

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



“Implementación de un Sistema de Gestión de Proyectos en la Agencia de
Desarrollo Fondo de las Américas FONDAM”

*Informe de Suficiencia
para Optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial*

Alexander Vergaray Vera

LIMA -PERÚ

2012

Dedicado a mi esposa y mis hijas,

Incansable compañera y

Motivadora de nuestros sueños

Sin su aliento mi vida profesional no sería

Una realidad

Sin su incondicional comprensión mis éxitos

No habrían sido posibles.

A mis hijas, vidas que dan vida

A cada paso que me ha tocado vivir

*Con ellas en sus cortos ocho años y un año y
medio,*

Me han permitido aprender a ser mejor

Cada día que las veo despertar.

Agradecimientos especiales:

A Dios y a la Virgen que mis padres me encomendaron,

Porque sin fé la confianza en los demás sería difícil de

Lograr.

A mi madre, amorosa e intensa luchadora que me forjó

TEMPLE y CORAZÓN.

A mi padre que me enseñó la EXIGENCIA como una

Herramienta del triunfo para asumir nuevos retos.

A mi mentor Luis Torres Velásquez que me enseñó que

El desarrollo sostenible es un compromiso que te exige

EXCELENCIA.

A mi compañero Carlos Bendezú Negri que me mostró

Que el rostro humano del desarrollo social son los

NIÑO(a)s.

A todos mis profesores que me enseñaron a no

restringirme en formatos y recetas....INNOVAR.

A mis profesores Javier Sánchez y Víctor Leyton, que

sin la MÍSTICA UNI por apoyar a los egresados, no

habría podido llegar al final de esta etapa.

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I	4
MARCO TEÓRICO	4
CAPITULO II	14
ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	14
2.1. ANTECEDENTES	14
2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
2.2.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	16
2.2.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO	17
2.2.3. ANÁLISIS FODA	17
2.3. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Y OPERATIVO	22
2.3.1. ORGANIGRAMA	22
2.3.2. PRODUCTO	22
2.3.4. CLIENTES – USUARIOS	22
2.3.5. CADENA DE VALOR Y PROCESOS	23
CAPITULO III	26
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	26
3.1. PROBLEMÁTICA	26

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	25
3.3. ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD	30
CAPITULO IV	38
APLICACIÓN DE LA SOLUCION	38
4.1. SOLUCION	38
4.2. DESEMBOLSO DE RECURSOS	58
4.3. APLICACIÓN DE LA SOLUCION	59
4.3.1. RESULTADOS	59
4.3.2. LECCIONES APRENDIDAS	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
A. CONCLUSIONES	62
B. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	67

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- └ **Marco Lógico**
- └ **Sistema de Gestión**
- └ **Método ZOPP**
- └ **FONDAM**
- └ **Análisis Costo Efectividad**
- └ **BID**
- └ **Enfoque Orientado a Resultados**
- └ **Diseño de Proyectos**
- └ **Cadena de Valor**

RESUMEN

El informe en su primer capítulo muestra los alcances del marco teórico, se describe la metodología de gestión de proyectos de desarrollo sostenible, Enfoque del Marco Lógico (EML). El segundo reseña la problemática en la gestión de los proyectos del Fondo de las Américas (FONDAM) bajo el diagnóstico estratégico establecido y análisis operacional realizado.

El tercer capítulo se centra en el proceso de toma de decisión frente a dos alternativas de solución. Se utiliza el método científico costo efectividad utilizando matemáticas financieras para "costo presente" o "valor presente". Se muestra las ventanas principales de desarrollo del software de gestión, con relación al "Sub-proceso de Desembolso". Por último, el capítulo cuarto presenta una evaluación de la aplicación de la solución y se releva lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación del sistema, una relación entre la resistencia a los cambios y la práctica tradicional del trabajo.

Por último conclusiones, recomendaciones y anexo. Éste último muestra una presentación del software así como un extracto del Manual de Diseño de Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

INTRODUCCIÓN

Las intervenciones en desarrollo sostenible en el país se han complementado con acciones directas en aspectos críticos por la cooperación internacional. Ésta se ha ocupado del tema desde la segunda mitad del siglo pasado con la necesaria articulación de programas y proyectos enfocados a resolver problemas sociales y atender necesidades urgentes, flagelos del sub desarrollo.

