atendidos <p>Proyección: 1.000 líderes capacitados en instancias de participación y control local en los 45 municipios beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • = 2.093 <p>En los 12 departamentos y 48 municipios donde se desarrolló el programa, hay Asambleas de Usuarios con un número de 2.093 líderes capacitados de las comunidades; 1.181 hombres y 912 mujeres, con gran participación de representantes las Juntas de Acción Comunal, asociaciones de padres de familia, grupos de jóvenes y madres comunitarias.</p> <p>La participación por género es equitativa, lo que permite avanzar en procesos de consolidación democrática, abriendo un espacio para que todos opinen y decidan sobre los asuntos públicos.</p> <p>Se viene ganando terreno en el proceso de participación - concertación, en donde los acuerdos colectivos giran en torno a los bienes públicos (los proyectos integrales de infraestructura) y los intereses comunes: la vida, la convivencia y la paz; a través de capacitación que habilita a las comunidades en fundamentos básicos de administración, contabilidad y planeación participativa, para que se apropien de las obras, les puedan dar buen uso, mantenimiento y poder conservarlas en el tiempo.</p>

COMPONENTE 3 – Proyectos de Infraestructura Social Básica	
PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> Obras terminadas de reemplazo, rehabilitación y/o nuevas, en los sectores de salud, educación y recreación, con su correspondiente dotación básica en municipios, que cumplen con los criterios de calificación del programa. <p>Proyección: Contribuir con el mejoramiento de las condiciones sociales y culturales mediante el apoyo a las necesidades de infraestructura social de 45 municipios que se encuentran dentro de la focalización de localidades beneficiarias del programa (BASE DNP).</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de obras mejoradas, construidas y/o dotadas / Número de obras proyectadas a ser mejoradas, construidas y/o dotadas * 100 <p>Proyección: Iniciar el mejoramiento, construcción y/o dotación de aproximadamente 165 obras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> $= 48 / 45 = 107\%$ <p>Al identificar las necesidades de los municipios se programaron y llevaron a cabo 9 talleres pedagógicos en los municipios, en los cuales se capacitó a los alcaldes municipales y a los representantes y líderes comunitarios en temas relacionados con el programa, su funcionamiento, actores interesados, compromisos, procesos y beneficios para las zonas que se atendieron.</p> <p>En dichos talleres, se propició y logró una gestión participativa entre los alcaldes municipales, los líderes comunitarios y los representantes de la UEP – DAPR - FIP, para realizar el proceso de priorización de obras. En este proceso, cada comunidad identificó en orden de urgencia los sectores y proyectos requeridos para fortalecer su desarrollo municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> $= 151 / 165 = 92\%$ <p>De estos proyectos, 66 fueron en el sector de educación, 26 en desarrollo social, 25 en cultura y deporte, 25 en recreación y 9 en salud.</p> <p>La asignación de un presupuesto fijo y el incremento de algunos costos de construcción limitaron el número de proyectos.</p> <p>Se identificaron 113 proyectos que requerían actividades de autogestión y sostenibilidad por parte de las comunidades beneficiarias.</p> <p>Se dotaron el 100% de los proyectos que requerían elementos adecuados para su buen uso.</p> <p>Mediante el Programa de Dotación de Bandas Musicales desarrollado junto con el Ministerio de Cultura se llevó a cabo la dotación de 39 bandas municipales, como un esfuerzo adicional para la consolidación de un esquema integral de intervención sobre los municipios beneficiarios del Programa. Ya se llevó a cabo la contratación y entrega de esta dotación.</p> <p>En conjunto con el la coordinación de Gestión Comunitaria de la Federación Nacional de Cafeteros, se crearon proyectos productivos para dar sostenibilidad a las obras ejecutadas y adicionalmente generar empleo. (Por ejemplo servicio de banquetes alrededor del centro comunitario del municipio de Teorama,</p>

