Síntesis de Lecciones Aprendidas 2526/OC-CR Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social



2018



****

Siglas y abreviaturas

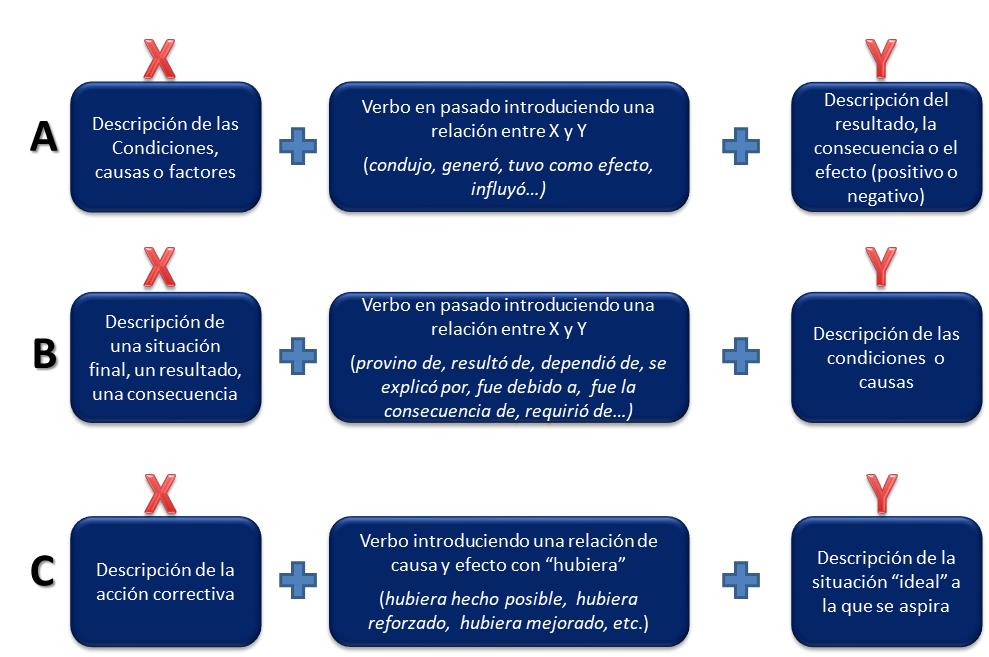
|  |  |
| --- | --- |
| SIGLA | SIGNIFICADO |
| BID o Banco | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CEA | Comisión Evaluadora de Apoyo |
| CAC | Comisión Asesora de Contrataciones |
| CCP | Centro Cívico por la Paz |
| CFIA | Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. |
| CGR | Contraloría General de la República, Costa Rica |
| DCP | Delegación Cantonal Policial |
| LPI | Licitación Pública Internacional |
| MANOP | Manual Operativo del Programa |
| MJP | Ministerio de Justicia y Paz, Costa Rica |
| MSP | Ministerio de Seguridad Pública |
| OS | Orden de servicio |
| OM | Orden de modificación |
| PEP | Plan de Ejecución Plurianual |
| ROP | Reglamento Operativo del Programa |
| SEPA | Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones |
| SETENA | Secretaría Técnica Nacional Ambiental, Costa Rica |
| SR | Sin respuesta |
| UAI | Unidad de Atención Integral |
| UEP | Unidad Ejecutora del Proyecto |

# INTRODUCCIÓN

La identificación de lecciones aprendidas se realizó conforme la guía que establece el BID para el enunciado de lecciones aprendidas. De acuerdo con dicha guía,

“El enunciado de una lección aprendida expresa la relación entre el resultado de un proceso y/o proyecto y los factores críticos, condiciones o causas que los facilitaron y/u obstaculizaron. En general, se recomienda describir la lección en tiempo pasado, aunque puede también utilizarse el presente en aquellos casos en los que los efectos y/o condiciones continúan siendo válidos.” (BID, 2011)[[1]](#footnote-1)

Conforme a esta guía, el enunciado de las lecciones aprendidas puede presentar las variantes siguientes:

****

**Figura 1.** Variantes en el enunciado de una lección aprendida. Elaboración propia.

La síntesis que se presenta a continuación surge de un ejercicio liderado por la Unidad Ejecutora del Programa de Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social. El estudio se desarrolló en dos etapas, en la primera de ellas se aplicó un cuestionario de 40 preguntas a informantes clave, y en la segunda se ejecutó un taller de trabajo para el análisis e identificación de lecciones a partir de los criterios recopilados mediante el cuestionario. Los informantes clave se escogieron por su participación directa en las tareas de ejecución del Programa tales como: los integrantes de la Unidad Ejecutora, así como personal técnico del Ministerio de Justicia y Paz (organismo ejecutor), del Ministerio de Seguridad Pública, del Ministerio de Hacienda y de otros participantes en la implementación del Programa y del BID.