En los años 80's, la cooperación alemana a través de Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo GTZ¹ evolucionó las metodologías de intervención en zonas vulnerables y deprimidas con la inclusión del método ZOPP² en el Enfoque del Marco Lógico (EML) creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por León Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la USAID³. Hoy mayormente difundido desde 1996 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

1 GTZ-Deutsche Gesellschaft für TechnischeZusammenarbeit

2 Método ZOPP (ZielOrientierte ProjektPlanung) en español "Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos"

3 USAID: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

En el Perú desde el inicio del nuevo siglo se ha intentado modernizar la intervención en desarrollo sostenible con tecnologías de información, pero el gran volumen de información y el paradigma de la complejidad del tratamiento objetivo de los problemas sociales han logrado que se mantenga un análisis clásico de las intervenciones.

El Fondo de las Américas (FONDAM) como organización de la cooperación norteamericana al identificar estas dificultades optó por incorporar un sistema informático (Sistema de Gestión de Proyectos - SGP) cuyo objeto es ser una herramienta gerencial que permita tomar decisiones, tener feedback y una lectura clara y objetiva de la intervenciones para una mejor planificación de sus operaciones en todo el territorio nacional.

Finalmente, el informe de suficiencia profesional describe la implementación de esta solución que experimenté en la gestión de cuatro años, fases de desarrollo, de puesta en marcha y de mejora frente a nuevas necesidades.

OBJETIVO DEL INFORME

Sustentar experiencia profesional para optar Título de Ingeniería industrial para lo cual se describe y se demuestra la solución de ingeniería "Sistematización del proceso de desembolso del Fondo de las Américas con una duración promedio de una semana y cuya provisión de recursos económicos permita la fluidez de la ejecución de los proyectos utilizando el Enfoque del Marco Lógico".

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ORIGEN E IMPORTANCIA DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML)

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).

El marco lógico fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

1. Planificación demasiado imprecisa. Ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a los evaluadores

muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planificado con los resultados reales.

- ii. Responsabilidad gerencial ambigua. Aunque los gerentes de proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, sin embargo se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto.
- iii. Evaluación excesivamente controversial. Los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos, por lo tanto, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Y su creciente popularidad entre los oficiales de proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo. Como lo ilustra ampliamente la gnoseología, ninguna ciencia puede basarse enteramente en mediciones, y en el caso de algunas ciencias, las mediciones son más bien el componente menor de las investigaciones científicas. El marco lógico logra, sin mayor necesidad de

sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales. El éxito obtenido por la USAID en cuanto al mejoramiento de su cartera de proyectos mediante el uso del marco lógico, dio lugar a que otras agencias de financiamiento del desarrollo adoptaran este enfoque. Este fue, por ejemplo, el caso de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica. En los años setenta, la GTZ puso a prueba en algunos proyectos el enfoque del marco lógico. En 1981, sobre la base del éxito de las primeras experiencias y bajo la dirección de Moses Thompsom, líder de la consultora Team Technologies, la GTZ lleva a cabo una fase piloto y tomando como base la matriz del marco lógico, desarrolla el método ZOPP, que en español significa "*Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos*". El ZOPP incorporo nuevos elementos, como el análisis de participantes, análisis de problemas, análisis de objetivos y el análisis de alternativas. El trabajo en equipos multidisciplinarios mediante talleres en los que tomaban parte la GTZ, las organizaciones contrapartes y los grupos beneficiarios también fue incorporado en lo que constituyó una metodología participativa de diseño de proyectos.

Luego de la adopción del marco lógico por parte de la GTZ, bajo su forma mejorada, llamada ZOPP, este enfoque se difundió en forma redoblada por todo el mundo. Lo adoptaron prácticamente todas las agencias del sistema de las Naciones Unidas (OIT, PNUD, OPS, OMS, FAO, etc.) y la Unión Europea. Sin embargo, hacia la segunda mitad de los años 90 aún existían

importantes instituciones internacionales de promoción del desarrollo que no adherían el enfoque del marco lógico, y entre las cuales destacaba el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El año 1996, enfrentada esta institución ante una evaluación institucional a raíz de una necesaria reposición de su capital social, debió admitir la necesidad de Incorporar el enfoque del marco lógico dentro de los instrumentos de gestión del ciclo de los proyectos. Desde entonces, todos los proyectos financiados por el BID son formulados y evaluados sobre la base de la metodología que, veinte y siete años atrás, en 1969, concibiera un genial Leon Rossenberg. Desde agosto de 1977, también el Banco Mundial, el más grande financiador de proyectos sociales del mundo, incorporó el enfoque del marco lógico en los procesos de preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos, a cuyo efecto contó con la asistencia técnica de la consultora de Moses Thompson.

