

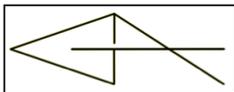


**EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA COLECTOR PLUVIAL BASTIDAS - MAR CARIBE - IV ETAPA (COL-019-B)
DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO – FCAS EN COLOMBIA**

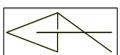
SANTA MARTA D. T. C. H.

INFORME FINAL DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Elaborado por:



GOMEZ AMOROCHO & ASOCIADOS S.A.S.
INGENIERIA + CONSULTORIA + GERENCIA



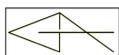
GOMEZ AMOROCHO & ASOCIADOS S.A.S.
INGENIERIA + CONSULTORIA + GERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA COLECTOR PLUVIAL BASTIDAS - MAR CARIBE - IV ETAPA (COL-019-B) DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO – FCAS EN COLOMBIA



CONTENIDO

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES | 4 |
| 2 | DESCRIPCION DEL PROYECTO:..... | 5 |
| 3 | OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN | 6 |
| 4 | ALCANCE DE LA EVALUACIÓN | 7 |
| 5 | METODOLOGÍA Y TÉCNICAS | 8 |
| 5.1 | INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO..... | 8 |
| 5.2 | INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA Y DE PROFUNDIZACIÓN..... | 9 |
| 5.2.1 | Metroagua | 10 |
| 5.2.1.1 | Margarita Jaramillo; Gerente Técnica de la Empresa..... | 10 |
| 5.2.1.2 | J Emiro Sánchez Rincones, Ingeniero Responsable de la ejecución del proyecto: | 15 |
| 5.2.2 | AECID-FCAS y APC: | 20 |
| 5.2.2.1 | David Montesinos- Responsable del Programa, Sector Agua y Saneamiento | 20 |
| 5.2.2.2 | Mónica Varona Guzmán – Directora de Coordinación Internacional de la APC Colombia..... | 25 |
| 5.3 | INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA CONCLUYENTE | 32 |
| 5.3.1 | Resultados de la Investigación Cuantitativa | 37 |
| 6 | RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN | 47 |
| 6.1 | Alcance de los objetivos propuestos: | 47 |
| 6.2 | Pertinencia y calidad de diseño: | 48 |
| 6.3 | Coherencia de la estrategia del FCAS en relación con el Marco de Asociación País 2011-2014 de la Cooperación Española en Colombia y el Proyecto: | 48 |
| 6.4 | Efectividad de los mecanismos de gestión y seguimiento: | 49 |
| 6.5 | Avances en el logro de las metas: | 50 |
| 6.6 | Grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales:..... | 51 |
| 6.7 | Efectividad de la estructura operativa frente a las necesidades: | 51 |
| 7 | CONCLUSIONES | 51 |
| 8 | VERIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN | 55 |
| 9 | LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES | 58 |



LISTADO DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Fuentes de información consultada..... | 8 |
| Tabla 2. | Participantes de las reuniones y entrevistas en profundidad llevadas a cabo | 9 |
| Tabla 3. | Matriz de conclusiones criterio-resultado | 51 |
| Tabla 4. | Matriz de Evaluación..... | 55 |



1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

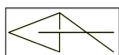
En el marco del III Plan Director de la Cooperación Española y los acuerdos en materia de cooperación entre el Gobierno de España y el Gobierno Colombiano, mediante los cuales se ha adquirido el compromiso de hacer efectivo el acceso al agua potable y al saneamiento a la población mas necesitada, como contribución significativa para el alcance de los Objetivos del Milenio; La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID a través del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento – FCAS ha definido un plan de inversiones para apoyar la financiación de proyectos en agua y saneamiento en zonas rurales y periurbanas en Colombia.

El FCAS trabaja de forma bilateral directamente con los países socios, o de manera multilateral a través de su socio estratégico en la región, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y dentro de sus líneas de actuación se cuentan las de promover:

- La gestión integral de los recursos hídricos, adoptando un enfoque de cuenca para la gestión y el uso del agua, respetando el medio ambiente y tomando en cuenta el ciclo completo del agua.
- El acceso al agua y al saneamiento con la construcción y rehabilitación de sistemas de agua y saneamiento para garantizar cobertura y servicios básicos; así como el apoyo a la gestión de los sistemas para garantizar calidad y sostenibilidad en el servicio.
- EL Fortalecimiento institucional para mejorar la gestión del recurso de agua y de los sistemas de abastecimiento y saneamiento, a través de la capacitación de personal, mejorando el marco legal y normativo y dotando de herramientas operativas y de planificación que aseguren una gestión pública efectiva y transparente, apoyando la participación ciudadana.

De acuerdo con lo anterior, todos los proyectos que sean financiados por el FCAS están enmarcados en los siguientes cinco objetivos:

- A. Contribuir a extender el acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento, especialmente en las zonas más vulnerables y con menor cobertura.
- B. Favorecer la gestión pública, integral y participativa del recurso hídrico. Si así fuese solicitado por las autoridades públicas competentes, y se cuenta con los marcos regulatorios adecuados, se tendrán en cuenta mecanismos de prestación de servicios con participación privada o comunitaria.
- C. Reforzar el sistema institucional de los países para un adecuado funcionamiento del sector agua que favorezca una gestión pública, transparente y participativa del recurso.
- D. La contribución al establecimiento de sistemas sostenibles de suministro de los servicios de agua y saneamiento.
- E. Adoptar mecanismos que mejoren la calidad de la ayuda, en los términos de la Declaración de Paris sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.



Cada proyecto es ejecutado por el beneficiario de la cooperación a través de una entidad ejecutora. Los fondos otorgados para la financiación de los proyectos son administrados por encargos fiduciarios, en los que se ingresan los aportes de la Cooperación Española y de las entidades beneficiarias. Para llevar a cabo la gestión de los programas se elabora un Reglamento Operativo de cada Programa.

En el año 2009, El Gobierno de España, a través del Instituto de Crédito Oficial de España y el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta suscribieron un convenio para la financiación del proyecto de construcción del colector pluvial Bastidas-Mar Caribe, etapa IV.

Como parte de lo estipulado en el convenio está la realización de una evaluación final sobre la gestión del proyecto para verificar el cumplimiento de las metas definidas y los objetivos en los cuales el Gobierno Español se ha comprometido a través de la AECID.

En virtud de lo anterior, el Distrito de Santa Marta, por intermedio de la entidad ejecutora del programa, Metroagua S.A. E.S.P. contrató a la firma Gómez Amorocho & Asociados S. A. S. llevar a cabo la evaluación final del programa “Colector Pluvial Bastidas – Mar Caribe – IV Etapa – Colectores Secundarios”.

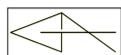
Este documento corresponde al informe final de la evaluación y contiene los resultados de la misma, así como la descripción de la metodología de trabajo empleada y las principales conclusiones y recomendaciones, en términos de la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad potencial del proyecto desde su concepción hasta la obtención de los resultados y productos esperados de acuerdo con la matriz de impactos y efectos propuesta. De igual manera el informe da cuenta sobre el logro de las metas del proyecto y el grado de cumplimiento del mismo.

Finalmente, el informe presenta las conclusiones de la evaluación final en las que se incluyen algunas lecciones aprendidas y recomendaciones.

2 DESCRIPCION DEL PROYECTO:

El proyecto objeto del presente informe consiste en lo siguiente:

1. Construcción de 5 canales secundarios para la recolección de aguas lluvias con una longitud total de 3.794 metros, incluyendo sus respectivas conexiones al colector principal.
2. Construcción de obras complementarias correspondientes a la reubicación de 6.367 metros de redes de acueducto y de 2.239 metros de redes de alcantarillado sanitario existentes.
3. Diseño e implementación de un sistema para disminución de la erosión en las laderas de los



sectores aledaños al proyecto, por medio de reforestación de estas zonas, para la protección contra la sedimentación y colmatación de los canales.

4. Fortalecimiento organizacional e institucional para apoyar el desarrollo de los sectores más desfavorecidos de la población, con especial atención en la participación y empoderamiento de la mujer mediante la identificación, asesoramiento y puesta en marcha de iniciativas de emprendimiento locales
5. Apoyo y asesoramiento a la comunidad beneficiaria para potenciar la cohesión y las estructuras organizativas sociales.

La población que se beneficia directamente con la ejecución del proyecto es de 38.780 personas pertenecientes a los barrios Chimila I, Chimila II, Ondas del Caribe, Los Fundadores, Luis Carlos Galán, Bastidas, 17 de Diciembre, María Cristina, Santa Mónica, Alto Delicias, Luis R. Calvo y Divino Niño, de la Comuna 5 ubicada en el sector nororiental del Distrito de Santa Marta.

En lo que respecta a la financiación del proyecto, se había estimado un presupuesto que ascendía a la suma de USD\$ 10.186.483 (COP \$17.930'247.137), con una tasa de cambio estimada de COP\$ 1.760,2 por dólar, cuyas fuentes son las siguientes:

- Aporte del Gobierno Español a través de FCAS: USD\$ 7.760.217 (COP \$13.659.533.101)
- Contrapartida Nacional : USD\$ 2.347.926 (COP \$ 4.132.818.806)

3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

En concordancia con lo estipulado en los Términos de Referencia que sirvieron de base para la contratación y realización de la evaluación, los objetivos de la misma son los siguientes:

- Analizar la pertinencia del proyecto en relación con las necesidades del contexto.
- Evaluar su grado de cumplimiento con respecto al objetivo general, el específico y los resultados previstos en el Manual Operativo
- Evaluar la eficiencia del proyecto en lo relacionado con el recurso humano encargado de su ejecución.
- Evaluar la sostenibilidad futura de los logros alcanzados por el proyecto y los efectos que éste ha creado entre la población destinataria de las acciones.
- Evaluar la capacidad de gestión del proyecto por parte de las entidades involucradas.



-
- Proporcionar recomendaciones pertinentes basadas en los aprendizajes extraídos de la acción en los siguientes campos:
 - a) Colaboración entre las entidades participantes, instituciones y organizaciones implicadas en el proyecto.
 - b) La sostenibilidad de las acciones emprendidas en el marco del proyecto.

El propósito de la evaluación final es proveer información que permita conocer las razones que han llevado a la consecución o no de los objetivos marcados y determinar lecciones aprendidas que permitan orientar futuras actuaciones.

4 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

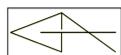
Para lograr los objetivos propuestos, se llevaron a cabo las siguientes actividades y acciones:

1. Estimación de los resultados obtenidos por el Programa y el FCAS, tanto en términos de los resultados observables que se obtuvieron con el proyecto, como en términos de la utilización que hace la población beneficiaria de los productos del proyecto y los cambios resultantes de conducta, desempeño y/o capacidad y el efecto de largo plazo en las condiciones de desarrollo de la población beneficiaria, su bienestar y calidad de vida.
2. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto identificando los aportes del proyecto al fortalecimiento institucional y organizacional en el organismo ejecutor.
3. Identificación de las lecciones aprendidas, mediante el análisis de factores críticos para la obtención de productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*), así como la efectividad de las medidas adoptadas durante su implementación.

Cada una de estas acciones fueron realizadas para cada una de las etapas de desarrollo del proyecto que se describen a continuación:

El Diseño en términos de concepción, pertinencia, la calidad del diagnóstico inicial y la coherencia de la estrategia del FCAS en relación con el Marco de Asociación País 2011-2014 de la Cooperación Española en Colombia.

La estructura operativa de cada uno de los actores (recursos humanos y materiales, sistemas de información, conocimientos y capacidades; la idoneidad de los modelos y sistemas de programación, gestión, seguimiento y evaluación; las capacidades de implementación de las contrapartes);



Los procesos de ejecución de las previsiones del FCAS Colombia y del COL-019-B; el cumplimiento de los plazos y procedimientos establecidos; la utilización de los sistemas locales y la alineación con el Gobierno de Colombia.

Los resultados relacionados con los cambios en la realidad atribuibles a la aplicación de las previsiones del FCAS Colombia.

5 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

A fin de cumplir con el alcance de la evaluación se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de tener pleno conocimiento acerca de la cooperación del FCAS en Colombia y del Programa COL-019-B para así establecer su desempeño sobre aquellas actividades programadas y las desarrolladas con respecto al proyecto. Se llevó a cabo el análisis sobre la pertinencia, y coherencia del proyecto; la eficiencia de las acciones del ejecutor, de los actores involucrados en la ejecución del proyecto así como de la eficacia registrada en el segmento de los beneficiarios al cual el proyecto pretendía alcanzar.

Así mismo, la evaluación tuvo en cuenta los enfoques transversales contemplados en la Política de Evaluación de la Cooperación Española (género, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y diversidad cultural).

En concordancia con lo propuesto, se realizó una investigación de tipo cuali-cuantitativa con información primaria y secundaria recopilándola de la siguiente manera:

1. Una investigación de escritorio o *Desk Research*
2. Una investigación Cualitativa exploratoria y de profundización
3. Una investigación Cuantitativa concluyente

5.1 INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO

En este aspecto, se llevó a cabo una revisión de los documentos más relevantes relacionados con el proyecto, lo cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Fuentes de información consultada

| Documento |
|--|
| Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” 2010 - 2014. |
| Estrategia de Cooperación Internacional del Gobierno Colombiano. |
| Marco de Asociación País - MAP 2011 - 2014 de la Cooperación Española en Colombia. |
| III Plan Director de la Cooperación Española 2009 – 2012. |



| Documento |
|---|
| IV Plan Director de la Cooperación Española 2013 - 2016. |
| Política de Evaluación de la Cooperación Española – 2013. |
| Reglamento Operativo General del programa |
| Informes de Interventoría. |

Esta revisión permitió obtener un conocimiento mas preciso sobre el proyecto en términos de su alcance, metas, objetivos e indicadores clave, definidos por la Cooperación española.