COMPONENTE 3 – Proyectos de Infraestructura Social Básica	
PLANEADO	LOGRADO
	<p>organización de eventos deportivos, conciertos, etc.)</p> <p>Se realizó un minucioso seguimiento al proceso de diseño, se destinó un coordinador zonal trabajando en el terreno en los módulos de valores y la importancia de lo público, en cuatro ejes principales: Cultura, recreación, salud y educación.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia:</p> <p>➔ No se logró la consecución de la documentación técnica y jurídica del 100% de los predios para ejecutar los proyectos de infraestructura por parte de los alcaldes municipales, por lo cual se disminuyó la cantidad de proyectos, pero se aumentó el número de municipios atendidos por el Programa.</p> <p>➔ Tal como se reportó en el mes de mayo de 2004, durante el primer trimestre de 2004, el sector de construcción a nivel mundial tuvo un gran incremento en sus precios; especialmente, los relacionados con el acero. Dado que las obras de infraestructura desarrolladas en el Programa tienen una importante composición de este material, el número de proyectos programados se vio altamente afectado.</p>	

COMPONENTE 3 – Componente de Seguimiento y Evaluación	
PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar planes operativos anuales del Programa <p>Proyección: Implementar durante las vigencias 2003, 2004 y 2005 (3) planes operativos del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de sistemas de seguimiento y evaluación implementado / Número de sistemas de seguimiento y evaluación proyectado * 100 <p>Proyección: Implementar un (1) sistema de seguimiento y evaluación integral del Programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3 planes operativos presentados y aprobados por el BID. <p>Tal como lo indica el contrato de préstamo se presentaron los planes operativos requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> = 1 / 1 = 100% <p>Se realizó seguimiento permanente a los proyectos y sus resultados con el apoyo de los operadores Red de Solidaridad Social (Técnico) y la Federación Nacional de Cafeteros (Social).</p> <p>Se llevó a cabo la Evaluación Expost. Para ello se contrató a la firma Agricultural Assessments Internacional Corporation –AAIC. La evaluación se realizó a todo el Programa (desde la vigencia del 2000). El estudio se orientó a buscar las percepciones de las comunidades beneficiarias del programa, en términos de calidad y eficiencia.</p> <p>Se promovieron y formaron instancias de participación y control local en 48 municipios beneficiarios. Dentro de ello se encuentran: 53 asambleas de usuarios, 61 juntas de usuarios, 48 veedurías ciudadanas y 59 comités de trabajo.</p>

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

Incremento de los índices de calidad de vida de la población mediante el aumento de la cantidad y calidad de servicios de educación, salud, recreación, cultura y deporte.

- 1 Se ejecutaron **151 proyectos** de infraestructura correspondientes al **92%** de la proyección propuesta.

La mayoría de las obras se están utilizando en actividades de animación cotidiana, actividades de recreación y deporte, de capacitación, reuniones de padres y madres de familia, encuentros juveniles, asambleas comunitarias, eventos de expresión artísticas, en fin actividades generadoras de desarrollo social y comunitario.

Fortalecimiento de la presencia del Estado en los municipios beneficiados mediante el empoderamiento de las comunidades, la apropiación y el control social.

- 2 Se identificaron las necesidades y ejecutaron proyectos para **48 municipios**; es decir, el **107%** de los municipios beneficiarios proyectados

Fortalecimiento de las herramientas de gestión en desarrollo de la gestión del Estado, a través de sus programas sociales.

Se diseñó e implementó **un (1) sistema de seguimiento y evaluación integral**, que contempla los siguientes elementos:

Para el seguimiento:

- Se diseñó y implementó un sistema de información que permite realizar el seguimiento al estado físico, contractual y financiero de cada proyecto, al igual que el avance del componente social en cada municipio y proyecto.
- Se consolidaron los comités de seguimiento periódico tanto con el operador social como con el técnico.
- 4 • Se realizaron visitas de inspección al terminar las obras y posteriormente con el acompañamiento de trabajadoras sociales se realizó seguimiento a la labor de las comunidades.

Para la evaluación :

- Aunque no se requería la ejecución de una evaluación expost, esta se llevó a cabo. Para ello se contrató a la firma Agricultural Assessments Internacional Corporation –AAIC. La evaluación se realizó a todo el Programa (desde la vigencia del 2000). El estudio se orientó a buscar las percepciones de las comunidades beneficiarias del programa, en términos de calidad y eficiencia.
- Se contrató la Auditoria Financiera con la firma Amezquita & Cía. S.A., con el fin de analizar los estados financieros del Programa.

Al realizar el análisis de impacto y resultados del programa se han utilizado ambas herramientas como parte de un solo sistema.