1.2. COMO ES EL MARCO LÓGICO

En principio, el marco lógico se presenta como una matriz cuatro por cuatro: una tabla de cuatro columnas y cuatro filas. Las columnas suministran la siguiente información:

- i. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- ii. Los indicadores o expresión cuantitativa de los objetivos.
- iii. Los medios de verificación de los indicadores.

-
- iv. Los supuestos o factores externos que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes de la vida prevista del proyecto:

- i. La primera fila contiene el Objetivo de Desarrollo o Fin al cual el proyecto contribuirá de manera significativa, luego de que haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- ii. La segunda contiene el Propósito logrado cuando la ejecución del proyecto haya concluido.
- iii. La tercera contiene a los Productos / Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- iv. La última fila contiene a las Actividades requeridas para producir los productos o resultados.

El marco lógico propone un método para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos de un proyecto. Para este enfoque, los recursos humanos y materiales, expresados ambos en términos físicos o monetarios-constituyen los insumos básicos para que funcionen las actividades, que permiten a su vez obtener ciertos productos. Estos tres elementos

constituyen en rigor el proyecto y están bajo control y responsabilidad de la institución ejecutora. Los Productos obtenidos (también llamados Componentes del proyecto) tienen un efecto predecible, bajo ciertas condiciones de entorno, sobre los beneficiarios directos, lo cual es descrito en el Propósito y, más ampliamente, en el Fin del proyecto.

Por otra parte, la matriz del marco lógico, como ya ha sido señalado, permite introducir tres elementos claves para la calidad de las inversiones:

- i. Coherencia, a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto.
- ii. Realismo (o viabilidad), a través de la columna de supuestos, toda vez que ésta representa el entorno y, por ende, los factores exógenos que podrían plantear riesgos al proyecto.
- iii. Evaluabilidad, a través de las columnas de indicadores y medios de verificación.

El principio subyacente al enfoque del marco lógico es la relación de causa a efecto, base de la lógica tal y como ella existe desde que Aristóteles estableciera sus cimientos filosóficos y científicos. Cuantos más estrechos sean los vínculos de causa a efecto entre los objetivos y entre éstos y los demás componentes, mejor será el diseño del proyecto. Cada proyecto que

se desarrolla empleando el enfoque del marco lógico debe hacer explícita la relación de causa a efecto comprendida en él.

Así tenemos que:

- i. Las relaciones de causa y efecto entre los distintos niveles de objetivos (las relaciones de actividades a resultados, de resultados a propósito y de propósito a fin) describen las condiciones necesarias para que un proyecto sea exitoso.
- ii. Las relaciones entre los objetivos y los supuestos aclaran la probabilidad de que el proyecto tenga éxito, bajo un contexto social y general dados.
- iii. En el contexto del enfoque del marco lógico, para la obtención de un determinado objetivo existen dos tipos de condiciones:
 1. Las condiciones necesarias, que se establecen a lo largo de la columna de objetivos.
 2. Las condiciones suficientes, que se establecen en la columna de supuestos.

Así, por ejemplo, para el mejoramiento del ingreso de los agricultores se requiere, por un lado, un incremento de la productividad agropecuaria (condición necesaria) y, por otro, la evolución favorable del mercado de consumo de productos agropecuarios (condición suficiente).

Lo esencial del enfoque creado por Practical Concepts es el énfasis en la consistencia entre los distintos elementos de un proyecto. El marco lógico permite una visión rápida de las principales hipótesis de cambio que sustentan un proyecto expresadas en las relaciones de causalidad que existen entre los distintos casilleros de la matriz.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Estrategia de Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Riesgos / Supuestos
Objetivo de Desarrollo (Goal)	Indicadores de Impacto	SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	E N T O R N O
Propósito del Proyecto (Outcome)	Indicadores de Propósito		
Productos / Resultados (Outputs)	Indicadores de Producto		
Actividades (Activities)	II. de proceso II. de insumos (costos)		

1.3. METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE PROYECTOS

Por regla general, un proyecto es una intervención innovadora en el campo del desarrollo que tiene un objetivo definido, el cual debe ser logrado en un cierto periodo, en un ámbito geográfico y a favor de una determinada población beneficiaria. Un proyecto es diseñado en varios pasos, cuyo punto

culminante es una matriz que muestra la estructura básica de la intervención, y que es lo que hoy se conoce como matriz del marco lógico.

