



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

**Nombre del Proyecto: Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz
DECOPAZ**

Número de Proyecto: GU0099

Préstamo(s): 984/SF-GU y 968/OC-GU

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

2.0. Presentación del proyecto

2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

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

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

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

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

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

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

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

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

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

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

Recapitalización de las áreas más severamente afectadas por el conflicto armado interno.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz DECOPAZ.

Número del proyecto: GU0099

Número de Préstamo / CT: 984/SF-GU y 968/OC-GU

Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Finanzas Públicas

Monto de Préstamo / CT Original: US\$50,000,000

Monto de Préstamo / CT Actual: US\$47,376,232

Monto Cancelado del Préstamo / CT: US\$2,627,775.88

Costo total del proyecto (BID) (Original):US\$55,600,000

Costo total del proyecto (BID) (Actual):US\$60,890,000

Autor del Memorando del Banco: Sergio Parrilla

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): N/A

Fecha de Evaluación de Medio Término: abril de 1999.

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 14 y 15 de noviembre de 2005.

Memorando del Banco

2.0. PRESENTACION DEL PROYECTO

Resumen Ejecutivo.

Objetivo del Proyecto: La recapitalización (física, humana y social) de las áreas afectadas más severamente por el conflicto armado.

Concepto del Proyecto: los beneficiarios determinarían y priorizarían sus necesidades, priorizarían y ejecutarían los proyectos prioritarios para satisfacerlas, contratando directamente a los proveedores. Constituye un modelo de gestión participativa, basado en la organización comunitaria en el nivel primario.

Alcance del Proyecto: en condiciones de posconflicto armado, el proyecto apoyaría a superar las precarias condiciones en que vivía la población beneficiaria, caracterizadas por pérdida de: a) su capital humano (gran cantidad de vidas truncadas a diversas edades, migración, suspensión casi total de la inversión social y prestación de servicios sociales); b) su capital social (tejido social casi inexistente, arrasados los niveles básicos de organización social; y, c) su capital físico (infraestructura física de comunicaciones y servicios dañada y obsoleta, servicios sociales básicos, infraestructura productiva y vivienda).

Contexto político: el proyecto fue diseñado en un contexto de conflicto, aunque ya de más baja intensidad pero conflicto armado al fin, y dadas las debilidades institucionales que presentaba el Ejecutivo de un Gobierno que recién iniciaba, en difíciles condiciones presupuestarias, políticas y macroeconómicas, derivadas de la crisis que generó el asalto a la democracia del intento del Presidente Serrano de efectuar un autogolpe en 1992, que derivó en la caída de su gobierno en la designación de un Presidente por parte del Congreso de la República para concluir el período presidencial, con las debilidades que esto implica. Estas condiciones forzaron, por la naturaleza y condiciones difíciles de ejecución, que se acordara hacer recaer en el Ministerio de Finanzas Públicas la base de la estructura de Ejecución, lo que permitía al Banco tener más garantías de interlocución en caso de crisis, no obstante que la marcha operativa del proyecto era responsabilidad directa del Director Ejecutivo del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ–, como Secretario Ejecutivo de la Junta Directiva, misma que fue presidida por el Ministerio de Finanzas Públicas, delegada en uno de sus Viceministros.

Duración del Proyecto: el Programa fue diseñado para ejecutarse en 4 años y al final la ejecución se hizo en 8 años. Diversas circunstancias, no previsibles durante el diseño de proyectos, impidieron que se cumpliera con el período original. Fundamentalmente la ejecución se vio afectada con el cambio de Gobierno de 2000, ya que las autoridades designadas al alto nivel y la mayoría en el nivel operativo, debieron pasar por un período de aprendizaje y apropiación del contenido, alcances e historia del Programa. Por aparte, a partir de ese año las autoridades del Programa no desarrollaron las actividades de ejecución con la celeridad necesaria, con lo que se fueron acumulando temas pendientes (productivo por ejemplo). No fue sino hasta el nuevo cambio de Gobierno de 2004, cuándo se pudo retomar la ejecución a un buen ritmo y con el apoyo de las nuevas autoridades gubernamentales, del Programa y del nivel operativo. Esta situación también provocó la necesidad de ejecutar más recursos de los contemplados en la categoría de administración.

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



a) Problemas que originaron la formulación del proyecto:

Durante la preparación del proyecto, antes de la firma de los Acuerdos de Paz en diciembre de 1996, se identificaron los siguientes problemas:

- a) La fragmentación y los altos niveles de pobreza de la población;
- b) La incapacidad del sistema político para democratizar sus estructuras y para hacer efectivos los derechos humanos y la igualdad ante la ley;
- c) Los bajos niveles de decisión y su limitado acceso a los beneficios del crecimiento económico;
- d) La existencia de un sistema político autoritario y excluyente, caracterizado por altos grados de represión social, discriminación étnica y de género, inestabilidad política y falta de mecanismos institucionales para la resolución pacífica de conflictos a través del diálogo y de canales legales.
- e) La dimensión del desarraigo y de la destrucción física y social, resultante del enfrentamiento armado es considerable, y dejan a las comunidades afectadas por él en condiciones muy precarias resultantes de una descapitalización de su capital humano (pérdida de gran cantidad de vidas, migración, suspensión casi total de la inversión social y prestación de servicios sociales) y capital social (destruido el tejido social, destruidos los niveles básicos de organización social, es decir, de la red de relaciones sociales y de trabajo que permite la acción organizada de una sociedad). Por aparte, también se experimentaron impactos en capital físico (infraestructura física de comunicaciones y servicios, servicios sociales básicos, infraestructura productiva y vivienda).

b) La racionalidad del proyecto:

Frente a la problemática identificada, el diseño del proyecto fue basado en un proceso de desarrollo comunitario basado en la planeación participativa, en la cual las mismas comunidades, determinarían y priorizarían sus necesidades, priorizarían y ejecutarían los proyectos prioritarios para satisfacerlas, contratando directamente a los proveedores; proceso éste que estaría apoyado por la implementación de procesos de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos y fomentar la cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz. Todo con miras a la reintegración de las comunidades a la sociedad guatemalteca. En el marco del proceso de posguerra, y la perentoria necesidad de llegar de manera inmediata a las comunidades, para apoyar la reconstrucción de su capital social, humano y físico, se optó por no involucrar a las municipalidades en la gestión del Programa.

c) Objetivo de desarrollo y componentes:

La recapitalización (física, humana y social) de las áreas afectadas más severamente por el conflicto armado.

Componentes:

- (i) La delegación efectiva a los beneficiarios en el ámbito local, del poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de inversiones;
- (ii) El proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos; y
- (iii) La incorporación del proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz.

d) La ejecución:

En términos de la **recapitalización humana**, que hace alusión directa al desarrollo de capacidades humanas que incrementan su empoderamiento para que en interacción con las condiciones materiales de su medio ambiente natural y social puedan hacer en su territorio comunitario organizado, un proceso de construcción social y política que lo transforme en un sujeto de desarrollo sostenible y sustentable; puede afirmarse que se tradujo en mejora de la calidad de vida de la población, por el acceso a procesos sostenidos de formación y de capacitación tendientes, a desarrollar habilidades y destrezas para la autogestión y a construir una cultura de desarrollo en un entorno de paz.

Para implementar la **recapitalización social**, se requirió de todo un esfuerzo para reactivar relaciones comunitarias que fueron alteradas en su forma de pensar, sentir y actuar por el conflicto armado; así también, fue necesaria la implementación de procesos de reconstrucción de tejido social, para paliar de alguna manera el impacto social de los crecientes flujos migratorios hacia el extranjero, el incremento en el consumo de bienes provenientes de las grandes economías incentivado por la influencia creciente de los medios de comunicación, la polaridad causada por la intervención desordenada de organismos no gubernamentales y la falta de credibilidad institucional causada por la tradicional burocracia y lentitud de los programas gubernamentales asistencialistas. Por aparte, también debe tomarse en consideración que al momento de ejecutarse el Programa surgieron elementos que no habían sido notados durante la preparación; así por ejemplo resultó que algunos

procesos de planificación participativa, de capacitación se vieron afectados por el fenómeno de la migración temporal hacia México (por la cosecha en el sur de Chiapas) y la migración hacia los Estados Unidos de más larga duración..

La contribución a la **recapitalización física**, del área de cobertura del Programa, se logró a través de la focalización de la inversión social, por decisión de las comunidades, en la implementación de proyectos que combinaran, la recuperación y mejoramiento de la calidad y cantidad de los activos físicos de las comunidades, y que en su ejecución contribuyeran a la acumulación del capital humano y de capital social.

El área de atención del Programa DECOPAZ, estuvo constituida por diecisiete (17) municipios severamente afectados por el enfrentamiento armado y con los indicadores más bajos de desarrollo social y, para el logro del objetivo del Programa se contrató los servicios de tres (3) Entidades de Primer Piso –EPP- para brindar asistencia técnica en los procesos de concertación y planeación participativa, así como la formalización y ejecución de los proyectos. Las EPP contratadas fueron el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a través de la Oficina de Servicios a Proyectos –PNUD/UNOPS-; la Cooperativa para la Asistencia y el Alivio en Todas Partes –CARE-; y el Centro de Estudios Canadiense y Cooperación Internacional –CECI-. Los contratos con las EPP fueron de 3 años y a dos de ellas (CECI y UNOPS) se los prorrogó por 1 año más, con la finalidad de consolidar algunos procesos y concluir las inversiones que estaban pendientes. El resto de tiempo de la ejecución, la ERM fueron atendidas por la Unidad Técnica del Programa.

Las EPP no respetaron la totalidad los términos de referencia bajo los que fueron contratadas (tiempos, actividades, etcétera), a pesar la las múltiples gestiones del Banco en este sentido, que incluso implicaron la imposición de sanciones, aunque al final estos incumplimientos no impactaron gravemente la ejecución en general, si impidieron que los resultados e impactos del Programa fueran mayores.

Por aparte, la contratación de las EPP fue considerada por algunos sectores sociales y gubernamentales como sumamente cara; sin embargo, fue gracias a su contratación que se logró minimizar los efectos de la politización de que amenaza siempre a proyectos como DECOPAZ; a más de que contribuyeron a la prevalencia de un manejo transparente de los recursos trasladados a las ERM. Sin embargo, el tiempo previsto para actuación de las EPP resultó insuficiente, lo que obligó a comprimir procesos, estableciendo en varios casos tiempos demasiado apretados, como fue el caso del Primer Ciclo de Proyectos en lo relacionado con el despliegue y la realización de los diagnósticos comunitarios y municipales.

e) Contexto de preparación, ejecución y evaluación:

El Programa fue preparado durante los meses anteriores a la firma de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera, suscritos por el Gobierno de Guatemala y la URNG (29/12/96). Definitivamente, este hecho debe haber influido grandemente en los actores que intervinieron en el diseño del Programa, toda vez que 9 años después la cartera de préstamos del Banco no registra la aprobación de ninguna otra operación de corte similar, con tanta participación comunitaria y con tantas responsabilidades asignadas a los actores de la descentralización del poder local.

El Programa fue ejecutado a lo largo de 8 años, lo que implicó que estuvo bajo la responsabilidad de tres diferentes administraciones gubernamentales, cada una de las cuales le imprimió su sello, ritmo e interés político a la ejecución.

La evaluación del Programa se realiza en condiciones de una administración de gobierno, que otorga facilidades y ha mostrado una actitud proactiva, para la realización de la evaluación ex post.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos

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

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
Delegación efectiva a los beneficiarios en el ámbito local, del poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de inversiones:	
a) Arreglo institucional participativo, eficiente y transparente: a.1) conformación de un Fideicomiso para la administración del Programa; a.2) creación de la Junta Directiva del Programa; a.3) creación de la Secretaría Ejecutiva, apoyada por una Unidad Técnica.	a) Arreglo institucional participativo, eficiente y transparente: a.1) Se constituyó el Fideicomiso y aprobó su reglamento, el que tuvo vida legal hasta el 8 de diciembre de 2005. a.2) En el momento contractual acordado fue nombrada la Junta Directiva del Programa y cumplió su función hasta el último día de vida del Programa. a.3) El Director Ejecutivo de FONAPAZ, de acuerdo con el contrato de préstamo, fungió a lo largo de toda la ejecución como Secretario Ejecutivo de DECOPAZ, apoyado por la Unidad Técnica.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ No existieron diferencias.	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
Proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de la gestión de proyectos:	
a) Conformación de un equipo técnico de apoyo a las comunidades: a.1) Selección y contratación de 3 entidades de Primer Piso –EPP’s-	a) Conformación de un equipo técnico de apoyo a las comunidades: a.1) Fueron seleccionadas, contratadas y cumplidos los contratos de el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a través de la Oficina de Servicios a Proyectos –PNUD/UNOPS-; la Cooperativa para la Asistencia y el Alivio en Todas Partes –CARE-; y el Centro de Estudios Canadiense y Cooperación Internacional –CECI-.
b) proceso de capacitación: a) se realizarán reuniones en el ámbito microregional, con autoridades municipales y actores locales, para difundir los principios del programa, fortalecer los vínculos y formas de cooperación entre los actores locales; b) se conformarán las microregiones, estimadas en 78 y que agruparán a la población beneficiaria; c) se legalizarán las 78 Entidades Representativas de las Microregiones ERM’s, integradas por representantes de las comunidades, las autoridades municipales y otros actores locales; d) se realizarán en las 78 microregiones, foros para la difusión de los acuerdos de paz, los derechos y deberes ciudadanos y de las posibilidades de	b) proceso de capacitación: a) se realizaron las asambleas comunitarias, Microregionales y municipales, con participación de todos los actores involucrados; b) conformadas y funcionando 93 microregiones; c) legalizadas y operando 93 Entidades Representativas Microregionales –ERM’s-; sin embargo, únicamente quedaron integradas por miembros de las comunidades d) realizados los foros en las 93 microregiones;

desarrollo en contexto de paz, los temas de medio ambiente, diversidad de género y de trabajo en conjunto para la búsqueda de soluciones locales; e) las EPP's realizarán un proceso de fortalecimiento de las entidades locales de planificación (unidades técnicas municipales), y de las 78 ERM's, mediante su capacitación activa en aspectos de planificación participativa.	e) realizado el proceso de fortalecimiento en los 17 municipios y las 93 ERM's.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): → Al iniciarse la ejecución del Programa, se agregaron 3 Municipios de Huehuetenango y el Municipio de Ixcán, por lo que fue necesario crear 93 microregiones. → Por la dinámica que manejó el programa y decisión de las comunidades, las autoridades municipales y otros actores locales no pasaron a formar parte de las ERM's, lo que constituyó un empoderamiento sin precedentes por parte de las comunidades, que les facilitó el nuevo entorno de paz que propiciaba el Programa, al darles soporte técnico y cobertura política con los ejecutores sombra, las EPP's.	

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
La incorporación del proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz.; mediante el uso de una metodología que permita trabajar sistemáticamente en forma participativa y que favorezca el desarrollo de las capacidades locales que le darán soporte al proceso de desarrollo en el ámbito local.	Fue creada e implementada una metodología, que delegó a los beneficiarios el poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de las inversiones. Con la asistencia técnica y capacitación por parte de las EPP's; contemplando además, la realización de 3 ejercicios presupuestales sucesivos, cada uno compuesto por las etapas de: 1) planificación preliminar; 2) selección, formulación, contratación de proveedores y ejecución de proyectos; y 3) evaluación de logros.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): →	

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

1. **Arranque anticipado.** El Programa fue diseñado como una respuesta inmediata a la inminente Firma de los Acuerdos de Paz, con lo cual se evidencia el inicio del cumplimiento de los compromisos contenidos en éstos.
2. Sin embargo, es importante destacar que el Banco gestionó la aprobación de los dos Préstamos y, al lograrse la aprobación por parte del Congreso de la República, se firmaron los contratos; lográndose un arranque exitoso que permitió, ya que en tan sólo treinta (30), días después de firmados los Contratos de Préstamo el 21 de enero de 1997, se cumplieran las condiciones previas, se iniciara la movilización al área del Proyecto y se conformara el fideicomiso del Programa, con lo cual se efectuó el primer desembolso.
3. **Creación y aplicación de una Metodología Participativa.** Está fue basada en la planeación participativa, bajo el marco de la cual los mismos beneficiarios determinaron sus necesidades, aprobaron y ejecutaron sus proyectos. La metodología de planeación participativa del Programa, fue elaborada con base en la experiencia de trabajo desarrollada en Guatemala por el Sistema de Naciones Unidas, durante la implementación del Programa PRODERE, a principios de la década de los años 90.
4. **Ejecución y liquidación de proyectos.** Al cierre del Programa, se concluyó el proceso de

liquidación técnica y financiera de 3,116 proyectos, priorizados y ejecutados por las comunidades organizadas en las 93 ERM's, que se encuentran debidamente legalizadas y capacitadas para la gestión y ejecución de proyectos; así mismo, éstas están agrupadas en una organización de segundo nivel, responsable del seguimiento y vigilancia de los fideicomisos del componente de proyectos productivos. En términos financieros, el monto total ejecutado en proyectos fue de aproximadamente US\$37,316,947, de los que US\$28,858,368.00, correspondieron al financiamiento del Programa y US\$8,458,579 lo constituyó el aporte de las comunidades beneficiarias.

5. Al cierre del Programa se habrían otorgado cerca de 1,300 créditos para proyectos productivos, correspondientes a un fondo inicial de US\$3,291,228.00, aportado por el Programa al Fideicomiso, propiedad de las 93 ERM's; al tiempo que habiendo rotado el capital y generado intereses, las ERM's cuentan con un fondo de Proyectos Productivos de US\$4,025,665,381.00. Por aparte, representantes de las ERM's, forman un Comité Técnico del Fideicomiso, que se encarga de atender el seguimiento y supervisión del manejo del fideicomiso con el Banco Fiduciario – BANRURAL -.

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

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
Recapitalización física, social y humana de las áreas más severamente afectadas por el conflicto armado interno. Al finalizar el Programa 390,000 personas de escasos recursos de 13 municipios de Huehuetenango, se habrán beneficiado en términos de su capital social, humano y físico.	Concluido el Programa 480,000 personas de escasos recursos de 16 municipios de Huehuetenango e Ixcán de Quiché, fueron beneficiadas en términos de su capital social, humano y físico.
Recapitalización física: infraestructura física de comunicaciones y servicios; infraestructura de servicios de educación y salud, de servicio comunitario y servicios de provisión de agua y drenajes.	La implementación de las acciones de Recapitalización física del Programa, junto a otros esfuerzos gubernamentales y de la sociedad civil, constituye uno de los factores que han incidido en la mejora de las condiciones materiales de vida de la población beneficiaria del Programa.

<p>Recapitalización social: el capital social está constituido por la calidad, profundidad y extensión de las relaciones individuales y de grupos de individuos, y se basa en la confianza de los individuos en su entorno familiar y comunitario. Permite la acción organizada de una sociedad, con formas activas de participación y organización.</p>	<p>Como resultado de la Recapitalización Social, la población beneficiaria tiene ahora a su alcance, niveles de organización comunitaria que en la historia post conquista, nunca habían tenido a su alcance; con amplia capacidad de gestión, participación en la vida política de sus municipios y la confianza en las instituciones del gobierno.</p> <p>Se ha iniciado un proceso de reconstrucción del tejido social, con nuevos canales de interacción comunitaria entre individuos y poblaciones, anteriormente enfrentadas por razones ideológicas y/o culturales, quienes buscan el bienestar común de sus comunidades. Los niveles de organización han mejorado además, con la creación de la AEMADIHIQ, organización de segundo piso que agrupa a las 93 ERM's, la que se encarga de apoyar la sostenibilidad de las ERM's que representa representadas; así mismo es responsable del control y supervisión del funcionamiento del fideicomiso de proyectos productivos.</p>
<p>Recapitalización humana, recuperación del capital humano destruido o diezmado durante el conflicto armado interno:</p> <p>a) entre el 75% y el 95% de los muertos contaban entre 17 y 60 años;</p> <p>b) fueron muertos la mayoría de los líderes comunitarios, que contaban con niveles de capacitación formal y/o informal superior al promedio;</p> <p>c) salida al refugio, con frecuencia sin regreso, de actores locales mejor capacitados (maestros, técnicos de salud, médicos, etcétera);</p> <p>d) suspensión parcial de la inversión y de la prestación de servicios sociales, con la consecuente reducción de los niveles promedio de educación y salud de las generaciones que crecieron durante el conflicto.</p>	<p>La población beneficiaria cuenta con nuevos y preparados líderes, los cuales cuentan con amplia preparación semiformal y las nuevas generaciones se están formando a partir de estas nuevas capacidades e intensamente en el sistema educativo formal.</p> <p>La región beneficiaria cuenta ahora con mayor número de maestros, técnicos en salud, médicos y otros profesionales, los que activamente fortalecen los liderazgos locales.</p> <p>El promedio educativo formal y de indicadores de salud ha mejorado sensiblemente, respecto del año de la firma de los Acuerdos de Paz (1996).</p> <p>La capacidad de gestión económica de la población, ha mejorado, a través de la implementación del componente de proyectos productivos y de la capacitación asociada a éste, lo cual ha permitido la incorporación de un buen número de beneficiarios al sector productivo local.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ Durante la negociación final del Programa, el Gobierno de Guatemala y el Banco acordaron ampliar la cobertura del mismo a 16 municipios del Departamento de Guatemala y el Ixcán del Departamento de Quiché. Por aparte, al realizarse los diagnósticos municipales, iniciada la ejecución del Programa, se estableció que la zona que se cubría estaba habitada por 480,000 personas, es decir un 19.75% más de lo contemplado inicialmente.</p> <p>➔ Las evidencias de soporte de lo logrado se encuentran en el informe final del Programa y en el informe de la evaluación ex post realizada.</p>	

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

➔Efectos Intermedios:

1. El contexto en que diseñado y ejecutado el proyecto cambió de manera importante en el 2003, cuándo el Congreso de la República aprobó las modificaciones a la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Estas reformas introdujeron una nueva figura en la estructura institucional del país en el ámbito local, ya que con anterioridad todo se concentraba en el Consejo Municipal –COMUDE-, de tal manera que la participación comunitaria en ese nivel era muy reducida. De esta cuenta, se crearon los Consejos Comunales de Desarrollo –COCODES-, ubicados en el nivel comunitario al interior de los municipios; así mismo, al Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo les fueron asignados recursos del presupuesto general, lo que les dio una connotación

distinta a la anterior, la que los limitaba a aspectos de planificación.

2. En este nuevo marco, las 93 ERM's se insertaron rápidamente y participaron ampliamente en la implementación de los COCODES, a partir del momento de su creación. En algunos casos los COCODES funcionan en la sede propiedad de la ERM (construida por el Proyecto con recursos de la donación de Finlandia). Casi la totalidad de los COCODES del área de cobertura del DECOPAZ, están siendo dirigidos por líderes que han formado o forman parte de las juntas directivas de las ERM's. Así, al abrirse un espacio mayor de participación comunitaria, las ERM's en forma natural se convirtieron en los ejes para la formación y funcionamiento de los COCODES.

3. En este orden de ideas, la creación de los COCODES, aunque constituye un proceso exógeno a la ejecución de DECOPAZ, está causando un fuerte efecto en la sostenibilidad de las ERM's, el cual solamente podrá ser evaluado en el mediano plazo.

4. El Programa inició la formación de una cultura crediticia en las comunidades, la que a pesar de contar con bastantes limitaciones, se ha constituido en una oportunidad para el desarrollo económico local, mediante la incorporación de amplios sectores de beneficiarios al proceso productivo local.

➔ Impactos iniciales:

f) Las instituciones del Estado han alcanzado niveles aceptables de credibilidad, al interior de las comunidades.

g) Están mejorando los niveles de educación y los indicadores de salud.

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

- Legalizadas y operando 93 Entidades Representativas Microregionales –ERM's-:

Se esperaba que continúen jugando un papel importante en el proceso de formación y consolidación de los Consejos Comunales de Desarrollo (último eslabón del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo), con la participación activa de los líderes surgidos del proceso de implementación del Programa.

- Fue creada e implementada una metodología, que delegó a los beneficiarios el poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de las inversiones. Con la asistencia técnica y capacitación por parte de las EPP's; contemplando además, la realización de 3 ejercicios presupuestales sucesivos, cada uno compuesto por las etapas de: 1) planificación preliminar; 2) selección, formulación, contratación de proveedores y ejecución de proyectos; y 3) evaluación de logros.

- Se espera que la capacidad instalada que dejó el programa en los líderes y comunitarios en general, les permitan acceder a nuevos financiamientos y que estos sean ejecutados con transparencia y eficiencia, en beneficio de sus comunidades.