5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA Y DE PROFUNDIZACIÓN

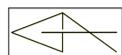
Se llevaron a cabo reuniones y entrevistas en profundidad con funcionarios de Metroagua como entidad ejecutora, del FCAS-Colombia como entidad financiadora y de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC, a fin de obtener mas detalles del proyecto y conocer su percepción acerca de la forma como fue llevado a cabo, los resultados de su ejecución; así como identificar las lecciones aprendidas.

Las personas que atendieron las reuniones y con quienes se tuvieron las entrevistas fueron:

Tabla 2. Participantes de las reuniones y entrevistas en profundidad llevadas a cabo

| NOMBRE | CARGO | EMPRESA | ROL |
|-----------------------|--|----------------------------|---|
| Margarita Jaramillo | Gerente Técnica | Metroagua | Gerente de Proyecto |
| J Emiro Sánchez | Ingeniero de Proyectos | Metroagua | Ingeniero responsable de la ejecución del proyecto |
| David Montesinos | Responsable de Programa, Sector Agua y Saneamiento | AECID Colombia | Responsable del proyecto por el Gobierno Español |
| Monica Varona | Directora de Coordinación Interinstitucional | APC Colombia | |
| Ricardo Gomez | Director de Proyectos | Gómez Amorocho & Asociados | Coordinador del equipo evaluador |
| Maria del Pilar Gómez | Administradora y especialista en encuestas | Gómez Amorocho & Asociados | Responsable del trabajo de campo del equipo evaluador |

A continuación se presentan los resultados de las mencionadas entrevistas.



5.2.1 Metroagua

5.2.1.1 Margarita Jaramillo; Gerente Técnica de la Empresa

1. ¿Tuvo problemas con la negociación de predios con la comunidad para la ejecución del proyecto?

Si X

No

2. Si: ¿Cuales?

Como es bien sabido, toda la obra de infraestructura de servicios públicos se desarrolla en el espacio público, pero en la Carrera 32 entre Calles 10 y 11 se encontraron algunos predios construidos sobre ese espacio público, aunque esa situación es irregular y puede constituirse como una falta a la ley por invasión, se tuvieron que llevar a cabo muchas reuniones con la secretaría de Planeación del Distrito a fin de modificar la norma de alineamiento de las fachadas de las casas y de esta manera poder definir el ancho y diseñar del canal; ese proceso con el Distrito fue muy demorado, pero al final se logró.

3. ¿Tuvo problemas en el trámite de licencias y permisos para la construcción del proyecto?

Si X

No

4. Si: ¿Cuáles problemas?

Se presentó un inconveniente con la empresa FENOCO, operadora de la vía férrea que cruza el colector. El proyecto contemplaba 3 cruces sub-férreos para conectar los colectores secundarios con el canal principal. El diseño inicial que se presentó fue objetado por FENOCO y fue necesario rediseñar el proyecto por completo para poder cumplir con sus exigencias y requerimientos, lo que generó incremento del costo y atrasos en el programa de ejecución del proyecto. Este proceso tomó un año.

5. ¿Cómo lo resolvió?

Metroagua tuvo que pagar a los contratistas los valores adicionales por los rediseños y los atrasos. Como FENOCO sólo permitía interrumpir el paso del ferrocarril por 12 días, se contrató personal adicional y conformar 3 frentes de trabajo simultáneo; se necesitó comprar elementos prefabricados lo cual incrementa los precios ya que esto no es lo mismo que hacer la construcción en la obra y se adquirieron nuevos equipos debido a la necesidad de cambiar la metodología constructiva.

6. ¿Cómo afectaron esos problemas la normal ejecución el proyecto?

En tiempo y mayor valor, cambios en diseños y equipos especializados por el ajuste en la compra de elementos prefabricados, mayor personal; en general cambio en la metodología constructiva.

7. Con respecto a los objetivos planteados por el proyecto, califique el cumplimiento de cada uno de ellos así:

1: No Cumplió / 2: Cumplió Parcialmente / 3: Cumplió Satisfactoriamente



1. Acceso sostenible a servicios básicos de saneamiento, especialmente en las zonas más vulnerables y con menor cobertura.
2. Favoreció los procesos de gestión de la entidad en términos de participación con la comunidad y otras entidades relacionadas.
3. Contribuyó a la sostenibilidad empresarial en términos de saneamiento.

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| | | X |
| | | X |
| | X | |

8. En caso de haber calificado "2: parcialmente", explique por qué.

Metroagua debió enfrentar situaciones que, por su objeto social, no le correspondían; el proyecto ejecutado no es un tema inherente a su operación de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, sino responsabilidad directa del Distrito; aunque el proyecto no afectaba positiva o negativamente su sostenibilidad, la empresa encontró una oportunidad de mejora en la forma como se relaciona con la comunidad y otras entidades.

El objetivo principal del proyecto era el manejo de las aguas lluvias y llevaba algunas obras complementarias de acueducto y alcantarillado que ayudaban a normalizar la prestación del servicio en el sector; por lo tanto el proyecto contribuyó al mejoramiento de la operación de los sistemas de acueducto y alcantarillado del sector.

9. ¿El diseño y la implementación del proyecto han contribuido para el logro de las metas y objetivos de la empresa?

Si X

No

10. Sí: en cuáles metas y/u objetivos

El sector tiene un uso más adecuado del alcantarillado. Se mejoró el funcionamiento del alcantarillado en general. Se amplió la capacidad de transporte de agua en el sector. Las viviendas ya cuentan con el servicio de agua y alcantarillado.

11. Califique cómo fue la interacción con las demás entidades involucradas en el proyecto, en términos de gestión de proyectos.

M: Mala / R: Regular / B: Buena / MB: Muy buena / E: Excelente

| | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Distrito | | | X | | |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | | | X | | |
| AECID | | | X | | |
| Fiducia | | X | | | |
| Comunidad | | | | X | |

12. Si fue regular o mala, explique por qué.



Con el Distrito aunque la interacción fue buena a pesar de los cambios en el equipo de funcionarios, se esperaba que hubiera sido más activa y participativa en el proyecto para tomar decisiones de forma mas expedita.

Con respecto a la Fiducia, consideramos que el manejo financiero no fue el adecuado, tomaba decisiones según su juicio sin tener en cuenta lo que les solicitaban otras instancias decisorias (Metroagua, Comité de Gestión, Distrito). Tuvieron problemas en los asuntos tributarios.

El lo que tiene que ver con la comunidad beneficiaria, en ocasiones fue muy receptiva, pero habían algunos líderes comunitarios y personas con alguna ascendencia sobre la comunidad que se oponían al proyecto, al parecer buscando beneficios personales.

13. Califique la gestión sobre el flujo de fondos para la ejecución del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

1 _____
2 _____
3 _____
4 X _____
5 _____

14. Califique el desempeño de las decisiones adoptadas en las obras aprobadas por el comité de gestión del proyecto.

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 X _____

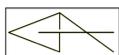
15. ¿Contribuyó en el mejoramiento en los procesos de gestión de proyectos?

Si _____
No X _____

16. Sí: ¿De qué manera? / No: ¿Por qué?

Nos parece que los procesos de toma de decisiones y contrataciones por parte de la Cooperación Española aunque son muy robustos, los hace "pesados" y lentos, existen muchos controles y pasos de aprobación que vuelven el proceso de contrataciones muy lento y complicado lo que tomó mas tiempo de lo normal de acuerdo con lo programado. También nos parece que no se tenía clara la metodología o no se comunicó de manera efectiva.

17. Los mecanismos e instrumentos de gestión de la cooperación española han sido flexibles para adaptarse a las necesidades y evolución de la empresa y la comunidad?



Si _____
No X _____

18. No: Explique.

Al presentarse cambios en el proyecto, como destinar el dinero a los colectores secundarios y no al principal, la entidad ejecutora tenía muy poca autonomía para tomar decisiones y, para todo se requería surtir el proceso de aprobación por parte del Comité de Gestión .

19. De las siguientes prioridades de la cooperación española cuáles han sido aplicables en el proyecto?

Género. _____ X _____

Promoción de derechos humanos. _____

Sostenibilidad ambiental. _____ X _____

20. Los mecanismos previstos para la elaboración del programa han contribuido a:

La ejecución transparente de los recursos y las obras. _____ X _____

Rendición de cuentas efectiva. _____ X _____

Adopción de medidas de ajuste y su implementación. _____

21. Justifique su respuesta

El proyecto se ejecutó tal y como se estableció desde el inicio, es decir se cumplió con el alcance y costo del proyecto aprobado por la Cooperación Española. Los recursos se invirtieron de manera transparente gracias a que todas las contrataciones tuvieron Visto Bueno del FCAS y en el tema de rendición de cuentas, el proyecto siempre estuvo auditado por una firma externa independiente que cumplía los requerimientos de la Cooperación Española..

22. ¿Considera que los recursos humanos, técnicos y económicos, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

Distrito _____ SI _____

AECID _____ SI _____

FCAS _____ SI _____

Minvivienda _____ SI _____

Metroagua _____ SI _____

23. Explicar la respuesta.

Con la AECID, al principio había gran acompañamiento, pero al final, ese acompañamiento se debilitó y sentimos que la ejecución era constantemente objetada.

24. Considera que los esquemas de gestión de los *stakeholders* han contribuido al buen desempeño y consecución oportuna de los resultados y objetivos previstos?

Distrito / AECID / FCAS / Metroagua / Minvivienda



Si _____
No X _____

25. No: Explique.

No hubo aporte de mecanismos de control. En algunos procesos fue muy robusto y pesado, pero en otros fue muy laxo; como el tema de sanciones a los contratistas.

26. ¿Cómo fue el comportamiento de la comunidad beneficiaria frente a la ejecución del proyecto?

La comunidad siempre fue muy activa, muy receptiva, se trabajó de la mano con ella para que adoptara el proyecto como suyo.

27. ¿Cuales considera que han sido los impactos positivos y negativos del proyecto sobre el medio ambiente?

Negativos: No los vería. Se intervinieron muy pocos árboles, contrario a la parte ambiental la cual fue mucho mas grande.

Positivos: Reforestación, mitigación de la erosión.

28. ¿Las actividades del proyecto fueron llevadas acabo de manera oportuna?

Si X _____
No _____

29. No: ¿Por qué?

Excepto por los procesos de contratación, la modificación de los alineamientos de los paramentos de las casas y el tema del paso sub-férreo con FENOCO.

30. ¿Considera que la comunidad beneficiaria esta satisfecha con los resultados del proyecto en términos de oportunidad y calidad?

En general, Sí.

31. ¿Considera que han existido mecanismos de interacción entre los diferentes actores (*stakeholders*) para el intercambio de experiencias y aprendizajes?

Si _____
No X _____

32. Si: ¿Cuáles?

NA

33. ¿Los resultados de esos aprendizajes han sido implementados?

Si _____



No

34. No: ¿Por qué?

NA

35. Luego de haber ejecutado el proyecto, enumere al menos dos lecciones aprendidas en la gestión de proyectos

Todo proyecto debe ir acompañado de un componente social importante, es clave en cualquier ejecución del proyecto que la comunidad adopte el proyecto, lo haga suyo y así lograr su sostenibilidad y aceptación de uso; se mejora la interacción con la comunidad.

La experiencia es invaluable para Metroagua, especialmente por el aprendizaje adquirido en términos de contrataciones siguiendo las políticas de organismos multilaterales

5.2.1.2 J Emiro Sánchez Rincones, Ingeniero Responsable de la ejecución del proyecto:

1. ¿Tuvo problemas con la negociación de predios con la comunidad para la ejecución del proyecto?

Si

No X

Si:

2. ¿Cuales?

Aunque si se presentaron algunos inconvenientes con predios como lo indicó la Gerente Técnica.

3. ¿Tuvo problemas en el trámite de licencias y permisos para la construcción del proyecto?

Si

No X

4. Si: ¿Cuáles problemas?

NA

5. ¿Cómo lo resolvió?

NA

6. ¿Cómo afectaron esos problemas la normal ejecución el proyecto?

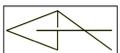
NA

7. Con respecto a los objetivos planteados por el proyecto, califique el cumplimiento de cada uno de ellos así:
1: No Cumplió / 2: Cumplió Parcialmente / 3: Cumplió Satisfactoriamente

1

2

3



| | | | |
|--|--|--|---|
| 1. Acceso sostenible a servicios básicos de saneamiento, especialmente en las zonas más vulnerables y con menor cobertura. | | | X |
| 2. Favoreció los procesos de gestión de la entidad en términos de participación con la comunidad y otras entidades relacionadas. | | | X |
| 3. Contribuyó a la sostenibilidad empresarial en términos de saneamiento | | | X |

8. En caso de haber calificado "2: parcialmente", explique por qué.

NA

9. ¿El diseño y la implementación del proyecto han contribuido para el logro de las metas y objetivos de la empresa?

Si

No X

10. Sí: en cuáles metas y/u objetivos

Se cumplieron las metas y objetivos del proyecto; adicionalmente se optimizaron los recursos para así ampliar el alcance del mismo: sin embargo en términos de logro de metas y objetivos de la Empresa, el proyecto no contribuyó de manera directa.

11. Califique cómo fue la interacción con las demás entidades involucradas en el proyecto, en términos de gestión de proyectos.