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

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Fortalecer los mecanismos de participación comunitaria y gobernabilidad local para mejorar la identificación, priorización, gestión y control social de los proyectos y actividades tendientes a fortalecer la presencia institucional del estado y el proceso de paz.	
PLANEADO	LOGRADO
Al menos el 90% de las escuelas tienen organizada la asociación de padres al finalizar el Programa.	No se midió este indicador
El número de personas atendidas en los centros de salud aumenta en un 20% con relación al año base al finalizar el Programa.	No se midió este indicador
En las comunidades beneficiarias al menos el 50% de los costos de mantenimiento de los proyectos son asumidos por organizaciones comunitarias ad-hoc al finalizar el Programa	No se midió este indicador
El número de eventos deportivos y culturales organizados aumenta en un 20% con relación al año base al finalizar el Programa.	No se midió este indicador
El número de indígenas y afro-colombianos aumenta su participación en las juntas directivas de las organizaciones comunitarias en un 30%, en relación al año base al finalizar el Programa.	No se midió este indicador

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Dada la cancelación parcial del crédito BID 1393, por motivos operativos no se consideró necesario realizar una evaluación integral del Programa, como inicialmente estaba planteado en el contrato de crédito; razón por la cual no se llevó a cabo la evaluación de estos indicadores que son considerados de impacto posterior a la ejecución de proyectos.

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

➔ Aumento en los niveles de participación de las comunidades beneficiarias en la construcción de un Estado integro y democrático mediante el empoderamiento de la infraestructura social y la motivación ciudadana.

Se promovieron y formaron **instancias de participación y control local en 48 municipios** beneficiarios. Dentro de ello se encuentran **53 asambleas** de usuarios, **61 juntas** de usuarios, **48 veedurías** ciudadanas y **59 comités** de trabajo.

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

➔ Apropiación total de las obras de infraestructura en términos de buen uso, mantenimiento y administración por parte de los municipios intervenidos.

El hecho que la comunidad y las administraciones municipales trabajen de manera conjunta en búsqueda de un fin compartida contribuye directamente sobre la calidad de los servicios que se prestan en cada una de las obras y esto mejora su calidad de vida en términos de servicios de educación salud, actividades de recreación y cultura, y al mismo tiempo promueve el ejercicio de la democracia y la participación de todos los habitantes de los municipios.

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

➔ Continuidad en la disponibilidad de recursos para ejecutar proyectos de infraestructura integrales.

Con el fin de realizar intervenciones más integrales y de mayor impacto se haría necesario que el Gobierno Nacional de Colombia dispusiera de mayores recursos para otra etapa del programa, en la cual si se pudiera medir los impactos de mediano y largo plazo del Programa.

➔ Avances en la consecución de la paz en las zonas focalizadas e intervenidas

Esto permite que los proyectos de infraestructura construidos se mantengan físicamente, y las comunidades generen el tejido social requerido para mantener esquemas participativos de intervención y sostenibilidad de las obras.

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 integra 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?

➔ Este programa no fue seleccionado dentro del Grupo Piloto.

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

➔ Este programa no fue seleccionado dentro del Grupo Piloto.

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

→ Este programa no fue seleccionado dentro del Grupo Piloto.

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

→ Este programa no fue seleccionado dentro del Grupo Piloto.

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

→ El programa no incluyó ex ante.

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?

→ El programa no incluyó ex ante.

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

→ Aun cuando se canceló parcialmente el crédito, los logros alcanzados con la inversión realizada son bastante importantes en términos del cumplimiento de objetivos:

- Se atendió una mayor cantidad de zonas a las esperadas
- Se crearon instancias de participación para el uso y mantenimiento de la infraestructura en cada uno de los municipios.
- Los grupos de control social operaron en los municipios procurando el buen uso de las obras y las personas capacitadas participaron activamente en los procesos de formación.
- El acompañamiento social logró generar alternativas de desarrollo en las zonas con el fin de aprovechar económicamente las zonas.
- La interacción con el programa de Bandas Musicales del Ministerio de Cultura permitió generar procesos de desarrollo social y cultural al interior de los municipios y consolidación de procesos musicales.

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

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

➔ Positivo: La definición de productos esperados permitió a la Unidad Ejecutora del Programa destinar los esfuerzos a la ejecución de obras y al acompañamiento social de los municipios.