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

➔ Para lograr la consolidación del alcance de los objetivos del Programa DECOPAZ, en un plazo mínimo de 5 y máximo de 10 años, deben presentarse las siguientes condiciones favorables:

1. Incremento de la inversión social en el área que atendió el Programa, pero que también propicie amplia participación comunitaria en la ejecución de los recursos.
2. Que se incremente el apoyo al sector productivo local.
3. Que se profundice el proceso de descentralización gubernamental hacia el poder local (Municipalidad y COMUDES), y de éste hacia los Consejos Comunales de Desarrollo COCODES. Que las acciones gubernamentales apunten seriamente a la reducción de la incidencia de las causas que dieron origen al conflicto armado.

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



1. Inadecuada distribución de recursos financieros en las micro regiones. La utilización del único criterio de distribución per cápita de los recursos, en lugar de utilizar principios de equidad social, basados en la equiparación de oportunidades, generó inequidad entre las diferentes micro regiones, limitando a algunas el acceso a mayores oportunidades de inversión y/o proyectos y sobredimensionando las mismas oportunidades a otras, que incluso tenían mejores niveles de capital humano, social y físico. Sin embargo, esto se explica por la inexistencia de estadísticas al momento del diseño del Programa, a más de la dificultad que representó priorizar a partir de grados relativo de debilidad del tejido social.
2. Área urbana mayormente beneficiada. El mismo proceso de distribución de recursos, propició que las micro regiones que incluyen las cabeceras municipales fueran beneficiadas con mayor disponibilidad de recursos, por tener mayor cantidad de población, por lo que estuvieron en la capacidad financiera de llevar a cabo proyectos de mayor envergadura.
3. El desarrollo desigual de los municipios (educacional, productivo, servicios, infraestructura, etc.), dificultó o limitó el acceso en igualdad de condiciones a los diversos componentes del Programa. Las comunidades donde los niveles mencionados eran más altos, la implementación del Programa y la comprensión de la metodología fue más fácil de asimilar y poner en práctica, mientras que en las comunidades que presentaban estos niveles más bajos, los procesos se dificultaron en su comprensión y mucho más en la puesta en práctica.
4. Baja participación femenina en las actividades impulsadas por el Programa. La relegación cultural de la mujer hacia las funciones tradicionales de reproducción y de oficios domésticos, lo cual les restringe horarios y oportunidades, al igual que las condiciones de seguridad a las que se exponían al intervenir, ocasionó su poca participación, que mejoró con el avance de la ejecución, en los eventos desarrollados con la aplicación de la metodología del DECOPAZ.
5. Inadecuada aplicación del enfoque de género en el Programa. Esto fue una consecuencia de la falta de claridad en el componente de género, el cual no fue orientado adecuadamente desde la Unidad Técnica y su aplicación fue muy débil, por lo que no se pudo incidir significativamente en la actitud de los beneficiarios para contrarrestar los efectos de la marginación tradicional de la mujer para su participación en las actividades desarrolladas por el Programa.

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



1. Se violentaron los tiempos de la vida cotidiana en las comunidades generando un desgaste en los representantes. La implementación del Programa, por sus actividades, exigió que los comunitarios aportaran tiempo que dedicaban a sus actividades de sobre vivencia, lo cual estaba fuera de su realidad. En busca de minimizar esta limitante se orientó la realización de actividades en tiempos más cortos, en horarios propuestos y consensuados con los comunitarios y se propició un acompañamiento técnico más cercano a las ERM's. Así también, se impulsó un sistema de apoyo económico para la movilización (viáticos y transporte), para los representantes comunitarios que asistían a las actividades, en primera instancia con recursos asignados a las EPP para las actividades que desarrollaron, y posteriormente, cuando eran actividades de proyectos, con recursos correspondientes a los gastos de administración de las ERM's, derivados del financiamiento de los proyectos ejecutados. También las comunidades aportaron eventualmente para cubrir los gastos de viaje de sus representantes ante las ERM's, cuando estos realizaban gestiones para la obtención de sus proyectos; esta última es una forma tradicional de apoyo existente en el ámbito comunitario.
2. El Programa apuntó fundamentalmente hacia las comunidades del interior de los municipios, pasando a un lado de las Corporaciones Municipales, lo que provocó un distanciamiento con las autoridades del Poder Local, el cual no fue superado, salvo en algunos escasos municipios, por la proactividad de las EPP.
3. Sin embargo, el distanciamiento con las municipalidades se vio incrementado a partir de la ejecución de las

obras de infraestructura, al resultar que obras de similares características, resultaron con costos menores hasta en un 30%, respecto de las contratadas por los Alcaldes Municipales.

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



1. Cumplimiento de los Acuerdos de Paz. Los planes de Gobierno de las tres últimas administraciones gubernamentales del país han estado vinculados con el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, principalmente durante los primeros años de ejecución del Programa, el cual surgió como el primer Programa orientado a dichos fines. El Programa contribuyó en la medida en que impulsó la Recapitalización humana, social y física de las áreas más severamente afectadas por el conflicto armado, por medio de un proceso de planeación participativa en el cual las comunidades con base a un presupuesto global aprobado, definieron sus proyectos prioritarios y los ejecutaron, lo que incluyó la delegación efectiva los beneficiarios del poder de decisión sobre los mismos, apoyada por un proceso formal de capacitación continua, para la creación y fortalecimiento de las capacidades necesarias para llevarlo a cabo. Todo esto contribuyó al fomento de una cultura de trabajo conjunto en el ámbito de comunidades y micro regiones, en un entorno de paz.
2. Incorporación de la población rural mayoritariamente indígena al proceso de desarrollo sostenido. La población que fue beneficiada asciende a 480,817 personas y los 17 municipios de cobertura del Programa están habitados por una mayoría indígena, donde las comunidades son principalmente rurales ubicadas a distancias considerables de los centros urbanos grandes, con carencias en vías de comunicación y con accidentes geográficos que limitan su movilización y comunicación, por lo que durante mucho tiempo estuvieron relegadas de las acciones gubernamentales que impulsaran el desarrollo rural. El Programa contribuyó en la medida que se implementó un proceso de organización comunitaria con acompañamiento técnico muy cercano con el objetivo que las comunidades decidan su propio desarrollo partiendo de una metodología participativa e integradora para poder superar estas limitaciones, la cual ha dejado capacidad instalada en las comunidades del área de atención, para impulsar procesos de desarrollo sostenible.
3. La participación ciudadana y descentralización del Estado. El Programa contribuye en este aspecto con el impulso al ejercicio del derecho de ciudadanía, al logro de mejores y mayores niveles de organización comunitaria, con la amplia capacidad de gestión, la participación en la vida política de sus municipios y la toma de confianza en las instituciones del gobierno, así como el apoyo al fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo en sus niveles local y municipal, al dejar capacidad instalada en los municipios.
4. El desarrollo y crecimiento de los sectores productivos privados en el ámbito local. En este punto el Componente de Apoyo a la Producción da sostenibilidad a las inversiones realizadas por el Programa y por medio de la estructura del Fideicomiso de Proyectos Productivos de las 93 ERM y su forma de gestión, permite que los grupos comunitarios interesados en actividades productivas puedan acceder a administrar recursos que propiciarán el crecimiento de los diversos sectores productivos privados del área de cobertura del Programa.
5. Impulso a la productividad de cara a los tratados de comercio internacional. El fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, contribuye a incrementar y con la eficiencia de las producciones orientadas a los mercados de exportación y los servicios básicos de suministros y turismo, ante la firma de tratados de intercambio comercial con Centro América, con los países del norte de América, ya que la ubicación del departamento se considera estratégica, por su vecindad con la República de los Estados Unidos Mexicanos. Las ERM's fortalecidas en su organización y funcionamiento, están en capacidad de participar activamente en estos procesos.
6. Reducción de los índices de pobreza. El Programa ha contribuido a este objetivo gubernamental tanto desde el punto de vista económico como social, de forma directa e indirecta, a través de las acciones desarrolladas que se traducen en generación de ingresos por incorporación de nuevos sistemas de producción de diversa índole, beneficiando al sector productivo local con créditos accesibles y en condiciones favorables.
7. Reducción de analfabetismo y enfermedades. Se ha fortalecido el trabajo de los ministerios de línea, orientado a la reducción de las carencias de educación y salud, con la construcción y rehabilitación de centros educativos y de salud, así como de áreas adecuadas para la recreación comunitaria, lo cual incide en

el incremento de personas alfabetas y con menos problemas de salud. (Documentos diversos del Gobierno de Guatemala, Informes de evaluación del Programa.).

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



En los tres Planes de Gobierno, bajo los cuales ejecutó el Programa, se dio continuidad a la implementación y cumplimiento de los Acuerdos de Paz y a la Estrategia de Reducción de la Pobreza y las estrategias del Banco se complementaron con las del gobierno respectivo, por lo que, los cambios que se dieron fueron poco significativos a nivel de estrategia. El principal cambio realizado fue la introducción de los Consejos Comunales de Desarrollo (COCODES), pero esto ya poco influyó en la ejecución del Programa, dado que aparecieron ya en la etapa de cierre y cuando las inversiones ya se habían realizado. Por lo tanto, los cambios fueron poco significativos y no ameritaron una readaptación del proyecto.

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



No se incluyó.

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



No se incluyó.

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

- ➔ Al finalizar el Programa 480,000 personas de escasos recursos de los 17 municipios que cubre el Programa, fueron beneficiados en términos de su capital social, humano y físico rebasando la población estimada al inicio de la implementación del Programa.
- ➔ Como ya se indicó, al cierre del Programa, se concluyó el proceso de liquidación técnica y financiera de 3,116 proyectos, priorizados y ejecutados por las comunidades organizadas en las 93 ERM's. Así mismo, en términos financieros, el monto total ejecutado en proyectos fue de aproximadamente US\$37,316,947, de los que US\$28,858,368.00, correspondieron al financiamiento del Programa y US\$8,458,579 lo constituyó el aporte de las comunidades beneficiarias. De la operación y mantenimiento de estos proyectos se ocupa la institución del sector que le corresponde, de esta manera el Ministerio de Salud asumió los centros de Salud construidos y puestos en marcha; el Ministerio de Educación asumió los proyectos de escuelas de nivel preprimario, primario y diversificado; las Municipalidades están a cargo de aquellos proyectos de interés de la administración local (rastros, centros de acopio, etcétera); y, finalmente las comunidades tienen a su cargo los proyectos cuya envergadura se limitó al ámbito comunitario (entubamiento de agua, saneamiento básico, etcétera). Finalmente, es de anotar que un porcentaje de los proyectos fueron dotaciones de botiquines, mobiliario escolar, etcétera.
- ➔ El Programa interpuso una estrategia metodológica coherente y con capacidad para orientar la secuencia de acciones que se articulan en el desarrollo comunitario.
- ➔ El Programa planteó una perspectiva radicalmente diferente de la participación comunitaria, trascendiendo la visión tradicional que la reducía y minimizaba a simple factor de trabajo no calificado, para lo cual rescató el potencial autogestionario, estableciendo la participación comunitaria como un derecho humano, frente a la exclusión social, que históricamente ha caracterizado a la sociedad guatemalteca.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

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



1. Definición previa y completa de la línea de base. El Programa careció de esta herramienta primordial para establecer y medir los cambios generados por la ejecución. Sin embargo, éste fue un hecho fáctico con que el Programa debió ejecutarse, dadas las condiciones bajo las cuales fue diseñado, mismas que impidieron generar una línea de base. Estas condiciones estuvieron marcadas por la existencia de una situación de conflicto armado, situación ésta que, a pesar de existir un alto al fuego acordado entre las partes, no garantizaba ni remotamente la seguridad para recoger la información de campo. A lo anterior debe sumarse, que fue prácticamente imposible encontrar interlocutores en una población que había sido fuertemente golpeada por la violencia del conflicto (ausencia de líderes), y menos aún existían condiciones para interactuar con las comunidades (desconfianza generalizada y en especial hacia las acciones de gobierno; temor; ausencia de niveles de organización; etcétera).
2. Análisis de Problemas. La objetividad en el análisis de los problemas que se consideraron en el diseño del proyecto, permitió ubicar adecuadamente los objetivos del mismo, así como la introducción atinada en el proceso metodológico de tres elementos novedosos y fundamentales para el desarrollo del mismo; como lo son: i) La delegación efectiva a los beneficiarios en el ámbito local del poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de inversiones; ii) El proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos; y iii) La incorporación del proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz.
3. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problemas(s) identificados. Fue muy positivo que en el diseño del Proyecto se consideraran los Principios metodológicos de la participación comunitaria, así como el trabajo preparatorio de campo, lo que facilitó el análisis de necesidades en el ámbito comunitario y micro regional, para su posterior momento de formulación y ejecución de proyectos, de parte de los

mismos beneficiarios. Este aspecto metodológico constituyó un factor básico para la obtención de los resultados alcanzados y el grado de consecución del objetivo de desarrollo del proyecto.

4. Plan de implementación del proyecto. Fue positivo contar en el diseño del Proyecto con lineamientos claros para la implementación del proyecto, tales como: i) Modalidad operacional, ii) El carácter bipolar del esquema de ejecución, iii) La constitución del Fideicomiso del Programa, iv) La existencia de una Junta Directiva, la Secretaría Ejecutiva y su Unidad Técnica, v) El Reglamento de operaciones, vii) La contratación de las EPP; y viii) El arranque anticipado.
5. Donación de Finlandia. A través de la ATN/CF-5601-GU Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz, se complementó el diseño, al lograrse el acceso a recursos adicionales para la construcción de las Sedes Micro Regionales, espacios propios para el funcionamiento de las ERM's, lo que les ha permitido tener un lugar para la realización de sus actividades organizativas y ha contribuido al establecimiento de su identidad y presencias entre las comunidades.
6. El monto de esta cooperación técnica fue de US\$850,371.00, recursos éstos que fueron utilizados en su totalidad y con los que se logró la construcción 81 sedes microregionales, es decir que se cubrió a un 87% del total de ERM's. El resto no fueron cubiertas, ya que inicialmente se contempló que la cooperación técnica estaba en el orden de US\$1 millón; sin embargo, al realizarse los ajustes por diferencial cambiario con la moneda finlandesa, ese monto se redujo y los recursos fueron insuficientes para cubrir la totalidad de sedes. Por aparte, aunque los recursos hubiesen sido suficientes no se habría alcanzado el 100% de cobertura, ya que por las características del país en algunas microregiones sin cobertura, fue imposible acceder a un terreno, que fuera donado en propiedad a la ERM, requisito que condicionaba la inversión.
7. La participación de la donación del Gobierno de Finlandia, debe ser considerada como de suma importancia, ya que como se indica en este mismo documento, contribuyó fuertemente a complementar los esfuerzos empoderamiento hacia la sostenibilidad de la ERM's, al facilitarles un lugar propio para su operación y de convergencia comunitaria. Al concluir la ejecución de los recursos de la ATN, se realizó una auditoría externa, la que evidenció un adecuado manejo de los recursos. Sobre los resultados de la ejecución y de la auditoría externa, se informó ampliamente al Gobierno de Finlandia.

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

➔ Durante la ejecución se enfrentó la debilidad de análisis de marco lógico, la inexistencia de una línea de base y la carencia del diseño de un sistema de monitoreo de la implementación del Programa. Frente a esta situación el Programa, con el apoyo de la Representación y el equipo de proyecto, implementó una serie de consultorías nacionales e internacionales, que apoyaron la medición del desempeño del proyecto.

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

➔

1. Diseño completo y previo de todos los indicadores de efecto e impacto, tanto intermedios como iniciales.
2. Establecimiento claro del sistema de monitoreo definido. Desde el diseño debe establecerse con claridad un sistema de control y monitoreo de las actividades que realicen las diferentes instancias del mismo, como un sistema que permita claridad en las acciones de evaluación y a la vez facilite la obtención de información actualizada en el momento oportuno, para aplicar correcciones y reorientaciones en los momentos precisos.
3. Diseño o selección previa de los sistemas informáticos de control financiero y de las actividades operativas. Esto para contar con la base de datos que facilite un sistema de información gerencial, para apoyar el proceso de seguimiento y evaluación, ya que proporcionará la información necesaria para la toma de decisiones oportunas e implementación de correctivos, a la vez que facilitará la generación de reportes confiables que apoyarán la elaboración de informes objetivos y oportunos.

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

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

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

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



1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información). La carencia de esta información y de lineamientos claros para diseñar herramientas lógicas para la recopilación y el análisis de la información que se estaba generando en la población beneficiada por el Programa, generó que el monitoreo y seguimiento del Programa no contara con información confiable para desarrollar procesos de evaluación que sirvieran de guía en todo los procesos de implementación y desarrollo del Programa.
2. Recolección de información de línea de base de efectos. La falta de lineamientos claros para construir esta información no permitió que se pudiera realizar un diagnóstico de medio término, para determinar la situación en ese momento del desarrollo del Programa, así como prever el futuro y hacer las correcciones respectivas en el momento oportuno.
3. Recolección de información de línea de base de productos. La ausencia de un proceso sistematizado para la obtención de información adecuada, no permitió medir en su momento los productos generados por el Programa y evaluar el grado de alcance de los objetivos del DECOPAZ, para generar estrategias y técnicas adecuadas para garantizar la obtención de los mencionados objetivos.

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



1. Contratación de consultorías. El Programa realizó la contratación de expertos para el diseño de instrumentos y recolección de información que facilitaran las evaluaciones oportunas y proveyeran elementos para la realización de la evaluación de impacto o ex post del Programa. Entre estas consultorías están las siguientes:
 - Consultoría para el diseño o ajuste de indicadores del Programa DECOPAZ.
 - Consultoría para la elaboración de línea basal.
 - Consultoría para la definición de indicadores y construcción de un Sistema de Información Gerencial.
2. Recolección de información por el equipo técnico del Programa. El personal de campo de la Unidad Técnica del Programa fue responsable de capturar información que permitiera alimentar la base de datos del Sistema de Información Gerencial, a través del cual se podía mantener un monitoreo constante.
3. Alimentación del SIG. Esta actividad fue delegada en primera instancia a las EPP, quienes ingresaban la información primaria que se obtenía en campo y, en segunda instancia, al equipo técnico de la UT, que era responsable de alimentar el SIG con la información recolectada.
4. Actividades de evaluación. Con participación de las ERM's y los equipos técnicos, las EPP desarrollaron actividades de evaluación anuales, donde se establecía el grado de avance del Programa, proporcionando

información útil para determinar el alcance de los objetivos.

5. Diagnóstico situacional de las ERM. Con el propósito de establecer el grado de asimilación de conocimientos por los miembros de las ERM's, el Programa desarrolló un diagnóstico situacional de las ERM, que arrojó información importante sobre las capacidades adquiridas por los beneficiarios y el estado de funcionamiento de las organizaciones, con lo cual se tuvo elementos para realizar ajustes en los planes de capacitación de las EPP.
6. Sistematización de la aplicación metodológica. Se realizó con la aplicación de una metodología esencialmente participativa, multidisciplinaria y sistemática, desarrollada en doble vía para reconstruir el proceso y construir un conocimiento metodológico objetivo sobre la realidad, que permitió conocer y caracterizar la experiencia de las EPP's y las ERM's, así como conocer su entendimiento de los ciclos y etapas del proceso implementado por el Programa. De esta cuenta se conoció la experiencia de los actores y la definición explícita de la utilidad del método empleado para el alcance de los objetivos del Programa, por todos los involucrados.
7. Evaluación de medio término. Una empresa consultora desarrolló esta evaluación, la cual proporcionó información importante para la medición de desempeño alcanzada por el Programa.
8. Evaluaciones de fase para las EPP. La Unidad Técnica del Programa llevó a cabo evaluaciones de desempeño de las EPP, al finalizar cada una de las fases establecidas en sus contratos, para lo cual utilizaba la información proveniente de los informes de monitoreo y los documentos que presentaba cada EPP.

Todos estos estudios contribuyeron con la ejecución del Programa, apoyándolo en los diferentes momentos del proceso, lo que permitió realizar ajustes en la medida que lo permitía la relación con las autoridades de Gobierno.

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



1. Establecimiento de línea basal. Es importante que se establezca la línea basal de manera objetiva y oportuna, con información recopilada antes del arranque de cada proyecto, lo cual evitará actuar sobre supuestos y procesos de reconstrucción que en sí no garantizan la fidelidad de la información sistematizada.
2. Definición de indicadores objetivamente valuables. Los indicadores de proceso y de impacto deben estar claramente definidos desde el inicio del proyecto y presentar características que faciliten su evaluación objetiva, cuando esta se requiera.
3. Unidad de Seguimiento y Evaluación. En el diseño de la estructura orgánica del proyecto, es importante incluir la unidad responsable de medir periódicamente el grado o niveles de satisfacción de los beneficiarios, recuperando las enseñanzas obtenidas de las experiencias vividas en el Programa por parte de comunitarios y del personal técnico y sistematizándola constantemente, a efecto de contar con archivos físicos y magnéticos que contengan la información que proporciona los elementos para las mediciones de desempeño.
4. Evaluaciones externas periódicas. Contratadas al inicio de la ejecución y por todo el período, estableciéndolas por fases, ciclos, anuales, intermedias, finales y ex post, de acuerdo a las necesidades y/o diseño del proyecto.
5. Sistemas de control de las inversiones y monitoreo definidos con antelación. Estos sistemas deben ser prácticos, que faciliten su alimentación y con uso de programas informáticos, de manera que se pueda sistematizar la información y emitir reportes comprensibles.

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

No hubo factores que afectaran la ejecución del proyecto, tales como los identificados en el ISDP/PPMR, excepción hecha del compromiso de la Agencia Ejecutora, ya que en algunos momentos de la ejecución, particularmente en los años 2002 y 2003, las autoridades del Organismo Ejecutor (Ministerio de Finanzas Públicas), de la Junta Directiva y la Secretaría Ejecutiva, no facilitaron el avance del Programa, incumpliendo entre otros temas, una serie de compromisos y postergaron la implementación de las acciones para solucionar el tema de los proyectos productivos (Fideicomiso) y la liquidación técnica y financiera de los proyectos ejecutados por las ERM's.

Sin embargo, como ya se indicó, el Programa fue orientado básicamente hacia las comunidades organizadas en micro regiones, al interior de los municipios, y no se estableció un vínculo con las Corporaciones Municipales, lo que provocó un distanciamiento con las autoridades del Poder Local, el cual no fue superado, salvo en algunos escasos municipios, por la proactividad de las EPP y de la Unidad Técnica del Programa.

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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



1. Politización del Programa. Se efectuó reclutamiento político de personal, principalmente durante la administración del año 2000 al 2004, así como hubo influencias de entes políticos externos al mismo que orientaron algunas decisiones internas y de inversión, esto dio lugar, entre otras causas, a un distanciamiento del Banco con las autoridades del Programa en los últimos dos años del gobierno anterior. Sobre el tema, el Banco adoptó varias acciones para minimizar su impacto: i) estrecha vinculación con las EPP, sin interferir en la relación de éstas con la UT o la Secretaría Ejecutiva, a través del personal de CGU asignado seguimiento del Programa (Especialista y consultor (a) específico (a); ii) planteamiento del problema y demanda de solución ante el alto nivel de autoridad del Programa; iii) visitas constantes al terreno y levantamiento de información sobre actividades políticas con utilización del Programa.
2. Incomprensión por parte de las autoridades del papel del Banco. Durante la ejecución del Programa no se comprendió a cabalidad la responsabilidad del BID en su seguimiento, otorgamiento de no objeciones, prevaleciendo el criterio relativo a que los recursos pertenecen al país ya que es un préstamo que se pagará con los impuestos del pueblo y por lo tanto, el Programa podía decidir cómo utilizarlo, quisiera o no el Banco.
3. Debilidad o falta de decisión del equipo de gobierno en el cumplimiento de las EPP. La UT y la Secretaría Ejecutiva presentaron debilidad en la estructura administrativa interna para acompañar y evaluar concurrentemente a las EPP en todos los aspectos de los contratos a lo largo del tiempo de ejecución del Programa, así también presentó debilidad, inconsistencias y desigualdades para exigir calidad y eficiencia en el cumplimiento de los compromisos contractuales.

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



1. Arreglo institucional y conformación de equipos multidisciplinarios. La estructura orgánica del Programa, desde la Junta Directiva, hasta la contratación de las EPP, constituyó una organización novedosa que contribuyó a generar confianza en los beneficiarios, lo cual, sumado a la integración de equipos de trabajo con personal con capacidad y experiencia en las diferentes disciplinas relacionadas con las áreas temáticas del Programa, propiciaron la obtención de los productos generados.
2. La aceptación de la Metodología del Programa, por la población beneficiaria. Con su carácter novedoso que dio lugar a la participación activa comunitaria, la metodología fue paulatinamente aceptada y aplicada por los beneficiarios, de manera que facilitó la obtención de los productos previstos
3. Alta participación de las comunidades en las diversas actividades solicitadas por el Programa. Derivado de la aceptación de la metodología y de la confianza generada en la institucionalidad del Programa, la participación de los comunitarios fue manifiesta en gran escala, la cual se mantuvo casi constante hasta el final de la vigencia del Programa.