M: Mala / R: Regular / B: Buena / MB: Muy Buena / E: Excelente

| | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Distrito | | X | | | |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | | X | | | |
| AECID | | | X | | |
| Fiducia | | X | | | |
| Comunidad | | X | | | |

12. Si fue Regular o Mala, explique por qué.



GOMEZ AMOROCHO & ASOCIADOS S.A.S.
INGENIERIA + CONSULTORIA + GERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA COLECTOR PLUVIAL BASTIDAS - MAR CARIBE - IV ETAPA (COL-019-B) DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO - FCAS EN COLOMBIA

Faltó mayor participación por parte del Distrito, no respondían oportunamente ante los casos que se presentaban y que requerían de su intervención
El Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, realizó algunas visitas de seguimiento, pero su participación en la ejecución del proyecto fue mínima.
La Fiducia tuvo problemas en asuntos tributarios, habían errores de contabilidad de las cuentas del proyecto.
En lo que respecta a la comunidad tuvimos que enfrentar las malas actitudes y hostigamientos por parte de líderes comunitarios que se aprovechaban del desconocimiento de los demás beneficiarios, para buscar beneficios propios, más allá del bien común; esa fue la mayor dificultad para el proyecto; a pesar del apoyo dado por parte de el ejecutor.

13. Califique la gestión sobre el flujo de fondos para la ejecución del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

1

2

3

4

5 X

14. Califique el desempeño de las decisiones adoptadas en las obras aprobadas por el Comité de Gestión del proyecto.

1

2

3 X

4

5

15. ¿Contribuyó al mejoramiento en los procesos de gestión de proyectos?

Si X

No

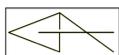
16. Si: ¿De qué manera? / No: ¿Por qué?

Se mejoraron todos los procesos, (gestión de proyectos, contratación, trabajo comunitario). Se solucionaron todos los temas en donde se presentaron inconvenientes.

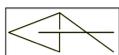
17. Los mecanismos e instrumentos de gestión de la cooperación española han sido flexibles para adaptarse a las necesidades y evolución de la empresa y la comunidad?

Si

No X



26. ¿Cómo fue el comportamiento de la comunidad beneficiaria frente a la ejecución del proyecto?
 Poco receptora, fue difícil y complicada. El beneficio no lo han visto porque infortunadamente no ha llovido. A veces la cultura (personas desplazadas y vulnerables), hace complicado el proceso. Además se presentaron algunas personas que no fueron receptivas y querían beneficios propios sin que les importara el resto de la comunidad. Otros tenían una muy buena actitud y aptitudes que beneficiaron en general el proyecto.
27. ¿Cuales considera que han sido los impactos positivos y negativos del proyecto sobre el medio ambiente?
 Positivo: En lo relacionado con el contrato de reforestación, ha sido efectivo, ya que el tema de la erosión, se ha minimizado.
 Negativo: Se presenta restricción en la movilidad, el canal construido sirve de calle y la gente parquea sus carros y motos enfrente de sus casas ocupando la vía y obstruyendo el tráfico..
28. ¿Las actividades del proyecto fueron llevadas a cabo de manera oportuna?
 Si _____
 No X _____
29. No: ¿Por qué?
 El tiempo contractual inicial no se cumplió, hubo una necesidad de extenderse por 4 meses más, aproximadamente se extendió un 25%, pero se logró terminar el proyecto. Aún esto, se cumplió con el alcance inicial y se pudo ampliar, ya que inicialmente eran 3.900 m. de canal y se hicieron 5.000 m. en total.
30. ¿Considera que la comunidad beneficiaria esta satisfecha con los resultados del proyecto en términos de oportunidad y calidad?
 Calidad Si, a pesar que mucha gente en la comunidad no lo reconoce es evidente para ellos que ahora viven en mejores condiciones, muchos han remodelado sus casas.
31. ¿Considera que han existido mecanismos de interacción entre los diferentes actores (*stakeholders*) para el intercambio de experiencias y aprendizajes?
 Si X _____
 No _____
32. ¿Cuáles?
 Solo los comités de gestión para tomar decisiones.
33. ¿Los resultados de esos aprendizajes han sido implementados?
 Si _____
 No _____
34. No: ¿Por qué?
 NA



35. Luego de haber ejecutado el proyecto, enumere al menos dos lecciones aprendidas en la gestión de proyectos

1. Se debe mejorar la parte comunicativa en las socializaciones a la comunidad.
2. Cada proyecto debe diseñar e implementar la forma idónea de llegar a la comunidad
3. Planes operativos como los que establece la cooperación española son fundamentales para saber de antemano y planear como y en qué se van a invertir los recursos.
4. Se debe mejorar el proceso de aprendizaje y aplicación de las metodologías de gestión de la Cooperación.

5.2.2 AECID-FCAS y APC:

5.2.2.1 David Montesinos- Responsable del Programa, Sector Agua y Saneamiento

1. Califique la ejecución del proyecto por parte de Metroagua.
Donde 1 es Muy Mal, 2 Mal, 3 Bien, 4 Muy Bien y 5 Excelente
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____
2. Califique la coordinación en la aprobación del proyecto entre Metroagua - Distrito y AECID/FCAS
Donde 1 es Muy Mal, 2 Mal, 3 Bien, 4 Muy Bien y 5 Excelente
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

3. Con respecto a los objetivos planteados por el proyecto, califique el cumplimiento de cada uno de ellos así:

1: No Cumplió / 2: Cumplió Parcialmente / 3: Cumplió Satisfactoriamente

| | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| 1. Acceso sostenible a servicios básicos de saneamiento, especialmente en las zonas más vulnerables y con menor cobertura. | X | | |
| 2. Favoreció los procesos de gestión de la entidad en términos de participación con la comunidad y otras entidades relacionadas. | | X | |
| 3. Contribuyó a la sostenibilidad empresarial en términos de saneamiento. | X | | |



4. En caso de haber calificado "2: parcialmente", explique por qué.

Se podría haber trabajado mucho mejor el tema de componente social, se pudo haber hecho mas amplio, con mucha más presencia, con muchos más actores, haber tenido en cuenta más a la comunidad.

5. Los mecanismos previstos para la ejecución del programa han contribuido a:

La ejecución transparente de los recursos y las obras. X

Rendición de cuentas efectiva. X

Adopción de medidas de ajuste y su implementación. X

6. Justifique su respuesta

El sistema de gestión, en donde se encuentran involucradas varias entidades, garantiza la transparencia de los procesos, certifica que se tomen las medidas correctivas adecuadas, se presentan diversidad de opiniones de las diferentes entidades involucradas y así mismo un seguimiento muy directo del proyecto.

7. ¿El diseño y la implementación del proyecto han contribuido para el logro de las metas y objetivos del FCAS / AECID?

Si X

No

8. Sí: en cuáles metas y/u objetivos

Hay lecciones aprendidas que hay que incluir en otros programas, en especial lo relacionado con el fortalecimiento del tema social, este aspecto no debería ser algo complementario al proyecto, sino el fundamento para el desarrollo del proyecto.

9. Califique cómo fue la interacción con las demás entidades involucradas, en términos de gestión de proyectos.

M: Mala / R: Regular / B: Buena / MB: Muy buena / E: Excelente

| | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Distrito | X | | | | |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | | | X | | |
| Metroagua | | X | | | |
| Fiducia | | X | | | |
| Comunidad | | X | | | |



10. Si fue regular o mala, explique por qué.

Distrito: No tuvo participación durante la ejecución del proyecto, se presentaron muchos cambios relacionados con el Secretario(a) de Infraestructura lo cual no permitía una buena interacción.
 Metroagua: Se podría haber hecho una mejor gestión del proyecto en el tema social específicamente, basándose en que se centró mucho en el desarrollo de la infraestructura y no en haber involucrado más a la comunidad.
 Fiducia: Tenía procesos complicados , no contaba con personal suficiente, no daba respuestas rápidas.
 Comunidad: Se tendría que haber trabajado mas con ellos durante la formulación, estructuración y ejecución de proyecto, haberlos involucrado y hacerlos partícipes de la obra.

11. ¿Considera que los recursos **humanos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|-------------|-------|-------|
| Distrito | _____ | X |
| AECID | _____ | X |
| FCAS | _____ | X |
| Minvivienda | _____ | X |
| Metroagua | X | _____ |

12. Explicar la respuesta.

Metroagua: Su gestión pudo haber sido mejor.
 AECID-FCAS: Se requiere de más recurso humano tanto de gestión como de ejecución en el territorio para garantizar un buen seguimiento.

13. ¿Considera que los recursos **técnicos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|-------------|----|-------|
| Distrito | X | _____ |
| AECID | X | _____ |
| FCAS | X | _____ |
| Minvivienda | X | _____ |
| Metroagua | X | _____ |

14. Explicar la respuesta.

Metroagua: Claramente cuenta con los recursos técnicos
 Para todos los casos, a pesar de tener los recursos técnicos, se considera que deben mejorar.



15. ¿Considera que los recursos **económicos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|-------------|------------------------------|------------------------------|
| Distrito | <u> </u> | <u> X </u> |
| AECID | <u> X </u> | <u> </u> |
| FCAS | <u> X </u> | <u> </u> |
| Minvivienda | <u> X </u> | <u> </u> |
| Metroagua | <u> </u> | <u> X </u> |

16. Explicar la respuesta.

Quienes destinaron los recursos del proyecto fueron AECID, FCAS y Minvivienda, así que se puede afirmar que fueron los adecuados.
 Metroagua: Se logró definitivamente el objetivo; sin embargo, se debió haber destinado más para hacer énfasis en el componente social.

17. Califique la gestión sobre el flujo de fondos para la ejecución del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

- 1
- 2
- 3 X
- 4
- 5

18. ¿Por qué?

El proyecto tenía los fondos disponibles, lo que pudo haber sido manejado de mejor manera fue la gestión de los fondos, debió haber sido más rápida tanto de la Fiducia como de Metroagua, en lo referente a temas administrativos.

19. Califique el desempeño sobre la toma de decisiones y aprobaciones del Comité de Gestión del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

- 1
- 2
- 3 X
- 4
- 5

20. ¿Por qué?

La existencia de un comité de gestión es muy positivo, pero para que sea más eficiente, debe haber más capacidad de seguimiento por parte de todos los actores, así mismo deben existir mecanismos de



seguimiento mucho más adecuados. Las decisiones en oportunidades se retrasaban debido a las explicaciones que se debían dar sobre el porqué de las decisiones tomadas.

21. De las siguientes prioridades de la cooperación española, ¿cuáles han sido aplicables en el proyecto?
Género. _____
Promoción de derechos humanos. _____
Sostenibilidad ambiental. X

22. Los mecanismos previstos para la ejecución del programa han contribuido a:
La ejecución transparente de los recursos y las obras. X
Rendición de cuentas efectiva. X
Adopción de medidas de ajuste y su implementación. X

23. Justifique su respuesta

Todo es susceptible de mejorar. Se podrían hacer de manera más rápida los ajustes e implementaciones que correspondan.

24. Considera que los esquemas de gestión de los *stakeholders* han contribuido al buen desempeño y consecución oportuna de los resultados y objetivos previstos?

Distrito / AECID / FCAS / Metroagua / Minvivienda

Si _____

No X

25. No: Explique.

Hay una estructura general de gestión de proyectos que ha permitido que el proyecto se realice, pero las entidades beneficiarias como el distrito y el ministerio no cuentan con una estructura específica diseñada y enfocada para la gestión de proyectos; sus estructuras están enfocados a crear políticas generales.

26. ¿Cuales considera que han sido los impactos positivos y negativos del proyecto sobre el medio ambiente?

El impacto no se puede medir porque no ha llovido aun, pero a futuro sí va a tener un impacto fuerte, porque de esta manera ya no se van a inundar las casas que era el objetivo del proyecto y se han hecho intervenciones en materia de contención de la montaña, lo que redundará en beneficio de la población ya que de esta manera no se van a presentar derrumbes.

Negativo: Global ninguno, pero particular si se presentaron inconformidades, debido a que algunas personas sienten que la obra les ha afectado directamente y de manera personal.

27. ¿Considera que la comunidad beneficiaria esta satisfecha con los resultados del proyecto en términos de oportunidad y calidad?

En general si, pero con excepciones particulares, porque se presentaron quejas por parte de la



comunidad.

Si toda la población tuviese una lógica de desarrollo conjunto y de beneficio común hubiese sido más fácil, no refiriéndose a la obra como tal, sino a inconformidades de tipo político.

28. ¿Considera que han existido mecanismos de interacción entre los diferentes actores (*stakeholders*) para el intercambio de experiencias y aprendizajes?

Si

No

29. Si: ¿Cuáles?

Los miembros del comité de gestión tienen una muy buena relación y de manera continua, lo que ha permitido ser mas eficientes durante la gestión.

30. ¿Los resultados de esos aprendizajes han sido implementados?

Si

No

31. No: ¿Por qué?

NA

32. Luego de haber ejecutado el proyecto, enumere al menos dos lecciones aprendidas en la gestión de proyectos

El tema social es necesario y fundamental, se debe hacer un enfoque mucho mayor en este aspecto. Se debe ver la factibilidad de simplificar los procesos de gestión de los proyectos.

5.2.2.2 Mónica Varona Guzmán – Directora de Coordinación Internacional de la APC Colombia

1. Califique la ejecución del proyecto por parte de Metroagua.

Donde 1 es Muy Mal, 2 Mal, 3 Bien, 4 Muy Bien y 5 Excelente

1. _____

2. _____

3.

