



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto: PROGRAMA DE EFICIENCIA Y  
TRANSPARENCIA EN LAS COMPRAS Y  
CONTRATACIONES DEL ESTADO**

**País: HONDURAS**

**Equipo de Proyecto Original: Esta información consta en los  
archivos del BID**

**Número de Préstamo(s), CT(s): 1059/SF-HO**

**Fecha del CRG:**

**Fecha de Aprobación Final: 28-JUN-2000**

**PCR Equipo: Gabriel Schneider**



**DEV**  
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS  
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

PCR Abril 2006



## Abreviaturas y Acrónimos

<b>ANDI</b>	Asociación Nacional de Industriales
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CPME</b>	Comisión Presidencial de Modernización del Estado.
<b>CYC</b>	Compras y Contrataciones
<b>ENEE</b>	Empresa nacional de Energía Eléctrica
<b>FHIS</b>	Fondo Hondureño de Inversión Social
<b>GOHO</b>	Gobierno de Honduras
<b>INFOP</b>	Instituto Nacional de Formación Profesional
<b>MIPYMEs</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>ONADICI</b>	Ofician Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno
<b>ONCAE</b>	Oficina Normativa de Compras y Adquisiciones del Estado
<b>PACC</b>	Plan Anual de Compras y Contrataciones
<b>PET</b>	Programa de Eficiencia y Transparencia
<b>PWC</b>	Price, Waterhouse & Cooper
<b>SADEPRO</b>	Sistema Abierto de Provisión
<b>SAG</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería
<b>SANAA</b>	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados
<b>SEDUC</b>	Secretaría de Educación
<b>SEFIN</b>	Secretaría de Finanzas
<b>SESAL</b>	Secretaría de Salud
<b>SINACORP</b>	Sistema Nacional de Control de Recursos Públicos
<b>SIAFI</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera
<b>SOPTRAVI</b>	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda
<b>TSC</b>	Tribunal Superior de Cuentas
<b>UAG</b>	Unidad de Apoyo a la Gestión
<b>UES</b>	Unidad de Evaluación y Seguimiento
<b>UNAH</b>	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
<b>UPET</b>	Unidad Ejecutora del Programa de Eficiencia y Transparencia en las Compras y Contrataciones del Estado
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional





## Índice

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II. EL PROYECTO .....</b>	<b>2</b>
A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
i. Objetivo(s) del Desarrollo .....	3
ii. Componentes.....	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA ) .....	4
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>5</b>
A. EFECTOS DIRECTOS.....	5
B. EXTERNALIDADES.....	7
C. PRODUCTOS .....	8
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	11
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>11</b>
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	11
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....	13
<b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>13</b>
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....	13
B. RIESGOS POTENCIALES.....	14
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	14
<b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>16</b>
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	16
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	16
<b>VII. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>16</b>





(Para orientación sobre cómo completar esta versión del PCR, favor mueva el "Mouse" sobre el texto sombreado en amarillo).

## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

<b>NO. PROYECTO:</b> 1059/SF-HO	<b>TITULO:</b> Programa de Eficiencia y Transparencia en las Compras y Contrataciones del Estado
<b>Prestatario:</b> <b>Agencia ejecutora (AE):</b>	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 28-JUN-2000 <b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 21-ABR-2001 <b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 4-JUN-2001
<b>Préstamo(s):</b> <b>Sector:</b>	<b>Meses en ejecución</b> * desde aprobación: 98 * desde efectividad del contrato: 88
<b>Instrumento de préstamo:</b> 1059/SF-HO	<b>Períodos de desembolso</b> <b>Fecha original desembolso final:</b> 21/OCT/05 <b>Fecha actual desembolso final:</b> 30/AGO/08 <b>Extensión acumulativa (meses):</b> 34
	<b>Monto préstamo(s)</b> * Monto original: US\$ 14.584.000 * Monto actual: US\$ 14.584.000 * Pari Passu (si aplica): no se aplica <b>Fueron fondos redireccionados de [ ] o a [ ] este proyecto?</b> N/A
	<b>Monto US\$: 23,359.200.00</b>
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b>	<b>Número de Project(s) o subproyecto(s) de donde los fondos fueron re direccionados:</b> N/A
	<b>Desembolsos</b> * Monto actual: 100.0 (%)
	<b>Costo total del proyecto (estimado original):</b> US\$ 23.252.170
	<b>En estado de "Alerta"</b> <b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b> No <b>De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):</b> <b>Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):</b>

### Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)





## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

Durante la última década Honduras ha recibido importantes sumas de recursos financieros provistos por la Comunidad Internacional, ya sea en forma de donación o préstamo. El flujo de recursos externos se incrementó aún más a partir de las consecuencias provocadas por el Huracán Mitch y debido a las tareas de reconstrucción que las mismas implicaron. Esto planteó la necesidad de fortalecer la gestión operativa y de control del sector público responsable de la utilización de dichos recursos; a efectos de asegurar una cabal respuesta a los principios de eficiencia y transparencia que tanto los países donantes y prestatarios requieren y, sobre todo, la sociedad hondureña como receptora final de dichos recursos, expresados en obras, bienes y servicios.

La importancia que revisten los recursos destinados a las compras y contrataciones del Estado es tal que, estudios recientes de la Organización Mundial del Comercio (OMC) estiman que, éstas operaciones representan entre 10 y 15% del Producto Bruto Interno (PIB) de muchos países en donde el Estado sigue siendo el componente más importante de la economía y, por lo tanto, uno de los mayores compradores de bienes y servicios. Honduras no escapa a estas estadísticas.

Por todo lo mencionado, en 2001 el Gobierno de la República de Honduras creó la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE) mediante el Arto. No. 30 de la Ley de Contratación del Estado (Decreto No. 74-2001). ONCAE es un órgano técnico, desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial con la misión de propender a la Transparencia; unificar criterios en la aplicación de la normativa y procedimientos de Contratación Pública; hacer más eficiente la Gestión de Contratación; y fomentar la Participación Ciudadana.

La ONCAE es primordialmente un órgano técnico y consultivo del Estado de Honduras; cuyas principales responsabilidades se centran en: (i) Dictar normas e instructivos de carácter general para desarrollar o mejorar los sistemas de contratación, en sus aspectos operacionales, técnicos y económicos; y (ii) prestar asesoría y coordinar las actividades que orienten y sistematicen los procesos de contratación del sector público. Su actividad y funcionamiento están regulados en su Reglamento Interno, el cual fue aprobado mediante Acuerdo Ejecutivo No. 012-2004, del 10 de mayo de 2004.

En este marco, el Gobierno de Honduras solicitó la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Comunidad Internacional para diseñar un Programa orientado al fortalecimiento y modernización del Sistema Nacional de Contratación y Adquisiciones del Estado. Dicho Programa debería abarcar la gestión de compras y contrataciones, cualquiera sea el origen de los fondos que las financian. Sobre la base de las recomendaciones emergentes de estos esfuerzos conjuntos, se acordó el Programa de Eficiencia y Transparencia (PET) en las Compras y Contrataciones del Estado. El Gobierno de la República de Honduras suscribió con el BID el Contrato de Préstamo de Cooperación Técnica No. 1059/SF-HO; cuya elegibilidad fue





obtenida en el mes de junio de 2002, luego del cumplimiento por parte del Gobierno de las respectivas condiciones previas, entre ellas la promulgación de una nueva Ley y Reglamento en materia de compras y contrataciones.

La revisión de los sistemas de contrataciones y adquisiciones abre a su vez la oportunidad de fortalecer y modernizar los sistemas nacionales de adquisiciones. Al respecto, el PET pretendía introducir por esta vía una transformación institucional de carácter permanente y sostenible, basada en los principios de ética, eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, en forma coordinada con los otros esfuerzos de reforma del Estado.

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

El objeto general del Programa de Eficiencia y Transparencia (PET) es promover la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado en forma sostenible, mediante la modernización de las instituciones del sector público involucradas, del marco jurídico en el que estos procesos se desenvuelven y de los instrumentos operativos y organizacionales de que se valen

### **ii. Componentes**

El Programa contempla los siguientes componentes:

- A. Inspectoría de Compras y Contrataciones, cuyo objetivo es fortalecer el sistema de control interno del Poder Ejecutivo sobre todas las compras y contrataciones de programas y proyectos de inversión que realicen las entidades públicas, para lo cual se realizan inspecciones selectivas, en forma concurrente, de los procesos de compras y contrataciones, cubriendo los aspectos técnicos, financieros y administrativos, así como los de procedimientos y de control. Este componente inicialmente estuvo a cargo de Price, Waterhouse Cooper y actualmente lo ejecuta la Unidad de Evaluación y Seguimiento (UES) de la ONCAE.
- B. Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones, dirigido a apoyar y fortalecer la gestión de las compras y contrataciones de las siguientes entidades públicas: Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Secretaría de Salud (SESAL), Secretaría de Educación (SEDUC), Secretaría de Finanzas (SEFIN), Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA), lo que se realiza a través de la Unidad de Apoyo a la Gestión (UAG).
- C. Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones, que tiene por objetivo desarrollar e implantar un plan de estudios en la materia, para transferir los conocimientos y las capacidades necesarias en la gestión de compras y contrataciones públicas, a todos los funcionarios involucrados en las mismas, con el fin de jerarquizar y profesionalizar la función de compras en la Administración, redundando en una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos. Para cumplir con el objetivo señalado, se contratará una consultoría especializada.





- D. Sistema Nacional de Compras y Contrataciones, cuyo objetivo de largo plazo es el desarrollo e implantación de un nuevo modelo de compras y contrataciones del Estado que, respondiendo a las características del país, asegure la eficiencia, transparencia y debido proceso. Para lograr esto, se incluye: (a) apoyar al Poder Ejecutivo en la reglamentación y puesta en marcha de la Oficina Normativa por veinticuatro (24) meses; (b) implementar un sistema de información y base de datos de compras y contrataciones del Estado; y, (c) articular el Sistema de Capacitación con las nuevas políticas de recursos humanos para la administración pública.

### c. **Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica )**

#### **Revisión de la Calidad del Diseño**

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Poco Satisfactorio (PS)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

El diseño general del Programa resulta muy adecuado a los fines que persigue, siendo destacable como una buena práctica que, desde el inicio del proceso de gestación de este tipo de iniciativas, se contemple la participación de otros donantes y cooperantes internacionales, gestionada por el principal financiador del Programa, el BID.

Tal como consta en la Cláusula 1.03 del contrato de préstamo entre el BID-GOHO, el prestatario se comprometía a aportar US\$ 8.775.200 en concepto de recursos adicionales al financiamiento, monto que podrá incluir aportes de cooperantes internacionales. Durante la ejecución del Programa, se ha logrado sumar a diversos cooperantes entre los que se pueden mencionar a Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), los gobiernos de Canadá, el Reino de España, Inglaterra e Irlanda del Norte, Suecia y Suiza.

La coordinación, desde el mismo inicio del proyecto, de los fondos de cooperación de forma unificada y con objetivos precisos evita las duplicidades de esfuerzos, genera sinergias positivas y maximiza los impactos y efectos futuros de la intervención. Por otra parte, se debe resaltar que la iniciativa del BID de liderar este proceso ha contribuido a servir de garante ante los cooperantes internacionales facilitando su incorporación.

Otra buena práctica destacable y contenida en el diseño mismo del Programa lo constituye la inclusión, en las actividades claves y como parte de la transferencia de conocimientos hacia la contraparte local, la ONCAE, de firmas consultoras internacionales especializadas en la materia específica y de forma temporaria, hasta que generen los productos deseados y transfieran capacidad al personal local y éste pueda cumplir sus funciones. Esto permitió que el Programa se inicie con un muy buen nivel de ejecución de actividades, tanto en términos cuantitativos como cualitativos y que al mismo tiempo se forme el personal que actualmente ejecuta estas actividades.