Entre las razones que han motivado la generalización del uso del enfoque del marco lógico en diseño de proyectos, figura la relacionada a la importancia con la participación de los involucrados para el éxito de una intervención. La experiencia ha demostrado que la ejecución de un proyecto es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en la forma más clara posible. Como bien señala Moses Thompson: *"El éxito en los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes."*

Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente (análisis de problemas). Los problemas no son hipótesis abstractas, sino que, por el contrario, afectan a una población, grupos sociales e instituciones determinados.

Por lo tanto, en forma previa al análisis de problemas, todos los grupos afectados y sus intereses correspondientes deben ser tomados en cuenta (análisis de participación).

Mediante la matriz del marco lógico, elaborada bajo una metodología participativa y sistemática, se obtienen objetivos debidamente jerarquizados: el Fin u objetivo superior, el Propósito u objetivo inmediato, los productos o componentes esperados durante el período de ejecución del proyecto y, finalmente, las actividades a ser efectuadas para alcanzar cada uno de los productos. Las actividades se suelen agrupar por componentes asociados a los principales productos y a la distribución de las responsabilidades del equipo de ejecución del proyecto.

Bajo el enfoque del marco lógico, la formulación de un proyecto comprende los pasos siguientes:

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

TAREAS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
Identificación de problemas	LLUVIA DE IDEAS LINEA DE BASE	Selección del problema central.
Análisis de problemas	ARBOL DE PROBLEMAS	Análisis de causas y efectos.
Análisis de objetivos	ARBOL DE OBJETIVOS	Análisis de medios y fines.
Análisis de alternativas	ARBOL DE ALTERNATIVAS	Selección de la mejor alternativa.
Identificación de proyectos	MARCO LOGICO	Diseño de la estrategia de intervención.

CAPITULO II

ANALISIS ESTRATEGICO Y OPERATIVO

2.1. ANTECEDENTES

El Fondo de las Américas (FONDAM) fue creada en el 1997 por acuerdo marco entre los gobiernos de Estados Unidos y Perú en virtud de la constitución de un fondo administrador de recursos provenientes de la operación "Canje de Deuda Externa por Desarrollo".

El FONDAM es organización de derecho privado e interés público que destina sus recursos principalmente a Organismos No Gubernamentales (ONGs) peruanas bajo la modalidad de financiamiento no reembolsable de proyectos de desarrollo en conservación del medio ambiente, econegocios, agua y saneamiento y nutrición en el Perú.

Los proyectos financiados tienen las características de ser pilotos, sostenibles, empoderados, participativos, sinérgicos, replicables, equitativos,

de género y de viabilidad socio-ambiental. Las intervenciones son principalmente en zonas rurales y hasta tres años de duración por un monto de donación no mayor a US\$ 200,000.

2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Visión del Fondo de las Américas:

“Lider en promover actividades para un ambiente sano y sostenible y en la supervivencia y desarrollo de los niños en el Perú”

Misión del Fondo de las Américas:

“Promover actividades destinadas a la preservación, protección o administración de los recursos naturales y biológicos del Perú, de manera sostenida y ambientalmente sana, fomentando a la vez la mejora de la supervivencia y el desarrollo de los niños en el Perú.”

4

⁴ Se incluye las definiciones de los términos usados en la propuesta de Misión, concordados con los obtenidos del Diccionario de la Lengua Española:

Promover Iniciar o adelantar una cosa, procurando su logro

Preservar Poner a cubierto anticipadamente a una persona o cosa, de algún daño o peligro.

Proteger Amparar, favorecer, defender.

Administrar Gobernar, regir, aplicar, suministrar- en medicamentos: darlos, aplicarlos o hacerlos tomar

Recursos Naturales Nativos, se producen por las solas fuerzas de la naturaleza

Biológicos Seres vivos: morfológicos y fisiológicos.