4. _____

5. _____

2. Califique la coordinación en la aprobación del proyecto entre Metroagua - Distrito y AECID/FCAS

Donde 1 es Muy Mal, 2 Mal, 3 Bien, 4 Muy Bien y 5 Excelente



GOMEZ AMOROCHO & ASOCIADOS S.A.S.
INGENIERIA + CONSULTORIA + GERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA COLECTOR PLUVIAL BASTIDAS - MAR CARIBE - IV ETAPA (COL-019-B) DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO – FCAS EN COLOMBIA

Hay lecciones aprendidas para futuros programas, en especial para lo social.

9. Califique cómo fue la interacción con las demás entidades involucradas, en términos de gestión de proyectos.

M: Mala / R: Regular / B: Buena / MB: Muy buena / E: Excelente

| | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Distrito | X | | | | |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | | | X | | |
| Metroagua | | X | | | |
| Fiducia | | X | | | |
| Comunidad | | X | | | |

10. Si fue regular o mala, explique por qué.

El distrito: no hubo participación en la ejecución.
 Metroagua: se hubiera haber hecho mejor la ejecución, poco en lo social.
 Fiducia: engoroso, no daba facilidades en respuesta.
 Comunidad: se debió haber trabajado más con la comunidad.

11. ¿Considera que los recursos **humanos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|---|-------|-------|
| Distrito | _____ | X |
| AECID | _____ | X |
| FCAS | _____ | X |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | _____ | X |
| Metroagua | X | _____ |

12. Explicar la respuesta.

En general No fue lo esperado.



13. ¿Considera que los recursos **técnicos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| Distrito | <u> X </u> | <u> </u> |
| AECID | <u> X </u> | <u> </u> |
| FCAS | <u> X </u> | <u> </u> |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | <u> X </u> | <u> </u> |
| Metroagua | <u> X </u> | <u> </u> |

14. Explicar la respuesta.

En todos los casos, los recursos deben ser mejorables.

15. ¿Considera que los recursos **económicos**, de los siguientes *stakeholders*, han sido adecuados para la consecución de los objetivos y resultados del proyecto?

| | Si | No |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Distrito | <u> </u> | <u> X </u> |
| AECID | <u> X </u> | <u> </u> |
| FCAS | <u> X </u> | <u> </u> |
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia | <u> X </u> | <u> </u> |
| Metroagua | <u> </u> | <u> X </u> |

16. Explicar la respuesta.

Se hizo lo que se buscaba hacer, pero definitivamente el recurso social se queda corto.

17. Califique la gestión sobre el flujo de fondos para la ejecución del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

- 1
- 2
- 3 X
- 4
- 5

18. ¿Por qué?



La gestión de los fondos fue lenta tanto de Metroagua y Fiducia.
Se califica de regular a bien.

19. Califique el desempeño sobre la toma de decisiones y aprobaciones del Comité de Gestión del proyecto.

Donde 1: Muy Mal, 2: Mal, 3: Bien, 4: Muy Bien y 5: Excelente

1 _____

2 _____

3 X _____

4 _____

5 _____

20. ¿Por qué?

El comité es bueno, pero para que sea eficiente, debe haber más capacidad de seguimiento. el mismo mecanismo de seguimiento.

21. De las siguientes prioridades de la cooperación española, ¿cuáles han sido aplicables en el proyecto?

Género. _____

Promoción de derechos humanos. _____

Sostenibilidad ambiental. _____ X _____

22. Los mecanismos previstos para la ejecución del programa han contribuido a:

La ejecución transparente de los recursos y las obras. _____ X _____

Rendición de cuentas efectiva. _____ X _____

Adopción de medidas de ajuste y su implementación. _____ X _____

23. Justifique su respuesta

Los dos primeros si se pudo hacer de manera más rapida

24. Considera que los esquemas de gestión de los *stakeholders* han contribuido al buen desempeño y consecución oportuna de los resultados y objetivos previstos?

Distrito / AECID / FCAS / Metroagua / Minvivienda

Si _____



No X

25. No: Explique.

Se ha hecho la gestión del proyecto, pero las estructuras de los demás hayan contribuido al proyecto, no han favorecido.

26. ¿Cuales considera que han sido los impactos positivos y negativos del proyecto sobre el medio ambiente?

A futuro el proyecto va a tener impacto fuerte e importante.
En lo particular se pueden presentar.

27. ¿Considera que la comunidad beneficiaria esta satisfecha con los resultados del proyecto en términos de oportunidad y calidad?

En general si, con algunas particularidades.

28. ¿Considera que han existido mecanismos de interacción entre los diferentes actores (*stakeholders*) para el intercambio de experiencias y aprendizajes?

Si X

No

29. Si: ¿Cuáles?

Los miembros del comité, tienen buena relación y continuada.

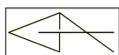
30. ¿Los resultados de esos aprendizajes han sido implementados?

Si X

No

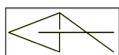
31. No: ¿Por qué?

NA



32. Luego de haber ejecutado el proyecto, enumere al menos dos lecciones aprendidas en la gestión de proyectos

- *Tema social es necesario el enfoque mayor.
- *La simplificación de la gestión de proyectos.



5.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA CONCLUYENTE

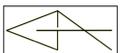
Se realizaron visitas de campo a la comunidad beneficiada, es decir, los 12 barrios de la Comuna 5 de la Ciudad de Santa Marta, con el fin de saber su reconocimiento frente a la construcción del Colector Pluvial Bastidas; mediante la aplicación de encuestas y de esta manera determinar el impacto luego de la ejecución de las obras.

Se determinó realizar las encuestas por casa y se fijó un universo de 455 encuestas para tener poder conservar un margen de error del 5%; en promedio se llevaron a cabo 38 entrevistas por barrio. Durante ellas se pudo determinar el número de familias que viven en cada casa, de igual forma se identificó cuántas familias tienen madres cabeza de hogar..

Las encuestas se hicieron con la ayuda de la Cámara Junior Internacional – Capítulo Santa Marta, ya que ella también realizó y estuvo involucrada en las actividades de sensibilización y acompañamiento social del proyecto a la comunidad junto con líderes comunitarios y jóvenes. El haber llevado a cabo esta actividad con su colaboración contribuyó a que se lograra hacer un trabajo rápido y efectivo. El cuestionario elaborado fue el siguiente:

Cuestionario aplicado a la comunidad beneficiaria

| Entrevista programa Construcción Colector Pluvial Bastidas-Mar Caribe Etapa IV, colectores secundarios (Comunidad) | |
|--|--|
| 1. | Nombre. <input type="text"/> |
| 2. | Teléfono de contacto. <input type="text"/> |
| 3. | ¿En cuál rango de edad se encuentra? <input type="checkbox"/> Menor de 18 años <input type="checkbox"/> De 18 a 25 años <input type="checkbox"/> De 26 a 35 años <input type="checkbox"/> De 36 a 50 años <input type="checkbox"/> De 51 a 75 años <input type="checkbox"/> Mayor de 75 años |



12. ¿Recibe o ha recibido alguna ayuda del gobierno español?

Si _____

No _____

¿Cuál? _____

13. ¿Sabe usted quién financió la construcción del colector pluvial Bastidas - Mar Caribe Etapa IV?

14. Indique los beneficios que la construcción del colector le ha traído a usted y su familia.

15. Los beneficios mencionados, ¿cómo los califica usted?

Donde 1 es

Bueno, 2 Muy

Bueno y 3

Excelente

1 _____

2 _____

3 _____

16. ¿Por qué?

17. ¿El colector le traído algún problema?

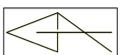
Si _____

No _____

18. ¿Cuál o cuáles?

19. Antes del colector, ¿usted o su familia padecieron enfermedades o problemas de salud originados por la inundaciones?

Si _____



GOMEZ AMOROCHO & ASOCIADOS S.A.S.

INGENIERIA + CONSULTORIA + GERENCIA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA COLECTOR PLUVIAL BASTIDAS - MAR CARIBE - IV ETAPA (COL-019-B) DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO – FCAS EN COLOMBIA

No

20. Si su respuesta es SI, ¿cuáles?

21. Después de construido el colector, ¿las siguieron padeciendo?

Si

No

22. Si su respuesta es SI, ¿cuáles?

23. Durante la construcción del colector, ¿tuvo participación en alguna de estas actividades?

- En la construcción.
- Actividades recreativas y/o lúdicas.
- Deportes.
- Capacitaciones o Cursos.
- Veedurías.
- Concertación comunidad Metroagua.

24. ¿Participó usted en alguna de las iniciativas o emprendimientos apoyados por el proyecto?

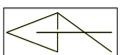
Si

No

25. ¿Cuáles?

26. ¿Cómo califica la acción de Metroagua en la construcción del colector?

- Muy mala.
- Mala.
- Buena.



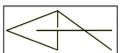
| | | |
|-----|--|---|
| | | <input type="checkbox"/> Muy buena. <input type="checkbox"/> Excelente. |
| 27. | ¿Por qué? | <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |
| 28. | ¿Cómo califica la acción de la Alcaldía en la construcción del colector? | <input type="checkbox"/> Muy mala. <input type="checkbox"/> Mala. <input type="checkbox"/> Buena. <input type="checkbox"/> Muy buena. <input type="checkbox"/> Excelente. |
| 29. | No: ¿Por qué? | <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |

La encuesta se dividió en 3 partes, la primera se enfocó en establecer información general con el fin de comprender el entorno del encuestado y de saber la composición de las familias en la comunidad beneficiada (rangos de edades y género).

La segunda parte se centró en obtener información sobre grupos poblacionales, su condición de vulnerabilidad, es decir, si son o no desplazados e identificar también la cantidad de mujeres que hay en el grupo encuestado.

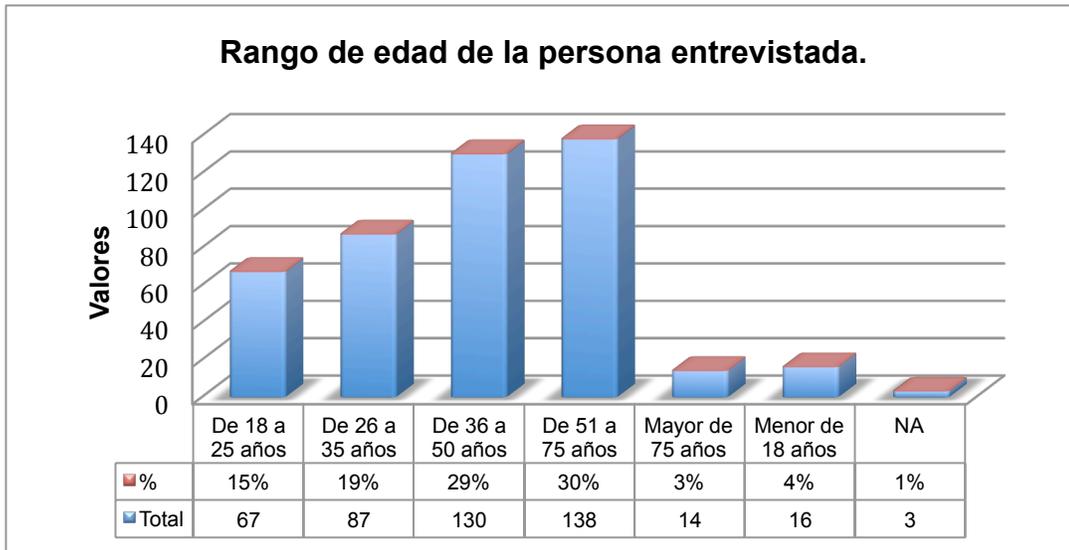
La tercera parte comprendió la identificación de las apreciaciones que tiene el encuestado sobre el proyecto y así poder deducir que impactos se han generado dentro de la comunidad; identificar beneficios, problemas y percepciones que tiene luego de haberse ejecutado el proyecto.

Teniendo como base lo anterior, el análisis arrojó los resultados que se presentan a continuación:



5.3.1 Resultados de la Investigación Cuantitativa

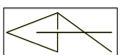
De las 455 personas cabeza de hogar entrevistadas, 295 son mujeres lo que corresponde al 65% del universo, y de ellas, el 59% pertenecen a un rango de edad entre los 36 a los 75 años. El segmento mas joven (18 a 35 años de edad) representa el 34% y el restante 8% lo constituyen adultos mayores.



El 66% de las casas encuestadas son habitadas por una familia; en el 34% restante viven más de dos familias debido a que padres, hijos, nietos con sus respectivas familias se quedan viviendo en la casa materna.

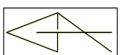
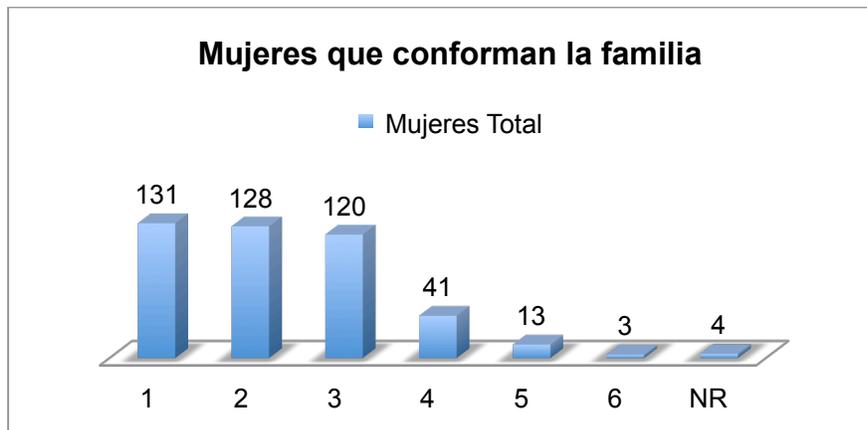
| Cantidad de familias que viven en una casa | Total | % |
|--|------------|-----|
| Solo ellos | 302 | 66% |
| 1 familia más | 48 | 11% |
| 2 familias más | 64 | 14% |
| 3 familias más | 18 | 4% |
| 4 familias más | 12 | 3% |
| 5 familias más | 5 | 1% |
| 6 familias más | 6 | 1% |
| Total | 455 | |

Las familias están compuestas entre cinco personas (25%) y cuatro personas (22%); esto arroja un total de 1.990 personas aproximadamente las que habitan en las 455 casas entrevistadas.