Tomando en cuenta los resultados de los cuestionarios y del taller de sistematización de los hallazgos de los cuestionarios, a continuación, se sintetizan las principales lecciones aprendidas identificadas para el Programa, agrupadas en trece ámbitos de análisis, guiados a través de 3 preguntas orientadoras:

## Marco legal del Programa y de la UEP

* 1. La **desconcentración de la UEP** contribuyó a la agilidad y adaptabilidad del Programa. (La rigidez del esquema ordinario de gestión pública contrasta con la flexibilidad que requiere un proyecto que tiene políticas de contratación diferentes, así como plazo, monto y alcance definidos.).
  2. Contar con una **personería jurídica instrumental** ha permitido una política de contratación y de pago de gran rapidez
  3. **Establecer solo los instrumentos legales mínimos requeridos** (Ley, Políticas y MANOP) contribuye a incrementar la flexibilidad en el marco legal de la UEP y del Programa. Por ejemplo, la palabra ¨reglamento¨ dentro de reglamento operativo requiere, en el ordenamiento jurídico costarricense, adoptar la forma de decreto ejecutivo, y no un documento de carácter operativo que entra en vigencia a solicitud del Organismo Ejecutor con la no objeción del Banco.
  4. Haber contado con una **definición precisa de los gastos a incluir como contrapartida** en el documento de préstamo y la ley de ratificación hubiera hecho posible un registro más ágil de los gastos de contrapartida
  5. Establecer en el MANOP **mecanismos de seguimiento por los responsables jerárquicos del organismo ejecutor**, y técnicos de la UEP del componente correspondiente con las respectivas entidades participantes, hubiera propiciado una comunicación fluida y una rendición de cuentas periódica a las autoridades responsables.
  6. **Incluir en el MANOP una descripción y/o flujograma para los procesos de transición y activación** de todos los productos financiados por el Programa hubiera facilitado su activación y puesta en funcionamiento.

## Manual de operaciones (MANOP): flexibilidad y pertinencia

* 1. La **flexibilidad del MANOP** contribuyó a mejorar la ejecución y a organizar el equipo de trabajo con mayor apego a los procesos.
  2. **No depender de funcionarios públicos para procesos** como por ejemplo: las sesiones de la CAC, hubiera mejorado la agilidad en la adjudicación de procesos.
  3. **Capacitar continuamente al personal de la UEP en el uso y alcances del MANOP** y exigirles su aplicación, hubiera contribuido a un mejor desempeño en el cumplimiento de los procesos.
  4. **Evaluar anualmente las oportunidades de mejora del MANOP** hubiera contribuido a disponer de una versión actualizada y mejorada al finalizar el Programa, para lo cual es clave que su actualización y entrada en vigencia sea un proceso operativo y no un proceso que requiera autorización de alto nivel en cada revisión.

## Interlocución institucional con entidades participantes en el componente II (Centros Cívicos)

* 1. **Contar con un solo interlocutor por institución relacionada con el Programa** mejoró los procesos de toma de decisiones y permitió un mejor aprovechamiento del tiempo disponible para la ejecución.
  2. Si los **compromisos entre el Gobierno y las municipalidades se hubieran plasmado en convenios previos al inicio de la inversión**, se hubiera contribuido a una ejecución más oportuna del Programa.
  3. Al margen de la importancia de las gerencias técnicas, que las entidades participantes definan a lo interno un **equipo de alto nivel para avalar decisiones en plazos preestablecidos**, tiene como efecto una toma de decisiones oportuna y la reducción de atrasos en la ejecución de las actividades del Programa[[2]](#footnote-2).