En cuanto al diseño específico de los componentes, objetivos y actividades del Programa, ha sido muy adecuado a los fines que se buscaban dado el contexto inmediato temporal donde se insertó el mismo de su inicio. Luego del desastre causado por el Huracán Mitch en 1998 y frente a un Estado inmerso en un proceso de fortalecimiento de su capacidad de adquisición que debía atender necesidades urgentes, puede considerarse como una muy buena práctica que se cuente con los servicios de firmas internacionales con probada experiencia en la materia para crear capacidad de ejecución en ONCAE y proveer los servicios claves considerados en el Programa





como las inspectorías (ejecutadas inicialmente por Price, Waterhouse & Coopers) o el apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones (para lo cual se contó con los servicios de un Consorcio constituido por SWIPCO, JVP Consultores y la Universidad Nacional de Córdoba, solo para citar unos ejemplos. Si el Programa se diseñara hoy, en el estado actual del sector público y específicamente de ONCAE, la relevancia e importancia de la participación de estas firmas sería mucho menor, principalmente porque ya se cuenta con una importante capacidad de acción desde la unidad ejecutora, la que esta siendo aprovechada y se debería maximizar a futuro.

### III. Resultados

#### a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)		
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)		
Indicadores Claves de Efectos Directos		
1. Promover la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado en forma sostenible, mediante la modernización de las instituciones del sector público involucradas, del marco jurídico en el que estos procesos se desenvuelven y de los instrumentos operativos y organizacionales de que se valen  Clasificación: MP, P, PP, I.	<u>Efectos Directos Planeados:</u>	
	<u>Línea de Base</u> 1.1. Al menos se reducen en 30% los tiempos en los procesos en las compras y contrataciones para el 1er semestre 2005fdp	<u>Efectos Directos Logrados</u> 1.1 En la SAG, los tiempos en los procesos en las compras y contrataciones pasaron de entre 45 y 60 días a entre 7 y 10 (alrededor de 85% de reducción de tiempos), mientras que en SEDUC, en un proceso piloto llevado a cabo en 2004 los tiempos de compras de tintas se redujeron de 45 a 10 días (78%) % y de mobiliario de 11 a 9 días (27%), superando o alcanzado el indicador establecido en 30% de reducción de tiempos







## LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			Indicadores Claves de Efectos Directos		
			<u>Efectos Directos Planeados:</u>		
			<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>
			1.2. Se reduce en 40% la cantidad de procesos por ítems adquiridos para el 1er semestre 2005		
			1.3. En 15% se reducen los precios de los bienes y servicios recurrentes seleccionados para el 1er semestre 2005		
			1.4. Aumenta en 15% la cantidad de oferentes por proceso de licitación para el 2do semestre 2004		
1.5. 50% de los involucrados claves están satisfechos con los procesos para el fdp			1.5 En cuanto al nivel de satisfacción de los involucrados, durante la evaluación final se mantuvieron entrevistas con representantes de SAG, SOPTRAVI, SEDUC y SESAL y con los integrantes de la UAG que trabajan en con las instituciones y se pudo observar su alta valoración del Programa y sus Productos		
			<u>Efectos Directos Logrados</u>		
			1.2 En algunas instituciones, se redujeron los tramites relativos a las adquisiciones menores desde alrededor de 70 pasos a entre 20 y 30 (entre 60% y 70% de reducción). En el caso específico de SOPTRAVI, se redujeron de 72 pasos a 37 para la adquisición de insumos de oficina (48% de reducción), superando el indicador establecido en 40% de reducción de procesos por ítem adquirido.		
			1.3 En SAG, de una muestra tomada al azar de productos adquiridos con y sin los productos del Programa, se observan ahorros del 11% en resmas de papel carta y de casi el 10% en resmas de papel oficio. Mientras que en SOPTRAVI, en una prueba piloto de adquisición de tintas, se obtuvo una reducción de costos del 27%. Valores favorables en relación con el indicador de reducción de 15% en los precios.		
			1.4 En cuanto a proveedores y ofertas recibidas, SAG pasó de contar con alrededor de 60 proveedores de insumos de oficina a tener alrededor de 340 y se pasó de recibir una media de 2,2 ofertas por adquisición abierta a una promedio de 7, lo que supera ampliamente el indicador de incremento del 15% de oferentes		





## LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			Indicadores Claves de Efectos Directos
			<p><u>Efectos Directos Planeados:</u></p> <p><u>Línea de Base</u>      <u>Intermedia</u>      <u>Término del Proyecto</u></p> <p>1.6. Al menos del 75% de los procesos de compras y contrataciones se publican en internet al fdp</p>
			<p><u>Efectos Directos Logrados</u></p> <p>1.6 Según estimaciones internas de ONCAE y datos relevados durante la evaluación final, se estima que alrededor del 69% de los procesos de adquisiciones se están publicando en Hondupruebas, valor muy cercano al indicador previsto en 75%.</p>
<b>Reformulación.</b> [ NO ]N/A			
<b>Reajuste ISDP:</b> indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [ NO ]N/A			
<b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)			
<p>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</p> <p>Existe una alta probabilidad de que el programa logre los objetivos de desarrollo, aunque se espera que esto se logre en un futuro cercano ya que gran parte de las actividades de alto impacto, que incrementarán los resultados en relación con el propósito, se han materializado en la última etapa del proyecto. El desempeño de los indicadores de Propósito se ha estimado a partir de una muestra de entidades y procesos en las cuales se ejecutaron estas actividades, a partir de esto se puede concluir que el Programa ha sido eficaz en las seis dimensiones de análisis (indicadores) consignados en la matriz de marco lógico. No obstante, queda a futuro un importante porcentaje de ejecución de las actividades que contribuirán significativamente a los objetivos de desarrollo, las que se prevé ejecutar sin problemas ya que se han sentado sólidas bases para hacerlo.</p>			
<p><b>Estrategia de País:</b> Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia de país en el país.</p> <p>El programa se inserta adecuadamente en la estrategia país de Honduras, ya que se ha observado que en Honduras existe, desde las máximas autoridades, la voluntad necesaria en materia de mejora de eficiencia y transparencia del Estado, que se manifiesta en la aprobación y próxima reglamentación de la ley de transparencia y acceso a la información, la creación del instituto de acceso a información pública, la implementación del SIAFI, el fortalecimiento del TSC, la creación del SINACORP y como parte de este, la creación de la ONADICI y, finalmente, el rol de ONCAE. La existencia de esta voluntad política facilita, promueve y crea el contexto necesario para que todas las instancias públicas se sumen a la iniciativa del Programa.</p>			

### b. Externalidades

Se han observado diversas externalidades o efectos no buscados, las principales son las siguientes:

- La contribución de las actividades de capacitación y del diplomado a la reducción de la inestabilidad laboral entre los técnicos del sector público de honduras, que es uno de los mayores obstáculos externos que el programa ha tenido que enfrentar, ya que, en Honduras, los cambios políticos suelen implicar cambios en los niveles técnicos de las entidades, con las consecuentes pérdidas de capacidad y experiencia. Al respecto, las actividades de capacitación han contribuido a que el personal técnico sea mejor valorado por las nuevas autoridades políticas y se los haya considerado para permanecer en su puesto de trabajo porque contaban con el diplomado, es decir, tenían un conocimiento específico que los hacía útiles a nivel técnico incluso para funcionarios políticos de otra rama diferente de la que estaba a cargo cuando se había formado.
- El programa ha contribuido a la señalización de mercado de técnicos con orientación a la gestión pública ya que se ha podido observar que en convocatorias de recursos humanos abiertas en periódicos de publicación nacional se valoraba explícitamente la capacitación en ONCAE lo que significa que el sector privado y público están reconociendo y premiando la formación en materia de CyC brindada por el Programa.





- Otro efecto no buscado explícitamente y logrado por el programa es el retiro de parte de la Procuraduría de las comisiones calificadoras de las licitaciones debido a la aplicación de una práctica aprendida y al uso de los pliegos armonizados. Actualmente, Procuraduría es invitada a la apertura de oferta y calificación, siendo la entidad que lanza la licitación responsable del proceso, en el que ONCAE puede asistir formando el personal para llevar a cabo el proceso pero no participar.
- Finalmente, el programa también impacto sobre el incremento de la coordinación de los donantes y cooperantes. Esta Programa, al coordinar a diversos donantes, ha hecho que éstos estén mas dispuestos a aplicar estrategias unificadas en el futuro, coordinando más esfuerzos y evitando mayores duplicidades y ah contribuido a resaltar la utilidad de esta estrategia unificada entre los actores públicos.

## c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<b>1. Componente 1 (Sólo el título):</b> Inspectorías de CyC  Costo total Componente 1: 11.325.430  Contrapartida: 4.025.430  BID: 7.191.108.83  Desembolso BID %: 100%  <b>Clasificación: MS</b>	<u>Productos Planeados</u> <u>Al Término</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u>		<u>Productos Logrados</u>
	1.1. Al menos 660 inspecciones selectivas realizadas al cabo de los primeros 24 meses siguientes al inicio de los servicios de la firma consultora y 180 anuales por los siguientes 24 meses.		1.361 inspectorías y 11 investigaciones especiales 113% en inspectorías y 114% con inv. esp.
	1.2. Al menos 1,100 seguimientos realizados sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones sobre procesos de adquisiciones, al cabo de los primeros 24 meses del inicio de los servicios y 2,040 al finalizar los servicios.		2.155 seguimientos 106%
	1.3. Al menos 30 inspecciones de control interno de Unidades Ejecutoras, durante la vida del Programa		33 inspecciones 110%
	1.4. Al menos 60 seguimientos realizados sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones de control interno, durante la vida del Programa.		66 seguimientos 110%
	1.5. Al menos 5 profesionales en apoyo al TSC contratados para dar seguimiento a los informes de inspectoría que se le son remitidos, para 3er trimestre del 2004		2 profesionales en TSC 40%
	<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</b> Existe muy buen nivel de cumplimiento de las actividades del Componente I, Inspectorías, tanto las que estuvieron a cargo de la firma PWC al inicio del Programa como las ejecutadas por la UES. Al respecto, realizó "Price WaterhouseCooper" realizó 1.323 y el equipo de la UES realizó 38 inspectorías y 11 investigaciones especiales (113% y 114% de cumplimiento de meta respectivamente). Además, se realizaron 2.133 Seguimientos sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones sobre procesos de adquisiciones realizados por "Price WaterhouseCooper" y 22 sobre las realizadas por el equipo de la UES (6% mas que la meta prevista). Se hicieron 33 Inspecciones de control interno por parte de "Price WaterhouseCooper" (10% que la meta) y 66 seguimientos sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en estos informes (también 10% mas que la meta). Finalmente, se habían contratado cuatro personas para que representen a ONCAE en el TSC, de las cuales quedan dos siendo suficiente para sus actividades debido al fortalecimiento reciente del TSC.		
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> [ ] Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> [ ] Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> [ ] Muy Insatisfactorio (MI)
<b>2. Componente 2 (Sólo título):</b> Apoyo a la Gestión de CyC  Costo total Componente 2: 3.566.872,42  Contrapartida: 1.400.000  BID: 3.566.924,31  Desembolso BID %: 100%  <b>Clasificación: MS</b>	<u>Productos Planeados</u> <u>Al Término</u> <u>Línea de Base*</u> <u>Intermedia</u> <u>del Proyecto</u>		<u>Productos Logrados</u>
	<b>FHIS, SOPTRAVI, SAG, SESAL y SEDUC</b>		
	2.1. 15 manuales de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones validados operativamente antes de finalizar el 2004		15 100%
	2.2. 120 funcionarios capacitados en nuevos procedimientos para al final de los 2 años		461 384%
	2.3. 5 pliegos estandarizados para compras y contrataciones para octubre del 2004		6 120%
	2.4. Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones para 1er semestre 2005		1 100%