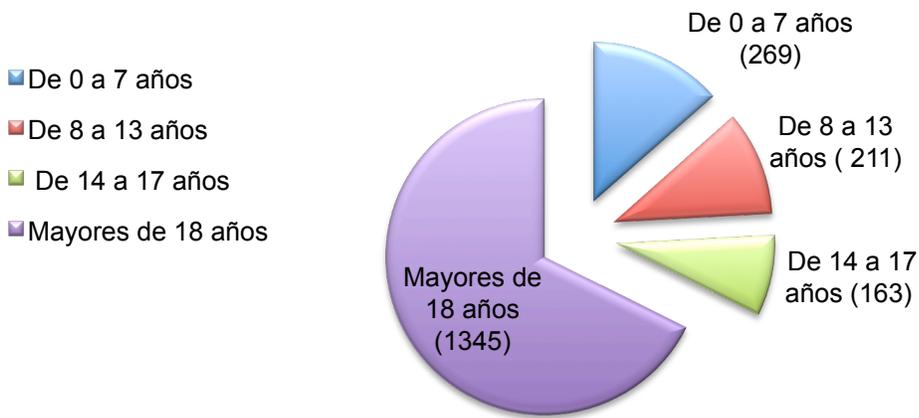


| ¿Cuántas personas conforman su familia? | Total | % |
|---|--------------|-----|
| 1 persona | 16 | 1% |
| 2 personas | 84 | 4% |
| 3 personas | 255 | 13% |
| 4 personas | 432 | 22% |
| 5 personas | 505 | 25% |
| 6 personas | 354 | 18% |
| 7 personas | 154 | 8% |
| 8 personas | 104 | 5% |
| 9 personas | 54 | 3% |
| 10 personas | 10 | 1% |
| 11 personas | 22 | 1% |
| Total | 1.990 | |

Sobre el número de mujeres que integran las familias podemos deducir que en el 86% hay entre 1 y 3 mujeres y solo en el 0,07% no hay presencia de hombres en el hogar.

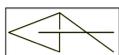
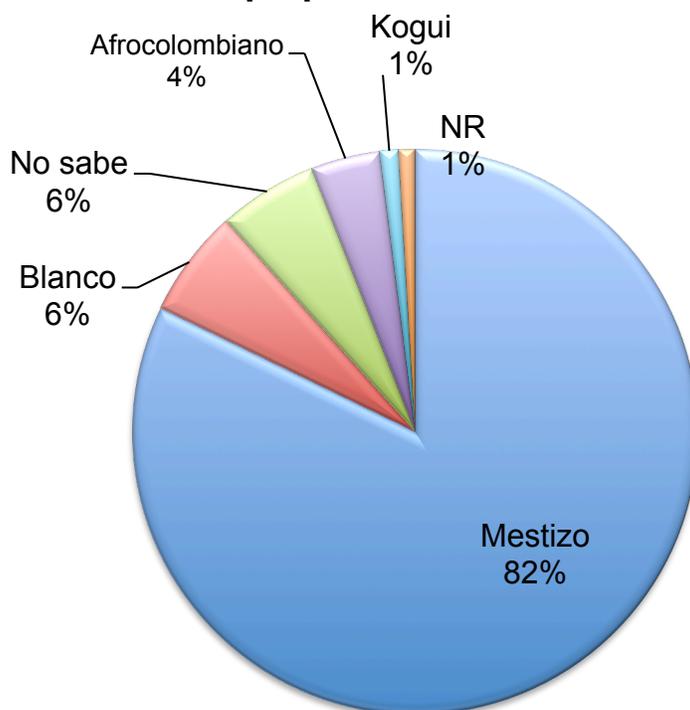


Rangos de edad de las personas que conforman la familia.

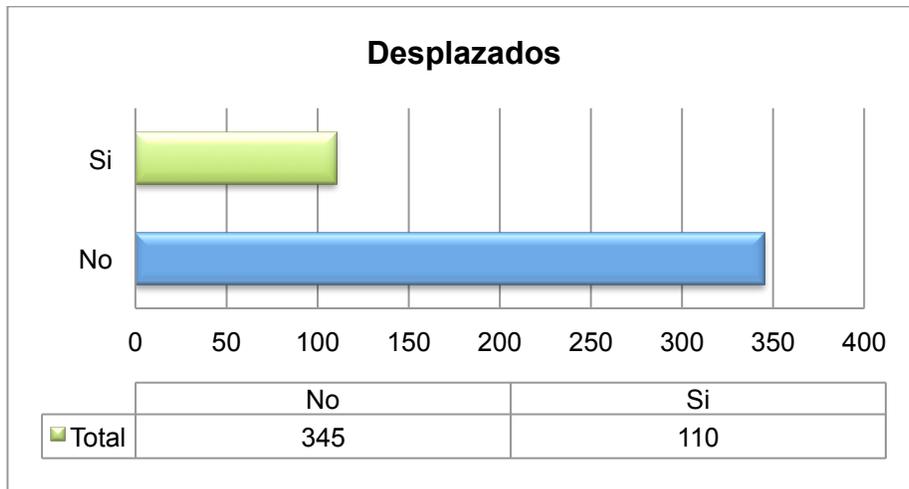


En relación con los rangos de edad de las personas que integran las familias, podemos deducir que más de la mitad (67,7%) son adultos. De otro lado, según las entrevistas realizadas se puede desprender que en lo referente al grupo poblacional, las personas se identifican en su gran mayoría (82%) dentro de la raza mestiza y solo el 6% (28 personas) se semejan a la raza blanca.

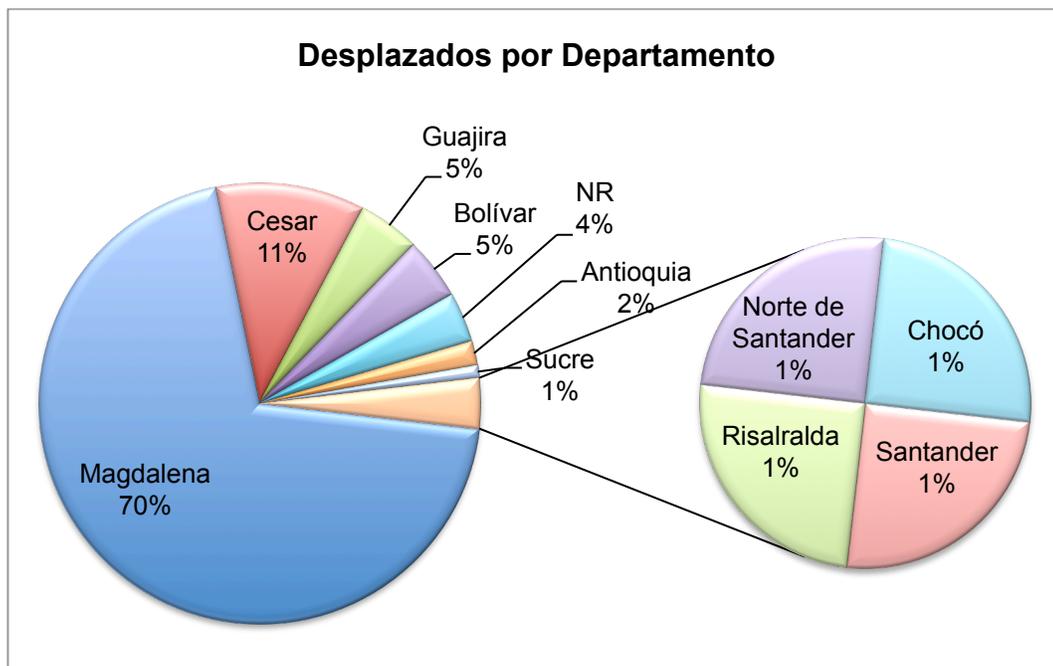
Grupo poblacional



Cuando se preguntó si él / ella o su familia son desplazados o víctimas del conflicto armado, el 98% respondió que no. De quienes respondieron que sí, el 70% son de la Costa Caribe (Magdalena, Cesar La Guajira y Bolívar.)



Del departamento del Magdalena provienen de los municipios de Guachaca, Fundación, Pivijay y Ciénaga; de la zona bananera y veredas de la Sierra Nevada de Santa Marta.

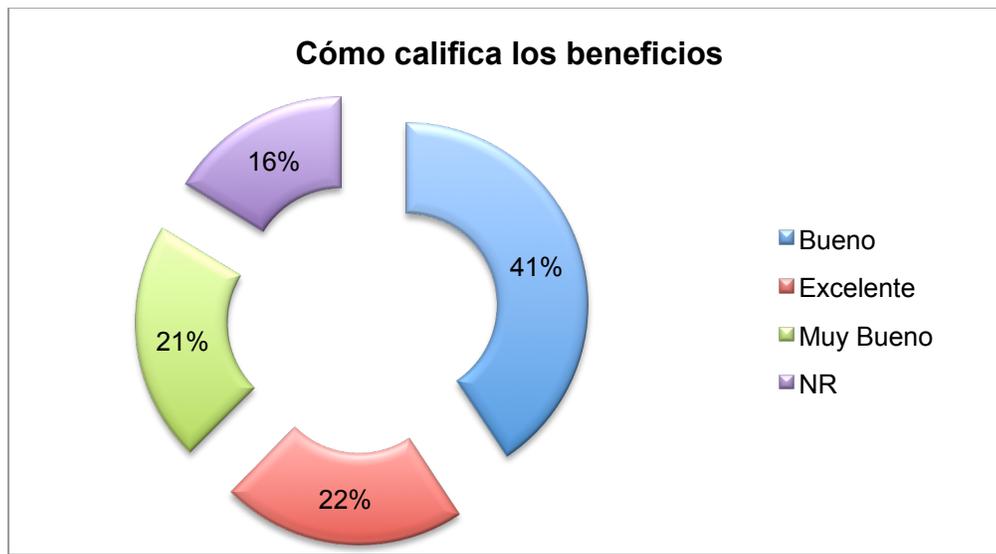


Sobre su percepción acerca de la ayuda del Gobierno Español para la construcción del Colector Pluvial, el 54% de los entrevistados dice no saber cuales entidades o quiénes financiaron la construcción, aunque el 14% el 14 % cree que fue el Gobierno Español, el 13% La Alcaldía, el 9% de las personas saben que hubo financiamiento pero no tienen claro quién o quienes apoyaron el proyecto y el 2% tienen claramente identificadas las entidades que apoyaron y participaron en el mismo. En este caso se puede presumir que la mitad de las personas saben que hubo financiación de diferentes entes, especialmente del Gobierno Español, para la construcción del colector.



En cuanto a los beneficios recibidos por la construcción del colector, el 41% de las personas encuestadas respondieron que fueron buenos y excelentes el 22%; el 21% dice que fueron muy buenos y el 16% no respondió.





Acerca de los beneficios recibidos por la construcción del Colector Pluvial, las respuestas de la comunidad fueron muy variadas. Pues aunque algunas personas aducen no haber obtenido beneficio o simplemente no respondieron, muchas de las respuestas dadas por los encuestados arrojan expresiones como:

“Ya no se inundan las calles.”

“Mejóro el acceso al barrio.”

“No hay inundaciones.”

“Ahorra muchos trancones. Mejor movilidad. Mas desarrollo para la ciudad.”

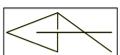
“Aún no puedo identificar los beneficios porque no ha llovido.”

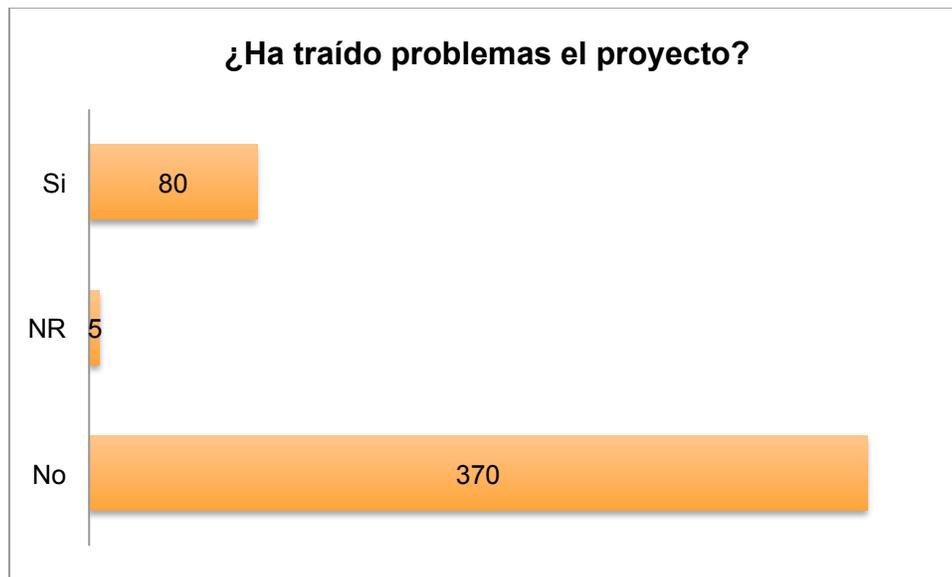
“Mejor presentación del barrio. No hay incertidumbre cuando va a llover.”