## Selección y magnitud de obras y proyectos construidos

* 1. La **ejecución por bloque de proyectos tuvo como efectos la disminución de tiempos de contratación**, generar economías de escala y generación de contratos más atractivos para el mercado.
  2. **Realizar consultas significativas con actores clave a nivel comunal para los proyectos** a fin de confirmar la aceptación o visibilizar potenciales riesgos sociales asociados ya que, esto permite:
     1. Minimizar las demoras en el logro de consensos sobre requisitos de las obras y terrenos donde se ubican,
     2. Mejorar los niveles de interés comunitario al confirmar el interés municipal e institucional, a nivel local, antes de definir emplazamientos de cada obra nueva.

## Ejecución de Proyectos: diseño, costo, supervisión, calidad, plazo y administración contractual

* 1. Establecer una **cultura organizacional orientada a una gestión contractual rigurosa** en resguardo del interés público, basado en reglas y mecanismos adecuadamente documentados, influyó de forma positiva en la ejecución de los proyectos.
  2. **Propiciar la competencia en las licitaciones, mediante reuniones convocadas en prensa para oferentes**, generó mayor participación y mejores ofertas.
  3. **Mecanismo de contratación de consultores individuales con el perfil profesional requerido**, permitió contar con personal que respondiera adecuadamente en tiempo y costo razonable.
  4. **Evitar realizar planificaciones “optimistas” derivada de subestimación de la dificultad de trámites y sobreestimación de capacidades de los distintos actores**, de tal manera que no se afecten las expectativas sobre la ejecución del Programa.
  5. **Disponer de un mecanismo ágil en el MANOP para la utilización adecuada de los ingresos extraordinarios derivados del cobro de multas por atrasos en la entrega de obras**, de tal manera que se puedan utilizar en el lapso de ejecución del Programa.
  6. **Utilizar documentos de licitación estandarizados**, principalmente para obras y equipamientos grandes, y la aplicación de políticas BID permitieron un manejo muy eficiente de los procesos de adquisición.
  7. **Mantener vigentes los contratos de profesionales por demanda en todas las etapas del Programa** hubiera contribuido a un uso más eficiente del recurso humano requerido.
  8. **Considerar en las especificaciones técnicas de los bienes y materiales a adquirir, la existencia de repuestos fácilmente asequibles en el país** y/o de representantes nacionales, contribuye a reducir costos de reparación y mantenimiento.
  9. **Considerar desde la etapa de diseño el costo y la facilidad de brindar el mantenimiento** (diseños útiles y prácticos) contribuye a facilitar el mantenimiento de las obras.

## Gestión socio ambiental

* 1. **Tener un abordaje con expertos socio ambientales robusto en las etapas de diseño y ejecución de los proyectos** contribuye con los requerimientos que en esta materia se deben cumplir.
  2. La extrema dilación de la SETENA para responder a las gestiones y la deficiente formulación de la documentación que debía ser presentada por parte de los gestores ambientales, produjo **retrasos excesivos en la obtención de la viabilidad ambiental**.
  3. **Emitir un protocolo de responsabilidad ambiental para ser seguido por todas las firmas diseñadoras** mejoraría la gestión socio ambiental del Programa.

## Mantenimiento de obras concluidas

* 1. **Contemplar en las cartas de acuerdo con las Municipalidades detalles y compromisos específicos del mantenimiento de las obras** para contribuir a un mejor servicio de mantenimiento de las obras una vez estas son trasladadas a los beneficiarios.
  2. La **creación de manuales de mantenimiento para cada obra, así como el acompañamiento de la UEP para atender las incidencias que se presentan en las primeras etapas de su uso**, incluyendo la ejecución de las garantías a los proveedores, contribuyeron a que el mantenimiento de obras concluidas durante la etapa inicial haya sido exitoso. Por ejemplo, la creación de vídeos de Youtube con temas de mantenimiento contribuyó a acelerar la curva de aprendizaje de estas tareas.
  3. **Incluir partidas presupuestarias para el mantenimiento dentro de los presupuestos de los Ministerios** permitiría atender las necesidades de mantenimiento de las obras mientras tanto son trasladadas a los beneficiarios.
  4. **Fomentar el diseño con materiales de fácil ubicación en el mercado nacional reduce los costos de mantenimiento, reposición o de reparación**.