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

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



1. Demoras en la asignación de contrapartida. La asignación de contrapartida nacional, presentó atrasos sistemáticos, lo cual ocasionó falta de disponibilidad oportuna de recursos específicos en algunas áreas del Programa, lo cual ocasionó retrasos significativos en acciones específicas, así como generó dificultades en la relación con el Banco.
2. Falta desde el inicio del Programa de un sistema de seguimiento y evaluación. Al no contar con la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Programa y un sistema alimentado adecuadamente, no fue posible detectar oportunamente los aspectos que requerían reorientación de acciones orientadas a la obtención de resultados que propiciaran los mejores efectos a la población.
3. Desvinculación con el Gobierno Local. El diseño del Programa no incluyó una forma clara de relación con los Gobiernos Municipales, por lo que no se contó con apoyo significativo de parte de las corporaciones municipales y salvo algunas excepciones, no se logró una coordinación efectiva generalizada para la planificación en el ámbito municipal y el cofinanciamiento de proyectos. Sin embargo, esta desvinculación tuvo su razón de ser en la decisión del País y el Banco para privilegiar resurgimiento de la organización comunitaria (fuertemente debilitada o suprimida durante el conflicto armado), como uno de los elementos necesarios para el logro del Objetivo de Desarrollo del Programa. Sin embargo, dependiendo de las particularidades de los municipios, se presentaron varios casos en los que la relación ERM-Municipio se estableció en forma cordial y de cooperación e incluso de cofinanciamiento de proyectos.
4. Las EPP y la Metodología. Se enfrentaron dificultades para que las EPP se ajustaran a la Metodología acordada para el Programa. Esto debido a que ni la contratación ni la gestión de las autoridades del Programa, plantearon claramente la relación establecida como una prestación de servicios, por lo que las EPP intentaron reiteradamente variar la metodología, tratando de ajustarla a su visión particular respecto de la ejecución de proyectos, lo que implicó que el Banco se ocupara de este tema constantemente; a más de que conservaron su identidad propia, la que proyectaban a las comunidades, generando confusiones para la población beneficiaria en la identificación del Programa.
5. Eficiencia de las EPP. Las EPP presentaron un cumplimiento de sus compromisos contractuales con diferentes grados de eficiencia. De acuerdo con evaluaciones realizadas por el Ejecutor, evaluadores externos y el Banco mismo, la ejecución con mayores deficiencias e incumplimientos fue la realizada por CARE, misma que presentó serios retrasos en el despliegue, deficiencias en la calidad del personal técnico contratado y fuerte resistencia a la aplicación del Reglamento Operativo (Metodología del Programa); al grado que en dos ocasiones el análisis de su trabajo llegó casi al punto de la rescisión de su contrato; así mismo, no se le renovó cuando se extendió el acompañamiento de las EPP por un año más.
6. No exento de vicisitudes, como la lucha por hacer excesivamente notoria la identidad del Sistema de Naciones Unidas en la ejecución del Programa, fue de mejor calidad el trabajo realizado por UNOPS, el que sin embargo, atravesó por momentos críticos que llevaron incluso a la substitución de la Coordinación de su Unidad de Ejecución y a asumir compromisos de ajustes, esta fue la EPP segunda mejor evaluada.
7. El trabajo mejor evaluado fue el realizado por CECI (Canadá), tanto por los resultados obtenidos como por la responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos contractuales y en la actitud receptiva para realizar los ajustes y mejoras en su trabajo que le fueron solicitados.

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



1. Apropiación de la metodología del Programa por parte de los comunitarios. Los beneficiarios se apropiaron de la metodología y están en capacidad de replicarla cada vez que sea necesario, lo cual propicia la oportunidad de contar con herramientas en el ámbito local para planificar y gestionar acciones y proyectos que conlleven al desarrollo comunitario.
2. Nivel de Organización alcanzado por la población beneficiaria. La organización de los comunitarios en las Entidades Representativas Micro regionales, propició la reconstrucción del tejido social en el ámbito local, traducido en el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de coordinación y socialización, motivadas por intereses comunes entre las comunidades, las que han trabajado en pro del desarrollo de sus comunidades, de manera coordinada y consensuada, con la participación de todos los beneficiarios.
3. Donación de Finlandia. La consolidación de las ERMs estuvo también relacionada con el apoyo que

significó la ATN/CF-5601-GU Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz, misma que aportó los recursos para la construcción de las sedes de las micro regiones. Este espacio, permitió a las ERM's contar con un lugar propio y permanente para su funcionamiento y la realización de actividades diversas.

4. Organización de la AEMADIHQ. Organización de segundo piso que agrupa a las 93 ERM's, que se encarga de apoyar la sostenibilidad de las ERM's, que las representa; así mismo es responsable del control y supervisión del funcionamiento del fideicomiso de proyectos productivos. De esta cuenta, a pesar de haber experimentado el Programa un retraso en la ejecución de recursos del componente de apoyo a la producción, la conformación de esta entidad, para la gestión de financiamiento y en apoyo a la administración del fideicomiso de proyectos productivos para las 93 ERM's, está propiciando mayor eficacia en la implementación de dicho componente, en pro de la sostenibilidad de las organizaciones conformadas a raíz de la ejecución del Programa, como resultado de la adecuada administración de los recursos y de la gestión que realice la organización.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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



1. Por parte del Banco, en el diseño hubo un aspecto excepcional para el seguimiento y administración del Programa. Se acordó la contratación "...un consultor que asistirá al especialista sectorial en la realización de sus tareas regulares y realizará un seguimiento continuo del Programa. El consultor estará asignado de tiempo completo a supervisar la ejecución del Programa..." (Informe de Proyecto, página 45). Ésta poco usual práctica, no funcionó adecuadamente al inicio del Programa, y como todo diseño conceptual, su efectividad estuvo marcada por las personas que ocuparon las posiciones de consultor y especialista sectorial. Sin embargo, en términos generales, dada la envergadura del Programa, esta figura constituyó un aporte importante para el Banco y le facilitó la toma de decisiones claves y trascendentes a lo largo de la ejecución.
2. La contratación del personal de ejecución del Programa, estuvo basada en el procedimiento administrativo establecido y la No Objeción del Banco. Esto permitió, en la medida de lo posible contar con personal adecuado, con capacidad para desarrollar el trabajo requerido, sin embargo, esto no fue efectivo para todo el proceso y todo el personal contratado por el Programa, principalmente en los períodos de cambio de gobierno en 2000, y en el período 2002 y 2003.
3. El Programa fue diseñado para incluir en su organización, a las Entidades de Primer Piso –EPP-, las cuales fueron responsables de la implementación de la metodología y fueron efectivas como elementos de control y fiscalización del uso de los recursos de las ERM's, principalmente en los períodos electorales, en los cuales se intentó, el aprovechamiento de los recursos asignados a estas Entidades Representativas Micro regionales, con el propósito de aumentar el caudal de votos, así como poner en práctica el clientelismo político.
4. Establecimiento de canales de comunicación constantes entre los responsables del Programa, el Banco y el Gobierno. La efectividad de esta medida estuvo determinada, por las personas que en determinado momento, tuvieron la responsabilidad de la ejecución del Programa y por la forma en que concebían el papel del Banco, como elemento fundamental en la evaluación y seguimiento del Programa.
5. La contratación de una consultoría para analizar y proponer un sistema adecuado para reorientar el componente de apoyo a la producción. Esta acción dio lugar a la conformación de una entidad de segundo nivel con representación de las 93 ERM's, para la administración de los recursos de proyectos productivos no utilizados, así como la definición de lineamientos que permitieron modificar los instrumentos de que regulan los fideicomisos correspondientes, con lo cual se viabilizará la utilización de dichos recursos, en beneficio de las poblaciones beneficiarias y se procurará la sostenibilidad de las mismas ERM's.
6. La debilidad del vínculo con los municipios, restó posibilidades al impulso de planes municipales de desarrollo y proyectos cofinanciados entre las ERM y las Municipalidades. En las postrimerías de la relación contractual del Programa con las EPP, se desarrolló una iniciativa orientada a fortalecer la planificación municipal, a través de la realización de planes de desarrollo municipales que incluyeran las necesidades planteadas a través de las ERM. Si bien hubo resultados positivos, no respondió a las expectativas planteadas, por lo complicado que al final resultó el trabajo con los Alcaldes Municipales, dad

- la competencia que percibían por parte de las ERM,
7. La ejecución del componente productivo fue débil. Originalmente se destinaron al Componente de Proyectos Productivos por US\$9.7 millones, correspondientes al 25% de los recursos del financiamiento.
 8. Los recursos fueron asignados en propiedad a las ERM para el apoyo al sector productivo local, delegando la administración en una entidad financiera, contratada para ese efecto. El apoyo al sector productivo se concibió mediante el otorgamiento de créditos y los recursos recuperados serían propiedad y de libre administración por las ERM.
 9. De los recursos originalmente contemplados en la operación, se desembolsaron para el componente productivo US\$4 millones y US\$3.6 millones no fueron desembolsados y se cancelaron. Ante los atrasos en la ejecución del componente, el Banco y el Organismo Ejecutor acordaron consultar a las ERM's, respecto de una reorientación de recursos. De esta cuenta, de los recursos originales, US\$2.1 millones fueron reorientados a partir de 2002, a efecto de que las ERM's realizaran obras de apoyo al sector productivo. Esta situación impactó en el monto de los recursos que debieron haberse transferido a las ERM's y, habría afectado la sostenibilidad en el aspecto relacionado con el componente productivo; sin embargo, la recuperación del componente a partir de 2004 y la salida de la crisis generada por las autoridades del Programa, redujo el impacto en la sostenibilidad de la cancelación de recursos y de la reorientación ejecutada.
 10. En noviembre de 2004, el Banco constató que en el Fideicomiso de Proyectos Productivos, habían recursos que fueron desembolsados por el Programa y reconocidos por el Banco como ejecutados, empero, estos recursos permanecían en las cuentas sin haber rotado vía créditos al sector productivo local. Esto condujo a una prórroga extraordinaria del plazo de último desembolso, durante la cual el equipo del Programa logró importantes modificaciones a la escritura y reglamento del Fideicomiso; así mismo, facilitó que las ERM colocaran exitosamente estos recursos en créditos productivos, con lo que al cierre del Programa se dejó en manos de las ERM un fideicomiso más adecuado a sus necesidades y financieramente sano.
 11. Al hacerse la evaluación final del Programa, el Banco constató que los problemas que presentó el componente no radicaron fundamentalmente en el diseño, se trató por el contrario de una inadecuada ejecución por parte de las autoridades del Programa, en algún momento forzaron procedimientos (selección de la entidad financiera) y en otras evitaron el avance del componente por inacción. Sin embargo, la principal debilidad de la ejecución radicó en que las autoridades no comprendieron a cabalidad el contenido y los alcances del componente. No fue sino hasta el último año de vida del Programa, cuando se logró un importante despegue y recuperación del componente, lo que al final demostró la viabilidad del mismo.

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



1. Entre 1996 y enero de 1998 la preparación de la operación y el inicio de su ejecución, fueron manejados desde la Sede, debido a la debilidad de CGU para manejar en forma expedita, la administración de esta operación de diseño tan complejo. De esta cuenta, la Sede se encargó de manejar la LPI para la contratación de las EPP, de la negociación del Fideicomiso, del proceso de elaboración del Reglamento Operativo (Metodología); de las no objeciones a los primeros planes de inversión, entre otros temas. No fue sino hasta que en CGU se operaron cambios en la responsabilidad para el manejo del Programa, cuando la administración de la operación pasó a estar totalmente bajo su responsabilidad.
2. Se requiere ser más estricto en el procedimiento administrativo establecido para la contratación del personal de los Programas y/o Proyectos como DECOPAZ, lo que incluye la No Objeción del organismo financiero, a efecto de garantizar la contratación de equipos con capacidad, sin apadrinamientos políticos y respetando las necesidades existentes, sin permitir la creación de plazas con dedicatoria que respondan a intereses particulares.
3. Es conveniente considerar en la contratación de los servicios de entidades ejecutoras, como las EPP: a) riguroso control sobre el cumplimiento de sus Términos de Referencia, con un constante seguimiento y evaluación, a efecto de garantizar la obtención de resultados; b) proporcionar directrices claras, en un marco de credibilidad institucional, originada de la manifiesta responsabilidad en la ejecución de las acciones que se impulsen.
4. La programación de una ejecución basada en 3 ciclos de proyectos, se vio alterada fundamentalmente por

dos causas: a) incumplimiento en los tiempos marcados para la ejecución de actividades por parte de las EPP; y b) una débil y permisiva administración de los contratos con las EPP por parte de las autoridades del Programa. A pesar de los múltiples llamados a retomar el rumbo que realizó el Banco, los tiempos se fueron alterando, generándose desfases entre un ciclo y otro, es decir, el inicio de uno nuevo sin haber completado la totalidad de acciones del anterior. De esta cuenta, al finalizar los 3 ciclos originales, se hizo una extensión al arreglo con UNOPS y al contrato con CECI, a efecto de prorrogar el acompañamiento a las ERM's por un año más y cerrar los círculos que estaban pendientes por los retrasos acumulados.

5. Que los informes que se presenten de parte del Programa, sean homogéneos, objetivos y oportunos, para evitar el incumplimiento por la saturación de informes retrasados y la pérdida de la objetividad al redactar documentos que por la premura del tiempo disponible para su presentación, ya no integran información fehaciente.
6. El equipo responsable del monitoreo y evaluación del Programa, debe tener un perfil técnico de alto nivel, con experiencia en administración de este tipo de proyectos y madurez profesional, lo cual facilitará el establecimiento de buena comunicación y adecuadas relaciones de coordinación entre las diferentes instancias participantes, con claridad y comprensión mutua del papel que a cada una le corresponde.
7. La implementación de un programa o proyecto, requiere que se tenga definido con antelación un sistema de monitoreo eficiente y objetivo, con instrumentos factibles de aplicar en los procesos de evaluación y técnicamente fáciles de alimentar, de manera que provean oportunamente la información que oriente las acciones correctivas oportunamente.
8. Los diferentes componentes de acción de un programa o proyecto deben estar claramente definidos en su metodología, sin generalidades, de manera que puedan aplicarse desde el inicio de la implementación de las acciones para obtener los resultados esperados y evitar que por indefinición, sucedan experiencias similares a lo acontecido con el componente de apoyo a la producción del Programa DECOPAZ.
9. Es necesario prever las acciones necesarias para facilitar la interacción comunitaria con el Gobierno Municipal, a efecto de coordinar para la incidencia de las comunidades en la definición de los planes de desarrollo municipales y obtener respuesta a las necesidades legítimamente definidas con la participación de los beneficiarios, evitando de esta manera el divorcio institucional entre las Municipalidades y las organizaciones que integran las redes locales.
- 10.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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



La implementación del proyecto fue satisfactoria tomando en consideración lo siguiente:

1. Se desembolsó y ejecutó el 100% de los recursos del Préstamo 968//OC-GU y el 92% del Préstamo 984/SF-GU.
2. Se alcanzó el Objetivo del Programa, de la recapitalización física, social y humana del área de cobertura.
3. En términos generales la ejecución técnica y financiera del Programa, se realizó en forma adecuada y efectiva.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Si No N/A Nivel

Area Institucional / Organizacional

				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

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



1. Promoción y consolidación del concepto de la microregión. Estas son las unidades básicas de intervención del DECOPAZ y constituyen una forma de ordenamiento territorial del municipio, agrupando a varias comunidades con características comunes. Esta entidad es la responsable de desarrollar las actividades de planeación, ejecución, capacitación, control, monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos, de forma participativa. Además está en capacidad de desarrollar la selección, contratación y supervisión de proveedores de bienes y servicios. Está legalmente constituida, lo que le permite trabajar en coordinación con los Gobiernos Municipales y otras entidades de desarrollo, tanto locales como regionales, nacionales y extranjeras.
2. Reconstrucción del Tejido Social. El proceso de micro regionalización es reconocido institucionalmente por sus contribuciones para facilitar el trabajo institucional en las comunidades; las ERM's son reconocidas por la población como instancias de representación comunitaria, siendo vehículos de comunicación y de trabajo conjunto con las comunidades. Esto ha permitido la rearticulación de las comunidades y la generación de espacios de socialización para impulsar el desarrollo comunitario, lo cual se puede ver en los beneficios que las comunidades han obtenido con los proyectos, de la capacidad que han tenido para fortalecer la organización comunitaria, así como el restablecimiento de las relaciones sociales al interno y entre las

comunidades, así como la relación de las comunidades con las instituciones de apoyo, a través de sus representantes. Como ya se indicó, hoy un número significativo de las ERM's se han constituido en la base de los COCODES, o sus directivos y exdirectivos forman parte de éstos.

3. **Recapitalización Humana.** El carácter innovador del Programa, principalmente con su metodología de implementación, creó espacios de formación, capacitación y apoyo a los comunitarios, con la transferencia de conocimientos, destrezas y habilidades. Estos conocimientos se relacionan con la autogestión, con elementos que les permitirán abordar temas de organización comunitaria, priorización, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, administración financiera, regímenes tributarios, derechos humanos, acuerdos de paz, enfoque de género, proyectos productivos, etc.

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

- ➔ El organismo ejecutor, en este caso el Ministerio de Finanzas Públicas, jugó un rol limitado y poco propositivo en la implementación del Programa. A pesar de que en el diseño y organización del Programa el Ministerio de Finanzas Públicas es la máxima instancia del mismo, en la práctica este papel lo ha ejercido el quipo técnico de ejecución del Programa. Este extremo se entiende ya que el Ministerio de Finanzas Públicas no se ha dedicado a la implementación de Programas de este tipo, ya que su función está limitada a la administración del erario público.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

- ➔ La contribución del proyecto al fortalecimiento institucional/organizacional fue relevante, porque impulsó procesos innovadores en el marco legal y regulatorio de la población beneficiada; se elaboraron manuales, guías operacionales, instrumentos en general para el apoyo y desarrollo del propio Programa y el funcionamiento de las entidades organizadas a raíz de su implementación, las cuales hasta el momento están organizadas y funcionando; se impulsaron procesos de capacitación, formación y aprendizaje desarrollando recursos humanos calificados quienes han adquirido una aceptable capacidad para desarrollar ejercicios de planificación participativa, gestión financiera, coordinación intersectorial e inter organizacional; además las inversiones efectuadas sobrepasan los montos que cualquier otro Programa haya invertido en la región, lo que propició el fortalecimiento de organismos regulares del estado y estructuras locales preestablecidas, desarrollando articulaciones sociales vinculantes, orientadas a propiciar el desarrollo sostenible y autogestionario de las comunidades atendidas.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

Las acciones que deberían continuar y el tiempo necesario para asegurar la sostenibilidad del proyecto son:

1. Asistencia técnica a AEMADIHIQ, organización de segundo piso, para su consolidación, a efecto de fortalecer sus capacidades de administración y ejecución del fideicomiso de proyectos productivos para las 93 ERM, durante el tiempo necesario para que adquieran la experticia necesaria para su funcionamiento independiente.
2. Desarrollo de una política de desarrollo rural vinculante, que respete y fortalezca las acciones y estructuras desarrolladas por la intervención de programas y proyectos previos, que propician oportunidades de intervención a través de las dinámicas participativas, validadas por las comunidades. Esta política debería definirse en el corto plazo e instituirse de manera que trascienda los procesos electorales.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan

los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

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

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



1. La falta de recursos financieros. Esto limitaría las posibilidades para realizar proyectos, tanto de inversión social como productivos, así como atentaría contra la sostenibilidad financiera de las ERM, al no contar con fondos para su funcionamiento. Estos recursos pueden ser del Gobierno o de otras instancias.
2. El surgimiento de líderes poco transparentes y politización de las organizaciones. La llegada de integrantes corruptos, cuyo objetivo sea el aprovechamiento indebido de los recursos de la ERM, afectaría la credibilidad de la población en la transparencia de las acciones desarrolladas, lo cual afectaría sus posibilidades de apoyo comunitario, lo que se traduciría en efectos negativos ante posibles instituciones de apoyo. Así mismo, la politización de las ERM, por el particular interés de obtener mayor caudal electoral, ya sea de integrantes de las mismas, como de entes externos, desvirtuaría el propósito fundamental de su funcionamiento.
3. El celo institucional y falta de apoyo de las entidades de Gobierno. La mayoría de las veces los organismos institucionales que llevan a cabo acciones en áreas atendidas previamente por otras instituciones, en el ánimo de crear y aplicar sus propias metodologías, desaprovechan las iniciativas positivas generadas con antelación, que han demostrado su efectividad; aunado a esto, la ausencia de una política nacional integracionista para el desarrollo comunitario y la falta de coordinación entre las entidades del Estado, genera un clima de desconocimiento en torno a las acciones desarrolladas. Estos dos aspectos constituyen una seria amenaza para la sostenibilidad de las ERM, al vedárseles el espacio de participación en las acciones de desarrollo municipal.

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



1. La existencia del Fideicomiso de Proyectos Productivos. Estos recursos deben permitir a las ERM's, a través

de su organización de segundo piso, obtener sostenibilidad y apoyo para la gestión de nuevos financiamientos.

2. Vinculación de las ERM's al sistema de los COCODES. Esto permitirá la obtención de recursos para el financiamiento de proyectos en las comunidades.
3. Apoyo constante y de calidad de parte del Gobierno. Como resultado de participación activa en procesos de coordinación y planificación municipal, a través de los Consejos de Desarrollo, las entidades gubernamentales deberían responder a las demandas generadas y planteadas a través de la organización micro regional.

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



1. El componente de apoyo a la producción. Su aplicación adecuada debió generar sostenibilidad de las ERM, como resultado de la gestión y otorgamiento de los recursos asignados, lo cual en la práctica no funcionó como estaba previsto, por la indefinición inicial de las normas y procedimientos para su implementación. Ante esta situación, se contrató una firma consultora que analizó y presentó una propuesta de reorientación del componente de apoyo a la producción, principalmente en sus instrumentos operativos y la relación con el fiduciario del fideicomiso establecido para el efecto, a la vez que propuso la conformación de una organización de segundo nivel que se hizo responsable del componente.
2. Conformación de la AEMADIHIQ. La conformación de esta organización de segundo nivel que engloba a los representantes regionales de todas las ERM, para la administración y ejecución del fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM's, garantiza la sostenibilidad de dicho instrumento y el fortalecimiento de las organizaciones.
3. La Metodología del Programa. Con carácter innovador en la estrategia de intervención de programas y proyectos, la metodología del DECOPAZ fue muy efectiva y novedosa, lo cual permitió generar procesos de organización y planificación para el desarrollo comunitario, cuya consecuencia natural la constituye la sostenibilidad de las ERM responsables de dichos procesos, como efecto de la eficacia de los procesos impulsados por dichas organizaciones.
4. La contratación de las EPP como ejecutores sombra. El diseño de la estructura orgánica del DECOPAZ que incluyó la participación de organismos internacionales de reconocido prestigio para fungir como ejecutores sombra, fue efectivo en la implementación, ya que facilitó la credibilidad en el Programa y facilitó los procesos de organización y capacitación, a la vez que impidió la politización del mismo.
5. La micro región y las ERM. La organización de las comunidades de los municipios del área de cobertura con base en la micro regionalización como ordenamiento territorial, y la constitución de las Entidades Representativas Micro regionales, como entidades sujetas de fortalecimiento y responsables del desarrollo de los procesos de gestión, adquirieron sostenibilidad social, como resultado del beneficio llevado a las comunidades que las integran.
6. Sostenibilidad de las inversiones. La inversión realizada en las comunidades beneficiadas fue efectiva y de gran magnitud, con proyectos que responden a las necesidades planteadas por las propias comunidades, por lo que se suscribió acuerdos con los ministerios de salud y educación, para garantizar el mantenimiento y la atención de las construcciones en estos sectores, lo cual apunta a la sostenibilidad de dichas inversiones.

2.3.2.6. 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



1. Garantizar la institucionalidad del Proyecto o Programa. Que el diseño contemple la inclusión en el contrato de préstamo de un compromiso del Gobierno para generar o designar la institucionalidad necesaria para garantizar la continuidad del modelo; así mismo el compromiso de la asignación de los recursos necesarios para la continuación de actividades que profundicen el logro de los objetivos de desarrollo.
2. Justa distribución de recursos. La distribución de los recursos en el área de cobertura del Programa debe

ser diseñada en función de beneficiar a los más necesitados, dejando a un lado el criterio de distribución per cápita, lo cual genera desigualdad en las acciones desarrolladas. La distribución debe tomar en cuenta criterios relacionados con los diferentes indicadores de desarrollo humano en el área que se quiere atender, de manera que las oportunidades sean similares para todos los beneficiarios ya que resultó que los municipios con mayor número de habitantes no resultaron ser los que tenían mayor índice de pobreza y mayores necesidades de apoyo.