“Ya no se mete el agua, tiene buen fluido, se acabaron los huecos, Nos traen sin problema los servicios de transporte.” ; entre muchas otras.

En general las respuestas expresan que se presenta un mejoramiento en el aspecto general del barrio, les satisface ver las calles pavimentadas, sienten que ya cuentan con acceso al transporte público, consideran que con la obra las casas ya no se inundaran, se evitará la proliferación de mosquitos y plagas y así mismo les generará una mejor calidad de vida; todo esto conlleva a que es muy positivo el impacto obtenido con la construcción del colector.

En cuanto a los impactos negativos o problemas que se hayan presentado durante la construcción del colector; la gran mayoría, 370 personas (81%) afirman no haber tenido problemas durante su construcción, mientras que solo el 18% respondieron que sí tuvieron problemas.





Respecto a los problemas generados por la obra, se encuentran respuestas como: “las calles las angostaron” y que en “algunas calles se forman atascos vehiculares”, “los andenes están muy altos y a algunas personas se les dificulta entrar a sus casas”, “grietas en las casas”, “el servicio de agua se dificultó”. Sin embargo en términos generales durante la obra se presentaron algunos inconvenientes que se resolvieron oportunamente y al finalizar la percepción recibida es que el proyecto ha generado beneficios a la comunidad.

Mientras que después de construido el colector, el 96% (435 personas), dice no padecer enfermedades, lo cual permite deducir que se presenta un notable mejoramiento en la calidad de vida de las personas que habitan la Comuna 5.

Adicionalmente, se quiso saber sobre la participación de la comunidad en el desarrollo del proyecto, con el fin de determinar que tan apropiados están del mismo, los resultados arrojados por las encuestas son los siguientes:

| Durante la construcción del colector, ¿tuvo participación en alguna de estas actividades? | | |
|---|----|------|
| Actividades recreativas y/o lúdicas | 13 | 2,9% |
| Actividades recreativas y/o lúdicas, Concertación comunidad-Metroagua | 1 | 0,2% |
| Actividades recreativas y/o lúdicas, Deportes, Capacitaciones o cursos, Veedurías, Concertación comunidad-Metroagua | 1 | 0,2% |
| Actividades recreativas y/o lúdicas, Veedurías | 1 | 0,2% |
| Actividades recreativas y/o lúdicas. Deportes | 2 | 0,4% |
| Actividades recreativas y/o lúdicas, Deportes, Veedurías, Concertación comunidad- | 3 | 0,7% |



Durante la construcción del colector, ¿tuvo participación en alguna de estas actividades?

| Metroagua | | |
|---|-----|-------|
| Capacitaciones o Cursos | 14 | 3,1% |
| Deportes | 13 | 2,9% |
| Deportes, Concertación comunidad Metroagua | 1 | 0,2% |
| En la construcción | 23 | 5,1% |
| Ninguna | 230 | 50,5% |
| Veedurías | 60 | 13,2% |
| Veedurías, Concertación comunidad Metroagua | 22 | 4,8% |
| Concertación comunidad-Metroagua | 71 | 15,6% |

La mitad de las personas (50,5%), manifestó no haber participado en actividades realizadas durante la ejecución del proyecto; el 13,2% fueron veedores y el 15,6% estuvieron presentes en concertaciones entre la comunidad y Metroagua (ejecutor). Otras personas manifestaron haber participado en las actividades lúdicas, recreativas y deportivas realizadas; el 5,1% trabajó en la construcción de la obra.

Una de las actividades de trabajo comunitario realizado por Metroagua fue la asesoría y acompañamiento en la presentación de iniciativas o emprendimientos en pro del desarrollo de la Comuna 5; a las personas entrevistadas se les preguntó sobre su participación en estas iniciativas y sus respuestas fueron las siguientes:

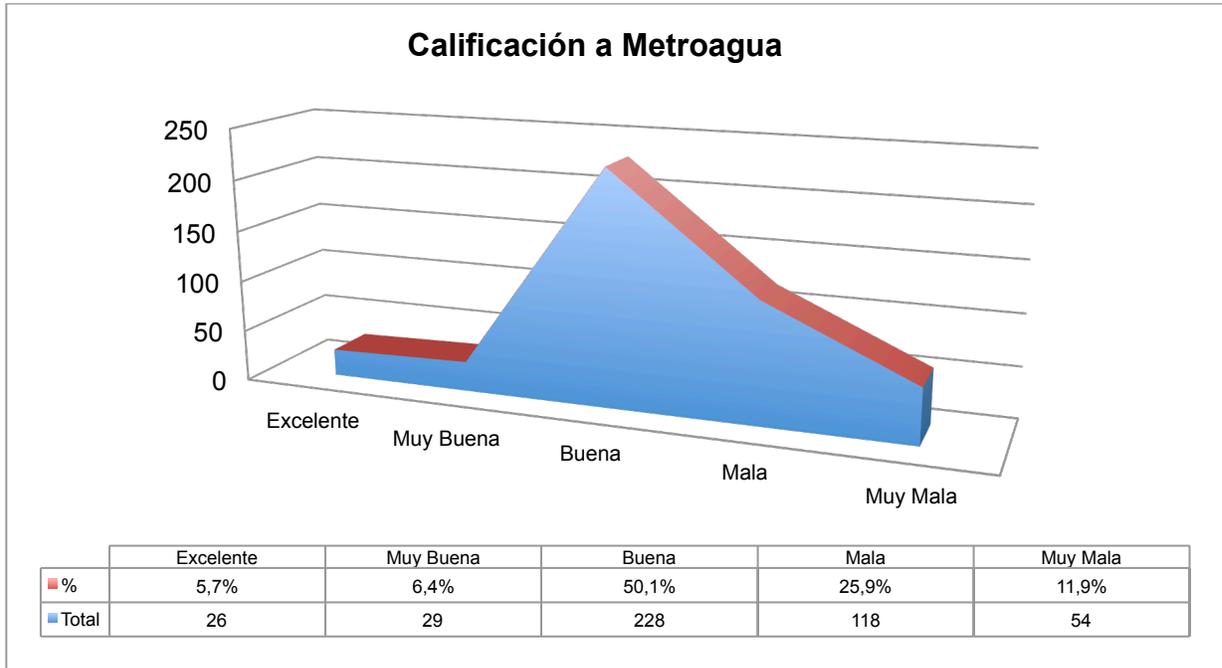
| ¿Participó usted en alguna de las iniciativas o emprendimientos apoyados por el proyecto? /¿Cuáles? | | |
|---|-----|-------|
| No | 441 | 96,9% |
| Si | 13 | 3,1% |
| Avisos, realización de señales, publicidad | 1 | 0,2% |
| Canal principal | 1 | 0,2% |
| Como albañil | 1 | 0,2% |
| Concertación con la comunidad acerca del proyecto- | 1 | 0,2% |
| Equipo de Fútbol | 2 | 0,2% |
| Inspector de obra y seguridad industrial | 1 | 0,2% |
| Vigilancia del material ya que los trabajadores se los llevaban | 1 | 0,2% |
| Proyecto de emprendimiento de Sandalias Elvis | 1 | 0,2% |
| Reuniones | 1 | 0,2% |
| Rifas para pavimentar las calles cortas que quedaron sin pavimentar | 1 | 0,2% |
| Veeduría, vigilando el proyecto para que se cumpla | 1 | 0,2% |
| Trabajó de cocinera | 1 | 0,2% |
| Trabajó como electricista | 1 | 0,2% |

En este sentido es importante destacar que, de todas las iniciativas presentadas se escogieron cuatro con el fin de desarrollarlas, acompañarlas y fortalecerlas para que se convirtieran en procesos productivos que generaran beneficio a los miembros de la comunidad

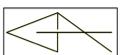


Por último se quiso saber qué percepción tienen de las entidades participantes en el proyecto, en especial de Metroagua S.A. E.S.P. y de la Alcaldía Distrital de Santa Marta durante la ejecución del proyecto.

Para el caso de Metroagua, la mitad de los encuestados (50,1%) considera que la ejecución del proyecto fue Buena, el 25,9% dice que fue Mala, el 11,9% Muy Mala, el 6,4% Muy Buena y el 5,7% fue Excelente.



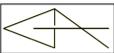
Dentro de las razones dadas por los encuestados para justificar esta calificación están las siguientes: “Colaboró ante las necesidades de la comunidad”, “Mejoraron las tuberías y pavimentaron las calles”, “Ya no se van a inundar las calles”, “Hicieron las instalaciones para el suministro del agua potable”, “En general se mejoró considerablemente la calidad de vida de la comunidad”.





En lo que respecta a su percepción sobre la participación de la Alcaldía en la ejecución del proyecto, el 54,7% considera que fue Buena y el 17,8% respondió Muy Buena; las razones dadas por los entrevistados apuntan a que su apoyo en la financiación fue importante y genera un mejoramiento en las condiciones generales de los habitantes.

A partir de la información presentada acerca de los resultados de las encuestas aplicadas a la población, se realizó su análisis y se produjeron las conclusiones que se detallan en el siguiente punto.



6 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se detallan los resultados de la evaluación en términos del alcance de objetivos propuestos, de los resultados observables que se obtuvieron con el proyecto, de la utilización que hace la población beneficiaria de los productos del proyecto, de los aportes del mismo al fortalecimiento institucional y organizacional en el organismo ejecutor.

Así mismo se muestran los resultados en lo concerniente al diseño del proyecto en términos de concepción, pertinencia, calidad del diagnóstico inicial y coherencia con los planes y políticas de la cooperación española; La estructura operativa de cada uno de los actores; Los procesos de ejecución y el cumplimiento de los plazos y procedimientos establecidos.

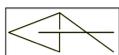
Los efectos de largo plazo en las condiciones de desarrollo de la población beneficiaria, su bienestar y calidad de vida no pueden ser medidos en esta evaluación, teniendo en cuenta que, entre otros, el proyecto esta recientemente construido.

Una vez realizado el análisis de la información recopilada en el proceso de desk research, de los resultados de las encuestas y entrevistas a los involucrados mencionados en el punto 5.2 del presente informe, se puede colegir, que el proyecto fue estructurado en sus aspectos técnicos, conforme con las necesidades de la población afectada en ese momento por las inundaciones, especialmente en las épocas del año en las que se presentan las lluvias debido al fenómeno de la niña; los objetivos establecidos se cumplieron plenamente y se alcanzaron las metas del proyecto.

6.1 Alcance de los objetivos propuestos:

Los objetivos y metas técnicas fueron alcanzadas de manera satisfactoria gracias al esquema de ejecución y administración adoptados, es decir, que la construcción la realizó una empresa con suficiente capacidad técnica y operativa como Metroagua; el esquema de supervisión y la toma de decisiones se hizo a través del Comité de Gestión y se adoptó un esquema de contratación que promueve procesos transparentes de adquisiciones..

Los objetivos sociales definidos, tales como la pedagogía ciudadana y el fortalecimiento a las organizaciones y la sociedad civil priorizando la participación de la mujer de los barrios beneficiados por el proyecto, se alcanzaron en su mayoría. El objetivo de participación de la mujer se cumplió, principalmente porque en su mayoría, las mujeres son las responsables de los hogares beneficiarios y no existe presencia de padres o cabezas de familia hombres y por ende las mujeres deben atender todos los asuntos de su familia, incluidos aquellos relacionados con el proyecto.



Respecto de **los objetivos de los Planes Directores de Cooperación Española** (III y IV), los cuales se refieren a la Construcción de la Paz, Género en Desarrollo, Crecimiento Económico para la Reducción de la Pobreza y Agua y Saneamiento Básico; podemos deducir, que el proyecto desarrollado aplica principalmente a este último de Agua y Saneamiento en lo correspondiente a la mitigación del riesgo por inundaciones, pero es importante acotar que como consecuencia de la construcción del colector se generaron acciones que permitieron el cumplimiento de los demás objetivos.

En lo relacionado con el Desarrollo de Género se debe tener en cuenta que la mayoría de población beneficiada es de género femenino; así mismo a través del mejoramiento de las vías se han generado desarrollos productivos en los vecindarios ya que actualmente existe la posibilidad de transitar las calles sin inconvenientes y esto no se limitó solo al apoyo de las iniciativas propuestas, lo cual claramente genera crecimiento económico dentro de la población y por ende disminución de la pobreza.

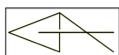
6.2 Pertinencia y calidad de diseño:

En lo referente a la relación de la cooperación española frente a las prioridades de Colombia reflejadas en el PDN 2010-2014, encontramos que el diseño del proyecto es pertinente y está relacionado con los lineamientos y acciones estratégicas de la fase de recuperación y construcción como respuesta a la Ola invernal 2010-2011 del capítulo IV - Sostenibilidad ambiental y prevención del riesgo, del citado Plan de Desarrollo que establece: *“Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, en la culminación de los procesos de reparación de viviendas en sitio y reubicación. Asimismo, se plantea llevar a cabo procesos de reasentamiento preventivo y la ejecución de acciones de mitigación como estabilización de taludes, canalizaciones, entre otras.”*

6.3 Coherencia de la estrategia del FCAS en relación con el Marco de Asociación País 2011-2014 de la Cooperación Española en Colombia y el Proyecto:

El FCAS trabaja específicamente en proyectos de agua potable y saneamiento con enfoque en la construcción de paz y la prevención del conflicto en algunas de las zonas con población vulnerable especialmente aquellas que han sido desplazada y víctimas del conflicto armado, así como con la población afro-descendiente e indígena; de igual manera es prioritaria la participación de la mujer en procesos de decisión y gestión. Los proyectos de agua potable y saneamiento, comprenden entre otros:

- Construcción o mejora de sistemas de red de acueducto y alcantarillado, colectores y canales para drenaje de aguas lluvias.