2.5. 250 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición o implementación de recomendaciones puntuales de inspectorías durante la vida del contrato	298 119%
2.6. Diagnóstico de las 5 entidades del sistema de compras y contrataciones para 2do semestre 2003	5 100%
2.7. 1 sistema de información de gestión de compras para 1er semestre 2005	1 100%
<b>SANAA</b> 2.8. 1 manual <sup>(1)</sup> de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones validado operativamente para el 2do semestre 2005	1 Manual con sus tres componentes 100%
2.9. 20 funcionarios capacitados en nuevos procedimientos para al final de los 2 años	39 195%
2.10. 2 pliegos estandarizados para compras y contrataciones para junio del 2004	4 200%
2.11. 1 Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones para 3er trimestre del 2004	1 100%
2.12. 50 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición durante la vida del contrato	54 180%
2.13. Diagnóstico del sistema de compras y contrataciones para 2do trimestre 2003	1 100%
2.14. 1 sistema de información de gestión de compras para 3to trimestre de 2004	1 100%
<b>SEFIN integrado con los sistemas en operación existentes:</b> 2.15. 1 Diagnóstico de las intervenciones de SEFIN en los procesos de adquisiciones para 1er semestre 2004	1 100%
2.16. 1 Propuesta de Reingeniería de Procesos para 2do semestre 2004	1 100%
2.17. 1 Plan Anual de Adquisiciones integrado al sistema de formulación presupuestaria para el 1er semestre del 2005	1 100%

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).**

Dentro del Componente II, Apoyo a la Gestión, Se ha observado un muy buen cumplimiento del fortalecimiento del Sistema nacional de Compras y Contrataciones, a pesar de que aún se esta tramitando la firma acuerdos ministeriales. Al respecto, se han elaborado 15 manuales de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones (100% de cumplimiento), se capacitaron 461 funcionarios (361% de cumplimiento), se confeccionaron 6 pliegos estandarizados para compras y contrataciones (120% de cumplimiento de meta), existe un Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones, se ejecutaron 298 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición o implementación de recomendaciones puntuales de inspectorías (19% mas de los previsto), se realizaron los 5 Diagnósticos del sistema de CyC en entidades y se implementó el sistema de información de gestión de compras

Para el caso de SANAA, se confección el manual de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones , se formaron 39 (de 20 previstos) funcionarios en nuevos procedimientos, se confeccionaron 4 (de dos previstos) pliegos estandarizados para compras y contrataciones, se implementó el Sistema de Planificación de CyC, se ejecutaron 54 (de 50 previstas) asistencias técnicas sobre procesos de adquisición, se realizó el Diagnóstico del sistema de CyC y se implementó el sistema de información de gestión de compras.

En SEFIN se realizó el Diagnóstico de las intervenciones de SEFIN en los procesos de adquisiciones, se elaboró la Propuesta de Reingeniería de Procesos (que fue absorbida como parte del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal, el cual contempla el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI)) y se elaboró el Plan Anual de Adquisiciones integrado al sistema de formulación presupuestaria.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).**

**Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

**NO**

**Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):**

[X] Muy Satisfactorio (MS) [ ] Satisfactorio (S) [ ] Poco Satisfactorio (I) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)			
<b>3. Componente 3 (Sólo título): Sistema Nacional de Capacitación en CyC</b> Costo total Componente 2: 1.405.157,05 Contrapartida: 1.225.480 BID: 169.853,88 Desembolso BID %: 100%	<u>Productos Planeados</u>		<u>Productos Logrados</u>
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	
	3.1. Diagnóstico Complementario 4to trimestre 2003		1 100%
	3.2. 1 Diseño del Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones que incluye:		1 100%
	3.3. 360 funcionarios y empleados del sector público capacitados en áreas de compras y contrataciones para 3er trimestre 2005		345 96%

**Clasificación: MS**

<sup>(1)</sup> 1 Manual se refiere a un juego de manuales que contiene: i) Reglamento de Compras; ii) Manual de compras menores y iii) Manual de compras por licitación.





	3.4. 60 funcionarios y empleados del sector público capacitados como facilitadores en áreas de compras y contrataciones para 3er trimestre 2005	67 112%																												
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> En el Componente III, Sistema Nacional de Capacitación en Compras y Contrataciones, tal como fue previsto, se realizó el Diagnóstico Complementario se diseño del Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones, se formó a 345 funcionarios y empleados (de 360 que era la meta) del sector público en temas de compras y contrataciones y se formaron 67 funcionario y empleados (de 60 previstos) del sector público como facilitadores en áreas de compras y contrataciones.																														
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>																														
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>																														
<input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> [ ] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [ ] Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> [ ] Muy Insatisfactorio (MI)																														
<b>4. Componente 4 (Sólo título): Sistema Nacional de CyC</b>  Costo total Componente 2: 834.402,80  Contrapartida: 1.642.500,00  BID: 724.005,01  Desembolso BID %: 1000%  <b>Clasificación: MS</b>	<b>Productos Planeados</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Línea de Base*</u></th> <th><u>Intermedia</u></th> <th><u>Al Término del Proyecto</u></th> <th><u>Productos Logrados</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">4.1. 1 Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa para 4to trimestre del 2003</td> <td>1 100%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.2. 1 Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento para el 2do semestre del 2005</td> <td>1 100%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.3. Al menos 5 pliegos estandarizados propuestos para adquisiciones, para 1er semestre del 2005</td> <td>5 100%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.4. Al menos 20 documentos normativos propuestos en el área de adquisiciones, para 1er semestre del 2005</td> <td>26 130%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.5. 1 Sistema Informático SIC que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado, para 4to trimestre del 2004</td> <td>1 100%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4.6. 100% Equipo de computo base para 1er trimestre del 2005</td> <td>1 100%</td> </tr> </tbody> </table>		<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Productos Logrados</u>	4.1. 1 Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa para 4to trimestre del 2003			1 100%	4.2. 1 Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento para el 2do semestre del 2005			1 100%	4.3. Al menos 5 pliegos estandarizados propuestos para adquisiciones, para 1er semestre del 2005			5 100%	4.4. Al menos 20 documentos normativos propuestos en el área de adquisiciones, para 1er semestre del 2005			26 130%	4.5. 1 Sistema Informático SIC que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado, para 4to trimestre del 2004			1 100%	4.6. 100% Equipo de computo base para 1er trimestre del 2005			1 100%
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	<u>Productos Logrados</u>																										
	4.1. 1 Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa para 4to trimestre del 2003			1 100%																										
	4.2. 1 Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento para el 2do semestre del 2005			1 100%																										
	4.3. Al menos 5 pliegos estandarizados propuestos para adquisiciones, para 1er semestre del 2005			5 100%																										
	4.4. Al menos 20 documentos normativos propuestos en el área de adquisiciones, para 1er semestre del 2005			26 130%																										
	4.5. 1 Sistema Informático SIC que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado, para 4to trimestre del 2004			1 100%																										
	4.6. 100% Equipo de computo base para 1er trimestre del 2005			1 100%																										
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Como parte del Componente IV, Sistema Nacional de compras y contrataciones, se elaboró la Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa, la Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, se estandarizaron los 5 pliegos previstos para adquisiciones, se propusieron 26 documentos normativos en el área de adquisiciones (de los 20 previstos), se diseño e implementó el Sistema Informático que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado y se adquirió el 100% Equipo de computo necesario.																														
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>																														
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>																														
<input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> [ ] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [ ] Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> [ ] Muy Insatisfactorio (MI)																														





#### d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)		Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)	% Diferencia
Componente	Monto		
Componente 1: Inspectoría de Compras y Contrataciones.	11.619.946,23	11,545,544.69	74,401.54
Componente 2: Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones.	5.677.225,66	5,677,173.77	51.89
Componente 3: Sistema Nacional de Capacitación en Compras y Contrataciones	1.400.000,00	1,399,995.23	4.77
Componente 4: Sistema Nacional de Compras y Contrataciones	2.000.000,00	1,973,590.06	26,409.94
Componente 5: Unidad Ejecutora del Programa	2.032.861,98	2,032,861.98	0.00
Componente 6: Costos Financieros	868.795,70	439,000.00	429,795.70
<b>TOTAL</b>	<b>23.598.829,57</b>	<b>23,068.165.65</b>	<b>530,663.84</b>
<b>Explique brevemente diferencias.</b> Las diferencias no son materiales, no obstante obedecen básicamente a la eficiencia administrativa en el uso de los recursos".			

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los factores críticos

Ha existido un buen nivel de cumplimiento de supuestos, que incluso ha presentado cierta mejora desde el momento de la evaluación intermedia al cierre del programa. No obstante, existen dos factores externos, incluidos entre los supuestos del Programa, que se ha identificado que afectaron su ejecución. Uno es el relativamente bajo nivel de compromiso de algunas de las siete entidades preseleccionadas como beneficiarias, que implicó retrasos en la ejecución, lo que en parte también se debió al segundo factor, que es la alta rotación de personal técnico que se produce en el país ante cambios gobierno o de autoridades.

Al momento de la evaluación final, cinco de las siete entidades preseleccionadas han firmado el acuerdo ministerial para implementar los productos del Programa establecidos en el Componente 2 Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones, lo que se ha logrado recientemente, estando en trámite la firma de los restantes. En este sentido, los supuestos preveían que "Al menos las 6 entidades objeto de apoyo a la gestión adoptan en un 100% las normas, políticas y procedimientos propuestos". Tal como se identificó en el diseño del Programa, este es un factor externo sobre el cual el Programa tiene muy limitada injerencia. En este sentido, es destacable el trabajo que se ha realizado desde ONCAE para lograr el cumplimiento de este supuesto, es decir, sumar a todas las entidades previstas.

El Programa también ha sido afectado por la alta rotación de empleados y funcionarios públicos, aún cuando se ha podido observar que el 63% de los capacitados encuestados aún se mantienen en el sistema de CyC, lo que en relación con la tasa de rotación usual en los diferentes estratos públicos, es un muy buen logro. Esta alta rotación ha afectado al Programa







desde diversos puntos, por una parte, ha hecho que los procesos de tramitación de los acuerdos ministeriales y de implementación de productos sean mas largos al perder capacidad formada y al tener la necesidad de sumar nuevo personal con su consecuente tiempo de formación.

Por otra parte, esta alta rotación de personal ha hecho que el Programa tenga que enfrentar fuertes pasos hacia atrás como el que sucedió en la Secretaría de Educación –SEDUC-, en donde, en 2004, como prueba piloto y con la firma del acuerdo ministerial aún pendiente, se implementó el procedimiento de difusión de compras menores, obteniendo muy buenos resultados (ahorros de tiempo de 18% para adquisición de mobiliario y de 78% para adquisición de tintas y aumentos de entre 50% y 150% del número de cotizaciones recibidas). Si bien actualmente SEDUC esta retomando la implementación de estos productos, con el cambio de gobierno se dejaron de lado, perdiéndose un valioso aprendizaje.

Al respecto, se debe destacar que el Programa y los técnicos responsables de su ejecución siempre fueron concientes de esta situación y han sabido manejar las actividades de manera que ante este contexto sobre el que se tiene muy poco poder de influencia, minimizar los efectos negativos.

## **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La UPET ha mostrado durante toda la ejecución del Programa una amplia capacidad institucional que se evidencia por el avance de actividades del Programa y ejecución presupuestaria indicados precedentemente, así como en los impactos logrados y las perspectivas de impacto a futuro. A nivel de cada componente, se ha observado que existe un buen nivel técnico en el equipo asignado a cada uno, lo que ha sido uno de los factores de éxito para conseguir los logros con que cuenta el Programa.

La ejecución del componente de inspectorías transitó por dos estados diferentes, una etapa inicial en donde eran ejecutadas por una firma consulta externa (PWC), que abarcó el período de junio-2002 a junio-2006, y una segunda etapa, desde aquel momento hasta ahora, en donde las inspectorías se ejecutan a partir de un equipo interno de ONCAE formado por esta firma, con el agregado de dos técnicos de ONCAE que trabajan en el interior del TSC colaborando con esta en la resolución de las recomendaciones que surgen de los informes de PWC. En ambos, casos, aunque con funcionalidad y objetivos diferentes, el desempeño institucional ha sido satisfactorio.