3. Definición de instrumentos y estrategias para la sostenibilidad. En un proceso que incluye iniciativas de organización social para el desarrollo, es importante que desde un principio estén claramente definidos los componentes y estrategias que contribuirán a alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones, evitando que sobre la marcha se deban realizar reorientaciones que pudieran evitarse con el diseño oportuno, afectando la estabilidad organizacional.
4. Marco de cooperación institucional. Que existan las condiciones para que el proyecto se desarrolle en un marco de cooperación interinstitucional, de manera que los procesos de planificación y organización social reciban apoyo de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a efecto que su funcionamiento trascienda la temporalidad del proyecto.

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



1. Impulsar y financiar proyectos puntuales en capacitación y transferencia de destrezas y habilidades, en el área de Proyectos productivos, inversión social, organización social-comunitaria, gestión, entre otros.
2. Impulsar dentro de la política de desarrollo rural, la vinculación de las estructuras organizacionales existentes en el área rural, con las entidades regulares del Estado, a efecto de que las segundas alcancen sus objetivos en función de la interacción con la sociedad civil organizada, con lo cual existirían espacios de participación que pueden ser aprovechadas por las ERM.
3. Vincular a las ERM con entidades regulares que presten servicios de capacitación en las áreas de administración, gestión de recursos, gerencia, etc., procurando el financiamiento de eventos específicos con apertura a la participación de los líderes o representantes micro regionales.
4. Sería conveniente que el Banco explorara opciones de apoyo a al fortalecimiento de AEMADIHIQ, mediante una cooperación técnica para contratar la asistencia técnica requerida.

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

[] Muy Probable (MP)

[●] Probable (P)

[] Poco Probable (PP)

[] Improbable (I)

➔ Se considera que es probable, fundamentalmente debido a que factores que inciden en la sostenibilidad, tales como el componente productivo, la metodología, la organización comunitaria y el producto de la inversión realizada por el Programa, que se incluyeron en el diseño del proyecto y en la ejecución del mismo se institucionalizaron. A pesar de muchos tropiezos y limitantes, se mantienen vigentes y acompañados aún en la etapa final de una alta motivación de parte de los beneficiarios, quienes están conscientes de su potencialidad autogestionaria, y de la participación social comunitaria como fuerza motora del desempeño de la comunidad, en la solución consciente de sus necesidades y problemas, lo cual facilita la permanencia de las organizaciones, más allá de la vida del DECOPAZ, como proyecto de desarrollo.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

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

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

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



1. Flexibilidad en el manejo de la estructura funcional de la unidad técnica, que permitió que ésta se adaptara a las necesidades que presentó la ejecución del programa en cada uno de sus momentos. (arranque, con EPP, sin EPP, y cierre).
2. El establecimiento en algunos momentos de formas ágiles de comunicación y toma de decisiones (ayudas memoria, reuniones conjuntas, etcétera), sin caer en procesos burocráticos largos.
3. El seguimiento constante por parte del Banco en cada uno de los momentos del Programa, desde la etapa de implementación, con EPP, sin EPP y en la etapa de cierre del mismo, con especial énfasis en etapas que presentaron situaciones críticas de riesgo. Entre las medidas relacionadas a este punto que asumió el Banco tenemos la presencia del Equipo de Proyecto al inicio del mismo, el Especialista Sectorial, contratación de un Consultor específico que realizó visitas de campo mensuales.

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



1. Es importante considerar desde el diseño del Proyecto, una estructura orgánica funcional que contemple todos los elementos que garanticen la ejecución y evaluación del mismo, desde el inicio hasta el final del mismo, los cuales deben contar con el personal suficiente y con las capacidades necesarias, de acuerdo a la magnitud de las inversiones que se van a realizar. Entre estos elementos se encuentran la Unidad de Metodología, Seguimiento y Evaluación, la Unidad de Informática, la Unidad de Proyectos Productivos, la Unidad de Divulgación, Unidad de Infraestructura, la Unidad de Género, La Unidad de Medio Ambiente, la Unidad de Fortalecimiento del Poder Local, por mencionar algunos, los cuales deben interactuar entre sí, de manera que no ocurran situaciones de descoordinación e independencia de acciones, como algunas experiencias que se dieron en la práctica del DECOPAZ.
2. Se hace necesario establecer un sistema de vigilancia que garantice la permanencia de personal eficiente,

principalmente en puestos gerenciales, para garantizar a la vez, la continuidad de la ejecución sin afectarse por situaciones de carácter político y amical, ya que los continuos cambios afectan severamente la ejecución del proyecto y la obtención de los productos esperados, como sucedió en el presente caso.

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

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



A pesar de los momentos difíciles que se vivieron durante el año electoral de 1999 y los años 2002 y 2003, en general pude afirmarse que, con excepción de las autoridades de ese período, el Programa fue ejecutado satisfactoriamente por las autoridades técnicas. Sin embargo, durante el período indicado, el Ministerio de Finanzas Públicas como Organismo Ejecutor, poco hizo para minimizar los efectos negativos de la conducción del Programa.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? ☐ No ☒ Si
2. ¿Para qué fecha está programada? Fecha comienzo: 30/09/05
Fecha terminación: 30/12/05
3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? ☐ Banco ☒ Prestatario
4. ¿Cuánto es el costo estimado? USD\$ 24,500.00
5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? ☐ Recursos de préstamo BID
☒ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:



N/A

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



1. El Ministerio de Finanzas Públicas, como organismo ejecutor del DECOPAZ, financió el equipo técnico que cerró para el país el Programa el 31 de diciembre de 2005, y fue este equipo el responsable del seguimiento y cumplimiento del compromiso de presentar los resultados de la evaluación expost. Esta evaluación fue presentada al Banco por el Prestatario y el Banco le dio el cumplimiento a la cláusula contractual.
2. Se cuenta con información generada por la ejecución del Programa, en procesos de organización, planificación participativa, instrumentos de planificación, capacitación de los beneficiarios, números de proyectos ejecutados y sus montos, número y monto de los créditos otorgados a través del fideicomiso de proyectos productivos, recopilada en informes de fase y finales de las EPP, informes de progreso del Programa presentados al BID, base de datos del Sistema de Información Gerencial, evaluaciones de término

medio y de ciclos de proyecto de las EPP, entre otras.

3. Se cuenta con medios de verificación de procesos e impactos, representados en los informes mencionados, actas de los libros de las ERM, documentación contable, registros del banco fiduciario para el componente de apoyo a la producción, informes de consultorías, obras de infraestructura desarrolladas, constancias de los diferentes procesos desarrollados, entre muchos otros, los cuales pueden ser consultados a la par de la información que los beneficiarios del Programa puedan proveer directamente.

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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



1. Considerar el desarrollo comunitario como un proceso social participativo que debe ser orientado con un carácter estratégico, en el que las acciones de impacto inmediato deben estar subordinadas a procesos impulsados con una visión de transformación socioeconómica y cultural en las comunidades, en el entorno micro regional y municipal.
2. Desarrollar y aplicar una línea permanente de coordinación interinstitucional con las organizaciones de la sociedad civil comunitaria, articulada a los espacios y estructuras formales de poder local en los municipios, a fin de contribuir a la construcción de un sistema participativo de planificación estratégica para el desarrollo, desde los ámbitos, comunitario, micro regional y municipal.
3. Estructurar lineamientos metodológicos de registro y sistematización de la información cuantitativa y cualitativa proveniente del monitoreo, como insumo para los informes que cotidianamente se procesan y se actualizan, siguiendo patrones que homogenicen su presentación, de manera que faciliten su interpretación e integración en documentos consolidados.
4. Para arreglos institucionales complejos, es conveniente y necesario prever la contratación de evaluaciones externas periódicas, por todo el proceso de fases, ciclos de proyectos, intermedias, finales y ex post, con el propósito de lograr resultados objetivos derivados del carácter de imparcialidad de las evaluaciones que se contraten.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1. Administración	4.9			4.9	5.06	3.70		8.76	3	370.0		373
2. Servicios de Primer Piso	10.6			10.90 6	11.42			11.42	8			8
3. Inversión y Crédito	33.2	5.6		38.8	30.42	1.9		32.32	-8	-66		-74
4. Imprevistos	0.8			0.8	.0			.0	-100			-100
5. Inspección y Vigilancia	0.5			0.5	.47			.47	-6			-6

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
97	8.9	.7		9.60	5.77			5.77	-3.83
98	19.7	2.5		22.20	9.15			9.15	-13.05
99	16.5	2		18.5	12.28	0.99		13.27	-5.23
00	5	0.4		5.4	13.03	1.67	6.99	21.69	16.29
01					4.92	0.76		5.68	5.68
02					2.32	1.48		3.8	3.8
03					0.55	1.09		1.64	1.64
04					-0.65	0.44		-0.21	-0.21
05					-0.28			-0.28	-0.28
TOTAL	50.10	5.60		55.70	47.09	6.43	6.99	60.51	4.81

Nota: la contrapartida local esta reportada hasta junio/05

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

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

Desde el punto de vista de la capacidad financiera del organismo ejecutor, se puede concluir que durante la ejecución del Proyecto este tuvo debilidades en cuanto a mantener registros contables adecuados de las transacciones financieras operadas en este proyecto. Destaca en el ultimo reporte recibido en CGU sobre los estados financieros auditados a diciembre del 2004, la observación de que el Programa mantiene una diferencia neta de US\$255.148 que proviene desde el año 2001 y que corresponde a valores no conciliados en el estado del efectivo recibido y desembolsos efectuados del Programa, del préstamo 968/OC-GU, 984/SF-GU, Cooperación Finlandia, Fideicomiso y aporte local.

Para el efecto el Programa contrató una consultoria con el propósito de que depurara los registros contables desde el inicio de la operación, dichos resultados fueron evaluados por la firma auditora en los estados financieros del cierre del Programa, con lo que quedó aclarada la diferencia.

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

En cuanto al control interno, diversas recomendaciones fueron formuladas por los auditores externos a lo largo de la ejecución del Programa pero sobresalen aquellas que tenían relación a deficiencias en registros contables, incumplimiento a cláusulas contractuales, deficiencias reportadas en la ejecución de las obras financiadas por el Programa, utilización inadecuada del financiamiento para gastos no elegibles como el IVA, duplicación de desembolsos en solicitudes de justificación presentadas al Banco entre otras. Esta situación muestra el débil control interno contable implementado en la ejecución de este proyecto. Con relación al sistema contable, se reportó como una debilidad continua la falta de implantación de un software contable financiero necesario para el proceso del registro de las transacciones financieras y la preparación de reportes, situación que nunca fue atendida por parte de la Unidad Ejecutora y que se mantuvo desde el inicio hasta la finalización de la ejecución. Esta inobservancia repercutió en la calidad de la información financiera y en la eficiencia de la gestión contable.

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

INFORME DE FONDO ROTATORIO:

En su inicio fue necesario otorgar una prórroga a la presentación del reporte semestral de fondo rotatorio, situación que se corrigió posteriormente a lo largo de la ejecución del Programa, ya que posteriormente los reportes fueron presentados oportunamente al Banco y este dio por cumplida la cláusula contractual respectiva. Cabe mencionar sin embargo que en ciertas ocasiones el Programa utilizó indebidamente recursos del fondo rotatorio para cubrir obligaciones por concepto de impuesto al valor agregado, por lo que el Banco tomó la acción de solicitar el reintegro correspondiente. Finalmente se debe mencionar que el Programa liquidó el fondo rotatorio dejándolo sin valores pendientes por justificar.

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

En cuanto a los EFAS se debe mencionar que conforme el requerimiento de la cláusula contractual 5.02 Auditorias, se requería la presentación de EFAS del proyecto y del fideicomiso DECOPAZ a lo largo de la ejecución del Programa. En cuanto a la oportunidad de la presentación de los EFAS del proyecto cabe mencionar que salvo el año 2004 que se presentaron dentro del plazo contractual establecido en el contrato de préstamo, el resto de años desde 1997 se presentaron fuera del tiempo previsto, tramitando incluso prorrogas para la presentación de los mismos.

En lo referente a los EFAS del Fideicomiso dado que estos fueron auditados por la Superintendencia de Bancos, CGU elevó la consulta a la unidad técnica respectiva (ex ROS/DAU) sobre la pertinencia de la auditoría por parte de ese órgano regulador sin obtener respuesta alguna. El Banco recibió los EFAS del Fideicomiso pero no dio por cumplida la cláusula contractual desde el año 2000.

En cuanto a la calidad de la información auditada del Programa, debemos resaltar que salvo el año de 1998 en que CGU reporta un estado financiero auditado sin salvedades, el resto de periodos tuvieron una calificación con salvedades por parte de las dos firmas de auditoría externa que evaluaron y auditaron este Proyecto. (PriceWaterhouse Coppers y Deloitte) Las principales salvedades reportadas hacen mención a observaciones de incumplimiento de controles internos, registros contables inadecuados, diferencias no conciliadas en los reportes contable financiero que aun se mantienen, utilización inadecuada del financiamiento para gastos no elegibles e incumplimiento de cláusulas contractuales.

CGU recibió de parte de la Unidad Ejecutora los estados financieros de cierre cortados al 21 de agosto del 2005, fecha del ultimo desembolso del Programa en mención, y los EFAS auditados no presentan problemas sobre el manejo de los recursos.

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

Es importante que previo al inicio de las operaciones de un Programa, se verifique la idoneidad y capacidad de gestión financiera con que cuenta la Unidad Ejecutora responsable del manejo de los recursos. El Banco debe exigir el cumplimiento de la implementación de sistemas financiero contables adecuados en los Programas de manera que los registros sean apropiados confiables y permitan un adecuado gerenciamiento de los recursos evitando retrasos y deficiencias en la información que repercute en la presentación adecuada y a tiempo de los requerimientos del Banco pero más importante en la confiabilidad y calidad de la información que brinde para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Es importante promover la continuidad de las firmas de auditores externos, ya que redundaría en beneficios al ejecutor al conocer a fondo el movimiento, operación y debilidades que poseen y que posteriormente podrán orientarlos a implementar las mejoras del caso y no únicamente limitarse a levantar observaciones de carácter contable y financiero.

INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

La eficiencia 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 Ejecutor inician con 3, ejemplo 3.1.1.1.)
- Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Participación Comunitaria Consolidación para la Paz. DECOPAZ.
Número del proyecto: GU0099
Número de Préstamo(s) /CT: 984/SF-GU, 968/OC-GU
Nombre del Organismo Ejecutor: MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS.
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Ismar Sjhanny Figueroa Mont.
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Asesor en Metodología.

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

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

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
Arreglo institucional participativo, eficiente y transparente, para la asignación de recursos del gobierno a las comunidades.	1.1 Constituido el Fideicomiso y aprobado su reglamento, que regula la administración del DECOPAZ. 1.2 Nombrada y funcionando la Junta Directiva del Programa.
Componente 2	Componente 2
Conformación de un equipo técnico que apoya a las comunidades (resolviendo los problemas de falta de experiencia de los actores locales) para que identifiquen consensuadamente sus propias prioridades, definan las inversiones correspondientes y las ejecuten.	2.1 Hasta la finalización del Programa, instalada y funcionando la Secretaría Ejecutiva, con el apoyo de un Secretario Ejecutivo Alternativo o en su defecto, un Asistente Técnico. 2.2 Creada y funcionando la Unidad Técnica, con funciones de seguimiento y supervisión de las acciones de las Entidades de Primer Piso contratadas para la ejecución del Programa, hasta la salida de éstas ONG's, en Noviembre de 2002. 2.3 Contratación de las Entidades de Primer Piso: esto se realizó en dos modalidades diferentes, vigentes hasta Noviembre de 2002:

	<p>2.3.1 Celebrado y en funcionamiento Convenio con UNOPS.</p> <p>2.3.2 Contratadas y operando 2 ONG's seleccionadas en un proceso de Licitación Pública Internacional (CARE y CECI).</p> <p>2.4 La Unidad Técnica como Ejecutor Sombra, adaptada a los requerimientos de seguimiento en campo, por salida de las EPP.</p> <p>2.5 Comisión de Cierre del Programa: a partir de Abril de 2004, conformada para concluir aspectos pendientes y ejecutar el cierre definitivo del Programa, al mes de Agosto de 2005.</p>
Componente 3	Componente 3
<p>Uso de una metodología que permita trabajar sistemáticamente en forma participativa y que favorezca el desarrollo de las capacidades locales que le darán soporte al proceso de desarrollo a nivel local.</p> <p>Proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos.</p>	<p>3.1 Creada, aprobada y aplicada la Metodología del Programa, de planificación participativa, consistente en:</p> <p>3.1.1. Promoción: proceso de divulgación del Programa, al inicio de su ejecución</p> <p>3.1.2. Micro regionalización: Organización territorial que se utilizó para definir la Unidad Básica de Atención o Microregión, base de las Entidades Representativas Microregionales legalizadas en Asociaciones de Desarrollo</p> <p>3.1.3. Planificación Participativa: etapa en que los beneficiarios determinaron sus proyectos y los formularon.</p> <p>3.1.4. Ejecución: con la administración de las ERM y la asesoría de las EPP y la UT, los beneficiarios seleccionaron y supervisaron a los ejecutores de sus proyectos.</p> <p>3.1.5. Monitoreo y Evaluación: simultánea con las etapas anteriores, con intervención de la UT y las EPP, así como la aplicación de auditoría social de parte de los beneficiarios.</p> <p>3.1.6. Diagnóstico: al inicio y al final de la intervención de las EPP, para recopilación de información básica para toma de decisiones y evaluación de impacto.</p> <p>3.2 Desarrollado un proceso de capacitación adaptado constantemente a las etapas metodológicas y circunstancias propias del nivel de ejecución del Programa, orientado a la creación y fortalecimiento de capacidades de los usuarios.</p>
Componente 4	Componente 4
<p>Delegación efectiva a los beneficiarios a nivel local del poder de decisión sobre la identificación de necesidades y su priorización; así como la selección, ejecución y financiamiento de inversiones.</p>	<p>4.1 Planificado y desarrollado el proceso de planificación participativa y ejecutados los proyectos, durante tres ciclos de nueve meses cada uno, el último de los cuales fue ampliado con un nuevo ejercicio de planificación y ejecución, resultado de la reprogramación de recursos del componente de proyectos</p>

	<p>productivos y generación de saldos e intereses en las cuentas bancarias de las ERM.</p> <p>4.2 Para el año 2005, cierre del Programa, luego del proceso de liquidación de proyectos hay 3,116 proyectos liquidados, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 2,489 liquidados con acta y documentación correspondiente b) 59 proyectos recepcionados c) 20 proyectos en ejecución d) 8 proyectos detenidos e) 540 proyectos anulados <p>4.3 Para el año 2005, cierre del Programa hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Incluidos 16 municipios de Huehuetenango y un municipio de El Quiché, para un total de 17 municipios atendidos b) 93 Entidades Representativas Microregionales, debidamente legalizadas en asociaciones de Desarrollo y capacitadas para el desarrollo de la gestión de Proyectos c) Una organización de segundo nivel, representante de las 93 ERM, responsable del seguimiento de los fideicomisos del componente de proyectos productivos d) Un monto total ejecutado en proyectos de Q.290,469,997.04, según resultado final de liquidación, distribuido de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Q.222,209,393.15 aporte DECOPAZ ▪ Q.65,131,059.11 aporte comunitario ▪ Q.3,129,544.78 aporte de otras fuentes
Componente 5	Componente 5
Proyectos Productivos.	<p>5.1 Créditos concedidos por las comunidades a asociaciones de productores locales, que se complementarán con recursos de asistencia técnica, en la fase de cierre del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 571 créditos concedidos. b) Q.12,605,122.72 que se encontraban sin movimiento han sido colocados, de los cuales, Q.5,539,920.67 correspondían a productos ociosos en los fideicomisos y Q.7,065,202.05 a productos de inversiones generados por los fideicomisos. c) El 15.94% de los usuarios de crédito, son mujeres, a quienes se les ha brindado la misma oportunidad que a los varones. d) Se tiene un Comité Técnico del Fideicomiso, representativo de las 93 ERM fideicomitentes. e) Se cuenta con una estructura formal del fideicomiso de proyectos productivos,

	<p>mejorada y adaptada a las condiciones dinámicas de los actores locales, con mayor protagonismo de los fideicomitentes y fideicomisarios.</p> <p>f) Se ha fortalecido las capacidades de los comités de crédito, en la planificación, análisis y gestión de créditos, en beneficio de los beneficiarios.</p> <p>g) Las escrituras de fideicomiso modificadas y sus reglamentos, facilitan la operativización del componente, así como crean oportunidades a mayor cantidad de entes sociales, a participar de los beneficios de los créditos, lo cual estará redundando en el mejoramiento económico local.</p>
Componente 6	Componente 6
Proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos.	<p>6.1 El Programa, a través de las EPP y con el seguimiento de la UT, desarrolló planes de capacitación acordes a las diferentes etapas de la metodología, tendentes a la creación y fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, así como del personal técnico responsable.</p> <p>6.2 La capacitación se desarrolló en un marco de educación no formal, sistemática, gradual y focalizada, utilizando para ello técnicas andragógicas, con el propósito de generar y fortalecer capacidades en los directivos y líderes comunitarios para su participación activa y propositiva en los diferentes procesos de desarrollo impulsados.</p> <p>6.3 Se desarrolló un diagnóstico de la situación de las ERM, el cual fue de utilidad para reorientar algunas acciones de los planes de capacitación, para lograr los objetivos planteados.</p> <p>6.4 En la etapa de ampliación de servicios de las EPP CECI y UNOPS, el proceso de capacitación y asistencia técnica fue sujeto de mayor atención, con temática puntual de acuerdo a las debilidades encontradas, según taller de Planificación Estratégica y Reprogramación de Actividades desarrollado en el año 2000.</p> <p>6.5 En la fase de cierre y su ampliación, ha sido importante desarrollar un proceso de capacitación contable, orientado al fortalecimiento de las capacidades administrativas de los directivos de las ERM, en el manejo de los recursos del componente de desarrollo productivo.</p>
Componente 7	Componente 7
Incorporación de las comunidades en el proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz.	<p>7.1 Diseñadas y conformadas las 93 microregiones en que se agrupan las comunidades de los 17 municipios.</p> <p>7.2 Conformadas legalmente y funcionando las 93</p>

	<p>Entidades Representativas Micro regionales.</p> <p>7.3 Desarrollado el proceso de planificación participativa y ejecutados los respectivos ciclos de proyectos, por lo menos en tres ocasiones en cada una de las 93 ERM del área del Programa.</p> <p>7.4 Todas las ERM del área del Programa DECOPAZ, como resultados de los ejercicios de planificación participativa y la capacitación, poseen la capacidad y la experiencia necesarias para la gestión de las acciones necesarias para el alcance de mayor desarrollo en las comunidades que representan.</p>
--	---

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

1. Se constituyó el Fideicomiso del DECOPAZ y se aprobó su reglamento, que reguló la administración del Programa, para lo cual se llevó a cabo un arreglo institucional participativo, eficiente y transparente para la asignación de recursos del Gobierno a las comunidades.
2. La Junta Directiva del Programa, como ente rector del arreglo institucional, tuvo un papel primordial en la toma de decisiones que facilitaran la ejecución del Programa.
3. Se conformó un equipo técnico que apoyó a las comunidades en la resolución de sus problemas, por falta de experiencia de los actores locales para la identificación de manera consensuada de sus prioridades, la definición de las inversiones correspondientes y su ejecución.
4. El funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva y sus entes asesores, facilitó la comunicación efectiva con las contrapartes del Programa, Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y Ministerio de Finanzas Públicas, lo cual viabilizó la aplicación de los recursos con oportunidad.
5. El funcionamiento de la Unidad Técnica del Programa se constituyó en la garantía técnica administrativa de la aplicación de los recursos orientados hacia la obtención de los objetivos del Programa.
6. La participación de las EPP facilitó la credibilidad de los beneficiarios en la institucionalidad del Programa DECOPAZ, lo cual redundó en la efectiva aplicación de la metodología y viabilizó la obtención de los resultados previstos.
7. La participación de la UT como ejecutor sombra a la salida de las EPP, posibilitó la finalización de los procesos pendientes en la ejecución de ciclos de proyectos ejecutados por las ERM.
8. Como resultado de las acciones desarrolladas por la comisión de cierre del Programa, se reactivó el componente de proyectos productivos, se desarrolló el proceso de liquidación de proyectos, se definió la situación de los activos del Programa y se realizó la entrega de los mismos a las ERM y otras entidades calificadas, se realizaron las auditorías financieras correspondientes, se liquidó el fondo rotatorio del DECOPAZ y se cuenta con elementos para la realización de la evaluación Ex Post del Programa.
9. El Programa DECOPAZ y sus objetivos fueron ampliamente conocidos por la población y autoridades del área de atención, lo cual contribuyó a la implementación de la metodología que facilitó el alcance de sus objetivos.
10. Entidades Representativas Microregionales (93 en total), legalizadas como Asociaciones de Desarrollo Microregional, conformadas y funcionando.
11. Tres ejercicios de planificación participativa, el último de ellos ampliado, desarrollados gradualmente por las poblaciones beneficiarias, a quienes se les delegó el poder de decisión sobre la identificación de necesidades y su priorización; así como la selección, ejecución y financiamiento de las inversiones.