## Aspectos programáticos y cambios de modelos de operación a partir de las nuevas inversiones

* 1. **Incluir actividades estratégicas de comunicación y tener un responsable de comunicación estratégica dentro de la Unidad Ejecutora** contribuye a propiciar los cambios en los modelos de operación propuestos con las nuevas inversiones.
  2. **Incluir una estrategia de gestión del cambio y comunicación contribuye al apropiamiento y sostenibilidad de los modelos generados a partir de las nuevas inversiones**. Por ejemplo invertir en:
     1. Asistencia técnica y en la capacitación,
     2. Pilotajes acompañados que generen un refuerzo en la apropiación de los modelos de operación y aspectos programáticos del Programa.

Articular una historia de lo que está haciendo el Programa de forma integral, ayuda a encontrar lecciones y a anticipar ataques de la prensa nacional.

* 1. El **involucramiento político**, el nivel de apropiación de los jerarcas acerca de las nuevas intervenciones y su liderazgo político para hacer que los cambios sucedan, contribuyeron a conseguir mejor aceptación y sostenibilidad de las reformas propuestas por el Programa.

## Instrumentos de planificación y gestión: eficacia, pertinencia, flexibilidad

* 1. **Mantener un equipo a cargo de la planificación y la gestión** contribuyó a que los instrumentos de planificación y gestión hayan sido adecuados.
  2. La **utilización de la información de la planificación y gestión para la toma de decisiones** permitió efectuar cambios positivos y mitigar riesgos en la ejecución del Programa.
  3. **Efectuar la toma de decisiones con base en la información extraída de la planificación y monitoreo favorece una mayor efectividad en la ejecución del Programa**. No obstante, en ocasiones la toma de decisiones solamente con el escenario optimista generó que la planificación y gestión no resulte tan acorde con la realidad.
  4. **Contar con una fuente única de información y una sistematización de los reportes del Programa a las instituciones** hubiera contribuido a optimizar el tiempo y recursos requeridos para la elaboración de reportes.

## Adquisiciones: documentos de licitación, plazos de concurso, objeciones, participación, precios

* 1. **Contar con documentos de licitación cuidadosamente diseñados por un equipo con experiencia en políticas BID**, facilitó los procesos de contratación y la administración de los contratos.
  2. **Evaluar el desempeño de los proveedores de forma temprana** permitió retroalimentar los siguientes procesos de licitaciones.
  3. **Promover el empaquetamiento de contrataciones diversas y elaborar contratos de consultores individuales para ciertos servicios profesionales requeridos con la modalidad por demanda**, contribuyó a optimizar y flexibilizar los procesos de contratación.

## Trámites jurídicos y aprobaciones institucionales

* 1. **Contar con un equipo legal profesional con el expertise y competencias adecuado** permitió una exitosa gestión de los trámites y aprobaciones institucionales.
  2. **Incluir los estudios legales en el due diligence técnico inicial.**

## Gestión presupuestaria, financiera y trámites de pago

* 1. Asegurar que se mantenga la **capacidad de pronto pago de la UEP** ya que, fortaleció la buena opinión de sus proveedores lo cual es un incentivo para aplicar a los concursos y generar buenas ofertas.
  2. M**ejorar la coordinación entre las funciones de planificación y la ejecución financiera, con una contabilidad por producto** ya que, permite una mayor efectividad en la gestión financiera.

## Monitoreo y evaluación

* 1. El **apoyo constante del Banco** impidió que la UEP se atrasara en los procesos porque siempre tuvo una vigilancia externa activa, eficaz y eficiente.
  2. Contar con una línea base y la definición de indicadores hubiera facilitado las actividades de monitoreo del Programa.
  3. **Crear un PEP ejecutivo con solo los hitos clave de cada producto y de la gestión del Programa, apoyado en PEPs individuales de cada componente** que sea manejado por el Coordinador del respectivo componente y que permita la toma de decisiones, contribuiría a un mejor monitoreo y seguimiento de cada componente y del Programa.