➔ Negativo: La falta de una línea base (la cual debía ser aportada por el DNP) resultó el principal problema presentado en el diseño, pues al no determinarse estas variables e información no era posible definir los efectos o impactos esperados.

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

➔ Las herramientas diseñadas, especialmente en el componente social (esquema, guías, procesos y procedimientos) permitieron trabajar en campo con la comunidad de una manera eficiente y productiva.

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

➔ Disponer de una línea base inicial para el diseño de los proyectos y programas que se ejecuten a futuro, aun cuando los recursos de inversión sean mínimos.

➔ Disponer de planes de acción detallados en cada vigencia para planear la ejecución de actividades y tareas cada año.

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

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

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

➔ Positivo: El establecimiento de procesos y mecanismos para la recolección de la información y la puesta en marcha de un sistema de información permitió realizar seguimiento permanente al desarrollo del Programa, lo cual permitía determinar los problemas a tiempo.

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

→ El diseño y puesta en marcha de un sistema de información para el seguimiento del proyecto fue vital para su buen desarrollo.

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

→ Seguimiento a un plan de acción detallado en cada vigencia para realizar seguimiento a la ejecución de actividades y tareas cada año.

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

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

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

→ Escasez de fondos de contrapartida

Es necesario afirmar que al inicio del proyecto se programaron las metas basándose en el total de recursos del crédito (63 millones de dólares) para mejorar, construir y/o dotar obras y desarrollar actividades de capacitación en administración y sostenibilidad de infraestructura, las cuales debieron replantearse en el mes de noviembre de 2003, dado que se confirmó por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público la cancelación parcial del Crédito BID 1393 OC-CO (CONPES 3229). En razón de ello, se presentan los resultados anteriores.

→ Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales

Dado que el contrato de crédito para este programa se firma desde la vigencia 2001 y solo hasta la vigencia 2003 se cumplió con las condiciones contractuales para el primer desembolso, este programa no tuvo la acogida por el Gobierno nacional, por la falta de resultados en el tiempo oportuno.

→ Cambios de Políticas Nacionales

La decisión de cancelar parcialmente el contrato de crédito enunciada en el CONPES 3229 fue el resultado de un cambio de política en las líneas de inversión nacional, que afectó negativamente el cumplimiento de los

productos inicialmente planteados.

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

➔ Compromiso de la Agencia ejecutora

Desde el 2003, con el nuevo Gobierno se inició la ardua labor de recolección de información y diseño de elementos e instrumentos con el fin de dar cumplimiento a los requisitos previos para iniciar la ejecución del crédito y de la nueva fase del Programa. Esto representa el compromiso de la entidad materializado en la intención de beneficiar a los colombianos más necesitados.

➔ Coordinación Inter.-agencias

Una de las bases fundamentales para el desarrollo del Programa y la obtención de productos fue la coordinación interinstitucional entre diferentes entidades públicas y privadas que se especializaban en cada labor con el fin de obtener unos resultados importantes. De esta manera, la UEP representada por el FIP fue la encargada de coordinar y gerenciar todo el Programa, quien junto a la Red de Solidaridad (Operador Técnico) y la Federación Nacional de Cafeteros (Operador Social) desarrolló todas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

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

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

➔ La negativa percepción de algunas comunidades hacia la gestión del Gobierno Nacional se convirtió en uno de los factores con los cuales se han tenido que enfrentar las entidades oficiales con el fin de vincular a la comunidad en la ejecución, control y apropiación de las obras que se llevan a cabo. Este programa tuvo que afrontar dicha situación, especialmente al momento de la apropiación de los proyectos por parte de la comunidad.

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

➔ La vinculación directa de la comunidad en el programa representó el factor positivo que permitió obtener efectos en términos de apropiación y transparencia en los procesos desarrollados.

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

➔ En desarrollo del Programa y la obtención de los efectos fue necesario sensibilizar a las comunidades sobre la labor del gobierno y los programas sociales que él ejecuta, con el fin de vincular a los habitantes de los municipios beneficiarios en la ejecución de las actividades del programa. Esto permitió llevar a cabo una labor mancomunada con diferentes actores de la sociedad civil de los municipios de una manera influyente y participativa.

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.