12. Las ERM administraron directamente los recursos asignados a cada uno de los ciclos de proyectos y fueron responsables de la ejecución de todos y cada uno de los mismos.
13. Las ERM y la población beneficiaria en general, con apoyo del Programa, aplicó procesos de auditoría social en la definición y ejecución de los proyectos de desarrollo llevados a cabo, en resguardo de la transparencia y satisfacción de las necesidades.
14. Desarrollado un proceso formal y continuo de capacitación a los miembros de las ERM, orientado a la creación y fortalecimiento de capacidades para apoyar la gestión de procesos de desarrollo.
15. Las 93 Entidades Representativas Microregionales fueron sujetas de acompañamiento técnico y capacitación en todo el período de duración del Programa, bajo el criterio de enseñar haciendo, para la transferencia de conocimientos y habilidades.
16. Como resultado de la intervención del DECOPAZ, se cuenta con líderes comunitarios microregionales en toda el área de atención del Programa, que cuentan con capacidades fortalecidas para impulsar acciones de desarrollo en las comunidades que representan.
17. En el área de atención del Programa (17 municipios), al finalizar el DECOPAZ, se cuenta por lo menos con 2,568 nuevos proyectos que redundan en mejores condiciones de vida para las poblaciones beneficiarias.
18. La magnitud de la inversión en procesos de desarrollo en el área de atención, no tiene precedentes en la historia de intervención gubernamental, lo cual incidirá a mediano y largo plazo en mayor desarrollo de los municipios atendidos.
19. Al mes de agosto de 2005, como resultado de la ejecución del componente de apoyo a la producción, se habían otorgado 571 créditos para el desarrollo de proyectos productivos por un monto de Q. 12,605,122.72, lo que equivale al 48% del monto destinado al componente.
20. Se obtuvo un porcentaje de colocación del 97% de los recursos ociosos y el 108% de los productos financieros de los fideicomisos.
21. Se dio la participación de la mujer, en iguales condiciones que los hombres, por lo que el 15.04% de los créditos han beneficiado a mujeres.
22. Se han atendido los sectores productivos agrícola, pecuario y microempresarial, de los cuales, el tercero de ellos ha abarcado el 41.18% de los recursos otorgados, seguido de el 33.13% agrícola, el 15.27% pecuario y el 10.42% específico en la rama del transporte.
23. Como resultado de análisis y recomendaciones realizados por una consultoría específica, se conformó la entidad de segundo nivel Asociación de Entidades Microregionales Aliadas para el Desarrollo Integral de Huehuetenango e Ixcán, Quiché (AEMADIHIQ por sus siglas), integrada por los representantes regionales de las 93 ERM. La función de esta entidad se enmarca en procurar el desarrollo integral de las áreas de atención del Programa y específicamente, conformar el Comité Técnico del Fideicomiso, encargado de administrar y ejecutar el fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, orientándolo a alcanzar la sostenibilidad de la organización y de sus organismos integrantes, como resultado de la eficiencia de dicha administración.
24. Se readecuaron los instrumentos de operativización del fideicomiso de proyectos productivos, a partir de la modificación de la escritura que lo constituyó y del reglamento de crédito, readecuando las funciones de los diferentes entes involucrados, orientados a eficientizar la aplicación de los recursos, a beneficiar a solicitantes individuales y a grupos interesados, optimizar la aplicación de recursos para asistencia técnica y capacitación, readecuar la tasa de interés y los porcentajes de asignación a administración del fiador y de los fideicomitentes, entre otros aspectos. Como un efecto colateral de estas acciones se pretende garantizar la sostenibilidad del componente y apoyar la sostenibilidad financiera de las ERM.
25. La conformación de las 93 ERM's y su funcionamiento permitió la incorporación de las comunidades en el proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo dentro de un ambiente de paz.
26. Se han creado vínculos de relación en las micro regiones y comunidades que las integran, entre miembros de sectores anteriormente enfrentados por situaciones de carácter ideológico y/o cultural.

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 de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencial

PLANEADO	LOGRADO
1. Recapitalización de las áreas más afectadas por el conflicto armado interno.	1.1 Al finalizar el Programa 480,817 personas de escasos recursos de 16 municipios de Huehuetenango y el municipio de Ixcán en El Quiché se beneficiaron en términos de su capital social, humano y físico.
2. Recapitalización Humana.	2.1 Las comunidades cuentan con población en condiciones de mayor acceso a los servicios de educación básica, salud primaria, saneamiento básico, el ejercicio al derecho de ciudadanía y la reintegración a la vida económica. 2.2 Al finalizar el DECOPAZ, en las comunidades representadas por las 93 ERM, existen líderes comunitarios y microregionales con capacidades fortalecidas para impulsar acciones de desarrollo en beneficio de toda la población. 2.3 Se ha procurado el mejoramiento económico, a través de la implementación del componente de proyectos productivos, lo cual ha permitido la incorporación de beneficiarios al sector productivo local.
3. Recapitalización Social.	3.1. Como resultado de la Recapitalización Social, la población beneficiaria tiene a su alcance mejores y mayores niveles de organización comunitaria, con amplia capacidad de gestión, participación en la vida política de sus municipios y la confianza en las instituciones del gobierno. 3.2. Se cuenta con nuevos canales de interacción comunitaria entre individuos y poblaciones anteriormente enfrentadas por razones ideológicas y/o culturales, quienes buscan el bienestar común de sus comunidades. 3.3. Con la creación de la AEMADIHIQ, se ha alcanzado una base de sostenibilidad de las ERM representadas, así como del

<p>4. Recapitalización Física.</p>	<p>fideicomiso para la administración de los recursos del componente productivo.</p> <p>4.1 La implementación de las acciones de Recapitalización física, tiene como resultado la dotación de infraestructura básica, principalmente en centros de educación, centros y puestos de salud, saneamiento básico y proyectos de energía eléctrica, lo cual facilita el acceso a los servicios básicos que requiere la población.</p> <p>4.2 Se cuenta con infraestructura que facilita la interacción política, social y productiva, tales como mercados, salones comunitarios, auxiliaturas y canchas deportivas, lo cual posibilita mayor convivencia pacífica en las comunidades.</p>
------------------------------------	--

Factores responsables de la diferencia (si es posible)

- ➔ Se tenía planeado que al finalizar el programa, 390,000 personas de escasos recursos de los 17 municipios que cubre el Programa se habrían beneficiado en términos de su capital social, humano y físico. El número de beneficiados aumentó a la cantidad de 480,817 personas, debido al crecimiento poblacional, al esfuerzo de atender a la mayor cantidad de poblaciones y la estimación más acertada de poblaciones, sobre la base de datos reales a nivel microregional.
- ➔ La ampliación del plazo de ejecución del Programa, propició que la Recapitalización humana se ampliara considerablemente con relación a lo planificado, en beneficio de la población en términos de mejores condiciones de acceso a los servicios de educación básica, salud primaria, saneamiento básico, el ejercicio al derecho de ciudadanía, la reintegración a la vida económica y el fortalecimiento de capacidades de los líderes comunitarios para la planificación y gestión de proyectos que facilitan su desarrollo.
- ➔ Los resultados de la Recapitalización social se ampliaron aún más ya que mayor población fue beneficiada, con mayores niveles de organización comunitaria, con amplia capacidad de gestión, participación en la vida política de sus municipios y la confianza en instituciones de gobierno.
- ➔ La implementación de las acciones de Recapitalización física, se incrementaron primordialmente por la ampliación en el plazo de ejecución del cuarto ciclo de proyectos, lo cual no se tenía contemplado en el Documento de Proyecto; con esto se facilitó la finalización de proyectos iniciados.

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

1. Se ha recuperado la confianza de la población del área de atención del DECOPAZ, en la institucionalidad, lo cual ha permitido la interacción para el desarrollo comunitario.
2. El riesgo latente de la politización de las acciones del Programa y la imparcialidad sostenida con presión externa, favoreció el fortalecimiento de la organización microregional, sin embargo dificultó la relación con los gobiernos locales.
3. Sus aportes al desarrollo socio organizativo comunitario y micro regional, a través de la consolidación de las asociaciones civiles comunitarias debidamente legalizadas y el espacio de participación social comunitario que están desempeñando las ERM's.

4. La aplicación de recursos oportunamente permitió la concreción de las acciones impulsadas, lo que trae consigo los resultados positivos en términos de capacitación y liderazgo, desarrollo de la organización microregional y la construcción de la infraestructura física que facilita el acceso a los servicios básicos de la población.
5. El liderazgo positivo a nivel comunitario y microregional, se ha fortalecido en capacidades de los representantes comunitarios y de los integrantes de las ERM, lo cual posibilita las acciones de desarrollo orientadas adecuadamente.
6. La generación y prevalencia de un ambiente de confianza institucional.
7. La descentralización y el fortalecimiento del poder local.
8. Las capacidades que desarrolló en los dirigentes de las ERM's en función de la autogestión y ejecución de proyectos comunitarios, eso ha dejado un personal con aprendizajes y experiencias reales de trabajo en materia de desarrollo comunitario.
9. Se ha fomentado una cultura crediticia en las comunidades, la cual aún presenta limitaciones, sin embargo, constituye una oportunidad para el desarrollo económico local.
10. Se ha propiciado la incorporación de beneficiarios al proceso productivo local, lo cual ha generado mejores condiciones de vida en la población y disminución de la pobreza.
11. En el orden administrativo, se afinaron y desarrollaron mecanismos de coordinación financiera con la Unidad Técnica de DECOPAZ, y se fortaleció institucionalmente a cada micro región con el apoyo administrativo de un contador, lo que hizo posible llevar a cabo las actividades orientadas al cierre del Programa.
12. Los comunitarios tienen la disposición de fortalecer el espacio micro regional para continuar trabajando en actividades de desarrollo comunitario.
13. Los beneficiarios están capitalizando la experiencia de cofinanciar proyectos con algunas municipalidades y con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, lo cual fortalece sus capacidades para hacer las gestiones correspondientes, para lo cual acuden al respaldo económico comunitario.
14. Se ha avanzado en la apropiación de conocimientos y adquisición de habilidades para la autogestión, pero éste aún necesita reforzarse con acompañamiento institucional.
15. La inversión en educación contribuyó a incrementar la cantidad y calidad de la capacidad instalada disponible para desarrollar el proceso educativo en las comunidades del área de atención, lo cual a su vez ha generado mayores espacios para albergar más educandos y disminuir el hacinamiento en escuelas pequeñas con alta densidad escolar.
16. El Programa también contribuyó a mejorar el ambiente escolar al dotar de canchas deportivas para la recreación, de mejores aulas, con equipamiento y apoyo de material didáctico, recursos que contribuyen a potenciar el acceso, la adscripción y el deseo de asistir y permanecer en la escuela de parte de los educandos.
17. Los proyectos de educación están representando para los comunitarios, contar con escuelas en comunidades donde antes no existían.
18. Los proyectos de salud han significado para los comunitarios, ayuda para su economía familiar, disminución de la morbilidad y mortalidad en las comunidades, disponer de personal más calificado para la atención y con ello mayor confiabilidad para acudir a los servicios de salud, así como la posibilidad de beneficiar a varias comunidades cercanas.
19. Los proyectos de construcción en salud y saneamiento básico, como letrinizaciones y drenajes, propician los medios adecuados para la ejecución de acciones de salubridad que contrarresten los efectos nocivos de la contaminación ambiental y la mala atención en salud.
20. Los proyectos de vivienda contribuyen en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias, ya que se ha mejorado la calidad de las viviendas, se han facilitado las labores domésticas y se han mejorado

las condiciones higiénicas al interno de los ambientes de habitación, con la dotación de estufas mejoradas, sistemas de recolección de agua de lluvia y pilas domiciliarias.

21. Los proyectos destinados a mejorar la vivienda y sus servicios son visualizados como la posibilidad y oportunidad de heredar mejores condiciones de habitabilidad a las nuevas generaciones.
22. La incidencia del Programa en el acrecentamiento del capital físico de las comunidades se expresa a través de la diversidad de proyectos ejecutados o que están en ejecución y de la magnitud de su beneficio potencial.
23. Los proyectos desarrollados por el Programa para el fortalecimiento institucional han significado la creación de espacios físicos para ser utilizados por las ERM's y desempeñar su labor por el desarrollo de sus comunidades.
24. Las sedes construidas por la Unidad Técnica y reforzadas con mobiliario por el Programa, son una importante contribución para las ERM's, considerando que ha partir de su funcionamiento tendrán un lugar adecuado donde reunirse y trabajar con comodidad en pro del desarrollo comunitario.
25. En atención al objetivo estratégico del Programa acerca del fortalecimiento de la sociedad civil, para propiciar la participación comunitaria, el Programa ha seguido un proceso de intervención social que ha contribuido a fortalecer el proceso socio organizativo en las comunidades, tomando en cuenta las formas organizativas que las comunidades tradicionalmente han adoptado para canalizar sus intereses y aspiraciones comunitarias y como pequeños y medianos productores campesinos.
26. El empoderamiento comunitario alcanzado a través de la planificación participativa, le dio legitimidad a los procesos impulsados por el Programa y garantizó el alcance de los objetivos de desarrollo del mismo.
27. El Programa llegó a refuncionalizar la organización comunitaria en función del desarrollo comunitario.
28. La experiencia de planificación participativa, ejecución de proyectos y administración de recursos adquirida por las ERM durante la implementación y acompañamiento del DECOPAZ, las ubica como una oportunidad inmediata y factible de aprovechar, en primera instancia por las comunidades y luego por las instituciones con interés legítimo de impulsar el desarrollo comunitario sostenible en el área de influencia del Programa DECOPAZ.
29. La metodología y experiencia impulsada por el Programa DECOPAZ, constituye una valiosa herramienta de desarrollo, que previamente adaptada y mejorada con base en las lecciones aprendidas, puede ser replicada en otras áreas del país.

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.

1. 7Como producto de beneficiar en términos de su capital social, humano y físico a 480,817 personas, ubicadas dentro del área de cobertura del Programa, se prevé que esto afectará e impactará en las áreas circunvecinas, lo cual incrementará el número de personas beneficiadas como producto de acciones impulsadas por los representantes comunitarios organizados en las ERM.
2. Como resultado de la recuperación de la confianza en las entidades de Gobierno y de la efectividad de las acciones a desarrollar por las ERM que permanezcan vigentes, los comunitarios del área de atención del Programa y los vecinos, demandaran mayor atención con eficiencia a las instancias gubernamentales que promueven desarrollo, quienes deberán realizar sus acciones de manera responsable, ante la auditoria social que desarrollarán los posibles beneficiarios.
3. Como resultado de la Recapitalización humana, las comunidades contaran con una población con mejores condiciones de vida y capacidades en general, para decidir y gestionar su desarrollo.
4. Como resultado de la Recapitalización social la población beneficiaria alcanzará mejores niveles de cohesión social y el tejido social estará reorganizado en un clima de paz y democracia en donde las

instancias de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales constituyan apoyo al desarrollo autogestionario de las comunidades.

5. La experiencia de la implementación de las acciones de planificación participativa y administración de recursos, propiciará que en el futuro inmediato, las comunidades puedan realizar gestión de recursos ante diferentes instancias y puedan administrarlos con transparencia y eficiencia.
6. La recapitalización física en las comunidades beneficiadas está propiciando las condiciones necesarias para que en el futuro mediano, disminuyan los índices de analfabetismo, insalubridad, morbilidad y mortalidad, así como se desarrollen aptitudes físicas, intelectuales y culturales, en un espacio de participación democrática y gobernabilidad comunitarias.

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

Para lograr la consolidación del alcance de los objetivos del Programa DECOPAZ, en un plazo mínimo de 5 y máximo de 10 años, deben presentarse las siguientes condiciones favorables:

1. Que se incremente la inversión social del Estado, a efecto de que se potencialicen los efectos de la construcción de obras en educación y salud, así como de la formación de recurso humano capacitado en las comunidades beneficiarias, lo que contribuirá a incrementar los índices de desarrollo humano en las comunidades atendidas.
2. Que se fortalezcan las condiciones para propiciar el proceso de apoyo al sector productivo, para su crecimiento, privilegiando las acciones de acceso a mercados, asistencia técnica para la producción, desarrollo de infraestructura de apoyo a la producción, disponibilidad de capitales y convenios de cooperación tecnológica, tanto en educación como en investigación, con lo cual se estará propiciando el crecimiento económico de la región..
3. Que se materialice un proceso efectivo de descentralización gubernamental que posibilite el acceso a recursos y proyectos, sin burocracia institucional y con apoyo a la autogestión comunitaria, en el marco de coordinación efectiva a través del Sistema de Consejos de Desarrollo en todos sus niveles, con lo cual se tendrá la real posibilidad de respuesta ante las demandas comunitarias.
4. Que se consolide el tejido social en el área de cobertura del Programa, al nivel de las relaciones intra e intercomunitarias, así como con las instituciones de desarrollo, tanto OG's como ONG'y grupos de productores, con lo cual se facilitarán procesos de desarrollo en un clima de convivencia pacífica en democracia y con tolerancia.
5. Las mejoras en las condiciones de vida en general de la población, habrán reducido los índices de mortalidad infantil, así como la expectativa de vida habrá aumentado en la población.
6. La generación de las condiciones enunciadas, facilitará que las Entidades Representativas Micro regionales estén consolidadas, funcionando legal y legítimamente y serán auto sostenibles con responsabilidad de ejecución de proyectos de inversión social y productiva.
7. La organización comunitaria habrá tomado la dirección en la gestión y participación en la vida política en los municipios que abarcó el Programa, lo que facilitará el acceso a políticas integrales de desarrollo municipal que involucren las demandas legítimas de la población.

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 integral 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?

1. Inadecuada distribución de recursos financieros en las micro regiones. La utilización del único criterio de distribución per cápita de los recursos, en lugar de utilizar principios de equidad social, basados en la equiparación de oportunidades, generó inequidad entre las diferentes micro regiones, limitando a algunas el acceso a mayores oportunidades de inversión y/o proyectos y sobredimensionando las mismas oportunidades a otras. No se tomaron en cuenta en la asignación de los recursos las “desventajas comparativas” de las micro regiones, derivadas de un análisis del estado o situación de su capital humano, social y físico, revelado a través de los diagnósticos comunitarios y micro regionales o, en su defecto, hubiese constituido una acción más equitativa que la distribución llevada a cabo, contemplara la asignación homogénea de los recursos entre el número final de micro regiones conformadas.
2. Área urbana mayormente beneficiada. El mismo proceso de distribución de recursos, propició que las micro regiones que incluyen las cabeceras municipales fueran beneficiadas con mayor disponibilidad de recursos, por tener mayor cantidad de población, por lo que estuvieron en la capacidad financiera de llevar a cabo proyectos de mayor envergadura.
3. El desarrollo desigual de los municipios (educacional, productivo, servicios, infraestructura, etc.), dificultó o limitó el acceso en igualdad de condiciones a los diversos componentes del Programa. Las comunidades donde los niveles mencionados eran más altos, la implementación del Programa y la comprensión de la metodología fue más fácil de asimilar y poner en práctica, mientras que en las comunidades que presentaban estos niveles más bajos, los procesos se dificultaron en su comprensión y mucho más en la puesta en práctica.
4. Baja participación femenina en las actividades impulsadas por el Programa. La relegación cultural de la mujer hacia las funciones tradicionales de reproducción y de oficios domésticos, lo cual les restringe horarios y oportunidades de participación, ocasionó que su manifestación proactiva en los eventos desarrollados en la aplicación metodológica del DECOPAZ, se viera coartada considerablemente, limitándose en la mayoría de los casos a su presencia en las asambleas comunitarias, con escasa participación como representantes micro regionales y menor aún como miembro activo de las Juntas Directivas de las ERM, espacios donde se toman decisiones.
5. Inadecuada aplicación del enfoque de género en el Programa. Esto fue una consecuencia de la falta de claridad en el componente de género, el cual no fue orientado adecuadamente desde la Unidad Técnica y su aplicación fue muy débil, por lo que no se pudo incidir significativamente en la actitud de los beneficiarios para contrarrestar los efectos de la marginación tradicional de la mujer para su participación en las actividades desarrolladas por el Programa.
6. Aplicación proporcionalmente diferente de los recursos del componente de apoyo a la producción en las micro regiones. Esta diferencia se estableció debido a la indefinición inicial en la estrategia de abordamiento del componente, así como a la falta de claridad en la aplicación de los instrumentos que rigen los fideicomisos establecidos, por lo cual, con esta justificación, cada una de las EPP desarrolló el componente con criterios particulares, lo cual redundó marcadamente en la eficiencia de otorgamiento de recursos para impulsar el sector productivo, por lo que algunas micro regiones no otorgaron créditos.
7. No todas las ERM desarrollaron el ejercicio de planificación participativa correspondiente a la ampliación del tercer ciclo de proyectos. Esto se derivó de la clasificación de ERM para la consulta realizada para trasladar recursos del componente de apoyo a la producción, a proyectos de libre disponibilidad; esta clasificación se realizó sobre la base de la eficiencia en la aplicación de recursos para el otorgamiento de créditos, por lo que las ERM que fueron eficientes, no asignaron recursos a este ejercicio de planificación participativa.
8. Diferente oportunidad para alcanzar la sostenibilidad de las ERM. Con la conformación de la AEMADIHIQ y la reestructuración del fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, las Asociaciones que fueron eficientes para el otorgamiento de crédito y que no trasladaron sus recursos a proyectos de libre disponibilidad, tienen mayor oportunidad de alcanzar la sostenibilidad social y financiera, como efecto de la administración de los recursos establecidos en este fideicomiso.

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

1. El distanciamiento de las autoridades municipales (alcalde y consejo) en la ejecución del programa. Establecer la administración de los recursos directamente por las comunidades sin participación del municipio, ocasionó malestar en las administraciones municipales del área de atención, lo que ocasionó desde el principio del Programa, un distanciamiento de las autoridades locales, quienes mantuvieron un recelo continuo con las ERM y las acciones desarrolladas por el DECOPAZ. Para paliar esta brecha se impulsaron acciones tendientes a desarrollar proyectos cofinanciados entre las ERM y las Municipalidades en varios municipios de cobertura del Programa; estos proyectos se realizaron con bastante éxito. También se apoyaron iniciativas municipales con otros Proyectos, en los aspectos de medio ambiente, legalización y documentación de personas, así como la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo.
2. Se violentaron los tiempos de la vida cotidiana en las comunidades generando un desgaste en los representantes. La implementación del Programa, por sus actividades, exigió que los comunitarios aportaran tiempo que dedicaban a sus actividades de sobrevivencia, lo cual estaba fuera de su realidad. En busca de minimizar esta limitante se orientó la realización de actividades en tiempos más cortos, en horarios propuestos y consensuados con los comunitarios y se propició un acompañamiento técnico más cercano a las ERM. Así también, se impulsó un sistema de apoyo económico para la movilización (viáticos y transporte), para los representantes comunitarios que asistían a las actividades, en primera instancia con recursos asignados a las EPP para las actividades que desarrollaron y posteriormente, cuando eran actividades de proyectos, con recursos correspondientes a los gastos de administración de las ERM, derivados del financiamiento de los proyectos ejecutados. También las comunidades aportaron eventualmente para cubrir los gastos de viaje de sus representantes ante las ERM, cuando estos realizaban gestiones para la obtención de sus proyectos; esta última es una forma tradicional de apoyo existente en el ámbito comunitario.

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

1. Cumplimiento de los Acuerdos de Paz. Los planes de Gobierno de las tres últimas administraciones gubernamentales del país han estado vinculados con el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, principalmente durante los primeros años de ejecución del Programa, el cual surgió como el primer Programa orientado a dichos fines, relacionado específicamente con el Capítulo 3 del Acuerdo para el Reasentamiento de las Poblaciones Desarraigadas por el Enfrentamiento Armado; el Capítulo 1 del Acuerdo Sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria y los Capítulos 5 y 6 del Acuerdo de Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática, refiriéndose a la participación de los actores locales en la solución de sus problemas. El Programa contribuyó en la medida en que impulsó la Recapitalización humana, social y física de las áreas más severamente afectadas por el conflicto armado, por medio de un proceso de planeación participativa en el cual las comunidades con base a un presupuesto global aprobado, definieron sus proyectos prioritarios y los ejecutaron, lo que incluyó la delegación efectiva los beneficiarios del poder de decisión sobre los mismos, apoyada por un proceso formal de capacitación continua, para la creación y fortalecimiento de las capacidades necesarias para llevarlo a cabo. Todo esto contribuyó al fomento de una cultura de trabajo conjunto a nivel de comunidades y micro regiones, en un entorno de paz.