# Abordaje de las lecciones aprendidas del Programa 2526/OC-CR con la nueva operación CR-L1137

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lecciones aprendidas del**  **Programa 2526/OC-CR** | | **Abordaje para la**  **Operación CR-L1137** |
| **1** | **Marco legal del Programa y de la UEP** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 1.1 | La desconcentración de la UEP contribuyó a la agilidad y adaptabilidad del Programa. (La rigidez del esquema ordinario de gestión pública contrasta con la flexibilidad que requiere un proyecto que tiene políticas de contratación diferentes, así como plazo, monto y alcance definidos.). | **(i).** Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento  **(ii).** Sección 3.2 como parte del mecanismo de ejecución |
| 1.2 | Contar con una personería jurídica instrumental ha permitido una política de contratación y de pago de gran rapidez | **(i).** Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento  **(ii).** Sección 3.2 como parte del mecanismo de ejecución |
| 1.3 | Establecer solo los instrumentos legales mínimos requeridos (Ley, Políticas y MANOP) contribuye a incrementar la flexibilidad en el marco legal de la UEP y del Programa. Por ejemplo, la palabra ¨reglamento¨ dentro de reglamento operativo requiere, en el ordenamiento jurídico costarricense, adoptar la forma de decreto ejecutivo, y no un documento de carácter operativo que entra en vigencia a solicitud del Organismo Ejecutor con la no objeción del Banco. | **(i.)** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 1.4 | Haber contado con una definición precisa de los gastos a incluir como contrapartida en el documento de préstamo y la ley de ratificación hubiera hecho posible un registro más ágil de los gastos de contrapartida | No se registra contrapartida en esta operación |
| 1.5 | Establecer en el MANOP mecanismos de seguimiento por los responsables jerárquicos del organismo ejecutor, y técnicos de la UEP del componente correspondiente con las respectivas entidades participantes, hubiera propiciado una comunicación fluida y una rendición de cuentas periódica a las autoridades responsables. | **(i).** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 1.6 | Incluir en el MANOP una descripción y/o flujograma para los procesos de transición y activación de todos los productos financiados por el Programa hubiera facilitado su activación y puesta en funcionamiento. | **(i).** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| **2** | **Manual de operaciones (MANOP): flexibilidad y pertinencia** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 2.1 | La flexibilidad del MANOP contribuyó a mejorar la ejecución y a organizar el equipo de trabajo con mayor apego a los procesos. | **(i).** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 2.2 | No depender de funcionarios públicos para procesos como por ejemplo: las sesiones de la CAC, hubiera mejorado la agilidad en la adjudicación de procesos. | Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 2.3 | Capacitar continuamente al personal de la UEP en el uso y alcances del MANOP y exigirles su aplicación, hubiera contribuido a un mejor desempeño en el cumplimiento de los procesos. | **(i).** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 2.4 | Evaluar anualmente las oportunidades de mejora del MANOP hubiera contribuido a disponer de una versión actualizada y mejorada al finalizar el Programa, para lo cual es clave que su actualización y entrada en vigencia sea un proceso operativo y no un proceso que requiera autorización de alto nivel en cada revisión. | **(i).** Condiciones contractuales especiales de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| **3** | **Interlocución institucional con entidades participantes en el componente II (Centros Cívicos)** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 3.1 | Contar con un solo interlocutor por institución relacionada con el Programa mejoró los procesos de toma de decisiones y permitió un mejor aprovechamiento del tiempo disponible para la ejecución. | Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 3.2 | Si los compromisos entre el Gobierno y las municipalidades se hubieran plasmado en convenios previos al inicio de la inversión, se hubiera contribuido a una ejecución más oportuna del Programa. | Sección 3.8 Condiciones contractuales especiales de ejecución para los componentes 1 y 2. |
| 3.3 | Al margen de la importancia de las gerencias técnicas, que las entidades participantes definan a lo interno un equipo de alto nivel para avalar decisiones en plazos preestablecidos, tiene como efecto una toma de decisiones oportuna y la reducción de atrasos en la ejecución de las actividades del Programa. | Sección 3.1 Mecanismo de ejecución |
| **4** | **Selección y magnitud de obras y proyectos construidos** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 4.1 | La ejecución por bloque de proyectos tuvo como efectos la disminución de tiempos de contratación, generar economías de escala y generación de contratos más atractivos para el mercado. | **(i).** Sección 2.10 Riesgos fiduciarios  **(ii).** Enlaces electrónicos Requeridos EER#1 PEP y EER#4 PA |
| 4.2 | Realizar consultas significativas con actores clave a nivel comunal para los proyectos a fin de confirmar la aceptación o visibilizar potenciales riesgos sociales asociados ya que, esto permite: |  |
| 4.2.1 Minimizar las demoras en el logro de consensos sobre requisitos de las obras y terrenos donde se ubican. | Secciones 2.5 a 2.9 de los riesgos ambientales y sociales |
| 4.2.2 Mejorar los niveles de interés comunitario al confirmar el interés municipal e institucional, a nivel local, antes de definir emplazamientos de cada obra nueva. | Secciones 2.5 a 2.9 de los riesgos ambientales y sociales |