-
- Capacitación a los beneficiarios en el manejo, mantenimiento y administración de los sistemas de agua potable y saneamiento. Fortalecimiento institucional a las organizaciones y empresas responsables de los sistemas.

El MAP 2011-2014, establece como estrategia principal la contribución en la construcción de la paz en el país especialmente para las víctimas del conflicto armado, población afro-descendiente e indígena, priorizando a las mujeres, a través de acciones en los siguientes sectores:

- Construcción de la Paz
- Genero en Desarrollo
- Crecimiento Económico para la Reducción de la Pobreza
- Agua y Saneamiento Básico

En tal sentido existe concordancia entre las gestiones del FCAS y la Cooperación Española en lo referente a la sostenibilidad ambiental dado que dentro de las acciones comunes están los diagnósticos previos a intervenciones sobre impactos ambientales (deforestación, erosión, pérdida de biodiversidad, etc.), especialmente en relación con obras de infraestructura y acciones de prevención de riesgos asociados a fenómenos climáticos extremos.

De igual manera existe pertinencia de las anteriores con el proyecto, están en la misma línea de prevención del riesgo, en tanto que uno de los objetivos es “Garantizar la evacuación de las aguas producto de las lluvias, en el sector nororiental del distrito de Santa Marta, en los barrios priorizados.”

6.4 Efectividad de los mecanismos de gestión y seguimiento:

Los mecanismos de gestión y seguimiento del proyecto, fueron efectivos en la medida en que sus metas y objetivos se cumplieron.

La ejecución por parte de Metroagua fue eficiente y efectiva ya en que no sólo cumplió las metas del proyecto sino que optimizó los recursos disponibles que permitieron un mayor alcance del mismo.

Respecto a la gestión de recursos por parte de la Fiducia no fue efectiva en temas de gestión, debido a inconvenientes y en ocasiones demoras para el desembolso de recursos; sin embargo, vale la pena destacar que los rendimientos generados por el encargo fiduciario permitieron hacer actividades y obras adicionales a las inicialmente programadas.



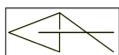
En cuanto al monitoreo y seguimiento por parte del Comité de Gestión, aunque fue eficaz porque se tomaron las decisiones correctas, en ocasiones pudo presentar algún inconveniente, debido a las dificultades propias de coordinación entre diferentes entidades (Minvivienda, DPS, AECID, APC, Metroagua, Distrito y Fiducia).

6.5 Avances en el logro de las metas:

Las metas que tienen que ver con la construcción de la infraestructura fueron alcanzadas; se realizaron completamente las actividades de protección de laderas y construcción de redes de acueducto y alcantarillado y además, se superó la meta de construcción del canal en 1.052 m. más con respecto a lo planificado (3.794 m.); es decir, que en total se construyeron 4.846 m. de canal.

En lo relacionado con las metas de desarrollo institucional, se obtuvieron los siguientes logros:

- a. Respecto a la puesta en marcha de iniciativas locales y participación de la mujer, en el proyecto se tenían planeadas 30 jornadas de capacitación a mujeres, la inclusión de 10 organizaciones en el proyecto, la presentación de 20 iniciativas empresariales y la financiación de al menos, 2 de ellas. Dentro de las actividades desarrolladas que involucran el componente social, se realizaron 12 talleres de validación del censo y de la estrategia de estructuración del componente social con las Juntas de Acción Comunal (JAC) de los 12 barrios que conforman la Comuna 5 de Santa Marta, en donde, además de la participación de líderes comunitarios, se involucraron también, madres comunitarias. Se organizaron actividades para incluir a los jóvenes e identificar líderes comunitarios, para esto se realizó el “Programa Semillero de Lideres” en el cual participaron 30 jóvenes con 80 horas de formación en 12 capacitaciones (1 en cada barrio). Se adelantaron 12 jornadas lúdico-recreativas (1 en cada barrio) dirigidas a niñas y niños de la comunidad, los cuales participaron en un concurso de dibujos alusivos al proyecto, además se proyectaron videos (Cine al parque) relacionados con el cuidado del medio ambiente y del mismo colector.
- b. En cuanto a la puesta en marcha de campañas de sensibilización sobre el buen uso de los colectores, se adelantaron 11 jornadas de capacitación. En lo relacionado con este componente, una de las actividades realizadas fue la constitución del Grupo Amigos del Colector, al cual se vincularon 24 jóvenes; se evidenció la realización de 12 jornadas (1 en cada barrio) en las cuales se distribuyó material educativo de comunicación básico así como información de campañas de sensibilización y empoderamiento del colector.
- c. Durante la visita a los sitios de las obras, se pudo evidenciar que existían pocas vallas, avisos e imágenes que informaran sobre el proyecto y que hubieran permitido a las personas que transitaban por el sector identificar la obra que se realizaba, los actores participantes dentro de la misma y los beneficios que el desarrollo de este colector iba a traer a los habitantes de la zona de influencia.



6.6 Grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales:

Sobre este punto, se pudo evidenciar, de acuerdo con los informes de interventoría y auditoría externa, que los contratistas de las obras cumplieron sus obligaciones y el convenio suscrito entre el Distrito y el Gobierno Español fue llevado a cabo en su totalidad.

6.7 Efectividad de la estructura operativa frente a las necesidades:

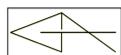
Acerca de la efectividad de la estructura operativa, el equipo evaluador pudo establecer que tanto la AECID/FCAS/APC como Metroagua pusieron a disposición, el recurso humano idóneo con el conocimiento y las capacidades suficientes para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

7 CONCLUSIONES

Aplicando los criterios de evaluación de pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, efectos e impactos, se responden las preguntas propuestas en los Términos de Referencia y las que el equipo de la consultoría ha identificado durante el desarrollo de las actividades de investigación, las cuales se presentan a continuación en forma de matriz de pregunta y respuesta

Tabla 3. Matriz de conclusiones criterio-resultado

| CRITERIO | PREGUNTA | RESPUESTA |
|----------|--|---|
| EFICACIA | ¿Está el objetivo específico bien formulado y cuenta con indicadores medibles? | Si , en la medida en que se pudo evidenciar que la obra del Colector Pluvial sí garantizó la evacuación de las aguas lluvias en el sector nororiental del Distrito de Santa Marta. El segundo objetivo específico el cual establece el fortalecimiento integral a organizaciones y sociedad civil priorizando la participación de la mujer en la comunidad beneficiada, no se puede establecer una medición dado que el componente social aunque no estaba dentro de los objetivos directos se trabajó de manera importante en este aspecto. |
| | ¿Se puede alcanzar el objetivo específico teniendo en cuenta los resultados previstos? | Si se alcanzó, dado que la construcción del colector permite la canalización de las aguas lluvias en la zona. A pesar del componente climático que aún no ha permitido comprobar la totalidad del beneficio. |
| | ¿Se han alcanzado los resultados previstos? | Si se alcanzó el resultado teniendo en cuenta los objetivos planteados inicialmente. |
| | ¿Se han alcanzado los objetivos previstos? | Si , el objetivo general se ha alcanzado, teniendo en cuenta que en efecto se evidencia el mejoramiento de las condiciones de entorno para elevar la calidad de vida de la población beneficiaria, garantizando la evacuación de las aguas lluvias a través del colector pluvial Bastidas; así mismo desarrollando programas de sensibilización a la comunidad sobre el mantenimiento y buen uso de residuos y manejo de aguas. |



| CRITERIO | PREGUNTA | RESPUESTA |
|--------------|--|---|
| PERTINENCIA: | ¿Se plantea el objetivo general una respuesta adecuada a la situación de partida? | Si , porque se buscaba dar solución al problema de inundaciones en el sector nororiental del Distrito de Santa Marta y con la construcción del colector pluvial Bastidas se garantiza la evacuación de las aguas lluvias de manera segura. Adicionalmente, se apoyó y fomentó el desarrollo de iniciativas locales dentro de la comunidad para el fortalecimiento social. |
| | ¿Responde el proyecto a necesidades percibidas por la población titular de derechos? | Si . El principal inconveniente de la zona eran las inundaciones que se generaban en época de invierno y con la construcción de los canales definitivamente se mejoró la calidad de vida de los habitantes del sector, cumpliendo así el objetivo general y principal del proyecto. |
| | ¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados una vez finalizada la intervención? | Si . En términos de construcción del colector, se cumplió. Sin embargo, a pesar de las charlas y capacitaciones realizadas durante la ejecución del proyecto, no se evidencia una apropiación real y suficiente por parte de la comunidad. |
| | ¿Se ha integrado la perspectiva de género? | Si . De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas, la participación de las mujeres fue evidente y definitiva. |
| | ¿Se han alcanzado los efectos previstos en la población beneficiaria? | Si . El objetivo va enfocado al bienestar de la comunidad y se puede deducir que la construcción podrá evitar las inundaciones, la erosión en las laderas, los problemas de salud y mejorará la movilidad y el servicio de transporte público. |
| | ¿Está el proyecto en consonancia con las políticas nacionales en materia de agua y saneamiento básico? | Si , Los lineamientos del proyecto se encuentran ajustados a la política nacional, teniendo en cuenta que el gobierno colombiano ha diseñado unas líneas estratégicas sectoriales para llevar a cabo acciones que garanticen la prestación eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico a la población. Así mismo ha incorporado la gestión del riesgo en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a través de la Mesa Interinstitucional del Agua con la cual se pretende mejorar la calidad, cobertura de agua potable y saneamiento básico así como el manejo adecuado de residuos sólidos. Y el Programa Agua Transparente, iniciativa promovida por el Viceministerio de Agua y Saneamiento que pretende implementar herramientas para el adecuado manejo de los recursos financieros nacionales y de cooperación para el desarrollo de estos proyectos. |
| | ¿Es el proyecto adecuado a las condiciones específicas del contexto a nivel local? | Si , El objetivo era la construcción del colector con el fin de evitar las inundaciones; por lo tanto sí cumple con las expectativas de la comunidad, ya que esta era su problemática principal en épocas de lluvias |
| IMPACTO: | ¿Qué efectos ha provocado el proyecto sobre los colectivos de beneficiarios/as y sobre otros colectivos? | Durante la construcción se presentaron inconvenientes en materia ambiental y de movilidad; pero en general el impacto se percibe de manera positiva en la comunidad porque hubo mejoramiento general en el aspecto del barrio, calles pavimentadas, acceso al transporte, impedir que las casas se inunden y evidente mejoramiento en la calidad de vida lo cual corresponde al objetivo del proyecto. |
| | ¿Cuál ha sido el impacto en cuanto a disminuir la brecha de género? | Se evidenció la participación de mujeres comunitarias y madres cabeza de hogar en especial en los 6 Talleres con las metodologías de cartografía social, mapeo y caracterización de organizaciones. Se calcularon 11.400 mujeres dentro de la comunidad, de las cuales 1.282 son cabeza de hogar, y quienes se verían beneficiadas con el desarrollo del proyecto. |



| CRITERIO | PREGUNTA | RESPUESTA |
|---|--|--|
| VIABILIDAD, REPLICABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD: | ¿Ha habido efectos sobre los conocimientos en materia de gestión del recurso hídrico? | No se evidenciaron efectos del proyecto acerca de los conocimientos que ha adquirido la comunidad respecto a la gestión del recurso hídrico. |
| | ¿Se han producido efectos negativos? Si así fuera ¿se han valorado? | Durante la construcción se presentaron algunos pocos problemas, de acuerdo con lo manifestado por la comunidad y Metroagua, como la ocupación del espacio público y obstrucción del tráfico, aumento en los niveles de ruido y generación de gases, así como grietas en las casas y la comunidad asocia la falta de abastecimiento de agua potable a la construcción del colector, lo cual pudo haber generado un impacto negativo sobre la percepción de la obra en lo referente a su receptividad. Esos efectos no fueron valorados porque los inconvenientes se presentaron durante el inicio de la ejecución del proyecto. |
| | ¿Qué estrategias para garantizar la sostenibilidad de la intervención se han puesto en marcha? | Es posible garantizar la sostenibilidad del proyecto el Distrito, quien es la entidad responsable de este tipo de intervenciones, cuenta con la capacidad técnica y de recursos; adicionalmente cuenta con el apoyo de la empresa de servicios públicos con suficiente capacidad operativa y técnica; |
| | Aunado al criterio de pertinencia, ¿es el proyecto adecuado a la coyuntura especial del contexto donde se ejecuta? | Si , Teniendo en cuenta que cuando fue suscrito y diseñado el proyecto (año 2009) la situación de la comunidad en época de invierno era crítica debido a las inundaciones que se presentaban en sus calles |
| | ¿Puede servir el modelo de proyecto presentado para ser utilizado en otros contextos con necesidades similares? | Si , porque fue un proyecto exitoso y si las necesidades son similares se cumpliría el objetivo de mejorar la condiciones de vida de la comunidad. |
| | Aunado al criterio de replicabilidad, ¿qué implicación/participación han tenido los diferentes beneficiarios en el proyecto? | Los actores involucrados en el desarrollo del proyecto, que fueron entrevistados consideran que los beneficiarios tuvieron una participación activa e importante a pesar de que algunos líderes comunitarios querían desvirtuar estas actividades con el fin de lograr beneficios personales. |
| | ¿Es la experiencia replicable a otras situaciones? | Si las necesidades de la situación son similares, si sería replicable, debido a que el desarrollo del proyecto fue exitoso y el objetivo se cumplió. |
| | ¿Qué evidencia existe de que los cambios identificados en el proyecto son sostenibles o tienden a serlo? | Los cambios introducidos en el proyecto, que se relacionaron con los aspectos técnicos, se hicieron porque eran necesarios para lograr la sostenibilidad física de las obras. Con respecto a la sostenibilidad social, no es posible evidenciarlo ya que depende de la concientización y sensibilización de la comunidad en el mantenimiento adecuado de la construcción. |
| | ¿Las organizaciones implicadas en el proyecto tendrán los recursos para dar continuidad las acciones iniciadas después de terminado el proyecto? | Es posible que las organizaciones cuenten con todos los recursos (humanos, económicos y técnicos) o con algunos de ellos para darle continuidad al proyecto en el tiempo. Son las mismas entidades quienes podrían establecerlos. |
| | ¿Qué factores afectan la sostenibilidad: prioridades políticas, factores | Los factores socio-culturales e institucionales serían los más implicados directamente y así mismo los más vulnerables a no mantenerse en el tiempo y no tener continuidad por falta de gestión, compromiso, interés y |