2. Incorporación de la población rural mayoritariamente indígena al proceso de desarrollo sostenido. La población que fue beneficiada asciende a 480,817 personas y los 17 municipios de cobertura del Programa están habitados por una mayoría indígena, donde las comunidades son principalmente rurales ubicadas a distancias considerables de los centros urbanos grandes, con carencias en vías de comunicación y con accidentes geográficos que limitan su movilización y comunicación, por lo que durante mucho tiempo estuvieron relegadas de las acciones gubernamentales que impulsaran el desarrollo rural. El Programa contribuyó en la medida que se implementó un proceso de organización comunitaria con acompañamiento técnico muy cercano con el objetivo que las comunidades decidan su propio desarrollo partiendo de una metodología participativa e integradora para poder superar estas limitantes, la cual ha dejado capacidad instalada en las comunidades del área de atención, para impulsar procesos de desarrollo sostenible.
3. Ampliación y mejoramiento de los servicios sociales. Como resultado de esto, las comunidades contarán con una población en condiciones de mejor acceso a los servicios de educación básica, salud primaria, saneamiento básico, estarán mejor dotadas de infraestructura básica, principalmente en centros de educación, centros y puestos de salud, saneamiento básico y proyectos de energía eléctrica entre otros.
4. La participación ciudadana y descentralización del Estado. El Programa contribuye en este aspecto con el impulso al ejercicio del derecho de ciudadanía, al logro de mejores y mayores niveles de organización comunitaria, con la amplia capacidad de gestión, la participación en la vida política de sus municipios y la toma de confianza en las instituciones del gobierno, así como el apoyo al fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo en sus niveles local y municipal, al dejar capacidad instalada en los municipios.
5. El desarrollo y crecimiento de los sectores productivos privados a nivel local. En este punto el Componente de Apoyo a la Producción da sostenibilidad a las inversiones realizadas por el Programa y por medio de la estructura del Fideicomiso de Proyectos Productivos de las 93 ERM y su forma de gestión, permite que los grupos comunitarios interesados en actividades productivas puedan acceder a administrar recursos que propiciarán el crecimiento de los diversos sectores productivos privados del área de cobertura del Programa.
6. Impulso a la productividad de cara a los tratados de comercio internacional. El fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, contribuye a incrementar y eficientizar las producciones orientadas a los mercados de exportación y los servicios básicos de suministros y turismo, ante la firma de tratados de intercambio comercial entre el Estado de Guatemala y los países centroamericanos, con los países del norte de América, ya que la ubicación del departamento se considera estratégica, por su vecindad con la República de los Estados Unidos Mexicanos. Las instancias gubernamentales han hincado acciones orientadas a cumplir con estos tratados de comercio y otros de cooperación con México, por lo que las ERM fortalecidas en su organización y funcionamiento, están en capacidad de participar activamente en estos procesos.
7. Reducción de los índices de pobreza. El Programa ha contribuido a este objetivo gubernamental tanto desde el punto de vista económico como social, de forma directa e indirecta, a través de las acciones desarrolladas que se traducen en generación de ingresos por incorporación de nuevos sistemas de producción de diversa índole, beneficiando al sector productivo local con créditos accesibles y en condiciones favorables.
8. Reducción de analfabetismo y enfermedades. Se ha fortalecido el trabajo de los ministerios de línea, orientado a la reducción de las carencias de educación y salud, con la construcción y rehabilitación de centros educativos y de salud, así como de áreas adecuadas para la recreación comunitaria, lo cual incide en el incremento de personas alfabetas y con menos problemas de salud.

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

No hubo cambios significativos: En los tres Planes de Gobierno se dio continuidad a la implementación y cumplimiento de los Acuerdos de Paz y a la Estrategia de reducción de la Pobreza y las estrategias del Banco se complementaron con las del gobierno respectivo, por lo que no hubo cambios significativos que ameritaran una readaptación del proyecto.

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

➔ No se incluyó.

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

➔ No se incluyó.

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

☐ Muy efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

➔ Esta calificación esta fundamentada en que al finalizar el Programa 480,817 personas de escasos recursos de los 17 municipios que cubre el Programa, fueron beneficiados en términos de su capital social, humano y físico rebasando la población estimada al inicio de la implementación del Programa. Además el Programa interpuso una estrategia metodológica coherente y con capacidad para orientar la secuencia de acciones que se articulan en el desarrollo comunitario. Redimensionó una perspectiva radicalmente diferente de la participación comunitaria, trascendiendo la visión tradicional que la reducía y minimizaba a simple factor de trabajo no calificado para lo cual se rescata su potencialidad autogestionaria considerándola como un derecho humano de los comunitarios y creando las condiciones para liberalizarla creativamente de las estructuras hegemónicas de dominación que la han inhibido y excluido histórica y socialmente. Los productos y resultados del Programa en las micro regiones estuvieron determinados por la combinación de factores que actuaron en direcciones opuestas, unos dinamizando cambios y transformaciones sobre situaciones estructurales prevalecientes históricamente en el entorno comunitario y en la conciencia de los comunitarios y, otros factores que se interpusieron como limitaciones del proceso.

3.2. ANÁLISIS 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 ◀ ○ ○ ○ ● ➔ Alta ○ N/A |
| 2. | Estrategia de intervención en respuesta al (los) problemas(s) identificados | Baja ◀ ○ ○ ○ ● ➔ Alta ○ N/A |
| 3. | Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ◀ ○ ○ ● ○ ➔ Alta ○ N/A |

4.	Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
5.	Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
6.	Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
7.	Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
8.	Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
9.	Supuestos de productos a efectos	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
10.	Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ○ ○ ● ○ → Alta ○ N/A
11.	Plan de implementación del proyecto	Baja ← ○ ○ ○ ● → Alta ○ N/A
12.	Plan de Adquisiciones	Baja ← ○ ○ ● ○ → 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

1. Análisis de Problemas. La objetividad en el análisis de los problemas que se consideraron en el diseño del proyecto, permitió ubicar adecuadamente los objetivos del mismo, así como la introducción atinada en el proceso metodológico de tres elementos novedosos y fundamentales para el desarrollo del mismo; como lo son: i) La delegación efectiva a los beneficiarios a nivel local del poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de inversiones; ii) El proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos; y iii) La incorporación del proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz.
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problemas(s) identificados. Fue muy positivo que en el diseño del Proyecto se consideraran los Principios metodológicos de la participación comunitaria, así como el trabajo preparatorio de campo, lo que facilitó el análisis de necesidades a nivel comunitario y micro regional, para su posterior momento de formulación y ejecución de proyectos, de parte de los mismos beneficiarios. Este aspecto metodológico constituyó un factor básico para la obtención de los resultados alcanzados y el grado de consecución del objetivo de desarrollo del proyecto.
3. Plan de implementación del proyecto. Fue positivo contar en el diseño del Proyecto con lineamientos claros para la implementación del proyecto, tales como: i) Modalidad operacional, ii) El carácter bipolar del esquema de ejecución, iii) La constitución del Fideicomiso del Programa, iv) La existencia de una Junta Directiva, la Secretaría Ejecutiva y su Unidad Técnica, v) El Reglamento de operaciones, vii) La contratación de las EPP; y viii) El arranque anticipado.

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

1. Debilidad del vínculo con los municipios. Se impulsaron planes municipales de desarrollo en los municipios que presentaron las condiciones adecuadas para ello, así como el cofinanciamiento de proyectos entre las ERM y las Municipalidades. También se apoyaron iniciativas municipales con otros Proyectos, en aspectos de medio ambiente, legalización y documentación de personas, conformación de los Consejos Comunitarios y Municipales de Desarrollo.
2. Se violentaron los tiempos de la vida cotidiana en las comunidades generando un desgaste en los participantes. La implementación del Programa exigía que los comunitarios aportaran tiempo que

dedicaban a sus actividades de sobrevivencia, ya que las asambleas comunitarias, reuniones de Juntas Directivas, movilización constante, procesos de adjudicaciones de proyectos, cotizaciones, etc., reclamaron tiempos fuera de la realidad de los comunitarios. En busca de minimizar esta limitante se procuró que las actividades fueran más cortas, en horarios propuestos y consensuados con los comunitarios y que el acompañamiento técnico fuera más cercano a las ERM.

3. Los tiempos asignados al ciclo de proyectos no son acordes con la realidad comunitaria. Se asignaron tiempos de nueve meses para cada ciclo de proyectos, lo cual propició que se agilizarán los procesos de la metodología, violentando el proceso normal de involucramiento y aprendizaje de los beneficiarios, por lo que se reforzaron los conocimientos adquiridos, a través de la ampliación del tiempo de intervención de las EPP, lo que permitió reforzar con capacitación específica los aspectos principales de la metodología y se desarrolló un cuarto ejercicio de planificación participativa, lo que facilitó la consolidación de los procesos impulsados y la conclusión de los ciclos de proyectos.
4. El Componente de Apoyo a la Producción. Como resultado de una consultoría específica contratada para el efecto, se impulsaron cambios en las Escrituras de los Fideicomisos de proyectos productivos y en los reglamentos de los mismos para viabilizar de mejor forma el acceso a crédito por parte de los comunitarios y garantizar que el capital semilla vaya creciendo y generando la sostenibilidad de las micro regiones. Es importante indicar que el diseño original del componente presentó dificultades en su implementación, por lo que sobre la marcha fue necesario realizar las adaptaciones necesarias para su operativización, lo cual fue una constante durante todo el tiempo de ejecución del Programa.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medias 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

1. Debilidad del marco lógico. Es importante propiciar en las instancias que les compete el espacio de reflexión y análisis para tomar en cuenta las especificidades de la realidad comunitaria, evitando generalizar la aplicación de los mismos plazos a todos los municipios y micro regiones, sin la posibilidad de flexibilizarlos y/o de adecuarlos a las condiciones cognoscitivas y biofísicas en que se desenvuelven las poblaciones sujetas de atención, así como las dificultades de comunicación de las poblaciones y los particulares procesos sociales en la dinámica socioeconómica de las comunidades, tales como las migraciones que cada día se hacen más fuertes y prolongadas.
2. Inexistencia de línea de base. Se considera fundamental proporcionarle la importancia necesaria a los diagnósticos iniciales como instrumentos estratégicos de planeación, ya que a través de ellos se obtiene la línea de base para medir los cambios generados por los Programas de Desarrollo en su ejecución. El ejercicio de levantar diagnósticos, tanto a nivel comunitario como micro regional y municipal, no debe hacerse de manera empírica, sin una línea metodológica que permita dimensionar la magnitud de las carencias y necesidades comunitarias, organizarlas y presentarlas de manera coherente a efecto de que constituya una referencia para hacer comparaciones futuras, en función de los indicadores de impacto establecidos por la misma estrategia metodológica.
3. Sistema de monitoreo definido. Desde el inicio del Programa se debe establecer con claridad un sistema de control y monitoreo de las actividades que realicen las diferentes instancias del mismo, como un sistema que permita claridad en las acciones de evaluación y a la vez facilite la obtención de información actualizada en el momento oportuno, para aplicar correcciones y reorientaciones en los momentos precisos. Esto debe estar vinculado con la existencia de una Unidad de Seguimiento y Evaluación, responsable perenne de mantener actualizado y sistematizado el proceso de monitoreo.
4. Sistemas informáticos de control de las inversiones, operativos. Es de singular importancia que desde un inicio se cuente con la definición del sistema informático que contendrá la base de datos que facilite un sistema de información gerencial, de suma utilidad para apoyar el proceso de seguimiento y evaluación y que proporcionará la información necesaria para la toma de decisiones oportunas, a la vez que facilitará la generación de reportes confiables que apoyarán la elaboración de informes objetivos y oportunos.

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 ← ○ ● ○ ○ → Alta ○ N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja ← ● ○ ○ ○ → Alta ○ N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos | Baja ← ● ○ ○ ○ → Alta ○ N/A |
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja ← ○ ● ○ ○ → Alta ○ N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← ○ ● ○ ○ → Alta ○ N/A |
| 6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Baja ← ○ ● ○ ○ → Alta ○ N/A |

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

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información). La carencia de esta información y de lineamientos claros para diseñar herramientas lógicas para la recopilación y el análisis de la información que se estaba generando en la población beneficiada por el Programa, generó que el monitoreo y seguimiento del Programa no contara con información confiable para desarrollar procesos de evaluación que sirvieran de guía en todo los procesos de implementación y desarrollo del Programa hasta la fecha.
2. Recolección de información de línea de base de efectos. La falta de lineamientos claros para construir esta información no permitió que se pudiera realizar un diagnóstico de medio término, para determinar la situación en ese momento del desarrollo del Programa, así como prever el futuro y hacer las correcciones respectivas en el momento oportuno.
3. Recolección de información de línea de base de productos. La ausencia de un proceso sistematizado para la obtención de información adecuada, no permitió medir en su momento los productos generados por el Programa y evaluar el grado de alcance de los objetivos del DECOPAZ, para generar estrategias y técnicas adecuadas para garantizar la obtención de los mencionados objetivos.

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

1. Contratación de consultorías. El Programa realizó la contratación de expertos para el diseño de instrumentos y recolección de información que facilitaran las evaluaciones oportunas y proveyeran elementos para la realización de la evaluación de impacto o expost del Programa. Entre estas consultorías están las siguientes:
 - Consultoría para el diseño o ajuste de indicadores del Programa DECOPAZ.
 - Consultoría para la elaboración de línea basal.
 - Consultoría para la definición de indicadores y construcción de un Sistema de Información Gerencial.

2. Recolección de información por el equipo técnico del Programa. El personal de campo de la Unidad Técnica del Programa fue responsable de capturar información que permitiera alimentar la base de datos del Sistema de Información Gerencial, a través del cual se podía mantener un monitoreo constante.
3. Alimentación del SIG. Esta actividad fue delegada en primera instancia a las EPP, quienes ingresaban la información primaria que se obtenía en campo y, en segunda instancia, al equipo técnico de la UT, que era responsable de alimentar el SIG con la información recolectada.
4. Actividades de evaluación. Con participación de las ERM y los equipos técnicos, las EPP desarrollaron actividades de evaluación anuales, donde se establecía el grado de avance del Programa, proporcionando información útil para determinar el alcance de los objetivos.
5. Presentación de Informes de las EPP. Con base en las condiciones de su contratación, las EPP presentaron informes al finalizar cada una de las fases contractuales en el caso de CECI y CARE, y periódicamente, en el caso de UNOPS, con lo cual proveían al Programa de información útil para evaluar el desempeño del Programa.
6. Diagnóstico situacional de las ERM. Con el propósito de establecer el grado de asimilación de conocimientos por los miembros de las ERM, el Programa desarrolló un diagnóstico situacional de las ERM, que arrojó información importante sobre las capacidades adquiridas por los beneficiarios y el estado de funcionamiento de las organizaciones, con lo cual se tuvo elementos para realizar ajustes en los planes de capacitación de las EPP.
7. Sistematización de la aplicación metodológica. Se realizó con la aplicación de una metodología esencialmente participativa, multidisciplinaria y sistemática, desarrollada en doble vía para reconstruir el proceso y construir un conocimiento metodológico objetivo sobre la realidad, que permitió conocer y caracterizar la experiencia de las EPP y las ERM, así como conocer su entendimiento de los ciclos y etapas del proceso implementado por el Programa. De esta cuenta se conoció la experiencia de los actores y la definición explícita de la utilidad del método empleado para el alcance de los objetivos del Programa, por todos los involucrados.
8. Informes periódicos del Programa. Con base en los compromisos contractuales entre el Gobierno y el BID, el Programa elaboró periódicamente informes que contienen información valiosa para realizar evaluaciones de desempeño del mismo.
9. Evaluación de medio término. Una empresa consultora desarrolló esta evaluación, la cual proporcionó información importante para la medición de desempeño alcanzada por el Programa.
10. Evaluaciones de fase para las EPP. La Unidad Técnica del Programa llevó a cabo evaluaciones de desempeño de las EPP, al finalizar cada una de las fases establecidas en sus contratos, para lo cual utilizaba la información proveniente de los informes de monitoreo y los documentos que presentaba cada EPP.

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

1. Establecimiento de línea basal. Es importante que se establezca la línea basal de manera objetiva y oportuna, con información recopilada antes del arranque de cada proyecto, lo cual evitará actuar sobre supuestos y procesos de reconstrucción que en sí no garantizan la fidelidad de la información sistematizada.
2. Definición de indicadores objetivamente valiables. Los indicadores de proceso y de impacto deben estar claramente definidos desde el inicio del proyecto y presentar características que faciliten su evaluación objetiva, cuando esta se requiera.
3. Unidad de Seguimiento y Evaluación. En el diseño de la estructura orgánica del proyecto, es importante incluir la unidad responsable de medir periódicamente el grado o niveles de satisfacción de los beneficiarios, recuperando las enseñanzas obtenidas de las experiencias vividas en el Programa por parte

de comunitarios y del personal técnico y sistematizándola constantemente, a efecto de contar con archivos físicos y magnéticos que contengan la información que proporciona los elementos para las mediciones de desempeño.

4. Evaluaciones externas periódicas. Contratadas al inicio de la ejecución y por todo el período, estableciéndolas por fases, ciclos, anuales, intermedias, finales y ex post, de acuerdo a las necesidades y/o diseño del proyecto.
5. Sistemas de control de las inversiones y monitoreo definidos con antelación. Estos sistemas deben ser prácticos, que faciliten su alimentación y con uso de programas informáticos, de manera que se pueda sistematizar la información y emitir reportes comprensibles.

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

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

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

1. Politización del Programa. Se efectuó reclutamiento político de personal, principalmente durante la administración del año 2000 al 2004, así como hubo influencias de entes políticos externos al mismo que orientaron algunas decisiones internas y de inversión, esto dio lugar, entre otras causas, a un distanciamiento del Banco con las autoridades del Programa en los últimos dos años del gobierno anterior.
2. Incomprensión por parte de las autoridades del papel del Banco. Durante la ejecución del Programa no se comprendió a cabalidad la responsabilidad del BID en su seguimiento, otorgamiento de no objeciones, prevaleciendo el criterio relativo a que los recursos pertenecen al país ya que es un préstamo que se pagará con los impuestos del pueblo y por lo tanto, el Programa podía decidir cómo utilizarlo, quisiera o no el Banco.
3. Debilidad o falta de decisión del equipo de gobierno en el cumplimiento de las EPP. La UT y la Secretaría Ejecutiva presentaron debilidad en la estructura administrativa interna para acompañar y evaluar concurrentemente a las EPP en todos los aspectos de los contratos a lo largo del tiempo de ejecución del Programa, así también presentó debilidad, inconsistencias y desigualdades para exigir calidad y eficiencia en el cumplimiento de los compromisos contractuales.

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.

1. Arreglo institucional y conformación de equipos multidisciplinarios. La estructura orgánica del Programa, desde la Junta Directiva, hasta la contratación de las EPP, constituyeron una organización novedosa que contribuyó a generar confianza en los beneficiarios, lo cual, sumado a la integración de equipos de trabajo con personal con capacidad y experiencia en las diferentes disciplinas relacionadas con las áreas temáticas del Programa, propiciaron la obtención de los productos generados.

2. La aceptación de la Metodología del Programa, por la población beneficiaria. Con su carácter novedoso que dio lugar a la participación activa comunitaria, la metodología fue paulatinamente aceptada y aplicada por los beneficiarios, de manera que facilitó la obtención de los productos previstos
3. Alta participación de las comunidades en las diversas actividades solicitadas por el Programa. Derivado de la aceptación de la metodología y de la confianza generada en la institucionalidad del Programa, la participación de los comunitarios fue manifiesta en gran escala, la cual se mantuvo casi constante hasta el final de la vigencia del Programa.

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

1. Demoras en la asignación de contrapartida. La asignación de contrapartida nacional, presentó atrasos sistemáticos, lo cual ocasionó falta de disponibilidad oportuna de recursos específicos en algunas áreas del Programa, lo cual ocasionó retrasos significativos en acciones específicas, así como generó dificultades en la relación con el Banco.
2. Falta desde el inicio del Programa de un sistema de seguimiento y evaluación. Al no contar con la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Programa y un sistema alimentado adecuadamente, no fue posible detectar oportunamente los aspectos que requerían reorientación de acciones orientadas a la obtención de resultados que propiciarán los mejores efectos a la población.
3. Desvinculación con el Gobierno Local. El diseño del Programa no incluyó una forma clara de relación con los Gobiernos Municipales, por lo que no se contó con apoyo significativo de parte de las corporaciones municipales y salvo algunas excepciones, no se logró una coordinación efectiva generalizada para la planificación a nivel municipal y el cofinanciamiento de proyectos.

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

1. Apropiación de la metodología del Programa por parte de los comunitarios. Los beneficiarios se apropiaron de la metodología y están en capacidad de replicarla cada vez que sea necesario, lo cual propicia la oportunidad de contar con herramientas a nivel local para planificar y gestionar acciones y proyectos que conllevan al desarrollo comunitario.
2. Nivel de Organización alcanzado por la población beneficiaria. La organización de los comunitarios en las Entidades Representativas Micro regionales, propició la reconstrucción del tejido social a nivel local, traducido en el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de coordinación y socialización, motivadas por intereses comunes entre las comunidades, las que han trabajado en pro del desarrollo de sus comunidades, de manera coordinada y consensuada, con la participación de todos los beneficiarios.
3. Organización de la AEMADIHIQ. A pesar de existir un retraso en la ejecución de recursos del componente de apoyo a la producción, la conformación de esta entidad para la administración del fideicomiso de proyectos productivos para las 93 ERM, estará propiciando mayor eficacia en la operativización de dicho componente, en pro de la sostenibilidad de las organizaciones conformadas a raíz de la ejecución del Programa, como resultado de la adecuada administración de los recursos y de la gestión que realice la organización.

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

1. La contratación del personal estuvo basada en el procedimiento administrativo establecido y la No Objeción del Banco. Esto permitió, en la medida de lo posible contar con personal adecuado, con capacidad para desarrollar el trabajo requerido, sin embargo, esto no fue efectivo para todo el proceso y personal contratado por el Programa, principalmente en los períodos de cambio de gobierno y en los últimos años previo a la conformación de la comisión de cierre.
2. El Programa fue diseñado para incluir en su organización, a las Entidades de Primer Piso –EPP-, las cuales fueron responsables de la implementación de la metodología y fueron efectivas como elementos de control y fiscalización del uso de los recursos de las ERM, principalmente en los períodos electorales, en los cuales se intentó, tanto de parte de entes internos como externos al Programa, el aprovechamiento de los recursos asignados a estas Entidades Representativas Micro regionales, con el propósito de aumentar el caudal de votos, así como poner en práctica el clientelismo político.
3. Se elaboraron continuamente informes de diversa índole con el objetivo de que tanto las autoridades de Gobierno como el Banco estuvieran informados constantemente del desarrollo del Programa y le dieran el seguimiento correspondiente.
4. Establecimiento de canales de comunicación constantes entre los responsables del Programa, el Banco y el Gobierno. La efectividad circunstancial de esta medida estuvo determinada por las personas que en su día estuvieron como responsables y la forma en que concebían el papel del Banco como elemento fundamental en la evaluación y seguimiento del Programa.
5. Se contrató más personal para monitorear el acompañamiento de las EPP, sin embargo no fue suficiente para desarrollar adecuadamente las acciones de monitoreo y evaluación. Aunado a esto, la estructura administrativa interna de la UT fue débil para darle el seguimiento y aplicar las medidas correctivas a las EPP, con base en todos los aspectos de los términos de contratación de dichas entidades.
6. La contratación de una consultoría para analizar y proponer un sistema adecuado para reorientar el componente de apoyo a la producción, de manera objetiva, durante la fase de cierre. Esta acción dio lugar a la conformación de una entidad de segundo nivel con representación de las 93 ERM para la administración de los recursos de proyectos productivos no utilizados, así como la definición de lineamientos que permitieron modificar los instrumentos de operativización de los fideicomisos correspondientes, con lo cual se viabilizará la utilización de dichos recursos, en beneficio de las poblaciones beneficiarias y se procurará la sostenibilidad organizacional.
7. Ausencia de una asignación para administración de las ERM. El Programa en su diseño y operativización, no contempló una partida presupuestaria para apoyar el funcionamiento de las ERM, lo cual ocasionó que en la práctica se estableciera el 2.5 % del costo de los proyectos aprobados para cada ERM, para su utilización en funcionamiento y administración. Esto constituyó un paliativo a las necesidades de las ERM, sin embargo no respondió a una previsión analizada con base a las necesidades derivadas de los procesos propios de las Asociaciones de Desarrollo micro regional
8. La debilidad del vínculo con los municipios, restó posibilidades al impulso de planes municipales de desarrollo y proyectos cofinanciados entre las ERM y las Municipalidades, en las postrimerías de la relación contractual del Programa con las EPP, se desarrolló una iniciativa orientada a fortalecer la planificación municipal, a través de la realización de planes de desarrollo municipales que incluyeran las necesidades planteadas a través de las ERM. Si bien hubo resultados positivos, no respondió a las expectativas planteadas.