➔ Se recomienda adelantar labores de sensibilización y trabajo comunitario en campo desde el inicio del programa, con el fin de vincular a la comunidad beneficiaria desde el diseño de este tipo de propuestas.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

(Explique su calificación)

➔ Para los efectos y productos esperados, se ha podido obtener una calificación satisfactoria, teniendo en cuenta; i) la calidad de las obras construidas, ii) la participación de la comunidad en el control y uso adecuado de las obras, iii) el mejoramiento continuo de los procesos ejecutados, lo cual ha servido de base para otros programas de la misma índole como Obras para la Paz, y, iv) la interacción de las entidades oficiales y privadas para ejecutar proyectos integrales en zonas estratégicas.

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				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[]	[x]	[]	[]	[]	[]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[]	[x]	[]	[]	[]	[]
3.5. Servicio al cliente	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
4. Estructura funcional y organizacional	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
5. Planeación	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
6. Presupuestación / gestión financiera	[]	[x]	[]	[]	[]	[]
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
10. Adquisiciones	[]	[x]	[]	[]	[]	[]
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	[x]	[]	[]	[x]	[]	[]

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

➔ Procedimientos, manuales, guías operacionales

Esta experiencia ha enriquecido otros programas y proyectos de orden nacional como por ejemplo, el Programa Obras para la Paz y la Reubicación de la Cabecera municipal de Bojayá, en los cuales se han incorporado elementos operativos y procedimentales utilizados e implementados en Gestión Comunitaria.

➔ Capacidad de sistemas de información

A través de las herramientas diseñadas en el programa se logro poner en marcha un sistema de información (no solo del Programa) sino para los programas de infraestructura de Acción Social de los Programas de Infraestructura, lo cual representan un buen avance en términos de manejo y suministro de información, que puede ser implementado en cualquier proyecto o programa con características similares.

➔ Coordinación Intra - / Inter-organizacional

Este programa desde sus inicios fue una experiencia que promovió la interacción entre las entidades y organizaciones de orden nacional (Operadores Técnicos y Sociales) y regional, con el fin de obtener resultados integrales a través de acciones coordinadas, lo cual ha sido implementado en otros programas sociales de orden nacional.

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

➔ Planeación

En términos de planeación de las actividades y el seguimiento a la misma, se obtuvieron avances importantes teniendo en cuenta que se fortalecieron los instrumentos para ello. Entre ellos están el Plan de Acción Mensual, Plan Operativo Anual y los Comités de Seguimiento.

➔ Servicio al cliente

Al vincular a la comunidad en los procesos de identificación de necesidades y priorización de obras, y en la ejecución, control y seguimiento de los proyectos de infraestructura fue un primer paso para entender la importancia del servicio al cliente y la vinculación de este durante el desarrollo de un proyecto.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ El fortalecimiento institucional fue tal, que la experiencia de este Proyecto fue replicada en el Programa denominado Obras para la Paz, el cual se encontraba a punto de ser cancelado en el 2003; cuando se adaptó la operatividad de Gestión Comunitaria se logró hasta la fecha invertir más de 82.000 millones de pesos para la ejecución de más de 200 obras de infraestructura en todo el país.

De esta manera, el programa Gestión Comunitaria a pesar de ser cancelado en términos presupuestales, aportó de manera real al fortalecimiento de la labor del Gobierno nacional en nuevas opciones de programas sociales que son ejecutados a la fecha y se han convertido en pilares claves de la labor que lleva a cabo la Presidencia de la República.

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 requiere que la comunidad beneficiaria adopte una postura responsable a mediano y largo plazo en términos de usar de manera adecuada la infraestructura y promover actividades de tipo social participativo con el fin de realizar el mantenimiento y administración eficiente de las obras que se llevan a cabo.

Por otra parte, se hace necesario realizar sensibilización hacia los gobiernos municipales para que involucren de manera activa a la comunidad en la sostenibilidad de las obras construidas.

Por último, para la sostenibilidad del Programa se hace necesario una inyección de recursos con el fin de continuar con la labor de brindar oportunidades de desarrollo a otras regiones del país que lo requieren y que por diferentes motivos no han podido obtener los beneficios del programa.

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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input 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"/> <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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → 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 falta de recursos financieros y humanos para llevar a cabo un seguimiento periódico a los esquemas de sostenibilidad propuestos en cada municipio, hace que la sostenibilidad sea una labor de los gobiernos municipales y de las comunidades. Este proceso requiere acompañamiento permanente en campo (al menos por un tiempo adicional).