| **5** | **Ejecución de Proyectos: diseño, costo, supervisión, calidad, plazo y administración contractual** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 5.1 | Establecer una cultura organizacional orientada a una gestión contractual rigurosa en resguardo del interés público, basado en reglas y mecanismos adecuadamente documentados, influyó de forma positiva en la ejecución de los proyectos. | **(i).** Sección 2.10 Riesgos fiduciarios  **(ii).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad |
| 5.2 | Propiciar la competencia en las licitaciones, mediante reuniones convocadas en prensa para oferentes, generó mayor participación y mejores ofertas. | **(i).** Sección 2.10 Riesgos fiduciarios  **(ii).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad |
| 5.3 | Mecanismo de contratación de consultores individuales con el perfil profesional requerido, permitió contar con personal que respondiera adecuadamente en tiempo y costo razonable. | Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 5.4 | Evitar realizar planificaciones “optimistas” derivada de subestimación de la dificultad de trámites y sobreestimación de capacidades de los distintos actores, de tal manera que no se afecten las expectativas sobre la ejecución del Programa. | **(i).** Sección 3.3 y 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.12 Monitoreo |
| 5.5 | Disponer de un mecanismo ágil en el MANOP para la utilización adecuada de los ingresos extraordinarios derivados del cobro de multas por atrasos en la entrega de obras, de tal manera que se puedan utilizar en el lapso de ejecución del Programa. | Sección 3.6 Manual Operativo |
| 5.6 | Utilizar documentos de licitación estandarizados, principalmente para obras y equipamientos grandes, y la aplicación de políticas BID permitieron un manejo muy eficiente de los procesos de adquisición. | Sección 3.9 Adquisiciones y la utilización como base de los documentos de licitación y especificaciones técnicas ya existentes. |
| 5.7 | Mantener vigentes los contratos de profesionales por demanda en todas las etapas del Programa hubiera contribuido a un uso más eficiente del recurso humano requerido. | **(i).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.9 Adquisiciones |
| 5.8 | Considerar en las especificaciones técnicas de los bienes y materiales a adquirir, la existencia de repuestos fácilmente asequibles en el país y/o de representantes nacionales, contribuye a reducir costos de reparación y mantenimiento. | **(i).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad  **(ii).** Sección 3.9 Adquisiciones |
| 5.9 | Considerar desde la etapa de diseño el costo y la facilidad de brindar el mantenimiento (diseños útiles y prácticos) contribuye a facilitar el mantenimiento de las obras. | Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad |
| **6** | **Gestión socio ambiental** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 6.1 | Tener un abordaje con expertos socio ambientales robusto en las etapas de diseño y ejecución de los proyectos contribuye con los requerimientos que en esta materia se deben cumplir. | **(i).** Sección 1.15 Alineación estratégica  **(ii).** Sección 1.16 Alineación y cumplimiento de las Guías Operativas para el Diseño y la Ejecución de Programas en el Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana (GN-2535-1)  **(iii).** Sección 1.22 Administración del programa  **(iv).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 6.2 | La extrema dilación de la SETENA para responder a las gestiones y la deficiente formulación de la documentación que debía ser presentada por parte de los gestores ambientales, produjo retrasos excesivos en la obtención de la viabilidad ambiental. | **(i).** Sección 1.22 Administración del programa  **(ii).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 6.3 | Emitir un protocolo de responsabilidad ambiental para ser seguido por todas las firmas diseñadoras mejoraría la gestión socio ambiental del Programa. | Sección 2.9 de los riesgos ambientales y sociales |
| **7** | **Mantenimiento de obras concluidas** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 7.1 | Contemplar en las cartas de acuerdo con las Municipalidades detalles y compromisos específicos del mantenimiento de las obras para contribuir a un mejor servicio de mantenimiento de las obras una vez estas son trasladadas a los beneficiarios. | **(i).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad  **(ii).** Sección 3.8 Condiciones contractuales especiales de ejecución para los componentes 1 y 2 |
| 7.2 | La creación de manuales de mantenimiento para cada obra, así como el acompañamiento de la UEP para atender las incidencias que se presentan en las primeras etapas de su uso, incluyendo la ejecución de las garantías a los proveedores, contribuyeron a que el mantenimiento de obras concluidas durante la etapa inicial haya sido exitoso. Por ejemplo, la creación de vídeos de Youtube con temas de mantenimiento contribuyó a acelerar la curva de aprendizaje de estas tareas. | **(i).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad  **(ii).** Sección 3.8 Condiciones contractuales especiales de ejecución para los componentes 1 y 2 |
| 7.3 | Incluir partidas presupuestarias para el mantenimiento dentro de los presupuestos de los Ministerios permitiría atender las necesidades de mantenimiento de las obras mientras tanto son trasladadas a los beneficiarios. | **(i).** Sección 1.21 como parte de los objetivos, componentes y costos  **(ii).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad |
| 7.4 | Fomentar el diseño con materiales de fácil ubicación en el mercado nacional reduce los costos de mantenimiento, reposición o de reparación. | **(i).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad  **(ii).** Sección 3.9 Adquisiciones |