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.

1. Se requiere ser más estricto en el procedimiento administrativo establecido para la contratación del personal de los Programas y/o Proyectos como DECOPAZ, lo que incluye la No Objeción del organismo financiero, a efecto de garantizar la contratación de equipos con capacidad, sin apadrinamientos políticos y respetando las necesidades existentes, sin permitir la creación de plazas con dedicatoria que respondan a intereses particulares.
2. Es conveniente considerar la contratación de los servicios de entidades ejecutoras, como las EPP, a las que se deben dar directrices claras, así como constante seguimiento y evaluación, a efecto de garantizar la obtención de resultados, en un marco de credibilidad institucional, originada de la manifiesta responsabilidad en la ejecución de las acciones que se impulsen.
3. Que los informes que se presenten de parte del Programa, sean homogéneos, objetivos y oportunos, para evitar el incumplimiento por la saturación de informes retrasados y la pérdida de la objetividad al redactar documentos que por la premura del tiempo disponible para su presentación, ya no integran información fehaciente.
4. El equipo responsable del monitoreo y evaluación del Programa, debe tener un perfil técnico de alto nivel, con experiencia en administración de este tipo de proyectos y madurez profesional, lo cual facilitará el establecimiento de buena comunicación y adecuadas relaciones de coordinación entre las diferentes instancias participantes, con claridad y comprensión mutua del papel que a cada una le corresponde.
5. La implementación de un programa o proyecto, requiere que se tenga definido con antelación un sistema de monitoreo eficiente y objetivo, con instrumentos factibles de aplicar en los procesos de evaluación y técnicamente fáciles de alimentar, de manera que provean oportunamente la información que oriente las acciones correctivas oportunamente.
6. Los diferentes componentes de acción de un programa o proyecto deben estar claramente definidos en su metodología, sin generalidades, de manera que puedan aplicarse desde el inicio de la implementación de las acciones para obtener los resultados esperados y evitar que por indefinición, sucedan experiencias similares a lo acontecido con el componente de apoyo a la producción del Programa DECOPAZ.
7. Cuando se plantean resultados que conllevan a la organización de entidades formales, como las asociaciones, se debe prever todos los elementos necesarios para su funcionamiento, administración y sostenibilidad, de manera que puedan funcionar adecuadamente, sin carencias de lineamientos, de dirigencia y de financiamiento, lo cual asegurará la obtención de los resultados esperados.
8. Es necesario prever las acciones necesarias para facilitar la interacción comunitaria con el Gobierno Municipal, a efecto de coordinar para la incidencia de las comunidades en la definición de los planes de desarrollo municipales y obtener respuesta a las necesidades legítimamente definidas con la participación de los beneficiarios, evitando de esta manera el divorcio institucional entre las Municipalidades y las organizaciones que integran las redes locales.

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)

La implementación del proyecto fue satisfactoria tomando en consideración lo siguiente:

- a. El proceso de contratación de personal se basó en el procedimiento administrativo establecido entre el Gobierno y el Banco, quien otorgó la No Objeción, facilitando de esta manera que un buen porcentaje del equipo contratado reuniera las cualidades establecidas para los puestos en que fueron asignados.
- b. En el caso de las EPP, aunque su desempeño no fue totalmente satisfactorio, su presencia fue determinante para contrarrestar la ingerencia y utilización de manera política, tanto de la organización establecida, como de los recursos del Programa.
- c. Los atrasos en la presentación de informes periódicos, se pudieron suplir de alguna manera con el intercambio de información específica entre las instancias respectivas cuando ésta era requerida.
- d. A pesar de que existió una falta de continuidad en los canales de comunicación entre el Gobierno y el Banco, en la mayoría de los casos, la disposición de estas instancias permitió generar soluciones de común acuerdo para el beneficio del Programa.
- e. Aunque en cantidad el personal no fue suficiente, las deficiencias en calidad se pudieron aminorar con la capacitación constante y con la experiencia que se generaba como resultado de la ejecución misma del Programa.
- f. Ante la falta de previsión, la asignación de hecho de un porcentaje de los recursos invertidos en salud y educación, así como en libre disponibilidad, facilitó la operación y administración de las ERM, lo cual contribuyó a la concreción de los objetivos planteados por el Programa.
- g. Aunque no fue un hecho generalizado, se logró establecer relaciones de cofinanciamiento de proyectos entre ERM y Municipalidades y en algunos casos también se incorporaron en los planes municipales, necesidades planteadas como resultado de la planificación participativa de las comunidades.

Lo descrito anteriormente, se relaciona con aspectos relacionados con la efectividad de las medidas adoptadas y las lecciones aprendidas, lo cual contribuyó a la obtención de los resultados previstos. Sin embargo, los resultados de la ejecución del DECOPAZ, alcanzan indicadores que evidencian el éxito en la obtención de los objetivos planteados de la recapitalización física, humana y social de las áreas de intervención, las cuales, ahora presentan otra realidad, diferente a la presentada al inicio del Programa, traducida en mayores accesos a servicios básicos, infraestructura básica y administrativa, capacidades fortalecidas en los líderes comunitarios y mayor cohesión social derivadas del fortalecimiento de las relaciones sociales intra e intercomunitarias, así como de la organización en las ERM, para la autogestión comunitaria.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

		Nivel					
Área Institucional / Organizacional		Si	No	N/A	Nacional	regional	Local
1	Marco legal y regulatorio	●	○	○	■	□	□
2	Procedimientos, manuales, guías operacionales	●	○	○	□	■	□
3	Capacidad						

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

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

1. Promoción y consolidación del concepto de la microregión. Estas son las unidades básicas de intervención del DECOPAZ y constituyen una forma de ordenamiento territorial del municipio, agrupando a varias comunidades con características comunes. En ellas se encuentran los espacios en donde funcionan las Entidades Representativas Micro regionales integradas por los representantes micro regionales; quienes administran los recursos financieros adjudicados por el Programa. Esta entidad es la responsable de desarrollar las actividades de planeación, ejecución, capacitación, control, monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos, de forma participativa. Además está en capacidad de desarrollar la selección, contratación y supervisión de proveedores de bienes y servicios. Está legalmente constituida, lo que le permite trabajar en coordinación con los Gobiernos Municipales y otras entidades de desarrollo, tanto locales como regionales, nacionales y extranjeras. Se integraron 93 ERM en toda el área de intervención y se integró una organización de segundo nivel, con la representación de todas ellas en forma regionalizada, para la administración y ejecución de los recursos del componente de apoyo a la producción, establecidos en un fideicomiso específico para el efecto.
2. Reconstrucción del Tejido Social. El proceso de micro regionalización es reconocido institucionalmente por sus contribuciones para facilitar el trabajo institucional en las comunidades; las ERM son reconocidas como instancias de representación comunitaria, siendo vehículos de comunicación y de trabajo conjunto con las comunidades. Esto ha permitido la rearticulación de las comunidades y la generación de espacios de socialización para impulsar el desarrollo comunitario, lo cual se puede ver en los beneficios que las comunidades han obtenido con los proyectos, de la capacidad que han tenido para fortalecer la organización comunitaria, así como el restablecimiento de las relaciones sociales al interno y entre las comunidades, así como la relación de las comunidades con las instituciones de apoyo, a través de sus representantes.
3. Recapitalización Humana. El carácter innovador del Programa, principalmente con su metodología de implementación, creó espacios de formación, capacitación y apoyo a los comunitarios, con la transferencia de conocimientos, destrezas y habilidades. Estos conocimientos se relacionan con la autogestión, con elementos que les permitirán abordar temas de organización comunitaria, priorización, planificación,

ejecución, seguimiento, evaluación, administración financiera, regímenes tributarios, derechos humanos, acuerdos de paz, enfoque de género, proyectos productivos, etc.

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

- ➔ El organismo ejecutor, en este caso el Ministerio de Finanzas Públicas, jugó un rol limitado y poco propositivo en la implementación del Programa. A pesar de que en el diseño y organización del Programa el Ministerio de Finanzas Públicas es la máxima instancia del mismo, en la práctica este papel lo ha ejercido el Fondo Nacional Para la Paz –FONAPAZ-. Este extremo se entiende ya que el Ministerio de Finanzas Públicas no se ha dedicado a la implementación de Programas de este tipo, ya que su función está limitada a la administración del erario público, mientras que FONAPAZ ha tenido experiencias en este ámbito, por se un organismo eminentemente ejecutor.

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

- ➔ La contribución del proyecto al fortalecimiento institucional/organizacional fue relevante, porque impulsó procesos innovadores en el marco legal y regulatorio de la población beneficiada; se elaboraron manuales, guías operacionales, instrumentos en general para el apoyo y desarrollo del propio Programa y el funcionamiento de las entidades organizadas a raíz de su implementación, las cuales hasta el momento están organizadas y funcionando; se impulsaron procesos de capacitación, formación y aprendizaje desarrollando recursos humanos calificados quienes han adquirido una aceptable capacidad para desarrollar ejercicios de planificación participativa, gestión financiera, coordinación intersectorial e inter organizacional; además las inversiones efectuadas sobrepasan los montos que cualquier otro Programa ~~había~~ haya invertido en la región, lo que propició el fortalecimiento de organismos regulares del estado y estructuras locales preestablecidas, desarrollando articulaciones sociales vinculantes, orientadas a propiciar el desarrollo sostenible y autogestionario de las comunidades atendidas.

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 teniendo sostenibilidad y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Las acciones que deberían continuar y el tiempo necesario para asegurar la sostenibilidad del proyecto son:

1. Asistencia técnica a las ERM, para desarrollar procesos de gestión de recursos para su administración y sostenibilidad financiera, durante el tiempo necesario, según cada organización vaya alcanzando sus objetivos.
2. Apoyo institucional con contadores que lleven el proceso contable de las ERM, hasta que cada una de ellas vaya obteniendo o generando recursos para sus gastos administrativos, como resultado de procesos de gestión de acciones de desarrollo.

3. Procesos de capacitación, los cuales deben ser constantes y sin delimitación de tiempo, procurados por entidades formalmente establecidas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, en las distintas áreas de interés del funcionamiento de las ERM.
4. Asistencia técnica a AEMADIHIQ, para fortalecer sus capacidades de administración y ejecución del fideicomiso de proyectos productivos para las 93 ERM, durante el tiempo necesario para que adquieran la experticia necesaria para su funcionamiento independiente.
5. Conformación y fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo a nivel local y municipal, a efecto de procurar la inclusión en los planes de desarrollo municipal, de las necesidades legítimamente identificadas a través de procesos participativos.
6. Desarrollo de una política de desarrollo rural vinculante, que respete y fortalezca las acciones y estructuras desarrolladas por la intervención de programas y proyectos previos, que propician oportunidades de intervención a través de las dinámicas participativas, validadas por las comunidades. Esta política debería definirse en el corto plazo e instituirse de manera que trascienda los procesos electorales.

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

3.2.3.3. 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

1. La falta de recursos financieros. Esto limitaría las posibilidades para realizar proyectos, tanto de inversión social como productivos, así como atentaría contra la sostenibilidad financiera de las ERM, al no contar con fondos para su funcionamiento. Estos recursos pueden ser del Gobierno o de otras instancias.

2. El surgimiento de líderes poco transparentes y politización de las organizaciones. La llegada de integrantes corruptos, cuyo objetivo sea el aprovechamiento indebido de los recursos de la ERM, afectaría la credibilidad de la población en la transparencia de las acciones desarrolladas, lo cual afectaría sus posibilidades de apoyo comunitario, lo que se traduciría en efectos negativos ante posibles instituciones de apoyo; así mismo, la politización de las ERM, por el particular interés de obtener mayor caudal electoral, ya sea de integrantes de las mismas, como de entes externos, desvirtuaría el propósito fundamental de su funcionamiento.
3. El celo institucional y falta de apoyo de las entidades de Gobierno. La mayoría de las veces los organismos institucionales que llevan a cabo acciones en áreas atendidas previamente por otras instituciones, en el ánimo de crear y aplicar sus propias metodologías en un burdo celo institucional, desaprovechan las iniciativas positivas generadas con antelación, que han demostrado su efectividad; aunado a esto, la ausencia de una política nacional integracionista para el desarrollo comunitario y la falta de coordinación entre las entidades del Estado, genera un clima de desconocimiento en torno a las acciones desarrolladas. Estos dos aspectos constituyen una seria amenaza para la sostenibilidad de las ERM, al vedárseles el espacio de participación en las acciones de desarrollo municipal.

3.2.2.4. 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

1. La existencia de recursos. Estos deben ser financieros, humanos y físicos para mantener la gestión de desarrollo comunitario que desarrollen los líderes de las micro regiones a través de las ERM.
2. El fortalecimiento de los espacios democráticos comunitarios. Esto permitirá la autogestión del desarrollo con transparencia por parte de líderes proactivos, democráticos, debidamente capacitados y con experiencia en procesos participativos, lo cual propiciará la sostenibilidad social de las ERM, como entidad que responde a las necesidades de la población que representa.
3. Apoyo constante y de calidad de parte del Gobierno. Como resultado de participación activa en procesos de coordinación y planificación municipal, a través de los Consejos de Desarrollo, las entidades gubernamentales responden a las demandas generadas y planteadas a través de la organización micro regional, de manera constante y con calidad en las inversiones, fortaleciendo de esta manera el concepto de desarrollo comunitario a través de la micro regionalización.

3.2.2.5. 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

1. El componente de apoyo a la producción. Su aplicación adecuada debió generar sostenibilidad de las ERM, como resultado de la gestión y otorgamiento de los recursos asignados, lo cual en la práctica no funcionó como estaba previsto, por la indefinición inicial de las normas y procedimientos para su implementación. Ante esta situación, se contrató una firma consultora que analizó y presentó una propuesta de reorientación del componente de apoyo a la producción, principalmente en sus instrumentos operativos y la relación con el fiduciario del fideicomiso establecido para el efecto, a la vez que propuso la conformación de una organización de segundo nivel que se hizo responsable del componente.
2. Conformación de la AEMADIHIQ. La conformación de esta organización de segundo nivel que engloba a los representantes regionales de todas las ERM, para la administración y ejecución del fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, garantiza la sostenibilidad de dicho instrumento y el fortalecimiento de las organizaciones.

3. La Metodología del Programa. Con carácter innovador en la estrategia de intervención de programas y proyectos, la metodología del DECOPAZ fue muy efectiva y novedosa, lo cual permitió generar procesos de organización y planificación para el desarrollo comunitario, cuya consecuencia natural la constituye la sostenibilidad de las ERM responsables de dichos procesos, como efecto de la eficacia de los procesos impulsados por dichas organizaciones.
4. La contratación de las EPP como ejecutores sombra. El diseño de la estructura orgánica del DECOPAZ que incluyó la participación de organismos internacionales de reconocido prestigio para fungir como ejecutores sombra, fue efectivo en la implementación, ya que facilitó la credibilidad en el Programa y facilitó los procesos de organización y capacitación, a la vez que impidió la politización del mismo.
5. La micro región y las ERM. La organización de las comunidades de los municipios del área de cobertura con base en la micro regionalización como ordenamiento territorial y la constitución de las Entidades Representativas Micro regionales como entidades sujetas de fortalecimiento y responsables del desarrollo de los procesos de gestión, adquirieron sostenibilidad social, como resultado del beneficio llevado a las comunidades que las integran.
6. Sostenibilidad de las inversiones. La inversión realizada en las comunidades beneficiadas fue efectiva y de gran magnitud, con proyectos que responden a las necesidades planteadas por las propias comunidades, por lo que se suscribió acuerdos con los ministerios de salud y educación, para garantizar el mantenimiento y la atención de las construcciones en estos sectores, lo cual apunta a la sostenibilidad de dichas inversiones.

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

1. Garantizar la institucionalidad del Proyecto o Programa. Que el diseño contemple la inclusión en el contrato de préstamo de un compromiso del Gobierno para generar o designar la institucionalidad necesaria para garantizar la continuidad del modelo; así mismo el compromiso de la asignación de los recursos necesarios para la continuación de actividades que profundicen el logro de los objetivos de desarrollo.
2. Justa distribución de recursos. La distribución de los recursos en el área de cobertura del Programa debe ser diseñada en función de beneficiar a los más necesitados, dejando a un lado el criterio de distribución per cápita, lo cual genera desigualdad en las acciones desarrolladas. La distribución debe tomar en cuenta criterios relacionados con los diferentes indicadores de desarrollo humano en el área que se quiere atender, de manera que las oportunidades sean similares para todos los beneficiarios.
3. Tiempos adecuados para la realización de las diferentes etapas metodológicas. Los tiempos que exige el Programa deben estar adecuados a la realidad de las áreas de atención, evitando una definición arbitraria, ya que los procesos de desarrollo no pueden medirse de esta manera, sino deben respetar la dinámica natural de involucramiento y apropiación comunitaria.
4. Definición de instrumentos y estrategias para la sostenibilidad. En un proceso que incluye iniciativas de organización social para el desarrollo, es importante que desde un principio estén claramente definidos los componentes y estrategias que contribuirán a alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones, evitando que sobre la marcha se deban realizar reorientaciones que pudieran evitarse con el diseño oportuno, afectando la estabilidad organizacional.
5. Marco de cooperación institucional. Que existan las condiciones para que el proyecto se desarrolle en un marco de cooperación interinstitucional, de manera que los procesos de planificación y organización social reciban apoyo de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a efecto que su funcionamiento trascienda la temporalidad del proyecto.

3.2.2.7. 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.

1. Impulsar y financiar una segunda etapa del Programa (DECOPAZ II), con una zona ampliada y trabajando en dos niveles (municipios iniciales y nuevos municipios), en los primeros realizando acciones de fortalecimiento y consolidación de la organización micro regional y en los segundos, desarrollando el proceso promovido por el Programa desde el inicio.
2. Impulsar y financiar proyectos puntuales en capacitación y transferencia de destrezas y habilidades, en el área de Proyectos productivos, inversión social, organización social-comunitaria, gestión, entre otros.
3. Impulsar dentro de la política de desarrollo rural, la vinculación de las estructuras organizacionales existentes en el área rural, con las entidades regulares del Estado, a efecto de que las segundas alcancen sus objetivos en función de la interacción con la sociedad civil organizada, con lo cual existirían espacios de participación que pueden ser aprovechadas por las ERM.
4. Vincular a las ERM con entidades regulares que presten servicios de capacitación en las áreas de administración, gestión de recursos, gerencia, etc., procurando el financiamiento de eventos específicos con apertura a la participación de los líderes o representantes micro regionales.
5. Financiar la contratación de un equipo que provea la asistencia técnica necesaria a la AEMADIHIQ, para llevarla a un nivel de funcionamiento auto sostenible, derivado de la correcta administración de los recursos financieros del fideicomiso de proyectos productivos de las 93 ERM, así como de la administración de otros fondos obtenidos por la gestión de la misma organización.

3.2.2.8. 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) ☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación:

- ➔ Se considera que es probable, fundamentalmente debido a que factores que inciden en la sostenibilidad, tales como el componente productivo, la metodología, la organización comunitaria y el producto de la inversión realizada por el Programa, que se incluyeron en el diseño del proyecto y en la ejecución del mismo se institucionalizaron, y a pesar de muchos tropiezos y limitantes, se mantienen vigentes y acompañados aún en la etapa final de una alta motivación de parte de los beneficiarios, quienes están conscientes de su potencialidad autogestionaria y de la participación social comunitaria como fuerza motora del desempeño de la comunidad en la solución consciente de sus necesidades y problemas, lo cual facilita la permanencia de las organizaciones, más allá de la vida del DECOPAZ, como proyecto de desarrollo..

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

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

Baja ◀ ○ ○ ○ ● ▶ Alta ○ N/A

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
Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ◀ ○ ○ ● ○ ▶ Alta ○ N/A
Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ◀ ○ ○ ○ ● ▶ Alta ○ N/A
Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ◀ ○ ○ ● ○ ▶ Alta ○ N/A
Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ◀ ○ ○ ○ ● ▶ 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 proceso en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica

1. Flexibilidad en el manejo de la estructura funcional de la unidad técnica, que permitió que ésta se adaptara a las necesidades que presentó la ejecución del programa en cada uno de sus momentos. (arranque, con EPP, sin EPP, y cierre).
2. El establecimiento en algunos momentos de formas ágiles de comunicación y toma de decisiones (ayudas memoria, reuniones conjuntas, etcétera), sin caer en procesos burocráticos largos.
3. El seguimiento constante por parte del Banco en cada uno de los momentos del Programa, desde la etapa de implementación, con EPP, sin EPP y en la etapa de cierre del mismo, con especial énfasis en etapas que presentaron situaciones críticas de riesgo. Entre las medidas relacionadas a este punto que asumió el Banco tenemos la presencia del Equipo de Proyecto al inicio del mismo, contratación de un Consultor específico, el Especialista Sectorial, visitas de campo mensuales, asignación de una persona de la División de Programas Sociales de la Región 2, con visitas periódicas y visitas de seguimiento anuales a Guatemala bajo la responsabilidad de misiones especiales.

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 de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

1. Es importante considerar desde el diseño del Proyecto, una estructura orgánica funcional que contemple todos los elementos que garanticen la ejecución y evaluación del mismo, desde el inicio hasta el final del mismo, los cuales deben contar con el personal suficiente y con las capacidades necesarias, de acuerdo a la magnitud de las inversiones que se van a realizar. Entre estos elementos se encuentran la Unidad de Metodología, Seguimiento y Evaluación, la Unidad de Informática, la Unidad de Proyectos Productivos, la Unidad de Divulgación, Unidad de Infraestructura, la Unidad de Género, La Unidad de Medio Ambiente, la Unidad de Fortalecimiento del Poder Local, por mencionar algunos, los cuales deben interactuar entre sí, de manera que no ocurran situaciones de descoordinación e independencia de acciones, como algunas experiencias que se dieron en la práctica del DECOPAZ.
2. Se requiere flexibilidad en el establecimiento de tiempos para el desarrollo de los procesos, ya que estos responden a características propias de los contextos comunitarios, tales como condiciones sociales,

educativas, económicas, políticas, religiosas, culturales, así como la visión y expectativas de desarrollo que prevalecen en las áreas de intervención, por lo que no se deben establecer posturas rígidas para el desempeño, ya que se corre el alto riesgo de obtener resultados de baja calidad.

3. Flexibilidad en el proceso metodológico, de manera que la metodología, sin abusar en ello, pueda ser adaptada de acuerdo a las necesidades que se presenten con base en las características descritas en el punto anterior.
4. Se debe seguir con el impulso y el fortalecimiento de los procedimientos establecidos para la contratación del personal, para que se minimice el efecto del clientelismo político y se garantice la calidad del recurso humano contratado, ya que esto incide en todos los procesos de desarrollo del programa.
5. Se sugiere que la responsabilidad institucional de la ejecución de este tipo de proyectos, recaiga sobre organismos gubernamentales que posean experiencia en el tema y que por mandato ejecuten acciones de desarrollo rural, como podría ser el caso de los fondos sociales y ministerios técnicos del Estado con enfoque rural, ya que en el presente caso, la contraparte nacional la constituyó el Ministerio de Finanzas, el cual no posee la experiencia, ni la capacidad organizacional para el efecto.
6. Se hace necesario establecer un sistema de vigilancia que garantice la permanencia de personal eficiente, principalmente en puestos gerenciales, para garantizar a la vez, la continuidad de la ejecución sin afectarse por situaciones de carácter político y amical, ya que los continuos cambios afectan severamente la ejecución del proyecto y la obtención de los productos esperados, como sucedió en el presente caso.

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

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

Explique su calificación

➔ No obstante hubo dificultades en la relación contractual, se considera satisfactorio el desempeño del Banco, ya que se tomaron acciones oportunas en la orientación de los procesos desarrollados y demostró flexibilidad en la implementación de propuestas y ampliaciones que facilitaron la obtención de los resultados y efectos esperados para el Programa, lo cual redundó la optimización en el uso de los recursos y en mayor beneficio para la población beneficiaria.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

☐ No ☒ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo 30-09-2005
Fecha terminación 30-12-2005

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

☐ Banco ☒ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

US\$ 24,500.00

¿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 fuentes, 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

1. El Ministerio de Finanzas Públicas, como organismo ejecutor del DECOPAZ, no cuenta con la infraestructura, experiencia, procesos de información y el conocimiento necesario para poder llevar a cabo la Evaluación Ex Post del Programa, ya que por la misma naturaleza, misión, visión, objetivos del Ministerio de Finanzas Públicas, no está diseñado para realizar este tipo de actividades.
2. Dentro de la estructura orgánica del proyecto, se incluye al Fondo Nacional para la Paz, a través de su Director Ejecutivo, como responsable *ipso facto* de la Secretaría Ejecutiva del Programa. Esta institución cuenta con la infraestructura, experiencia, procesos de información relacionados con la evaluación Ex-post y tiene conocimiento del Programa ya que ha sido parte activa del mismo, por lo que está en la capacidad de realizar el seguimiento a la evaluación Ex-post, en apoyo al Ministerio de Finanzas.
3. Se cuenta con información generada por la ejecución del Programa, en procesos de organización, planificación participativa, instrumentos de planificación, capacitación de los beneficiarios, números de proyectos ejecutados y sus montos, número y monto de los créditos otorgados a través del fideicomiso de proyectos productivos, recopilada en informes de fase y finales de las EPP, informes de progreso del Programa presentados al BID, base de datos del Sistema de Información Gerencial, evaluaciones de término medio y de ciclos de proyecto de las EPP, entre otras.
4. Se cuenta con medios de verificación de procesos e impactos, representados en los informes mencionados, actas de los libros de las ERM, documentación contable, registros del banco fiduciario para el componente de apoyo a la producción, informes de consultorías, obras de infraestructura desarrolladas, constancias de los diferentes procesos desarrollados, entre muchos otros, los cuales pueden ser consultados a la par de la información que los beneficiarios del Programa puedan proveer directamente.