Por otra parte el cambio de las políticas del gobierno en términos de inversión, impiden inyectar recursos para continuar con la ejecución del programa.

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

➔ Luego de ejecutar un acompañamiento en campo, donde se realizó capacitación en esquemas de sostenibilidad para cada tipo de obras, sistemas de organización y control social y el apoyo en el diseño de esquemas de mantenimiento y buen uso de las obras, representan el factor más favorable que puede contribuir a que los productos y efectos sean sostenibles.

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

➔ Todo el esquema de sostenibilidad implementado en el programa fue propuesta de la Unidad Ejecutora del mismo, tanto el diseño como la implementación fueron medidas adoptadas que de alguna manera permitieron hacer participe a la comunidad en el uso y mantenimiento de las obras.

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

➔ Realizar un seguimiento posterior a la ejecución del proyecto con el fin de evaluar las condiciones de las obras en término de 3, 5 hasta 10 años después de la terminación del contrato.

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.

➔ Establecer comunicación permanente con los municipios beneficiados con el fin de acompañar de manera periódica la labor de las comunidades y los gobiernos locales en términos de gestión sobre las obras.

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

➔ Dado que la comunidad fue capacitada para ejecutar todas las actividades necesarias para mantener las obras en un estado adecuado y para usar la infraestructura de la mejor forma posible, y teniendo en cuenta la cabida dada a la comunidad en todo el proceso y los compromisos adquiridos por los gobiernos municipales, es probable que la sostenibilidad de las obras se de manera eficiente.

En cuanto al proyecto como tal, dada la cancelación parcial del crédito de financiación, es improbable que se considere sostenible en el tiempo.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja \leftarrow [] [] [] [x] \rightarrow Alta [] N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto

Baja \leftarrow [] [] [x] [] \rightarrow Alta [] N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja \leftarrow [] [] [x] [] \rightarrow Alta [] N/A

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

→La permanente comunicación con el especialista sectorial del BID permitió a la unidad ejecutora desarrollar una labor más completa y eficaz.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

→El compromiso del Banco para con el programa ha sido el mejor, lo cual se evidencio en la constante comunicación en ambas vías, lo cual posibilito el flujo de la información de manera abierta y eficiente.

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:

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

(Explique su calificación)

→El compromiso, seguimiento y apoyo en la labor ha sido el mejor en todos los sentidos, el especialista sectorial estuvo al tanto y pendiente de todo el desarrollo de la labor ejecutada.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

[x] No [] Si

Fecha comienzo: DD MM AA

¿Para qué fecha está programada?

Fecha terminación: DD MM AA

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

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

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

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

➔ Dada la cancelación parcial del crédito de financiación se determinó no llevar a cabo la ejecución de una evaluación ex post del programa.

Sin embargo, se contrató una Evaluación Expost con la firma Agricultural Assessments Internacional Corporation –AAIC- para realizarla al Programa en general (desde la vigencia 2000). Dicho estudio estuvo orientado a buscar las percepciones de las comunidades beneficiarias del programa en términos de calidad y eficiencia.

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:

➔ La articulación pertinente con otros programas de Gobierno, como el caso del Plan Nacional de Música para la Convivencia (PNMC), liderado por el Ministerio de Cultura, generaron las siguientes externalidades recíprocamente positivas:

E1. Crecimiento en la aplicación de temas de política pública desde lo cultural.

E2. Aprendizaje, al interior del Ministerio, en procesos de formulación y seguimiento de proyectos de esa índole.

E3. Crecimiento y mejoramiento de la presencia del Estado en territorios municipales.

E4. Fortalecimiento de los programas de educación en artes, con participación de universidades Colombianas como: Universidad del Norte, Córdoba, Escuela de Bellas Artes de Cartagena, entre otras.

E5. Elaboración de material didáctico y partituras. Generación de 20 materiales actualmente disponibles en la web, en sincronía con la agenda de competitividad.

E6. Sostenibilidad adicional de 4 años del PNMC, por medio del CONPES de Música, y la alianza intersectorial del Ministerio de Comunicación, SENA, Ministerio de Desarrollo y Crédito Público y Plan Nacional de Música.