En cuanto al Apoyo a la Gestión, también se pueden identificar dos etapas en la ejecución de este componente, una primera etapa de desarrollo, en donde se contrato una firma consultora internacional (Consorcio liderado por SWIPCO) para el diseño y prueba de los productos de este componente, y donde SWIPCO también brindó asistencia a SOPTRAVI, SAG, SESAL, SEDUC Y FHIS mientras que TYPASA apoyo a SANAA y SEFIN fue atendida por un consultor individual. Y una segunda etapa de implementación de productos, que contempla la firma de acuerdos ministeriales con siete entidades públicas y que se ejecuta con técnicos de ONCAE. Con respecto a la primera etapa, se debe destacar la calidad de los productos generados por la firma y la alta valoración que existe de los mismos tanto en ONCAE y en la unidad de apoyo a la gestión como en las entidades beneficiarias, lo que a su vez también es un logro de ONCAE al





ejercer adecuadamente su poder de control sobre la firma y su orientación hacia resultados concretos y útiles.

En lo relativo a la segunda etapa, se ha observado que el equipo encargado de la ejecución de este componente (un coordinador, siete técnicos (uno por entidad) y un experto en capacitación) tiene un perfil muy adecuado en relación a sus funciones, capacidad técnica, política e iniciativa, lo que se manifiesta en el buen logro que han mostrado en actividades tan complejas como obtener la firma de los acuerdos ministeriales que dan lugar a la implementación sólida de los productos del componente o implementar los productos y hacer cotidiano su uso

También ha existido muy buena fortaleza institucional en el equipo encargado del componente de capacitación, quienes han sabido captar y atender un importante volumen de público asistente a las actividades.

La misma fortaleza institucional del resto de los componentes se ha manifestado en el equipo encargado del desarrollo informático del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones (Hondumcompras), quienes han logrado sus objetivos en términos cuantitativos y cualitativos y han sabido coordinar adecuadamente las necesidades de transparencia de información con las necesidades de las entidades usuarias del mismo con un resultado que aúna simplicidad y utilidad. Este equipo se encuentra actualmente realizando las ampliaciones del sistema con el fin de conseguir que, en una segunda fase del Programa, sea transaccional y permita gestionar toda la vida de un contrato, por lo que debería continuar con estas actividades a futuro y mejorar aún mas la gestión de estos procedimientos.

Concluyendo, se ha observado una muy buena capacidad institucional en el Programa, tanto en las diferentes etapas de ejecución, en los diferentes componentes y en sus diferentes niveles jerárquicos. Para continuar aprovechando esta alta capacidad institucional e incrementarla, sería deseable ampliar los equipos de técnicos asignados a la UAG y a las actividades de capacitación, continuar con el apoyo brindado hacia los ejecutores del Sistema Nacional de CyC y revisar la orientación de las actividades de la UES con el fin de maximizar su utilidad, dado el recursos humanos asignado y evitando la superposición con las funciones del TSC.

### c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

El desempeño del Banco ha sido muy satisfactorio. Aún cuando la supervisión de la ejecución del Programa ha transitado bajo al órbita de diversos especialistas, siempre se mantuvieron las características del buen trato, trabajo eficiente y orientado a resultados.

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

La incidencia de los factores críticos en cuanto a la sostenibilidad no implica riesgos importantes. El relativo retraso en la firma de los acuerdos ministeriales esta superado y se están ejecutando las actividades consecuentes a ellos, es decir, la implementación de los productos desarrollados







por le programa, con la generación de los productos previstos y concreción de objetivos planteados.

El Sistema Nacional de Compras y Contrataciones (Honducopr@s) está en funcionamiento y las entidades lo utilizan y reconocen su utilidad e importancia como resultado del ahorro en tiempos relativos a procesos de adquisiciones; aumento en el número de proveedores y ofertas recibidas; disminución en la cantidad de procesos de adquisiciones; ahorro en el costo de bienes adquiridos; y reducción en el número de pasos, requisitos y trámites para adquisiciones entre otros.

Por otra parte, existe una estrategia de transferencia de los productos generados por el Programa a las instituciones de gobierno que ya se está ejecutando y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, así como la creación del Instituto de Acceso a la Información Público, se constituyen en demanda asegurada de la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos del Programa.

## **b. Riesgos Potenciales**

Los dos riesgos de mayor importancia que se identifican son la alta rotación de empleados y servidores públicos y la sostenibilidad financiera de ONCAE.

Aunque el programa ha tenido buenos efectos en la reducción de la alta rotación del personal técnico de las diferentes instancias gubernamentales, es un hecho que un factor crítico ha sido la alta rotación de personal técnico que se produce en el país ante cambios de gobierno e incluso de autoridades; aun cuando se observa 63% de los empleados y funcionarios públicos capacitados por el Programa aún dentro del sistema de compras y contrataciones. En este sentido, y más aún de cara al cambio de gobierno de enero de 2010, mientras no exista una carrera burocrática estable en Honduras, el Programa y el sistema deberán enfrentar este riesgo, como lo han estado haciendo hasta ahora, con medidas paliativas de sus efectos, ya que es un factor externo que no se espera revertir a corto o mediano plazo.

La ONCAE cuenta con un bajo monto de recursos presupuestarios para continuar con la ejecución de las actividades del PET. El presupuesto aplicado por la ONCAE al Programa fue para toda la ejecución de US\$ 374.760, que es el %1,78 del monto total del PET. La ONCAE mínimamente debería contar con un presupuesto anual de US\$ 5.000.000 con el objetivo de lograr establecer en las instituciones públicas altos estándares de eficiencia y transparencia, dado que todavía falta trabajar con muchas instituciones del Gobierno Central, descentralizadas y municipios. En las entrevistas mantenidas durante la evaluación final con representantes de las instituciones de gobierno responsables de superar esta restricción, se ha podido encontrar apertura a reconocer el problema, pero por otra parte también se ha encontrado la existencia de severas restricciones presupuestarias que no aseguran un resultado superador de este aspecto en el corto plazo.

## **c. Capacidad Institucional**

En relación con la sostenibilidad técnica del PET, el equipo de trabajo de ONCAE se encuentra fortalecido y en total capacidad de realizar sus funciones (lo que muestra una significativa





evolución con respecto al momento del diseño del proyecto donde se tuvo que contratar firmas internacionales para fortalecer las capacidades locales de realizar las tareas encomendadas ahora a la ONCAE). En ese sentido la sostenibilidad técnica del personal de ONCAE está garantizada. A la vez, se inserta eficientemente en la voluntad política actual de incrementar la eficiencia y transparencia de la gestión pública tanto del gobierno actual como de los principales candidatos a la Presidencia para las elecciones nacionales de Noviembre de 2009, lo que tiende a favorecer el accionar futuro de ONCAE.

A su vez, por parte de los beneficiarios, existen buenas perspectivas de continuar y ampliar la implementación de productos y servicios del Programa, principalmente gracias a que muchos de los beneficiarios actuales ya obtuvieron beneficios derivados de su participación en el Programa, como pueden ser ahorros de tiempo y dinero, disminución de procesos para las adquisiciones, mejor control de los proveedores, mayor transparencia en las transacciones con el consecuente respaldo que esto da al funcionario, etc. En la evaluación final se observó que, por ejemplo, SESAL, quien comenzará a aplicar productos del Programa este año 2008, considera sumamente importante ampliar la aplicación de los mismos hacia las cabeceras regionales y los hospitales, mientras que SEDUC desea ampliar la cobertura del Programa hacia las 18 agencias departamentales y 10 proyectos en ejecución que la integran.

Tres donantes están apoyando actualmente diferentes reformas de gestión del sector público en Honduras: BID, Banco Mundial y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el desarrollo (ASDI). A petición del GoH, las tres agencias iniciaron la preparación de un Programa Conjunto de Gestión Pública y Fiscal, que utilice en la medida de lo posible los sistemas de país, con el fin de minimizar los costos de transacción y mejorara el impacto del programa. La cooperación financiera alemana (KfW) también se ha sumado a esta iniciativa desde finales de 2008. Uno de los componentes del Programa Conjunto es precisamente el de "Compras y adquisiciones del Estado". Por lo tanto, en cuanto a la sostenibilidad financiera, aunque el presupuesto asignado a ONCAE sigue siendo bajo, el programa antes referido asegura la continuidad y consolidación de los esfuerzos resultantes del PET; al apoyar (i) la aprobación de documentos de licitaciones estandarizados; (ii) la implementación de las nuevas regulaciones en las agencias públicas; (iii) la implementación de un sistema de gestión de adquisiciones y contrataciones electrónico (ampliación y consolidación de HONDUCOMPRAS); y (iv) la institucionalización de las funciones y del personal de la agencia de compras y contrataciones del estado, ONCAE. Así, el Programa Conjunto, además de garantizar la sostenibilidad financiera, mitigará el riesgo de la rotación de personal técnico.

Concluyendo, se puede decir que la sostenibilidad técnica del Programa y sus efectos está en un importante grado de avance, aunque la sostenibilidad financiera de las actividades del PET en ONCAE y las que ésta ha desarrollado a partir de la ejecución del Programa no están totalmente garantizadas.

#### Clasificación de Sostenibilidad (SO)

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---





## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### **a. Información sobre Resultados**

La ejecución del Programa ha incluido una Línea de Base de la situación en materia de Compras y Contrataciones de las entidades beneficiarias, levantada al inicio del proyecto por la forma SWIPCO.

También se han hecho las respectivas auditorías financieras y las Evaluaciones Intermedia (2004) y Final (2008), las que incluyeron relevamiento de información documental del programa, entrevistas con la entidad ejecutora y los equipos encargados de la ejecución de cada componente, entrevistas con representantes gerenciales y técnicos de las entidades beneficiarias del programa, entrevistas con representantes de la cooperación internacional y entrevistas con representantes de entidades relacionadas con la iniciativa de incremento de la eficiencia y transparencia del estado.

### **b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post**

El seguimiento y evaluación ex-post se sujetará a las políticas definidas por el BID en la materia

## **VII. Lecciones Aprendidas**

Existen diversas lecciones aprendidas y buenas prácticas replicables a otros proyectos, entre las más importantes, se destacan:

- La importancia para este tipo de iniciativas de contar con voluntad política de implementarlas lo que excede al propio ejecutor del Programa. Se ha observado que en Honduras existe, desde las máximas autoridades, la voluntad necesaria en materia de mejora de eficiencia y transparencia del Estado, que se manifiesta en la aprobación y próxima reglamentación de la ley de transparencia y acceso a la información, la creación del instituto de acceso a información pública, la implementación del SIAFI, el fortalecimiento del TSC, la creación del SINACORP y como parte de este, la creación de la ONADICI y, finalmente, el rol de ONCAE. La existencia de esta voluntad política facilita, promueve y crea el contexto necesario para que todas las instancias públicas se sumen a la iniciativa del Programa.
- La importancia del respaldo brindado por los diversos cooperantes de forma armonizada y cooperativa, quienes actuaron como garantes y a la vez promotores del proceso de simplificación y transparencia. Cabe resaltar el liderazgo del BID en trabajar con otros cooperantes de forma unificada (i.e. Banco Mundial, ACDI, SIDA y DFID), para evitar la duplicación de esfuerzos y tener un trabajo más homogéneo. De hecho, como resultado de una misión (Diciembre 2008) de identificación de actividades relacionadas con la preparación de un posible proyecto de fortalecimiento del Sistema Estadístico Nacional de Honduras (SEN), el Banco está en conversaciones con el INE para apoyar la actualización de la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico de Honduras (ENDEH), que contribuirá a concientizar y sensibilizar a la comunidad cooperante en el país, sobre la importancia de continuar apoyando al sector de forma conjunta, armonizada y alineada a las prioridades definidas en dicha estrategia.





- La importancia de contar con experiencia y capacidad internacional en temas específicos para el inicio del proceso, lo que en este caso particular se logró con la participación de PWC realizando inspectorías, SWIPCO y TYPASA en Apoyo a la Gestión y el consorcio ILI-IIINCAE, PKF- Tovar, López y Asoc. en Capacitación. Mediante estos servicios se ahorran altos costos y lentos procesos de aprendizaje y se contribuyó significativamente a formar capacidad local en ONACE, mediante la transmisión de las mejores prácticas internacionales en la materia.
- La importancia de contar con un equipo técnico ejecutor con buena capacidad. Desde la misma dirección de ONCAE y en todos los componentes del Programa existe un muy buen capital humano, con capacidad, conocimientos y compromiso con la iniciativa y con las instituciones participantes que se ha fortalecido por las actividades del Programa y que actualmente desempeña sus funciones de manera muy adecuada.