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 implementación de nuevos proyectos:

1. Impulsar la adopción de la secuencia general de fases y acciones del proceso social de desarrollo comunitario que le dan contenido a la estrategia metodológica del programa DECOPAZ, como una guía para la acción, institucionalizando a la micro regionalización, a la organización social y a la participación comunitaria activa y consciente en todos los eslabones del proceso, como mecanismos básicos e insustituibles en la política de desarrollo rural del Estado.
2. Retroalimentar la estrategia metodológica del DECOPAZ, recabando y sistematizando las experiencias obtenidas a partir de la implementación del proceso por parte de comunitarios y las ERM, así como del personal técnico operativo y de dirección que participó en las EPP, la UT y la Secretaría Ejecutiva, durante las diferentes fases del Programa.

3. Considerar el desarrollo comunitario como un proceso social participativo que debe ser orientado con un carácter estratégico, en el que las acciones de impacto inmediato deben estar subordinadas a procesos impulsados con una visión de transformación socioeconómica y cultural en las comunidades, en el entorno micro regional y municipal.
4. Diseñar los planes de inversión en función del crecimiento, madurez socio organizativa y empoderamiento para la autogestión del desarrollo comunitario, que las organizaciones comunitarias vayan alcanzando a lo largo de las fases de implementación del Programa, de manera que la ejecución de la inversión no se concentre en una determinada fase que conlleve desgaste comunitario, sino que se distribuya gradualmente a efecto de potenciar las capacidades comunitarias.
5. Para definir y enriquecer las líneas y acciones del DECOPAZ que se puedan replicar en otras regiones, se debe considerar al Programa como portador de un proceso social incluyente y complementario al esfuerzo y acciones de desarrollo local que han realizado y/o están realizando otros organismos e instituciones en las comunidades, así como los esfuerzos individuales de líderes comunitarios y/o de las organizaciones comunitarias de base. De esa manera será receptor y catalizador de las experiencias de desarrollo comunitario, positivas y negativas, acumuladas en las localidades, así como identificará recursos y capacidades institucionales y comunitarias en que puede apoyarse y/o fortalecerlas sin desplazarlas, ni entrar en competencia por usuarios o metodologías.
6. Que se desarrolle y aplique una línea permanente de coordinación interinstitucional con las organizaciones de la sociedad civil comunitaria, articulada a los espacios y estructuras formales de poder local en los municipios, a fin de contribuir a la construcción de un sistema participativo de planificación estratégica para el desarrollo, desde los ámbitos, comunitario, micro regional y municipal. Con ello se propiciará el reconocimiento institucional a las ERM, sobre todo dentro del papel complementario y coordinado que debe jugar en la estrategia de desarrollo comunitario, el proceso de descentralización del poder local.
7. Estructurar lineamientos metodológicos de registro y sistematización de la información cuantitativa y cualitativa proveniente del monitoreo, como insumo para los informes que cotidianamente se procesan y se actualizan, siguiendo patrones que homogenicen su presentación, de manera que faciliten su interpretación e integración en documentos consolidados.
8. Para contextualizar el desarrollo de los proyectos en el marco de la nueva cultura a promover, mediante la formación y divulgación de los valores del Programa, es necesario crear una unidad especializada, responsable de estructurar y desarrollar una estrategia articulada a los diferentes componentes del Programa.
9. Para promover de manera armónica el empoderamiento para el desarrollo comunitario, desde el inicio del Programa es necesario diseñar una estrategia de formación y capacitación integral que se estructure tomando en cuenta los requerimientos de habilidades y destrezas técnicas y administrativas de ejecución de los proyectos, de planeación y autogestión comunitaria, de evaluación y monitoreo de los proyectos, de desarrollo socio organizativo y de la cultura de paz.
10. Es necesario reforzar metodológicamente las capacitaciones, haciéndolas sistemáticas, ampliándolas a todos los miembros de las Juntas Directivas y Comisiones de Trabajo y desarrollándolas en las sedes micro regionales, para garantizar su participación. Además se debe profundizar en los contenidos, diseñándolos en función de sus necesidades en consulta previa y otorgando el tiempo necesario para la comprensión conceptual y la puesta en práctica, a través de la ejecución de ejercicios en los talleres de capacitación, para resolverlos en sus comunidades, con el apoyo de material de estudio y consulta que permitan retroalimentar y reforzar el aprendizaje.
11. Fortalecer a los comunitarios con un modelo administrativo para la ejecución de proyectos que contemple capacitación técnica en áreas como: la gestión de proyectos de construcción, la estructuración del documento de proyecto, sobre los procesos de licitación, la precalificación de empresas, la apertura y análisis de las ofertas y selección de las empresas constructoras, la gestión del contrato, los aspectos del contrato, estimación del presupuesto, los plazos, las garantías, la manera de controlar la calidad de las obras, las fases de garantía, asesoría legal para hacer valer los contratos y resolver los conflictos y puntos de discordia.

12. Las ERM's deben encaminar un esfuerzo para fortalecerse como organización articulada al movimiento social, con capacidad de interlocución e incidencia a nivel micro regional y municipal. En esa dirección debe combinar y equilibrar las funciones operativas e instrumentales que demanda la ejecución de los proyectos aprobados por el Programa, con la necesidad de refrendar gradualmente una identidad organizativa con márgenes de autonomía. Eso les permitirá definir sus propias estrategias como organizaciones autogestionarias en función del desarrollo comunitario.
13. Complementar la latente y manifiesta actitud emprendedora de los grupos que están siendo beneficiados con el crédito y a los potenciales futuros beneficiarios con el acompañamiento institucional que los empodere para garantizar la sostenibilidad y funcionalidad de los proyectos productivos.
14. Sistematizar la experiencia del Programa DECOPAZ para replicarlo a través de los fondos sociales, como un modelo de descentralización efectivo para propiciar el desarrollo comunitario.
15. Dado lo complejo de arreglo institucional para la ejecución del Programa y las relaciones institucionales desarrolladas a partir del vínculo contractual Programa DECOPAZ-EPP y de la conexión o dependencia Programa DECOPAZ-ERM, se hace necesario prever la contratación de evaluaciones externas periódicas, por todo el proceso de fases, ciclos de proyectos, intermedias, finales y ex post, con el propósito de lograr resultados objetivos derivados del carácter de imparcialidad de las evaluaciones que se contraten.
16. La implementación de Programas y/o Proyectos de la magnitud del DECOPAZ, requiere que estos cuenten con una institucionalidad propia, sin dependencia administrativa hacia entes regulares del Estado, dada su propia dinámica operativo-administrativa, ya que en la práctica la dependencia administrativa del Programa DECOPAZ con el director de FONAPAZ ha demostrado ser infuncional.
17. Se constituye como una condición básica para el buen desempeño institucional, propiciar y desarrollar la coordinación y complementariedad en los equipos técnicos del Programa, de manera que se fomente la integración de criterios y lineamientos orientados al alcance de los objetivos, con un sentido de identificación y pertenencia del personal contratado en todos los niveles.
18. En acciones que propicien el crecimiento comunitario en la magnitud que lo ha realizado el DECOPAZ, es importante establecer desde el inicio, una estrategia clara de difusión del Programa que dé a conocer la orientación de las acciones a realizar a todo nivel, así como los resultados que se obtengan en los procesos de promoción, planificación, gestión y ejecución, a efecto de mantener debidamente informados a los beneficiarios y a las entidades financieras, así como a la población del entorno en general, evitando de esta manera malos entendidos y facilitando la aceptación del mismo durante toda la intervención.
19. Con el propósito de evitar contratiempos en la práctica, es necesario incluir en los contratos de préstamo previo a su firma, aspectos importantes cuya omisión, en la práctica, ha propiciado efectos adversos, tales como: a) indefinición de la fuente financiera que cubre la categoría gastos para impuestos y otros administrativos; b) indefinición en el informe de proyecto y sus anexos sobre responsabilidades en el pago de auditorías y evaluación ex post; c) falta de claridad en los mecanismos de aprobación para la transferencia de recursos entre distintos componentes, tal es el caso de la reducción de la disponibilidad financiera para proyectos productivos; y d) la discusión sobre sostenibilidad de las ERM.
20. Es importante prever en los contratos de servicios de primer piso, la responsabilidad de las EPP con respecto a llevar a cabo la auditoría de las contabilidades de las ERM, ya que la UT únicamente ha constituido un puente financiero entre el Programa y los beneficiarios, por lo que las EPP no deben limitarse a capacitación, sino deben garantizar la transparencia en el manejo de los recursos a través de una eficiente contraloría.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Nqf lmi k				@bst` k				Aqplbg` bnl n % cdkNqf lmi k			
	AIC	Oqdr s` s` qn	Nsq` r Et dmsdr	Sns` k	AIC	Oqdr s` s` qn	Nsq` r Et dmsdr	Sns` k	AIC	Oqdr s` s` qn	Nsq` r Et dmsdr	Sns` k
	'0('1('2('3('4('5('6('7('8('0/('00('01(
1. Administración		0.00				1.00				1.00		
2. Servicios de Primer Piso		0.00				1.97				1.97		
3. Inversión y Crédito		5.60				3.12				2.48		
4. Imprevistos		0.00										
5. Inspección y Vigilancia		0.00										
6. Aporte Comunitario en especie						6.98				6.98		
7. Donación Gobierno de Finlandia (Construcción Sedes Microregionales)							.85				.85	
8. Iva						0.53				.53		
TOTAL		5.6				13.6	.85			.80	.85	

Fuente de Información:

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

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

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8) – (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1997		0.71							
1998		2.47					0.04		
1999		1.99				0.99	0.52		
2000		.38				1.67	0.19		
2001						0.76	0.09		
2002						8.47	0.01		
2003						1.09			
2004						.55			
2005						.06			
TOTAL		5.6				13.60	.85		

Donación Gobierno de Finlandia

Aporte comunitario en especie

Fuente de Información:

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



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
REPRESENTACIÓN EN GUATEMALA**

Apartado Postal 935
Guatemala, CA.
PBX: (502) 2379-9393
FAX (502) 2335-3319

Clasificación de Archivo: PO-968/OC & 984/SF-GU-Adm

CGU-C-5016/2005

14 DIC. 2005

Licenciado
Ismar Figueroa
Director Técnico
DECOPAZ
Ciudad

Ref.: Préstamos 968/OC-GU y 984/SF-GU – Programa de
Desarrollo Comunitario para la Paz. Acta del Taller de
Cierre del Programa.

Estimado Licenciado Figueroa:

Junto con acusar recibo de su oficio No. OF DIR-392-2005 de fecha 29 de noviembre del año en
curso, agradecemos el envío de la copia del acta del Taller de Cierre del Programa de la
referencia, celebrado el 15/noviembre/2005.

Sin otro motivo, hacemos propicia la ocasión para saludarle,

Muy atentamente,

Sergio Parrilla
Especialista Sectorial

S.Parrilla/hsc. – 14/diciembre/2005

Ref. 4613/2005

R. 14. X 11. 05 - 15:30
D. 14. X 11. 05 - 16:35

Vo.Bo.: Subrepresentante



DECOPAZ
Desarrollo Comunitario
Gobierno de Guatemala



9 DIC '05 9:57:45

BID GUATEMALA
RECIBIDO

Huehuetenango, Noviembre 29 de 2005

OF DIR-392-2005

Licenciado
Sergio Parrilla
Especialista Sectorial
Banco Interamericano de Desarrollo -BID-
Guatemala

Estimado Licenciado Parrilla:

De manera atenta me dirijo a usted, con el objeto de hacerle entrega de una copia del acta de la actividad "Taller de Cierre del Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz - DECOPAZ-", que se llevo a cabo el día martes 15 de noviembre de 2005.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarlo.

Deferentemente;

Lic Merdismar Sjhanny Figueroa Mont
Director Unidad Técnica
DECOPAZ

Adjunto: Lo indicado

5a. Avenida 8-50, Zona 9
Ciudad de Guatemala
Tels.: 2362-6834 al 44 Ext. 281
E-mail: decopaz@terra.com-gt

Las Lagunas, Zona 10, Huehuetenango,
Huehuetenango, Guatemala, C.A.
Telefax: 7769-1430, 7769-1579,
7764-9022, 7769-1387

OFICINAS MUNICIPALES EN:

San Antonio Huista, Todos Santos Cuchumatán, San Pedro Necta, San Miguel Acatán,
San Pedro Soloma, San Mateo Ixtatán, Ixcán, Barillas y Santa Eulalia.



DECOPAZ

Desarrollo Comunitario
Gobierno de Guatemala



En la ciudad de Huehuetenango a los quince días del mes de noviembre del año dos mil cinco, siendo las ocho horas, reunidos en el Hotel Casa Blanca los señores, Lic. Merd. Ismar Sjhanny Figueroa Mont Director de la Unidad Técnica del Programa DECOPAZ y Por el Banco Interamericano de Desarrollo el Licenciado Sergio Parrilla, para dejar constancia de los siguiente: **PRIMERO:** el Licenciado Ismar Figueroa Mont dio inicio a la actividad realizando una presentación de los participantes en el taller final de cierre del Programa DECOPAZ, agradeciéndoles su presencia a la actividad. Seguidamente procedió a realizar un análisis del contexto tomando como base el taller de cierre realizado en el mes de Noviembre del año dos mil cuatro, enfatizando en la liquidación de los prestamos del Banco Interamericano de Desarrollo y el análisis de la participación de los actores involucrados en todo el proceso tales como las Entidades de Primer Piso CARE, CECI y UNOPS, así como el Ministerio de Finanzas Públicas, la Secretaría Ejecutiva del DECOPAZ y el Banco Interamericano de Desarrollo. En este tema se realizó un recordatorio de las funciones establecidas para cada actor dentro del reglamento del Programa DECOPAZ y un análisis respecto a la participación de estos actores y el cumplimiento de sus funciones, participa entonces el señor Baltazar Diego Tomás indicando que la Entidad de Primer Piso CECI estuvo acompañándolos durante el proceso inicial y que consideran que el trabajo desempeñado por ellos fue dentro de establecido en el reglamento, de igual forma se manifestó el señor Joaquín Hernández respecto a UNOPS, sin embargo en el tema de la Entidad de Primer Piso CARE, según lo manifestado por los comunitarios que participaron en el proceso, el trabajo no había sido cumplido conforme a lo establecido, sin embargo cuando se desarrolla el trabajo tras la salida de CARE, a cargo de la UNOPS se logra un proceso de nivelación que repercute en un desarrollo significativo para las Asociaciones que hasta cierto punto habían sido descuidadas por la referida Entidad de Primer Piso. **SEGUNDO:** a continuación el Licenciado Figueroa se refirió a las lecciones aprendidas durante ese taller de cierre dos mil cuatro, dentro de las cuales mencionó: a) Considerar el desarrollo comunitario como un proceso social participativo que debe ser orientado con un carácter estratégico, en el que las acciones de impacto inmediato deben estar subordinadas a procesos impulsados con una visión de transformación socioeconómica y cultural en las comunidades, en el entorno micro regional y municipal. b) Diseñar los planes de inversión en función del crecimiento, madurez socio organizativa y empoderamiento para la autogestión del desarrollo comunitario, que las



DECOPAZ
Desarrollo Comunitario
Gobierno de Guatemala



organizaciones comunitarias vayan alcanzando a lo largo de las fases de implementación del Programa, de manera que la ejecución de la inversión no se concentre en una determinada fase que conlleve desgaste comunitario, sino que se distribuya gradualmente a efecto de potenciar las capacidades comunitarias. c) Que se desarrolle y aplique una línea permanente de coordinación interinstitucional con las organizaciones de la sociedad civil comunitaria, articulada a los espacios y estructuras formales de poder local en los municipios, a fin de contribuir a la construcción de un sistema participativo de planificación estratégica para el desarrollo, desde los ámbitos, comunitario, micro regional y municipal. Con ello se propiciará el reconocimiento institucional a las ERM, sobre todo dentro del papel complementario y coordinado que debe jugar en la estrategia de desarrollo comunitario, el proceso de descentralización del poder local. d) Es necesario reforzar metodológicamente las capacitaciones, haciéndolas sistemáticas, ampliándolas a todos los miembros de las Juntas Directivas y Comisiones de Trabajo y desarrollándolas en las sedes micro regionales, para garantizar su participación. Además se debe profundizar en los contenidos, diseñándolos en función de sus necesidades en consulta previa y otorgando el tiempo necesario para la comprensión conceptual y la puesta en práctica, a través de la ejecución de ejercicios en los talleres de capacitación, para resolverlos en sus comunidades, con el apoyo de material de estudio y consulta que permitan retroalimentar y reforzar el aprendizaje. e) Las ERM's deben encaminar un esfuerzo para fortalecerse como organización articulada al movimiento social, con capacidad de interlocución e incidencia a nivel micro regional y municipal. En esa dirección debe combinar y equilibrar las funciones operativas e instrumentales que demanda la ejecución de los proyectos aprobados por el Programa, con la necesidad de refrendar gradualmente una identidad organizativa con márgenes de autonomía. Eso les permitirá definir sus propias estrategias como organizaciones autogestionarias en función del desarrollo comunitario. f) Sistematizar la experiencia del Programa DECOPAZ para replicarlo a través de los fondos sociales, como un modelo de descentralización efectivo para propiciar el desarrollo comunitario. En acciones que propicien el crecimiento comunitario en la magnitud que lo ha realizado el DECOPAZ, es importante establecer desde el inicio, una estrategia clara de difusión del Programa que dé a conocer la orientación de las acciones a realizar a todo nivel, así como los resultados que se obtengan en los procesos de promoción, planificación, gestión y ejecución, a efecto de mantener debidamente informados a los beneficiarios y a las entidades financieras, así como

a la población del entorno en general, evitando de esta manera malos entendidos y facilitando la aceptación del mismo durante toda la intervención. Y g) Es importante prever en los contratos de servicios de primer piso, la responsabilidad de las EPP con respecto a llevar a cabo la auditoría de las contabilidades de las ERM, ya que la UT únicamente ha constituido un puente financiero entre el Programa y los beneficiarios, por lo que las EPP no deben limitarse a capacitación, sino deben garantizar la transparencia en el manejo de los recursos a través de una eficiente contraloría. **TERCERO:** seguidamente procedió a referirse al plan operativo del Programa DECOPAZ para el año dos mil cinco indicando cuales eran los objetivos específicos de dicho plan siendo estos: a) Capacitación y manejo contable, Promoción del componente de Proyectos Productivos, el Desarrollo Productivo, Reorganización y consolidación de cuadros directivos, b) el Fortalecimiento al Comité Técnico del Fideicomitente, c) Apoyo a ERM's sin fondos para Proyectos Productivos y la Auditoría de los Fideicomisos, procediendo luego a realizar un análisis de las actividades realizadas para el logro de estos objetivos y que al momento de realizarse el taller se encuentran cumplidos en su totalidad. **CUARTO:** Luego los señores Carlos Pinto y Renardo Mérida procedieron a realizar una presentación respecto al proceso de colocación de los fondos ociosos de cada una de las asociaciones en la cual se pudo establecer que en relación a los fondos ociosos se había logrado una colocación del noventa y siete por ciento de la disponibilidad de estos recursos, siendo el tres por ciento restante compuesto por asociaciones con un alto índice de morosidad de hasta el setenta y cinco por ciento de sus recursos por lo cual no se pudo realizar el total de la colocación, así como una colocación del ciento ocho por ciento de los productos financieros generados siendo esta diferencia debido a los intereses generados durante el primer semestre de este año. Al finalizar la presentación se dieron a conocer algunas recomendaciones para el seguimiento de este componente siendo estas: Con la finalización del trabajo en el área de influencia del Programa DECOPAZ, el personal que a la fecha había apoyado a las Asociaciones se retira del área, situación que evidencia la necesidad de que el **COMITÉ TÉCNICO DEL FIDEICOMITENTE** asuma el trabajo que venía realizando el programa, pero que cuente con el personal de campo necesario y con la experiencia indispensable para cubrir las necesidades de las Asociaciones Microregionales. Las directrices del trabajo con las asociaciones deben ir dirigidas al fortalecimiento en los procesos de recuperación de cartera, sea esta morosa o no, ya que de lo contrario no se podrán lograr los objetivos del componente de



DECOPAZ

Desarrollo Comunitario
Gobierno de Guatemala



Proyectos Productivos. Se debe buscar por parte de las Asociaciones Microregionales que se realice una Auditoria al Banrural ya que las variaciones en saldos de fondos sin movimiento evidencian un total descontrol en el manejo de fondos y registros contables por parte del Banco. La relación entre el personal de Banrural, Juntas Directivas y Comités de Crédito de las Asociaciones Microregionales debe ser fortalecida constantemente, de esta manera se pueden evitar problemas futuros que obstaculicen el buen desarrollo de la interacción necesaria de estos y el respeto a sus funciones y atribuciones. La mayoría de problemas entre Asociaciones Microregionales y personal Bancario, de debió en un alto porcentaje al desconocimiento de ambos de las funciones que la escritura de constitución del fideicomiso del asigna, así como la interpretación de las mismas, por lo tanto es necesario capacitar a las Juntas Directivas y Comités de Crédito sobre sus funciones y obligaciones plasmadas en esta escritura y las funciones y obligaciones sobre el resguardo de los fondos que tiene el Banrural. Las asociaciones deben garantizar hipotecariamente los fondos cedidos en créditos para evitar a futuro no contar con una garantía ejecutable que les facilite la recuperación como ha sucedido en algunos casos. Y por último que Se debe promover a nivel de Asambleas Generales de cada asociación la sana práctica de la Rendición de Cuentas por parte de las Juntas Directivas y en consecuencia un ejercicio de Auditoria Social, transparentando así la gestión de estas con los fondos asignados a cada asociación para no generar desconfianza en relación al manejo de los fondos. Con este punto se finalizó el tema del proceso de colocación de fondos ociosos. **QUINTO:** el Licenciado Sergio Parrilla del Banco Interamericano de Desarrollo indicó que en conjunto se realizara un análisis del alcance de los objetivos generales del Programa DECOPAZ que se referían a la recapitalización de las áreas afectadas por el conflicto armado interno, tanto en relación a la recapitalización humana, física y social. Respecto a este punto los participantes manifestaron que en relación a diez años atrás, las comunidades involucradas dentro del Programa DECOPAZ han sufrido una gran transformación al contar con infraestructura básica que anteriormente no contaban, así mismo se le devolvió la confianza a la comunidades al poder organizarse y elegir democráticamente a sus líderes logrando la reconstrucción del tejido social destruido tras mas de tres décadas de conflicto armado interno, así como un gran legado que les deja el programa al haber trabajado una metodología innovadora que partió desde la identificación de necesidades, luego de una priorización y ejecución de proyectos, todo desde la base de la comunidad traducida en



DECOPAZ

Desarrollo Comunitario
Gobierno de Guatemala



Asamblea General. De igual manera se indicó por parte de los participantes miembros de las Asociaciones que si la priorización de proyectos a nivel de gobierno se realizara a través de la metodología DECOPAZ se podría lograr un desarrollo a mas alto nivel con un menor índice de corrupción y que ahora las Asociaciones cuentan con la capacidad necesaria para el control, monitoreo y seguimiento de programas y proyectos. El Licenciado Parrilla finalizó su intervención indicando que el DECOPAZ no fue un programa de desarrollo sino un medio a través del cual las Asociaciones Microregionales gestionaron su propio desarrollo. **SEXTO:** el Licenciado Ismar Figueroa finalizó la actividad agradeciendo la participación de los presentes y haciendo una reflexión acerca del trabajo que de ahora en adelante deberán realizar las Asociaciones Microregionales sin el apoyo del Programa DECOPAZ. **SEPTIMO:** se da por terminada la presente diez horas después de su inicio en el mismo lugar y fecha, procediendo a darle lectura a la presente acta y de conformidad los que en ella intervenimos procedemos a firmarla para dejar constancia.

Damos fe:

Lic. Merd Ismar Sjhanny Figueroa Mont
Director Unidad Técnica
DECOPAZ