E7. Creación de la primeras 300 escuelas Banda de práctica artística, con participación comprometida de los municipio para proveer la dotación de la misma, con 13.000 niños vinculados y la formación de 400 líderes comunitarios.

E8. Creación de un sistema de información en conjunto con el Ministerio de Desarrollo.

RECOMENDACIONES

R1. Mejorar la coordinación y aplicación de criterios entre agencias como el PNUD y la SECAB, relacionadas con la emisión de conceptos técnicos y trámite de las contrataciones.

R2. La evaluación Expost llevada a cabo arroja evidencia estadística de alta correlación entre divulgación y participación comunitaria. Programas futuros deben profundizar en esta actividad en todas las fases de su desarrollo.

R3. El Estado Central debe continuar en la profundización de su rol de “constructor de instituciones, bienes públicos e infraestructura”

R4. Programas futuros deben profundizar en la articulación efectiva con otras ofertas institucionales en las zonas y poblaciones de intervención.

Anexos 1A y 1B

Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A

Fuente de Financiamiento

(Montos en USD\$)

CATEGORIAS		PRESUPUESTO INICIAL			PRESUPUESTO VIGENTE			%		
No.	NOMBRE	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1	Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la	13,178,000.00	3,050,000.00	16,228,000.00	1,353,006.17	322,500.00	1,675,506.17	10.27%	10.57%	10.32%
1.1	Fortalecimiento institucional y comunitario	9,817,000.00	2,280,000.00	12,097,000.00	550,000.00	137,500.00	687,500.00	5.60%	6.03%	5.68%
1.2	Uso de infraestructura	3,361,000.00	770,000.00	4,131,000.00	803,006.17	185,000.00	988,006.17	23.89%	24.03%	23.92%
2	Infraestructura	45,637,000.00	10,039,000.00	55,676,000.00	2,455,900.00	611,400.00	3,067,300.00	5.38%	6.09%	5.51%
2.1	Educación	19,200,000.00	4,122,000.00	23,322,000.00	1,800,000.00	450,000.00	2,250,000.00	9.38%	10.92%	9.65%
2.2	Salud	14,354,000.00	3,226,000.00	17,580,000.00	650,000.00	160,000.00	810,000.00	4.53%	4.96%	4.61%
2.3	Social, Recreación y cultura	12,083,000.00	2,691,000.00	14,774,000.00	5,900.00	1,400.00	7,300.00	0.05%	0.05%	0.05%
3	Seguimiento de evaluación del programa	607,000.00	240,000.00	847,000.00	0.00	85,000.00	85,000.00	0.00%	35.42%	10.04%
3.1	Programación, seguimiento y monitoreo	302,000.00	40,000.00	342,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%
3.2	Evaluación del programa	305,000.00	200,000.00	505,000.00	0.00	85,000.00	85,000.00	0.00%	42.50%	16.83%
4	Unidad ejecutora	500,000.00	1,292,000.00	1,792,000.00	102.03	25.00	127.03	0.02%	0.00%	0.01%
5	Otros gastos	250,000.00	0.00	250,000.00	40,000.00	0.00	40,000.00	16.00%	0.00%	16.00%
5.1	Auditoría externa	250,000.00	0.00	250,000.00	40,000.00	0.00	40,000.00	16.00%	0.00%	16.00%
	SUBTOTAL	60,172,000.00	14,621,000.00	74,793,000.00	3,849,008.20	1,018,925.00	4,867,933.20	6.40%	6.97%	6.51%
6	Imprevisiones	2,198,000.00	597,000.00	2,795,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%
7	Gastos financieros	630,000.00	532,000.00	1,162,000.00	23,500.00	24,633.60	48,133.60	3.73%	4.63%	4.14%
7.1	Comisión e intereses de Crédito	0.00	532,000.00	532,000.00	0.00	24,633.60	24,633.60	0.00%	4.63%	4.63%
7.2	Inspección y Vigilancia	630,000.00	0.00	630,000.00	23,500.00	0.00	23,500.00	3.73%	0.00%	3.73%
	TOTAL INVERSIONES	63,000,000.00	15,750,000.00	78,750,000.00	3,872,508.20	1,043,558.60	4,916,066.80	6.15%	6.63%	6.24%

RVDO.