Medio Ambiente Conjunto de circunstancias o condiciones físicas y químicas exteriores a un ser vivo y que influyen en el desarrollo y en las actividades fisiológicas del mismo. Condiciones o circunstancias que rodean a las personas, animales o cosas.

Sano Seguro, sin riesgo, bueno para la salud.

Sostenible Que se mantiene o sostiene.

Supervivencia Que se mantiene vivo.

Desarrollo Infantil Dar incremento en el orden físico, intelectual o moral. Primer estado después del nacimiento y hasta los siete años.

2.2.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Como resultado de los talleres se identificaron un conjunto de objetivos que sirvieron de base para la formulación de las estrategias derivadas del análisis FODA, compartido con el Consejo Directivo y cuyos aportes fueron incorporados, por lo tanto los objetivos del Fondo son:

1. OBJETIVOS CON RESPECTO A LOS RECURSOS FINANCIEROS
2. Gestionar los recursos que le permitan al Fondo de las Américas seguir operando en forma eficiente.
3. OBJETIVOS CON RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS
 - a. Convocar y mantener recursos humanos calificados, con vocación de servicio y capacidad de trabajo en equipo.
 - b. Contar con profesionales experimentados en los temas del medio ambiente y de supervivencia y de desarrollo infantil.
4. OBJETIVOS CON RESPECTO A LA TECNOLOGÍA
 - a. Desarrollar un sistema de asignación de recursos financieros eficiente y transparente que asegure la

gestión y control de los proyectos del Medio Ambiente y Supervivencia y Desarrollo Infantil.

- b. Desarrollar un Banco de Proyectos que contenga información sobre proyectos participativos, sostenibles y con alta rentabilidad social, en el campo del medio ambiente y de supervivencia y desarrollo infantil.
- c. Promover el interés por la investigación científica y desarrollo en los campos del medio ambiente y supervivencia y desarrollo infantil.

2.2.2. OBJETIVO ESTRATEGICO

Contar con un sistema de planeamiento estratégico y planes operativos anuales.

2.2.3. ANÁLISIS FODA

Los Directores Técnicos y Administrativo de la Secretaría Ejecutiva participaron en sesiones de trabajo para analizar diversos planteamientos y escenarios en el que se desenvolverá la institución en los próximos años, como resultado de este esfuerzo surgió la versión actualizada que se incluye, la que incluye además los aportes del Consejo Directivo.

2.2.3.1. Análisis del Entorno de la Institución:

Oportunidades y Amenazas, considerando los factores sociales, económicos y políticos.

a. OPORTUNIDADES

- Ausencia de liderazgo en instituciones que financian proyectos de medio ambiente y supervivencia infantil.
- Posibilidad de establecer una acción comprometida con las ONG's.
- Reconocimiento de las ONG's de sus necesidades de capacitación y asesoramiento en el desarrollo de proyectos de medio ambiente y supervivencia infantil.
- Interés de las ONG's en presentar componentes productivos en los proyectos de medio ambiente y supervivencia infantil.
- Demanda creciente para el financiamiento de Eco - negocios.
- Necesidad de las ONG's de apoyo a su fortalecimiento institucional.

-
- El Consejo Directivo puede definir una nueva política institucional.

b. **AMENAZAS**

- Surgimiento y fortalecimiento de otros fondos con nuevas estrategias de posicionamiento y modernas tecnologías de asignación de recursos.
- Posibilidad de otras instituciones de brindar información sistematizada en proyectos y experiencias en medio ambiente y supervivencia infantil.
- Clima internacional desfavorable para captar nuevos recursos financieros.
- El incremento de la demanda de recursos por parte de las instituciones nacionales.

2.2.3.2. Análisis del Interior de la Institución:

Fortalezas y Debilidades desde las variables recursos humanos, política gerencial, sistemas informáticos y de apoyo a la toma de decisiones.

a. FORTALEZAS:

- Institución operando con 55 proyectos a escala nacional por un valor de 3.7 millones de dólares y preparada para actuar a un mayor volumen de compromisos.
- Estructura organizativa flexible y susceptible de adaptarse a cambios en la política institucional.
- Personal con experiencia y comprometido con la Misión.
- Capacidad de convocatoria probada y reconocida.
- Cuenta con recursos financieros disponibles.
- Cuenta con un Sistema de Gestión del Ciclo Integral de Proyectos.