## Anexos:

1. Cuadro de Costo del Proyecto por Componente y por Fuente de Financiamiento (Planeado y Actual).

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)		Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)	% Diferencia
Componente	Monto		
Componente 1: Inspectoria de Compras y Contrataciones.	11.619.946,23	11,545,544.69	74,401.54
Componente 2: Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones.	5.677.225,66	5,677,173.77	51.89
Componente 3: Sistema Nacional de Capacitación en Compras y Contrataciones	1.400.000,00	1,399,995.23	4.77
Componente 4: Sistema Nacional de Compras y Contrataciones	2.000.000,00	1,973,590.06	26,409.94
Componente 5: Unidad Ejecutora del Programa	2.032.861,98	2,032,861.98	0.00
Componente 6: Costos Financieros	868.795,70	439,000.00	429,795.70
<b>TOTAL</b>	<b>23.598.829,57</b>	<b>23,068.165.65</b>	<b>530,663.84</b>





COMISIÓN PRESIDENCIAL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO  
UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA  
EN LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES DEL ESTADO (UPET)



UPET-136-2008

Tegucigalpa M.D.C., 4 de diciembre de 2008

Señor  
**Robert Pantzer**  
Especialista Sectorial  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Su oficina

Estimado Señor Pantzer:

Adjunto a la presente, estoy remitiéndole el Informe de Evaluación del Prestatario y el Acta de Reunión de Cierre del Programa.

La documentación remitida consta de versión impresa y digital en formato PDF.

Sin más por el momento, me suscribo de usted con mis más sinceras muestras de consideración y estima.

Atentamente,

Original Firmado

Abog. ~~Francisco José Sibrian Bueso~~   
*Coordinador General*



**ANEXO I**  
**ACTA DE REUNION DE CIERRE DEL**  
**PROGRAMA**  
**CONTRATO DE PRESTAMO**

En la ciudad de Tegucigalpa, a las 10:30 a.m. del día jueves 10 de abril de 2008, en la Oficinas de la UPET /ONCAE del Ministerio de la Presidencia, se realizó la reunión de cierre del Programa Contrato de Préstamo de Cooperación Técnica No.1059/SF-HO., como parte del Informe de Terminación del Proyecto de esta operación.

**Por el Prestatario:** Robert Pantzer, especialista sectorial

René Herrera, especialista de adquisiciones del BID

**Por el Organismo Ejecutor:** Francisco Sibrian Bueso, director de la Oficina

Normativa de Compras y Adquisiciones del Estado

Javier Francisco Franco, asistente técnico de la dirección

Oscar Flores, jefe administrativo

**Por el Banco:** Robert Pantzer, especialista sectorial

Alejandro Miguel Orellana, especialista financiero

**Objetivo**

El propósito de la reunión de cierre fue revisar el Informe de Terminación del Proyecto (PCR por sus siglas en inglés), en las partes elaboradas por el Organismo Ejecutor y por el Banco, a fin de evaluar la ejecución del Programa, revisar los logros alcanzados, analizar su sostenibilidad, e identificar las lecciones aprendidas.

**Ejecución**

Ejecución de una Propuesta de Mejora a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, la estandarizaron de pliegos de adquisiciones, el diseño e implementación del Sistema Informático para difundir información sobre adquisiciones del Estado (Hondupcompras), la realización de 5 diagnósticos del sistema de compras y contrataciones en entidades públicas, la realización de más de 1.350 inspectorías de procesos de compras y contrataciones, la ejecución de casi 300 asistencias técnicas

sobre procesos de adquisición y la formación de más de 600 funcionarios públicos en el Diplomado en Compras y Contrataciones.

### **Logros**

Resultados e impactos como la reducción de entre un 10% y un 30% de los costos de bienes y servicios adquiridos, la reducción de un 80% de los tiempos en los procesos en las compras y contrataciones, la reducción a la mitad de los trámites relativos a las adquisiciones menores y el incremento, que llegó en ciertos casos a ser de 200%, de proveedores del Estado.

Se logró el respaldo de los diversos cooperantes ante el proceso de simplificación y transparencia que asume el país, la importancia de haber contado con experiencia y capacidad internacional en temas específicos para el inicio del proceso (lo que se logró con la participación de diversas firmas internacionales especialistas en los diferentes aspectos cubiertos por el Programa, permitiendo ahorrar altos costos, superar fácilmente lentos procesos de aprendizaje y transmitir rápidamente las mejores prácticas internacionales en la materia), y, finalmente, la importancia de contar con un equipo técnico ejecutor con buena capacidad, como es el personal de ONCAE.

### **Sostenibilidad**

La sostenibilidad técnica del Programa y sus efectos, está en un importante grado de avance, hay buenos indicios de sostenibilidad. Por una parte, se observa muy buena voluntad política en materia de eficiencia y transparencia del Estado, lo que tiende a favorecer el accionar futuro de ONCAE.

A su vez, por parte de los beneficiarios existen buenas perspectivas de continuar y ampliar la implementación de productos y servicios del Programa, principalmente gracias a que muchos de los beneficiarios actuales ya obtuvieron beneficios derivados de su participación en el Programa, como pueden ser ahorros de tiempo y dinero, disminución de procesos para las adquisiciones, mejor control de los proveedores, mayor transparencia en las transacciones con el consecuente respaldo que esto da al funcionario, etc.



La *sostenibilidad financiera* del Programa, sus actividades y efectos y de la ONCAE, aunque exhibe buenas perspectivas debido a su eficiencia, impactos y utilidad tanto para el sector público en general y para el poder ejecutivo en particular, como para los cooperantes, no esta garantizada.

En materia de sostenibilidad de las actividades del Programa y de ONCAE, falta intensificar la búsqueda de un mecanismo público, adicional al aporte de los donantes, que garantice una fuente de recursos presupuestarios importante, segura y duradera, lo que se podría incentivar demostrando el importante ahorro de recursos físicos, humanos y financieros que se logra gracias a los productos y servicios del Programa.

### **Lecciones Aprendidas**

- En Honduras existe, desde las máximas autoridades, la voluntad necesaria en materia de mejora de eficiencia y transparencia del Estado, que se manifiesta en la aprobación y próxima reglamentación de la ley de transparencia y acceso a la información, la creación del Instituto de Acceso a Información Pública, la implementación del SIAFI, el fortalecimiento del TSC, la creación del SINACORP y como parte de este, la creación de la ONADICI y, finalmente, el rol de ONCAE. La existencia de esta voluntad política facilita, promueve y crea el contexto necesario para que todas las instancias públicas se sumen a la iniciativa del Programa.
- La importancia del respaldo brindado por los diversos cooperantes de forma unificada, quienes actuaron como garantes y a la vez promotores del proceso de simplificación y transparencia.
- La importancia de contar con experiencia y capacidad internacional en temas específicos para el inicio del proceso, lo que en este caso particular se logró con la participación de PWC realizando inspectorías, SWIPCO y TYPASA en Apoyo a la Gestión y el consorcio ILI-IIINCAE, PKF- Tovar, López y Asoc. en Capacitación. Mediante estos servicios se ahorran altos costos y lentos procesos de aprendizaje y se contribuyó significativamente a formar capacidad local en ONACE, mediante la transmisión de las mejores prácticas internacionales en la materia.
- La importancia de contar con un equipo técnico ejecutor con buena capacidad. Desde la misma dirección de ONCAE y en todos los componentes del Programa existe un muy buen capital humano, con capacidad, conocimientos y compromiso

con la iniciativa y con las instituciones participantes que se ha fortalecido por las actividades del Programa y que actualmente desempeña sus funciones de manera muy adecuada.

### **Conclusión**

El Prestatario, el Organismo Ejecutor, y el Banco manifestaron que no existe ningún desacuerdo con el contenido del Informe de Terminación del Proyecto elaborado por las partes habiendo declarado su conformidad con el tenor del mismo a través de la suscripción de la presente minuta.

**Francisco Sibrian Bueso, director de la Oficina**

**Robert Pantzer, especialista sectorial**

# Informe de Evaluación del Prestatario

## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO:	1059/SF-HO
NOMBRE DEL PROYECTO:	PROGRAMA DE EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EN LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES DEL ESTADO
PAIS PRESTATARIO	HONDURAS
AGENCIA EJECUTORA	MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA
MONTO TOTAL DEL PRESTAMO US\$	US\$ 14.584.000.00
MONTO DEL FINANCIAMIENTO US\$	US\$ 8,775,200.00
MONTO CANCELADO US\$	US\$ 0
MONTO DESEMBOLSADO US\$	21,720,114.06
PERIODOS DE DESEMBOLSO	Fecha efectividad contrato préstamo: 16-NOV-2000 Fecha elegibilidad primer desembolso: 4-JUN-2001 <u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 01/04/01 Fecha actual desembolso final: 30/08/08 Extensión acumulativa (meses): 40



## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

El importante flujo de recursos financieros provistos a Honduras por la Comunidad Internacional durante los últimos años y más precisamente a partir de las consecuencias provocadas por el Huracán Mitch en 1998, planteó la necesidad de fortalecer la gestión operativa y de control del sector público responsable de su utilización, asegurando su cabal respuesta a los principios de eficiencia y transparencia que tanto los países beneficiarios como los donantes requieren.

La revisión de esos sistemas abre a su vez la oportunidad de fortalecer y modernizar los sistemas nacionales de adquisiciones. Al respecto, se pretendía introducir por esta vía una transformación institucional de carácter permanente y sostenible, basada en los principios de ética, eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, en forma coordinada con los otros esfuerzos de reforma del Estado.

En este marco, el Gobierno de Honduras solicitó la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Comunidad Internacional para diseñar un Programa orientado al fortalecimiento y modernización del Sistema Nacional de Contratación y Adquisiciones del Estado. Dicho Programa debería abarcar la gestión de compras y contrataciones, cualquiera sea el origen de los fondos que las financian.

Sobre la base de las recomendaciones emergentes de estos esfuerzos conjuntos, se acordó el Programa de Eficiencia y Transparencia (PET) en las Compras y Contrataciones del Estado

### **b. Descripción del Proyecto**

#### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

El objeto general del Programa de Eficiencia y Transparencia (PET) es promover la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado en forma sostenible, mediante la modernización de las instituciones del sector público involucradas, del marco jurídico en el que estos procesos se desenvuelven y de los instrumentos operativos y organizacionales de que se valen

#### **ii. Componentes**

El Programa contempla los siguientes componentes:

- A. Inspectoría de Compras y Contrataciones, cuyo objetivo es fortalecer el sistema de control interno del Poder Ejecutivo sobre todas las compras y contrataciones de programas y proyectos de inversión que realicen las entidades públicas, para lo cual se realizan inspecciones selectivas, en forma concurrente, de los procesos de compras y contrataciones, cubriendo los aspectos técnicos, financieros y administrativos, así como los de procedimientos y de control. Este componente inicialmente estuvo a cargo de Price, Waterhouse Cooper y actualmente lo ejecuta la Unidad de Evaluación y Seguimiento (UES) de la ONCAE.
- B. Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones, dirigido a apoyar y fortalecer la gestión de las compras y contrataciones de las siguientes entidades públicas: Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Secretaría de Salud (SESAL), Secretaría de Educación (SEDUC), Secretaría de Finanzas (SEFIN), Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y Servicio Autónomo Nacional de



Acueductos y Alcantarillados (SANAA), lo que se realiza a través de la Unidad de Apoyo a la Gestión (UAG).