COLOMBIA
INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA PARA LA PAZ
(1393/OC-CO)
INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO - PCR
ACTA DEL COMITÉ DE REVISIÓN GERENCIAL
20 de marzo 2007

I. PARTICIPANTES


- 1.1 Asistieron a la reunión: Mario Loterszpil (RE3/SC3), Mario Pico (DEV), Jennelle Thompson (RE3/SO3), Rafael Hernández (RE3/RE3), Laura Profeta (LEG/RE3), Fernando Montenegro (COF/CCO), Alejandro Fros (COF/CCO) y Michael Jacobs (Jefe, RE3/SO3), quien lo lideró. Previamente, Huascar Eguino (RE1/SO1) y Marta Preece (RE2/SO2) habían mandado comentarios por escrito.

II. TEMAS PRINCIPALES Y ACUERDOS ALCANZADOS


- 2.1 **Cancelación de recursos.** Se discutió el contexto socio-económico y político que existió en Colombia cuando asumió el Gobierno en el año 2002 la nueva administración del Presidente Uribe. En este sentido, se acordó que el ITP debe profundizar en la sección 2.0.1 el fracaso de las negociaciones con los grupos armados y el correspondiente cambio de política con la nueva administración, así como la crisis fiscal en la cual se encontraba el país. Todos estos factores contribuyeron a la decisión del Gobierno de cancelar un 84.3% de los recursos del préstamo antes de que se había iniciado su ejecución.
- 2.2 **Reformulación.** Dado el cambio drástico en el monto del préstamo, el CRG discutió cómo pudo ejecutarse el proyecto sin que existiera una reformulación de los objetivos, componentes, actividades paralelamente al ajuste de los costos. COF/CCO explicó que con el ajuste de los costos, sí hubo un ajuste en las metas relacionadas a los productos del Programa pero nunca cambiaron los objetivos de desarrollo. Al respecto, el CRG recomendó que, en casos futuros de reducción de financiamiento, se debería ajustar el marco lógico para poder contar con metas adecuadas para hacer la evaluación final.
- 2.3 **Evaluación.** En cuanto a la evaluación de los resultados de la operación, el CRG discutió si ésta se debe hacer con base en los objetivos y metas originales o si se debe tomar en cuenta la reducción de 85% del presupuesto. En el caso de los productos del Programa, se observó que se cumplieron las metas ajustadas y en algunos casos, se las sobrepasaron. En el caso de los efectos (outcomes) no se presentaban ni línea de base ni metas subsecuentes para medirlos. No obstante lo anterior, hay evidencia cualitativa que indica que el Programa sí logró algunos efectos importantes en áreas tales como la participación y concertación comunitaria, el control social y la inclusión de género. Aún más, el Memorando del Ejecutor indica que el Gobierno está satisfecho con los resultados logrados.

Dado esta situación, el CRG recomendó que se revisara el ITP con el propósito de reflejar justamente los logros y las deficiencias notadas.

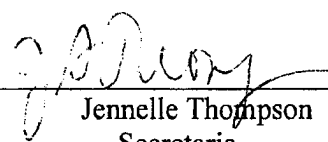
- 2.4 **Diseño.** El CRG discutió la conveniencia de diseñar y aprobar una operación de préstamo en la fase final de un gobierno saliente. Sobre este tema, hubo consenso que el equipo de proyecto sí había analizado y había señalado claramente este riesgo en el informe de proyecto. Por eso, el CRG recomendó que se revisara el párrafo 2.2.1.4 para reflejar este punto. No obstante, dado que este riesgo se materializó y tuvo repercusiones fuertes en la ejecución del préstamo, el CRG recomendó que se tenga en cuenta en la preparación de operaciones futuras. Adicionalmente, se discutió el análisis de la capacidad institucional del ejecutor durante la preparación del proyecto, notando que el análisis llevado a cabo fue adecuado.
- 2.5 **Focalización.** El Programa original se diseñó para actuar en los municipios afectados por niveles de violencia definidos como medio y bajo y de pobreza, con índices menores al promedio en el Índice de Condiciones de Vida. El CRG recomendó que en el PCR revisado, se incluya información sobre el cumplimiento de los criterios de focalización.



Fernando Montenegro
Subrepresentante, COF/CCO

 22 mar '07.

Michael Jacobs
Jefe, CRG

 23/3/07

Jennelle Thompson
Secretaria