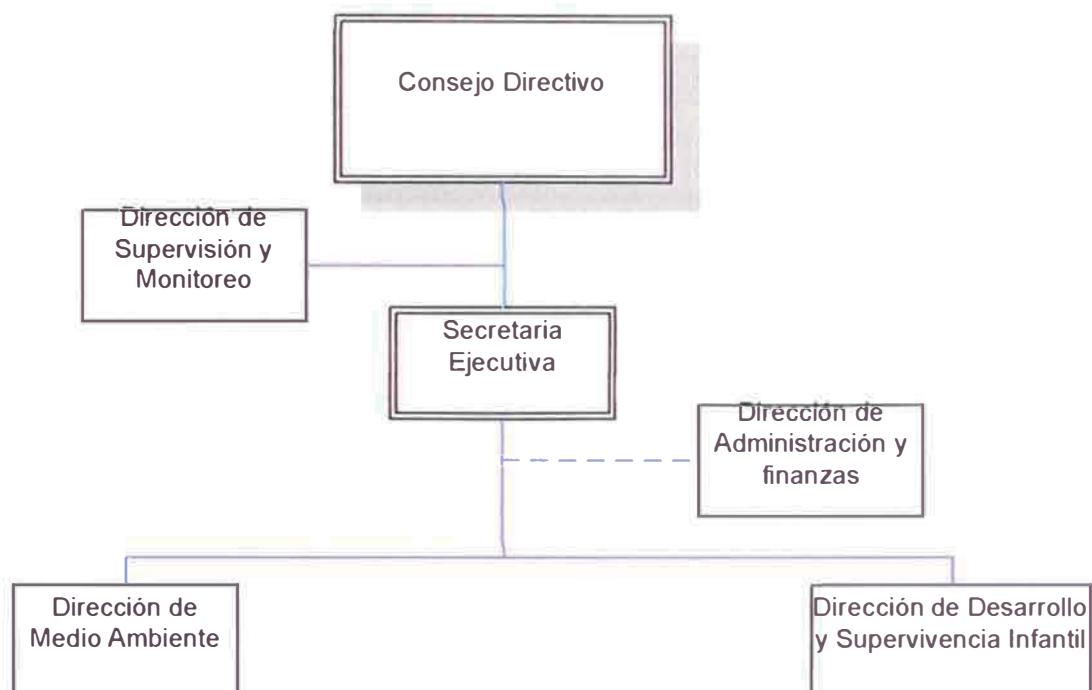
b. DEBILIDADES

- Asigna recursos exclusivamente vía Concursos.

-
- Carece de líneas para atención de proyectos especiales y faltan mecanismos para el uso de la línea de emergencias.
 - Poca difusión de los mecanismos operativos y directivos del Fondo.
 - Carencia de un Sistema de Comunicaciones.
 - Ausencia de socios estratégicos y otras fuentes de financiamiento.
 - El agente fiscal tiene costos elevados que reducen el rendimiento y no hay seguimiento de su accionar.

2.3. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Y OPERATIVO

2.3.1. ORGANIGRAMA



2.3.2. PRODUCTO

Servicios de promoción de desarrollo para la conservación de la biodiversidad para un desarrollo infantil en el Perú.