| CRITERIO | PREGUNTA | RESPUESTA |
|-------------|--|---|
| | económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales o ambientales? | apropiación. |
| | ¿Cómo se ha valorado el impacto en lo relativo a género y medio ambiente de cara al futuro? | En cuanto al tema medioambiental los impactos han sido positivos teniendo en cuenta que se han disminuido las inundaciones, se presentó una importante disminución en la erosión de las laderas, mejoramiento de las condiciones de saneamiento básico, no se pudo evidenciar una disminución de la mortalidad local y morbilidad infantil. En cuanto a género se evidencia la participación mayoritaria de la mujer pero no un impacto contundente y significativo de largo plazo. |
| | ¿Hay asociaciones que puedan dar continuidad a los logros obtenidos tras la intervención? | Según se pudo identificar que la organización social que podría involucrarse dentro del proceso, es la Cámara Junior Internacional la cual, por su experiencia en el proceso de gestión social del proyecto, eventualmente daría continuidad a los logros obtenidos, dada su razón social y además nos manifestó su voluntad de hacerlo, sin embargo no cuenta con suficientes recursos financieros para ello. |
| | ¿Ha habido algún tipo de réplica por parte de los beneficiarios/as y/o las instituciones participantes? | Dentro de las charlas realizadas no se evidencian acciones o actividades que puedan tomarse como réplicas por parte de los beneficiarios/as e instituciones participantes en la ejecución del proyecto. |
| | Aunado al criterio de impacto, ¿qué implicación/participación han tenido los diferentes beneficiarios en el proyecto? | De acuerdo con la información dada por las personas implicadas en el proyecto, la comunidad ha tenido una participación activa pero en actividades de integración, lúdicas, deportes y en la misma construcción; sin embargo, dentro de las encuestas realizadas a la comunidad no se percibe esa misma participación. |
| | ¿Se enmarca el proyecto en una iniciativa más amplia? | No , esto debido a que estaba enmarcado básicamente en la construcción del colector pluvial con un componente social limitado a fortalecer a la sociedad civil beneficiada. |
| EFICIENCIA: | ¿Se ha elegido la logística adecuada? ¿Se ha definido bien el presupuesto? ¿Se ha respetado el presupuesto? | Si , la logística fue la adecuada aún teniendo en cuenta que se presentaron inconvenientes en el inicio debido a cambios en los diseños y tiempos de construcción, que son normales en el desarrollo de todo proyecto. Respecto al presupuesto se evidencia que se cumplió y respetó con los parámetros establecidos e incluso se logró ampliar el alcance del proyecto construyendo 1.052 mts. adicionales de colector. |
| | ¿Hay una buena previsión de recursos? ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes durante la ejecución? | Si . Teniendo en cuenta los cambios climáticos, los ajustes en los tiempos de construcción, la entidad ejecutora logró adaptarse de manera adecuada, optimizando los recursos destinados para ello. |
| | ¿Se podría haber realizado la misma intervención con igual o menos recursos manteniendo la calidad? | Cada obra y proyecto se ajusta a las necesidades requeridas, por lo tanto la obra no pudo haberse desarrollado con menos recursos económicos, humanos ni técnicos a los establecidos inicialmente, |
| | ¿Se podría haber realizado la misma intervención en igual o menos tiempo manteniendo la calidad? | Es posible si no se hubieran presentado modificaciones en los diseños de la obra. |



En general, adicionalmente a las conclusiones relacionadas en la matriz anterior podemos conceptuar que:

- Como se anotó anteriormente, la comunidad no ve el beneficio inmediato del proyecto aunque tiene una muy buena percepción frente a su construcción.
- Se evidenciaron situaciones ligadas a factores externos y no como consecuencia del proyecto, tales como, la falta de agua, la intermitencia del servicio, redes de alcantarillado con capacidad insuficiente debido al uso inadecuado por parte de la comunidad y la presencia de residuos sólidos en exceso en el colector.
- Existe una sensación de bienestar en la comunidad por la ejecución del proyecto, debido a la reducción de enfermedades y afecciones respiratorias así como la evidente mejora en el acceso al transporte público.

8 VERIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta en la matriz de indicadores propuesta, los resultados sobre el grado de aplicación efectiva de las prioridades transversales del Marco de Asociación País -MAP (género en desarrollo, promoción de los derechos humanos y sostenibilidad ambiental) en el FCAS y en el Programa COL-019-B, que tienen que ver con la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

Tabla 4. Matriz de Evaluación

| DIMENSIONES | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | RESULTADOS EVALUACIÓN | INDICADORES | RESULTADO |
|---------------------|--------------------------|---|--|-----------|
| Diseño / Estructura | Pertinencia y Coherencia | El diseño e implementación del FCAS-COL y del COL-019-B han sido coherentes con las prioridades de desarrollo de Colombia establecidas en el PND. | Objetivos Programa FCAS y COL | |
| | | Los mecanismos e instrumentos de gestión del FCAS se han adaptado a las necesidades del contexto colombiano, sin embargo, falta ajustar sus procesos mediante lecciones aprendidas para que sean más flexibles. | Objetivos planes y políticas nacionales | 100% |
| | | Aunque el FCAS continúa siendo relevante y pertinente en el contexto colombiano, debe revisarse y ajustarse periódicamente para mantenerse vigente. | Población objetivo FCAS y COL | |
| | | | Población objetivo planes y políticas nacionales | 100% |

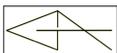


| | | | |
|-----------------------|------------|--|---|
| Estructura / procesos | Eficacia | <p>De las tres prioridades transversales previstas en el MAP (Género en Desarrollo, Promoción de los Derechos Humanos, Sostenibilidad Ambiental) el componente principal aplicado en el FCAS es, el relacionado con Sostenibilidad Ambiental.; sin embargo, se destaca que como consecuencia del proyecto se han generado acciones que apuntan al desarrollo de las otras.</p> <p>Los mecanismos previstos en el FCAS y en el Programa COL-019-B han contribuido a una adecuada operación de los Programas, mayor transparencia, efectiva rendición de cuentas</p> | $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planeados}} = 100\%$ |
| Estructura / Procesos | Eficiencia | <p>Los recursos humanos, económicos, técnicos han sido adecuados para contribuir a la consecución de los objetivos y resultados previstos.</p> <p>Los recursos han sido utilizados y manejados de manera adecuada.</p> <p>No se identificó que el programa tenga procedimientos para medir costo- efectividad en su ejecución.</p> <p>El desempeño del distrito de Santa Marta como beneficiario ha sido deficiente según lo expresado por los otros stakeholders; la Entidad Ejecutora ha tenido un desempeño satisfactorio.</p> <p>Los aspectos institucionales, de operación y prestación de los servicios relacionados con el proyecto son adecuados</p> | $\frac{\text{Grado de cumplimiento de los planes de adquisiciones}}{\text{Recurso financieros programados}} = 100\%$ $\frac{\text{Recurso financiero ejecutados}}{\text{Recurso financiero programados}} = 100\%$ $\frac{\text{Tiempo de ejecución programado}}{\text{Tiempo de ejecución real del proyecto}} = 100\%$ $\frac{\text{Alcance definido y planeado}}{\text{Alcance realizado}} = 100\%$ $\frac{\text{Costos administrativos}}{\text{Costos totales del proyecto}} = 5\%$ |



| | | | | |
|------------|----------------|--|---|---|
| Resultados | Sostenibilidad | <p>El proyecto no tiene impactos negativos, impacta de manera positiva porque se hizo reforestación de la ladera y se evitan las inundaciones.</p> <p>Las características de los bienes y servicios entregados corresponden con las especificadas.</p> <p>Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad del bien o servicio recibido; sin embargo existe aún una sensación de que no se han generado en su totalidad los beneficios.</p> | | <p>Con proyecto: Reducción de la deforestación.</p> |
| | | <p>Las acciones y actividades en relación con los objetivos propuestos no han contribuido al fortalecimiento institucional de la empresa ejecutora, porque ella fue escogida por su capacidad de gestión, operativa y técnica. Además el proyecto no afecta de manera negativa ni positiva el desempeño de la empresa.</p> | <p>Efectos ambientales del Proyecto VS Sin proyecto</p> | <p>Sin proyecto: Aumento del riesgo de deforestación.</p> |

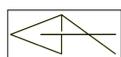
| | | | | |
|------------|--------------------|---|---|---|
| Resultados | Efectos e Impactos | <p>Los mecanismos de participación han contribuido al seguimiento y monitoreo del proyecto y al intercambio de experiencias, pero falta información en lo relacionado con las lecciones aprendidas.</p> <p>El proyecto trajo beneficios a la comunidad porque contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, la reducción del riesgo de enfermedades y de inundaciones y al mejoramiento de las condiciones para el acceso a los servicios públicos de agua y saneamiento.</p> | <p>Beneficios o resultados Con proyecto VS Sin proyecto</p> | <p>Con proyecto: Mejor calidad de vida general. Acceso a servicios públicos y mejoramiento de la movilidad.</p> |
| | | | <p>% de Población afectada sin proyecto VS Beneficiada</p> | <p>100%</p> |



9 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

A continuación se relacionan algunas lecciones aprendidas y recomendaciones, que fueron identificadas a través del análisis de factores críticos para la obtención de productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*).

- Como se ha mostrado a lo largo de este documento, el factor clave que hace que este tipo de proyectos sea totalmente exitoso, es involucrar de manera efectiva a la comunidad, fortaleciendo su participación en el desarrollo del mismo.
- Debe trabajarse mucho más en el tema de cultura ciudadana, diseñando e implementando planes, programas y estrategias de capacitación y divulgación sobre el cuidado y apropiación de lo público, especialmente en lo que tiene que ver con el amoblamiento urbano y su infraestructura. La comunidad considera que botar la basura a la calle es normal *“pues para eso existe una empresa que se encarga de recogerla”*; no existe una conciencia real sobre la necesidad de mantener las calles libres de basuras y desechos y el buen manejo de residuos para evitar dichas situaciones.
- Una estrategia de comunicación y divulgación masiva, fuerte y permanente; esto es muy importante para que la comunidad se sienta involucrada y cuente con las herramientas para hacer efectivo el control social y las veedurías ciudadanas, de esta manera se evita, también, que solo las personas que tienen acceso a la información manipulen al resto de la sociedad en beneficio propio. Como se pudo evidenciar, durante la ejecución del proyecto algunos sectores de la comunidad beneficiada mostraron su descontento con el desarrollo de las obras ya que no tenían claro el alcance de la misma y esto generó parálisis al inicio de la obra a pesar del trabajo de socialización realizado por Metroagua.
- Se recomienda involucrar a la comunidad y lograr su participación activa en los procesos de concientización de lo importante de la disminución de la erosión en las laderas a través de la reforestación de los sectores aledaños para la protección de los canales. Así mismo implementar iniciativas locales para apoyar el desarrollo de los sectores menos favorecidos realizando campañas para postular proyectos productivos de iniciativas propias de la población y ser financiadas y puestas en operación.
- Es importante hacer campañas de sensibilización del buen manejo de las estructuras de los colectores y de las consecuencias del mal uso de éste, con el fin de mejorar las condiciones de funcionamiento del sistema y mejorar la calidad de vida de los habitantes y de esta manera lograr que la obra sea sostenible y perdurable en el tiempo.
- En los aspectos de gestión de proyectos, se deben afianzar los conocimientos relacionados con la gerencia de proyectos y aplicar todas las técnicas y estándares internacionales, como las



desarrolladas por el Project Management Institute- PMI en los procesos de planeación, ejecución, control y monitoreo y cierre, así como en la gestión financiera y de adquisiciones.

- Uno de los aspectos a tener en cuenta, durante el proceso de planeación y programación de los proyectos es el de la gestión de predios que interfieren en su construcción.
- En lo referente al manejo de los recursos financieros del proyecto, se recomienda la escogencia de un encargo fiduciario con bastante experiencia en este tipo de proyectos a fin de tener una mejor y mas eficiente gestión y garantizar la disponibilidad de los recursos en los momentos solicitados.
- Se recomienda que antes de iniciar la ejecución de los proyectos se lleve a cabo una capacitación a la entidad beneficiaria y ejecutora sobre la aplicación de las políticas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones establecidas.