- C. Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones, que tiene por objetivo desarrollar e implantar un plan de estudios en la materia, para transferir los conocimientos y las capacidades necesarias en la gestión de compras y contrataciones públicas, a todos los funcionarios involucrados en las mismas, con el fin de jerarquizar y profesionalizar la función de compras en la Administración, redundando en una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos. Para cumplir con el objetivo señalado, se contratará una consultoría especializada.
- D. Sistema Nacional de Compras y Contrataciones, cuyo objetivo de largo plazo es el desarrollo e implantación de un nuevo modelo de compras y contrataciones del Estado que, respondiendo a las características del país, asegure la eficiencia, transparencia y debido proceso. Para lograr esto, se incluye: (a) apoyar al Poder Ejecutivo en la reglamentación y puesta en marcha de la Oficina Normativa por veinticuatro (24) meses; (b) implementar un sistema de información y base de datos de compras y contrataciones del Estado; y, (c) articular el Sistema de Capacitación con las nuevas políticas de recursos humanos para la administración pública.

**c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica )**

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

El diseño general del Programa resulta muy adecuado a los fines que persigue, siendo destacable como una buena práctica que, desde el inicio del proceso de gestación de este tipo de iniciativas, se contemple la participación de otros donantes y cooperantes internacionales, gestionada por el principal financiador del Programa, el BID.

Tal como consta en la Cláusula 1.03 del contrato de préstamo entre el BID-GOHO, el prestatario se comprometía a aportar US\$ 8.775.200 en concepto de recursos adicionales al financiamiento, monto que podrá incluir aportes de cooperantes internacionales. Durante la ejecución del Programa, se ha logrado sumar a diversos cooperantes entre los que se pueden mencionar a Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), los gobiernos de Canadá, el Reino de España, Inglaterra e Irlanda del Norte, Suecia y Suiza.

La coordinación, desde el mismo inicio del proyecto, de los fondos de cooperación de forma unificada y con objetivos precisos evita las duplicidades de esfuerzos, genera sinergias positivas y maximiza los impactos y efectos futuros de la intervención. Por otra parte, se debe resaltar que la iniciativa del BID de liderar este proceso ha contribuido a servir de garante ante los cooperantes internacionales facilitando su incorporación.

Otra buena práctica destacable y contenida en el diseño mismo del Programa lo constituye la inclusión, en las actividades claves y como parte de la transferencia de conocimientos hacia la contraparte local, la ONCAE, de firmas consultoras internacionales especializadas en la materia específica y de forma temporaria, hasta que generen los productos deseados y transfieran capacidad al personal local y éste pueda cumplir sus funciones. Esto permitió que el Programa se inicie con un muy buen nivel de ejecución de actividades, tanto en términos cuantitativos

como cualitativos y que al mismo tiempo se forme el personal que actualmente ejecuta estas actividades.

En cuanto al diseño específico de los componentes, objetivos y actividades del Programa, ha sido muy adecuado a los fines que se buscaban dado el contexto inmediato temporal donde se insertó el mismo de su inicio. Luego del desastre causado por el Huracán Mitch en 1998 y frente a un Estado inmerso en un proceso de fortalecimiento de su capacidad de adquisición que debía atender necesidades urgentes, puede considerarse como una muy buena práctica que se cuente con los servicios de firmas internacionales con probada experiencia en la materia para crear capacidad de ejecución en ONCAE y proveer los servicios claves considerados en el Programa como las inspectorías (ejecutadas inicialmente por Price, Waterhouse & Coopers) o el apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones (para lo cual se contó con los servicios de un Consorcio constituido por SWIPCO, JVP Consultores y la Universidad Nacional de Córdoba, solo para citar unos ejemplos. Si el Programa se diseñara hoy, en el estado actual del sector público y específicamente de ONCAE, la relevancia e importancia de la participación de estas firmas sería mucho menor, principalmente porque ya se cuenta con una importante capacidad de acción desde la unidad ejecutora, la que esta siendo aprovechada y se debería maximizar a futuro.

### III. Resultados

#### a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)		
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	Indicadores Claves de Efectos Directos	
1. Promover la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado en forma sostenible, mediante la modernización de las instituciones del sector público involucradas, del marco jurídico en el que estos procesos se desenvuelven y de los instrumentos operativos y organizacionales de que se valen  Clasificación: MP, P, PP, I.	<u>Efectos Directos Planeados:</u>	
	<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 1.1. Al menos se reducen en 30% los tiempos en los procesos en las compras y contrataciones para el 1er semestre 2005fdp	<u>Efectos Directos Logrados</u> 1.1 En la SAG, los tiempos en los procesos en las compras y contrataciones pasaron de entre 45 y 60 días a entre 7 y 10 (alrededor de 85% de reducción de tiempos), mientras que en SEDUC, en un proceso piloto llevado a cabo en 2004 los tiempos de compras de tintas se redujeron de 45 a 10 días (78%) y de mobiliario de 11 a 9 días (27%), superando o alcanzado el indicador establecido en 30% de reducción de tiempos



## LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	Indicadores Claves de Efectos Directos		
.	<u>Efectos Directos Planeados:</u>		
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>
	<u>Efectos Directos Logrados</u>		
	1.2. Se reduce en 40% la cantidad de procesos por ítems adquiridos para el 1er semestre 2005		1.2 En algunas instituciones, se redujeron los tramites relativos a las adquisiciones menores desde alrededor de 70 pasos a entre 20 y 30 (entre 60% y 70% de reducción). En el caso específico de SOPTRAVI, se redujeron de 72 pasos a 37 para la adquisición de insumos de oficina (48% de reducción), superando el indicador establecido en 40% de reducción de procesos por ítem adquirido.
	1.3. En 15% se reducen los precios de los bienes y servicios recurrentes seleccionados para el 1er semestre 2005		1.3 En SAG, de una muestra tomada al azar de productos adquiridos con y sin los productos del Programa, se observan ahorros del 11% en resmas de papel carta y de casi el 10% en resmas de papel oficio. Mientras que en SOPTRAVI, en una prueba piloto de adquisición de tintas, se obtuvo una reducción de costos del 27%. Valores favorables en relación con el indicador de reducción de 15% en los precios.
1.4. Aumenta en 15% la cantidad de oferentes por proceso de licitación para el 2do semestre 2004		1.4 En cuanto a proveedores y ofertas recibidas, SAG pasó de contar con alrededor de 60 proveedores de insumos de oficina a tener alrededor de 340 y se pasó de recibir una media de 2,2 ofertas por adquisición abierta a una promedio de 7, lo que supera ampliamente el indicador de incremento del 15% de oferentes	
1.5. 50% de los involucrados claves están satisfechos con los procesos para el fdp		1.5 En cuanto al nivel de satisfacción de los involucrados, durante la evaluación final se mantuvieron entrevistas con representantes de SAG, SOPTRAVI, SEDUC y SESAL y con los integrantes de la UAG que trabajan en con las instituciones y se pudo observar su alta valoración del Programa y sus Productos	

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
<b>Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)</b>	<b>Indicadores Claves de Efectos Directos</b>		
	<u>Efectos Directos Planeados:</u> <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 1.6. Al menos del 75% de los procesos de compras y contrataciones se publican en internet al fdp		<u>Efectos Directos Logrados</u> 1.6 Según estimaciones internas de ONCAE y datos relevados durante la evaluación final, se estima que alrededor del 69% de los procesos de adquisiciones se están publicando en Hondocompras, valor muy cercano al indicador previsto en 75%.
2.   Clasificación: MP, P, PP, I.  <i>(Si tiene otro objetivo, favor abrir otra línea, copiar formato y completar).</i>	<u>Efectos Directos Planeados:</u> <u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 2.1B ____ (fecha)      2.1I ____ (fecha)      2.1E ____ (fecha) 2.2 2.3		<u>Efectos Directos Logrados</u> 2.1 ____ (fecha) 2.2 2.3
<b>Reformulación.</b> <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A			
<b>Reajuste ISDP:</b> indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A			
<b>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)			
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.  Existe una alta probabilidad de que el programa logre los objetivos de desarrollo, aunque se espera que esto se logre en un futuro cercano ya que gran parte de las actividades de alto impacto, que incrementarán los resultados en relación con el propósito, se han materializado en la última etapa del proyecto. El desempeño de los indicadores de Propósito se ha estimado a partir de una muestra de entidades y procesos en las cuales se ejecutaron estas actividades, a partir de esto se puede concluir que el Programa ha sido eficaz en las seis dimensiones de análisis (indicadores) consignados en la matriz de marco lógico. No obstante, queda a futuro un importante porcentaje de ejecución de las actividades que contribuirán significativamente a los objetivos de desarrollo, las que se prevé ejecutar sin problemas ya que se han sentado sólidas bases para hacerlo.			
<b>Estrategia de País:</b> Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia de país en el país.  El programa se inserta adecuadamente en la estrategia país de Honduras, ya que se ha observado que en Honduras existe, desde las máximas autoridades, la voluntad necesaria en materia de mejora de eficiencia y transparencia del Estado, que se manifiesta en la aprobación y próxima reglamentación de la ley de transparencia y acceso a la información, la creación del instituto de acceso a información pública, la implementación del SIAFI, el fortalecimiento del TSC, la creación del SINACORP y como parte de este, la creación de la ONADICI y, finalmente, el rol de ONCAE. La existencia de esta voluntad política facilita, promueve y crea el contexto necesario para que todas las instancias públicas se sumen a la iniciativa del Programa.			

## b. Externalidades

Se han observado diversas externalidades o efectos no buscados, las principales son las siguientes:

- La contribución de las actividades de capacitación y del diplomado a la reducción de la inestabilidad laboral entre los técnicos del sector público de honduras, que es uno de los mayores obstáculos externos que el programa ha tenido que enfrentar, ya que, en Honduras, los cambios políticos suelen implicar cambios en los niveles técnicos de las entidades, con las consecuentes pérdidas de



capacidad y experiencia. Al respecto, las actividades de capacitación han contribuido a que el personal técnico sea mejor valorado por las nuevas autoridades políticas y se los haya considerado para permanecer en su puesto de trabajo porque contaban con el diplomado, es decir, tenían un conocimiento específico que los hacía útiles a nivel técnico incluso para funcionarios políticos de otra rama diferente de la que estaba a cargo cuando se había formado.

- El programa ha contribuido a la señalización de mercado de técnicos con orientación a la gestión pública ya que se ha podido observar que en convocatorias de recursos humanos abiertas en periódicos de publicación nacional se valoraba explícitamente la capacitación en ONCAE lo que significa que el sector privado y público están reconociendo y premiando la formación en materia de CyC brindada por el Programa.
- Otro efecto no buscado explícitamente y logrado por el programa es el retiro de parte de la Procuraduría de las comisiones calificadoras de las licitaciones debido a la aplicación de una práctica aprendida y al uso de los pliegos armonizados. Actualmente, Procuraduría es invitada a la apertura de oferta y calificación, siendo la entidad que lanza la licitación responsable del proceso, en el que ONCAE puede asistir formando el personal para llevar a cabo el proceso pero no participar.
- Finalmente, el programa también impacto sobre el incremento de la coordinación de los donantes y cooperantes. Esta Programa, al coordinar a diversos donantes, ha hecho que éstos estén más dispuestos a aplicar estrategias unificadas en el futuro, coordinando más esfuerzos y evitando mayores duplicidades y así contribuido a resaltar la utilidad de esta estrategia unificada entre los actores públicos.