| **8** | **Aspectos programáticos y cambios de modelos de operación a partir de las nuevas inversiones** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 8.1 | Incluir actividades estratégicas de comunicación y tener un responsable de comunicación estratégica dentro de la Unidad Ejecutora contribuye a propiciar los cambios en los modelos de operación propuestos con las nuevas inversiones. | **(i).** Sección 1.19 Componente 1. Efectividad Policial  **(ii).** Sección 1.20 Componente 2. Prevención Social de la Violencia  **(iii).** Sección 1.22 Administración del programa |
| 8.2 | Incluir una estrategia de gestión del cambio y comunicación contribuye al apropiamiento y sostenibilidad de los modelos generados a partir de las nuevas inversiones. Por ejemplo invertir en: |  |
| 8.2.1 Asistencia técnica y en la capacitación | **(i).** Sección 1.18 Componente 1. Efectividad Policial  **(ii).** Sección 1.19 Componente 2. Prevención Social de la Violencia  **(iii).** Sección 1.20 Administración del programa |
| 8.2.2 Pilotajes acompañados que generen un refuerzo en la apropiación de los modelos de operación y aspectos programáticos del Programa. | **(i).** Sección 1.18 Componente 1. Efectividad Policial  **(ii).** Sección 1.19 Componente 2. Prevención Social de la Violencia |
| 8.3 | El involucramiento político, el nivel de apropiación de los jerarcas acerca de las nuevas intervenciones y su liderazgo político para hacer que los cambios sucedan, contribuyeron a conseguir mejor aceptación y sostenibilidad de las reformas propuestas por el Programa. | **(i).** Sección 2.11 Riesgo de sostenibilidad  **(ii).** Sección 3.1 como parte del mecanismo de ejecución |
| **9** | **Instrumentos de planificación y gestión: eficacia, pertinencia, flexibilidad** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 9.1 | Mantener un equipo a cargo de la planificación y la gestión, contribuyó a que los instrumentos de planificación y gestión hayan sido adecuados. | **(i).** Secciones 3.3 y 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 9.2 | La utilización de la información de la planificación y gestión para la toma de decisiones permitió efectuar cambios positivos y mitigar riesgos en la ejecución del Programa. | Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 9.3 | Efectuar la toma de decisiones con base en la información extraída de la planificación y monitoreo favorece una mayor efectividad en la ejecución del Programa. No obstante, en ocasiones la toma de decisiones solamente con el escenario optimista generó que la planificación y gestión no resulte tan acorde con la realidad. | Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 9.4 | Contar con una fuente única de información y una sistematización de los reportes del Programa a las instituciones hubiera contribuido a optimizar el tiempo y recursos requeridos para la elaboración de reportes. | Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| **10** | **Adquisiciones: documentos de licitación, plazos de concurso, objeciones, participación, precios** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 10.1 | Contar con documentos de licitación cuidadosamente diseñados por un equipo con experiencia en políticas BID, facilitó los procesos de contratación y la administración de los contratos. | **(i).** Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.9 Adquisiciones |
| 10.2 | Evaluar el desempeño de los proveedores de forma temprana permitió retroalimentar los siguientes procesos de licitaciones. | **(i).** Secciones 3.1 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.9 Adquisiciones |
| 10.3 | Promover el empaquetamiento de contrataciones diversas y elaborar contratos de consultores individuales para ciertos servicios profesionales requeridos con la modalidad por demanda, contribuyó a optimizar y flexibilizar los procesos de contratación. | 1. Enlaces electrónicos Requeridos EER#1 PEP y EER#4 PA.   **(ii).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| **11** | **Trámites jurídicos y aprobaciones institucionales** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 11.1 | Contar con un equipo legal profesional con el expertise y competencias adecuado permitió una exitosa gestión de los trámites y aprobaciones institucionales. | **(i).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| 11.2 | Incluir los estudios legales en el due diligence técnico inicial. | **(i).** Sección 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| **12** | **Gestión presupuestaria, financiera y trámites de pago** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 12.1 | Asegurar que se mantenga la capacidad de pronto pago de la UEP ya que, fortaleció la buena opinión de sus proveedores lo cual es un incentivo para aplicar a los concursos y generar buenas ofertas. | **(i).** Secciones 3.2 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución |
| 12.2 | Mejorar la coordinación entre las funciones de planificación y la ejecución financiera, con una contabilidad por producto ya que, permite una mayor efectividad en la gestión financiera. | **(i).** Secciones 3.2 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Sección 3.6 Manual Operativo |
| **13** | **Monitoreo y evaluación** | **Sección de referencia en el Documento Principal de la Propuesta de Préstamo** |
| 13.1 | El apoyo constante del Banco impidió que la UEP se atrasara en los procesos porque siempre tuvo una vigilancia externa activa, eficaz y eficiente. | Sección 2.1 Instrumento y modalidad del financiamiento |
| 13.2 | Contar con una línea base y la definición de indicadores hubiera facilitado las actividades de monitoreo del Programa. | **(i).** Sección 1.22 Resultados esperados  **(ii).** Anexo II. Matriz de Resultados |
| 13.3 | Crear un PEP ejecutivo con solo los hitos clave de cada producto y de la gestión del Programa, apoyado en PEPs individuales de cada componente que sea manejado por el Coordinador del respectivo componente y que permita la toma de decisiones, contribuiría a un mejor monitoreo y seguimiento de cada componente y del Programa. | **(i).** Secciones 3.3 a 3.4 como parte del mecanismo de ejecución  **(ii).** Enlaces electrónicos requeridos EER#1 PEP |