2.3.3. PROVEEDORES

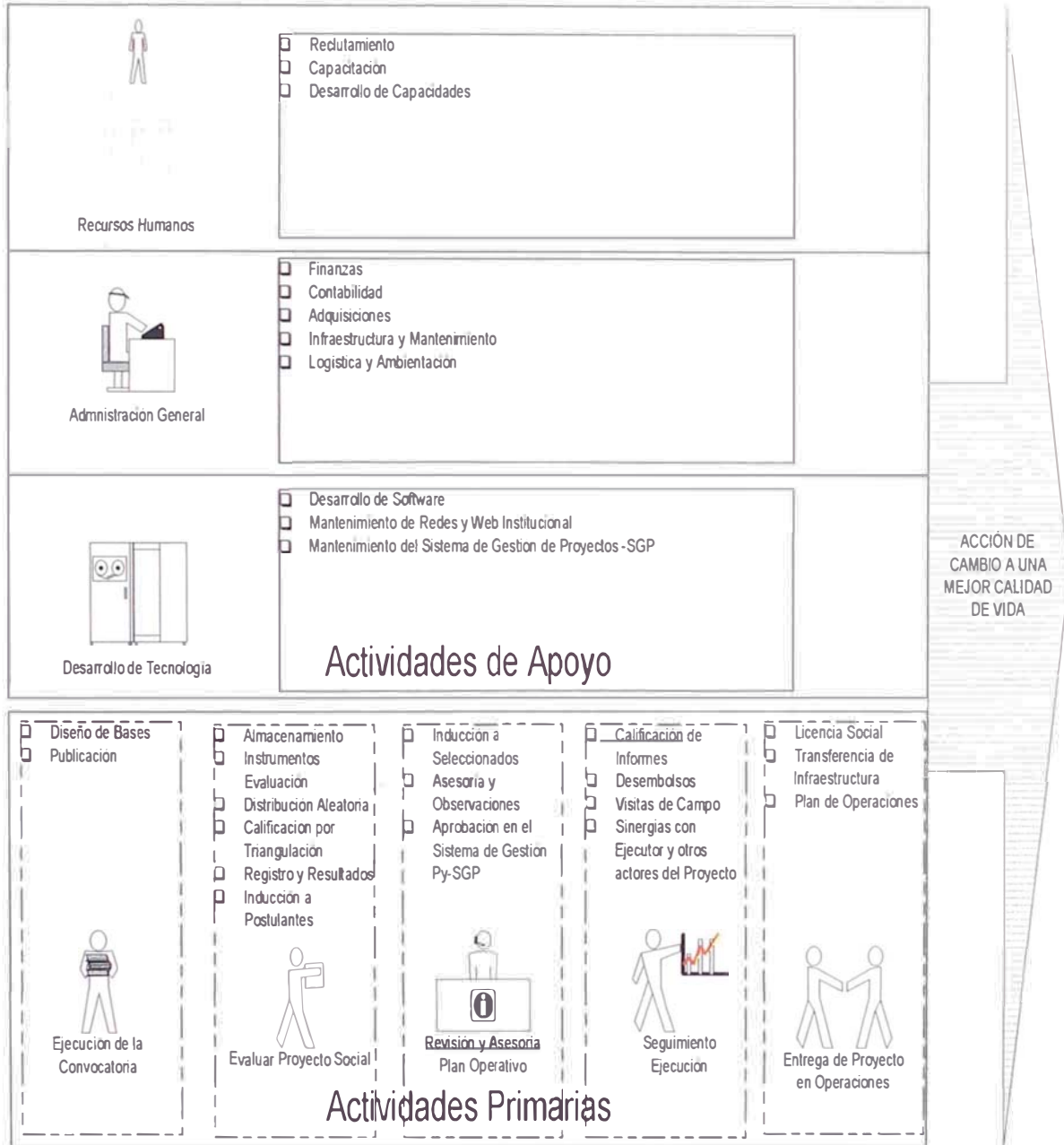
Los Organismos No Gubernamentales (ONGs) peruanas.