### c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<b>1. Componente 1 (Sólo el título):</b> Inspectorías de CyC  Costo total Componente 1: 11.325.430  Contrapartida: 4.025.430  BID: 7.300.000  Desembolso BID %: 95%  <b>Clasificación: MS</b>	<u>Productos Planeados</u>		<u>Productos Logrados</u>
	<u>Línea de Base*</u>	<u>Al Término del Proyecto</u>	
	1.1. Al menos 660 inspecciones selectivas realizadas al cabo de los primeros 24 meses siguientes al inicio de los servicios de la firma consultora y 180 anuales por los siguientes 24 meses.		1.361 inspectorías y 11 investigaciones especiales 113% en inspectorías y 114% con inv. esp.
	1.2. Al menos 1,100 seguimientos realizados sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones sobre procesos de adquisiciones, al cabo de los primeros 24 meses del inicio de los servicios y 2,040 al finalizar los servicios.		2.155 seguimientos 106%
	1.3. Al menos 30 inspecciones de control interno de Unidades Ejecutoras, durante la vida del Programa		33 inspecciones 110%
	1.4. Al menos 60 seguimientos realizados sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones de control interno, durante la vida del Programa.		66 seguimientos 110%
	1.5. Al menos 5 profesionales en apoyo al TSC contratados para dar seguimiento a los informes de inspectoría que se le son remitidos, para 3er trimestre del 2004		2 profesionales en TSC 40%
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</b> Existe muy buen nivel de cumplimiento de las actividades del Componente I, Inspectorías, tanto las que estuvieron a cargo de la firma PWC al inicio del Programa como las ejecutadas por la UES. Al respecto, realizó "Price WaterhouseCooper" realizó 1.323 y el equipo de la UES realizó 38 inspectorías y 11 investigaciones especiales (113% y 114% de cumplimiento de meta respectivamente). Además, se realizaron 2.133 Seguimientos sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de inspecciones sobre procesos de adquisiciones realizados por "Price WaterhouseCooper" y 22 sobre las realizadas por el equipo de la UES (6% mas que la meta prevista). Se hicieron 33 Inspecciones de control interno por parte de "Price WaterhouseCooper" (10% que la meta) y 66 seguimientos sobre la implementación de las recomendaciones contenidas en estos informes (también 10% mas que la meta). Finalmente, se habían contratado cuatro personas para que representen a ONCAE en el TSC, de las cuales quedan dos siendo suficiente para sus actividades debido al fortalecimiento reciente del TSC.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>			
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[ ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)



<b>2. Componente 2 (Sólo título): Apoyo a la Gestión de CyC</b>  Costo total Componente 2: 4.966.924,31  Contrapartida: 1.400.000  BID: 3.566.924,31  Desembolso BID %: 100%  <b>Clasificación: MS</b>	Productos Planeados		Productos Logrados
	Línea de Base*	Al Término del Proyecto	
	<b>FHIS, SOPTRAVI, SAG, SESAL y SEDUC</b>		
	2.1. 15 manuales de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones validados operativamente antes de finalizar el 2004		15 100%
	2.2. 120 funcionarios capacitados en nuevos procedimientos para al final de los 2 años		461 384%
	2.3. 5 pliegos estandarizados para compras y contrataciones para octubre del 2004		6 120%
	2.4. Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones para 1er semestre 2005		1 100%
	2.5. 250 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición o implementación de recomendaciones puntuales de inspectorías durante la vida del contrato		298 119%
	2.6. Diagnóstico de las 5 entidades del sistema de compras y contrataciones para 2do semestre 2003		5 100%
	2.7. 1 sistema de información de gestión de compras para 1er semestre 2005		1 100%
	<b>SANAA</b>		
	2.8. 1 manual <sup>(1)</sup> de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones validado operativamente para el 2do semestre 2005		1 Manual con sus tres componentes 100%
	2.9. 20 funcionarios capacitados en nuevos procedimientos para al final de los 2 años		39 195%
	2.10. 2 pliegos estandarizados para compras y contrataciones para junio del 2004		4 200%
	2.11. 1 Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones para 3er trimestre del 2004		1 100%
	2.12. 50 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición durante la vida del contrato		54 180%
	2.13. Diagnóstico del sistema de compras y contrataciones para 2do trimestre 2003		1 100%
	2.14. 1 sistema de información de gestión de compras para 3to trimestre de 2004		1 100%
	<b>SEFIN integrado con los sistemas en operación existentes:</b>		
	2.15. 1 Diagnóstico de las intervenciones de SEFIN en los procesos de adquisiciones para 1er semestre 2004		1 100%
2.16. 1 Propuesta de Reingeniería de Procesos para 2do semestre 2004		1 100%	
2.17. 1 Plan Anual de Adquisiciones integrado al sistema de formulación presupuestaria para el 1er semestre del 2005		1 100%	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Dentro del Componente II, Apoyo a la Gestión, Se ha observado un muy buen cumplimiento del fortalecimiento del Sistema nacional de Compras y Contrataciones, a pesar de que aún se esta tramitando la firma acuerdos ministeriales. Al respecto, se han elaborado 15 manuales de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones (100% de cumplimiento), se capacitaron 461 funcionarios (361% de cumplimiento), se confeccionaron 6 pliegos estandarizados para compras y contrataciones (120% de cumplimiento de meta), existe un Sistema de Planificación de Compras y Contrataciones, se ejecutaron 298 asistencias técnicas sobre procesos de adquisición o implementación de recomendaciones puntuales de inspectorías (19% mas de los previsto), se realizaron los 5 Diagnósticos del sistema de CyC en entidades y se implementó el sistema de información de gestión de compras Para el caso de SANAA, se confección el manual de procedimientos y funciones administrativos de compras y contrataciones , se formaron 39 (de 20 previstos) funcionarios en nuevos procedimientos, se confeccionaron 4 (de dos previstos) pliegos estandarizados para compras y contrataciones, se implementó el Sistema de Planificación de CyC, se ejecutaron 54 (de 50 previstas) asistencias técnicas sobre procesos de adquisición, se realizó el Diagnóstico del sistema de CyC y se implementó el sistema de información de gestión de compras. En SEFIN se realizó el Diagnóstico de las intervenciones de SEFIN en los procesos de adquisiciones, se elaboró la Propuesta de Reingeniería de Procesos (que fue absorbida como parte del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Fiscal, el cual contempla el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI)) y se elaboró el Plan Anual de Adquisiciones integrado al sistema de formulación presupuestaria.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>			
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)			

<sup>(1)</sup> 1 Manual se refiere a un juego de manuales que contiene: i) Reglamento de Compras; ii) Manual de compras menores y iii) Manual de compras por licitación.

<b>3. Componente 3 (Sólo título): Sistema Nacional de Capacitación en CyC</b> Costo total Componente 2: 1.405.157,05 Contrapartida: 1.225.480 BID: 179.677,05 Desembolso BID %: 39%  <b>Clasificación: MS</b>	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base*	Intermedia	Al Término del Proyecto	
	3.1. Diagnóstico Complementario 4to trimestre 2003			1 100%
	3.2. 1 Diseño del Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones que incluye:			1 100%
	3.3. 360 funcionarios y empleados del sector público capacitados en áreas de compras y contrataciones para 3er trimestre 2005			345 96%
	3.4. 60 funcionarios y empleados del sector público capacitados como facilitadores en áreas de compras y contrataciones para 3er trimestre 2005			67 112%
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> En el Componente III, Sistema Nacional de Capacitación en Compras y Contrataciones, tal como fue previsto, se realizó el Diagnóstico Complementario se diseño del Sistema de Capacitación en Compras y Contrataciones, se formó a 345 funcionarios y empleados (de 360 que era la meta) del sector público en temas de compras y contrataciones y se formaron 67 funcionario y empleados (de 60 previstos) del sector público como facilitadores en áreas de compras y contrataciones.				
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>				
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)				
<b>4. Componente 4 (Sólo título): Sistema Nacional de CyC</b> Costo total Componente 2: 2.366.505,01 Contrapartida: 1.642.500,00 BID: 724.005,01 Desembolso BID %: 31%  <b>Clasificación: MS</b>	Productos Planeados			Productos Logrados
	Línea de Base*	Intermedia	Al Término del Proyecto	
	4.1. 1 Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa para 4to trimestre del 2003			1 100%
	4.2. 1 Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento para el 2do semestre del 2005			1 100%
	4.3. Al menos 5 pliegos estandarizados propuestos para adquisiciones, para 1er semestre del 2005			5 100%
	4.4. Al menos 20 documentos normativos propuestos en el área de adquisiciones, para 1er semestre del 2005			26 130%
	4.5. 1 Sistema Informático SIC que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado, para 4to trimestre del 2004			1 100%
	4.6. 100% Equipo de computo base para 1er trimestre del 2005			1 100%
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Como parte del Componente IV, Sistema Nacional de compras y contrataciones, se elaboró la Propuesta Reglamento de Funcionamiento y Reglamento del Comité Consultivo de la Oficina Normativa, la Propuesta de Mejoras a la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, se estandarizaron los 5 pliegos previstos para adquisiciones, se propusieron 26 documentos normativos en el área de adquisiciones (de los 20 previstos), se diseño e implementó el Sistema Informático que permita difundir información sobre adquisiciones del Estado y se adquirió el 100% Equipo de computo necesario.				
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <b>NO</b>				
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)				



#### d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$000)		Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)	% Diferencia
Componente	Monto		
Componente 1: Inspectoría de Compras y Contrataciones.	11.619.946,23	11,545,544.69	74,401.54
Componente 2: Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones.	5.677.225,66	5,677,173.77	51.89
Componente 3: Sistema Nacional de Capacitación en Compras y Contrataciones	1.400.000,00	1,399,995.23	4.77
Componente 4: Sistema Nacional de Compras y Contrataciones	2.000.000,00	1,973,590.06	26,409.94
Componente 5: Unidad Ejecutora del Programa	2.032.861,98	2,032,861.98	0.00
Componente 6: Costos Financieros	868.795,70	439,000.00	429,795.70
<b>TOTAL</b>	<b>23.598.829,57</b>	<b>23,068.165.65</b>	<b>530,663.84</b>
<b>Explique brevemente diferencias.</b> Las diferencias no son materiales, no obstante obedecen básicamente a la eficiencia administrativa en el uso de los recursos".			

### IV. Implementación del Proyecto

#### a. Análisis de los factores críticos

Ha existido un buen nivel de cumplimiento de supuestos, que incluso ha presentado cierta mejora desde el momento de la evaluación intermedia al cierre del programa. No obstante, existen dos factores externos, incluidos entre los supuestos del Programa, que se ha identificado que afectaron su ejecución. Uno es el relativamente bajo nivel de compromiso de algunas de las siete entidades preseleccionadas como beneficiarias, que implicó retrasos en la ejecución, lo que en parte también se debió al segundo factor, que es la alta rotación de personal técnico que se produce en el país ante cambios gobierno o de autoridades.

Al momento de la evaluación final, cinco de las siete entidades preseleccionadas han firmado el acuerdo ministerial para implementar los productos del Programa establecidos en el Componente 2 Apoyo a la Gestión de Compras y Contrataciones, lo que se ha logrado recientemente, estando en trámite la firma de los restantes. En este sentido, los supuestos preveían que "Al menos las 6 entidades objeto de apoyo a la gestión adoptan en un 100% las normas, políticas y procedimientos propuestos". Tal como se identificó en el diseño del Programa, este es un factor externo sobre el cual el Programa tiene muy limitada injerencia. En este sentido, es destacable el trabajo que se ha realizado desde ONCAE para lograr el cumplimiento de este supuesto, es decir, sumar a todas las entidades previstas.

El Programa también ha sido afectado por la alta rotación de empleados y funcionarios públicos, aún cuando se ha podido observar que el 63% de los capacitados encuestados aún se mantienen en el sistema de CyC, lo que en relación con la tasa de rotación usual en los diferentes estratos públicos, es un muy buen logro. Esta alta rotación ha afectado al Programa



desde diversos puntos, por una parte, ha hecho que los procesos de tramitación de los acuerdos ministeriales y de implementación de productos sean mas largos al perder capacidad formada y al tener la necesidad de sumar nuevo personal con su consecuente tiempo de formación.

Por otra parte, esta alta rotación de personal ha hecho que el Programa tenga que enfrentar fuertes pasos hacia atrás como el que sucedió en la Secretaría de Educación –SEDUC–, en donde, en 2004, como prueba piloto y con la firma del acuerdo ministerial aún pendiente, se implementó el procedimiento de difusión de compras menores, obteniendo muy buenos resultados (ahorros de tiempo de 18% para adquisición de mobiliario y de 78% para adquisición de tintas y aumentos de entre 50% y 150% del número de cotizaciones recibidas). Si bien actualmente SEDUC esta retomando la implementación de estos productos, con el cambio de gobierno se dejaron de lado, perdiéndose un valioso aprendizaje.