# Otros temas relevantes

1. Pese a que el MANOP fue calificado de forma positiva por los participantes en el estudio, varias de las lecciones aprendidas dieron cuenta de la necesidad de incorporar una serie de elementos.
2. Una revisión de las opciones de implementación de la Unidad Ejecutora que considere: por un lado las características de desconcentración y personería jurídica instrumental, que han impactado de forma positiva la ejecución de este Programa y reduzca o elimine los inconvenientes de contar con una estructura organizacional altamente dependiente de las cantidades, horarios y restricciones presupuestarias que rigen la función pública y plantee el esquema de funcionamiento de la UEP más acorde a las necesidades de ejecución de este tipo de Programas; se vuelve una tarea urgente a partir de las lecciones aprendidas identificadas.
3. Considerando el segmento de mercado propio de un programa de obra como el ejecutado, es importante el diseño de una estrategia de adquisiciones correcta, considerando las diversas variables que fueron mencionadas en este estudio, de modo que se genere un balance entre: i) la necesidad de concurrencia a los concursos y la participación de oferentes sólidos, con adecuado respaldo técnico, organizacional y económico; y, ii) la concentración de obras y paquetes de contratación suficientemente atractivos en el mercado y los niveles de exigencia en cuanto a requerimientos financieros, técnicos y de experiencia que no permitan la admisibilidad de oferentes con capacidades inadecuadas, pero a la vez no limiten la competencia a un pequeño nicho de empresas, lo cual incidiría negativamente en los precios.

1. Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). ¿Cómo documentar lecciones aprendidas? Guía para la preparación de una Nota de Conocimiento. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35821795> [↑](#footnote-ref-1)
2. Se aprobó un Decreto Ejecutivo que norma los mecanismos de gestión interinstitucional de la Red de Centros Cívicos (con definiciones de representantes institucionales de nivel jerárquico y de nivel técnico, y un foro permanente de coordinación a ambos niveles) que recoge los aspectos claves de estas lecciones aprendidas. [↑](#footnote-ref-2)