Al respecto, se debe destacar que el Programa y los técnicos responsables de su ejecución siempre fueron concientes de esta situación y han sabido manejar las actividades de manera que ante este contexto sobre el que se tiene muy poco poder de influencia, minimizar los efectos negativos.

## **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

<b>Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La UPET ha mostrado durante toda la ejecución del Programa una amplia capacidad institucional que se evidencia por el avance de actividades del Programa y ejecución presupuestaria indicados precedentemente, así como en los impactos logrados y las perspectivas de impacto a futuro. A nivel de cada componente, se ha observado que existe un buen nivel técnico en el equipo asignado a cada uno, lo que ha sido uno de los factores de éxito para conseguir los logros con que cuenta el Programa.

La ejecución del componente de inspectorías transitó por dos estados diferentes, una etapa inicial en donde eran ejecutadas por una firma consulta externa (PWC), que abarcó el período de junio-2002 a junio-2006, y una segunda etapa, desde aquel momento hasta ahora, en donde las inspectorías se ejecutan a partir de un equipo interno de ONCAE formado por esta firma, con el agregado de dos técnicos de ONCAE que trabajan en el interior del TSC colaborando con esta en la resolución de las recomendaciones que surgen de los informes de PWC. En ambos, casos, aunque con funcionalidad y objetivos diferentes, el desempeño institucional ha sido satisfactorio.

En cuanto al Apoyo a la Gestión, también se pueden identificar dos etapas en la ejecución de este componente, una primera etapa de desarrollo, en donde se contrato una firma consultora internacional (Consorcio liderado por SWIPCO) para el diseño y prueba de los productos de este componente, y donde SWIPCO también brindó asistencia a SOPTRAVI, SAG, SESAL, SEDUC Y FHIS mientras que TYPASA apoyo a SANAA y SEFIN fue atendida por un consultor individual. Y una segunda etapa de implementación de productos, que contempla la firma de acuerdos ministeriales con siete entidades públicas y que se ejecuta con técnicos de ONCAE. Con respecto a la primera etapa, se debe destacar la calidad de los productos generados por la firma y la alta valoración que existe de los mismos tanto en ONCAE y en la unidad de apoyo a la gestión como en las entidades beneficiarias, lo que a su vez también es un logro de ONCAE al



ejercer adecuadamente su poder de control sobre la firma y su orientación hacia resultados concretos y útiles.

En lo relativo a la segunda etapa, se ha observado que el equipo encargado de la ejecución de este componente (un coordinador, siete técnicos (uno por entidad) y un experto en capacitación) tiene un perfil muy adecuado en relación a sus funciones, capacidad técnica, política e iniciativa, lo que se manifiesta en el buen logro que han mostrado en actividades tan complejas como obtener la firma de los acuerdos ministeriales que dan lugar a la implementación sólida de los productos del componente o implementar los productos y hacer cotidiano su uso

También ha existido muy buena fortaleza institucional en el equipo encargado del componente de capacitación, quienes han sabido captar y atender un importante volumen de público asistente a las actividades.

La misma fortaleza institucional del resto de los componentes se ha manifestado en el equipo encargado del desarrollo informático del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones (Honducopras), quienes han logrado sus objetivos en términos cuantitativos y cualitativos y han sabido coordinar adecuadamente las necesidades de transparencia de información con las necesidades de las entidades usuarias del mismo con un resultado que aúna simplicidad y utilidad. Este equipo se encuentra actualmente realizando las ampliaciones del sistema con el fin de conseguir que, en una segunda fase del Programa, sea transaccional y permita gestionar toda la vida de un contrato, por lo que debería continuar con estas actividades a futuro y mejorar aún mas la gestión de estos procedimientos.

Concluyendo, se ha observado una muy buena capacidad institucional en el Programa, tanto en las diferentes etapas de ejecución, en los diferentes componentes y en sus diferentes niveles jerárquicos. Para continuar aprovechando esta alta capacidad institucional e incrementarla, sería deseable ampliar los equipos de técnicos asignados a la UAG y a las actividades de capacitación, continuar con el apoyo brindado hacia los ejecutores del Sistema Nacional de CyC y revisar la orientación de las actividades de la UES con el fin de maximizar su utilidad, dado el recursos humanos asignado y evitando la superposición con las funciones del TSC.

### **c. Desempeño del Banco**

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

El desempeño del Banco ha sido muy satisfactorio. Aún cuando la supervisión de la ejecución del Programa ha transitado bajo al órbita de diversos especialistas, siempre se mantuvieron las características del buen trato, trabajo eficiente y orientado a resultados.

## **V. Sostenibilidad**

### **a. Análisis de Factores Críticos**

La incidencia de los factores críticos en cuanto a la sostenibilidad no implica riesgos importantes. El relativo retraso en la firma de los acuerdos ministeriales esta superado y se están ejecutando las actividades consecuentes a ellos, es decir, la implementación de los productos desarrollados

por le programa, con la generación de los productos previstos y concreción de objetivos planteados.

En cuanto a la alta rotación del personal técnico Por otra parte, el programa ha tenido buenos efectos en la reducción de la alta rotación del personal técnico de las diferentes instancias gubernamentales al tiempo que el equipo técnico del programa ha desarrollado mecanismos y aprendizajes que permiten minimizar los impactos de la misma. En este sentido, mientras no exista una carrera burocrática estable en Honduras, el Programa deberá enfrentar este riesgo, como lo ha estado haciendo hasta ahora, con medidas paliativas de sus efectos, ya que es un factor externo que no se espera revertir a corto o mediano plazo.

### **b. Riesgos Potenciales**

El programa se encuentra relativamente consolidado institucionalmente y se inserta eficientemente en la voluntad política actual de incrementar la eficiencia y transparencia de la gestión pública.

El riesgo de mayor importancia es el bajo monto de recursos presupuestarios con que cuenta la ONCAE para continuar con la ejecución de las actividades del PET. El presupuesto aplicado por la ONCAE al Programa fue para toda la ejecución de US\$ 374.760, que es el %1,78 del monto total del PET. La ONCAE mínimamente debería contar con un presupuesto anual de US\$ 5.000.000 con el objetivo de lograr establecer en las instituciones públicas altos estándares de eficiencia y transparencia, dado que todavía falta trabajar con muchas instituciones del Gobierno Central, descentralizadas y municipios. En las entrevistas mantenidas durante la evaluación final con representantes de las instituciones de gobierno responsables de superar esta restricción, se ha podido encontrar apertura a reconocer el problema, pero por otra parte también se ha encontrado la existencia de severas restricciones presupuestarias que no aseguran un resultado superador de este aspecto en el corto plazo.

### **c. Capacidad Institucional**

En relación con la sostenibilidad técnica del PET, el equipo de trabajo de ONCAE se encuentra fortalecido y en total capacidad de realizar sus funciones (lo que muestra una significativa evolución con respecto al momento del diseño del proyecto donde se tuvo que contratar firmas internacionales para fortalecer las capacidades locales de realizar las tareas encomendadas ahora a la ONCAE). En ese sentido la sostenibilidad técnica del personal de ONCAE está garantizada.

Por otra parte, la sostenibilidad de los logros, resultados y efectos del Programa en las entidades beneficiarias se enfrenta al reto de afrontar la alta rotación de personal técnico en el sector público, aspecto que afecta a la sostenibilidad técnica de las instituciones beneficiarias del PET. No obstante esto, existen buenos indicios de sostenibilidad. Por una parte, se observa muy buen voluntad política en materia de eficiencia y transparencia del estado, lo que tiende a favorecer el accionar futuro de ONCAE.

A su vez, por parte de los beneficiarios existen buenas perspectivas de continuar y ampliar la implementación de productos y servicios del Programa, principalmente gracias a que muchos de los beneficiarios actuales ya obtuvieron beneficios derivados de su participación en el Programa,



como pueden ser ahorros de tiempo y dinero, disminución de procesos para las adquisiciones, mejor control de los proveedores, mayor transparencia en las transacciones con el consecuente respaldo que esto da al funcionario, etc. En la evaluación final se observó que, por ejemplo, SESAL, quien comenzará a aplicar productos del Programa este año 2008, considera sumamente importante ampliar la aplicación de los mismos hacia las cabeceras regionales y los hospitales, mientras que SEDUC desea ampliar la cobertura del Programa hacia las 18 agencias departamentales y 10 proyectos en ejecución que la integran.

Por su parte, las sostenibilidad financiera del Programa, sus actividades y efectos y de la ONCAE, aunque exhibe buenas perspectivas debido a su eficiencia, impactos y utilidad tanto para el sector público en general y para el poder ejecutivo en particular, como para los cooperantes, no esta garantizada.

En este sentido, el monto de recursos presupuestarios con que cuenta la ONCAE para continuar con la ejecución de las actividades del PET es bajo. En la evaluación final se mantuvieron entrevistas con representantes de las instituciones de gobierno responsables de superar esta restricción, habiéndose observado cierta apertura a reconocer el problema, aunque también se han hallado de severas restricciones presupuestarias que no aseguran un resultado superador de este aspecto en el corto plazo

Concluyendo, se puede decir que la sostenibilidad técnica del Programa y sus efectos, está en un importante grado de avance, aunque la sostenibilidad financiera de las actividades del PET en ONCAE y las que ésta ha desarrollado a partir de la ejecución del Programa no está garantizada.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### **a. Información sobre Resultados**

La ejecución del Programa ha incluido una Línea de Base de la situación en materia de Compras y Contrataciones de las entidades beneficiarias, levantada al inicio del proyecto por la forma SWIPCO.

También se han hecho las respectivas auditorías financieras y las Evaluaciones Intermedia (2004) y Final (2008), las que incluyeron relevamiento de información documental del programa, entrevistas con la entidad ejecutora y los equipos encargados de la ejecución de cada componente, entrevistas con representantes gerenciales y técnicos de las entidades beneficiarias del programa, entrevistas con representantes de la cooperación internacional y entrevistas con representantes de entidades relacionadas con la iniciativa de incremento de la eficiencia y transparencia del estado.

### **b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post**

El seguimiento y evaluación ex post se sujetará a las políticas definidas por el BID en la materia



## **VII. Lecciones Aprendidas**

Existen diversas lecciones aprendidas y buenas prácticas replicables a otros proyectos, entre las más importantes, se destacan:

- La importancia para este tipo de iniciativas de contar con voluntad política de implementarlas lo que excede al propio ejecutor del Programa. Se ha observado que en Honduras existe, desde las máximas autoridades, la voluntad necesaria en materia de mejora de eficiencia y transparencia del Estado, que se manifiesta en la aprobación y próxima reglamentación de la ley de transparencia y acceso a la información, la creación del instituto de acceso a información pública, la implementación del SIAFI, el fortalecimiento del TSC, la creación del SINACORP y como parte de este, la creación de la ONADICI y, finalmente, el rol de ONCAE. La existencia de esta voluntad política facilita, promueve y crea el contexto necesario para que todas las instancias públicas se sumen a la iniciativa del Programa.
- La importancia del respaldo brindado por los diversos cooperantes de forma unificada, quienes actuaron como garantes y a la vez promotores del proceso de simplificación y transparencia.
- La importancia de contar con experiencia y capacidad internacional en temas específicos para el inicio del proceso, lo que en este caso particular se logró con la participación de PWC realizando inspectorías, SWIPCO y TYPASA en Apoyo a la Gestión y el consorcio ILI-IIIINCAE, PKF- Tovar, López y Asoc. en Capacitación. Mediante estos servicios se ahorran altos costos y lentos procesos de aprendizaje y se contribuyó significativamente a formar capacidad local en ONACE, mediante la transmisión de las mejores prácticas internacionales en la materia.
- La importancia de contar con un equipo técnico ejecutor con buena capacidad. Desde la misma dirección de ONCAE y en todos los componentes del Programa existe un muy buen capital humano, con capacidad, conocimientos y compromiso con la iniciativa y con las instituciones participantes que se ha fortalecido por las actividades del Programa y que actualmente desempeña sus funciones de manera muy adecuada.