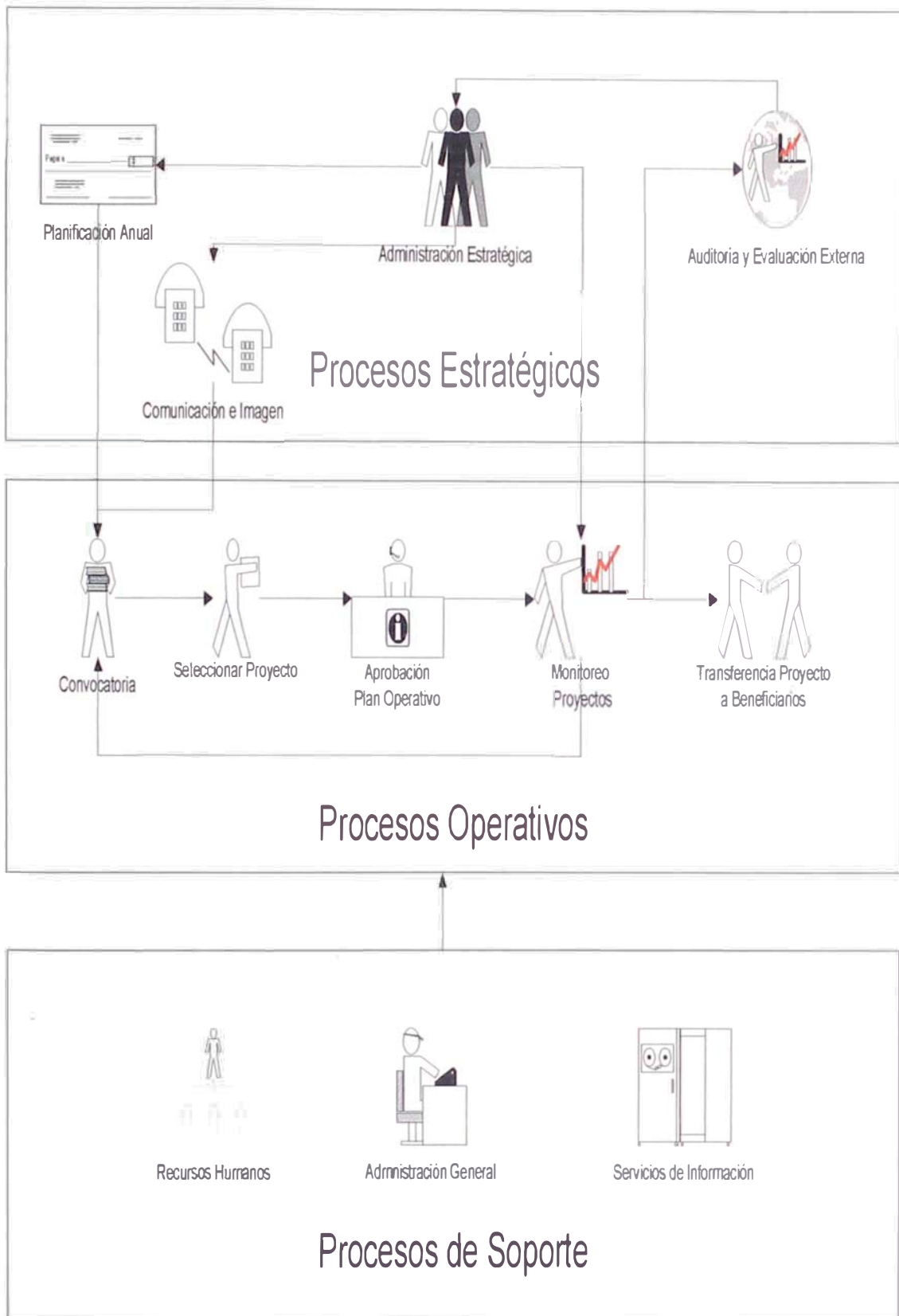
2.3.4. CLIENTES – USUARIOS

Población vulnerable (niños menores de 5 años, binomio madre-niño) y su patrimonio natural.

2.3.5. CADENA DE VALOR Y PROCESOS

CADENA DE VALOR DEL FONDO DE LAS AMÉRICAS PERÚ





MACROPROCESO	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL						
ESTRATEGICOS	PC	MC	DE	DO	DA	EI	AS
Administración Estratégica							
Planificación Anual							
Auditoría y Evaluación Externa							
Comunicación e Imagen							
OPERATIVOS							
Convocatoria							
Selección de Proyectos							
Aprobación del Plan Operativo							
Monitoreo de Proyectos							
Transferencia de Proyectos							
SOPORTE							
Administración General							
Recursos Humanos							
Servicios Informáticos							

RESPONSABLES	SIGLA
Presidente del Consejo	PC
Miembros del Consejo	MC
Director Ejecutivo	DE
Directores Operativos	DO
Director de Administración y Finanzas	DA
Encargado de Informática	EI
Asesores	AS

Dueño del Proceso	
Responsable	
Complementario	

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PROBLEMÁTICA

Los proyectos ejecutados y ejecutándose son en más de trescientos por una inversión de alrededor de los veinte millones de dólares americanos.

Por año se destina un desembolso de aproximadamente de dos millones de dólares, lo que suma alrededor de 60 proyectos en ejecución y arroja una carga de revisión de 4 informes técnicos y 4 financieros por año-proyecto. Esto significa un volumen al año de 480 revisiones con sus correspondientes re-revisiones por levantamiento de observaciones ejecutado por un personal de 5 técnicos y, dos contables quiénes tercerizan la revisión.

Esta situación ha sobrepasado la capacidad de gestión tradicional que se tenía, la revisión particular por analista se demoraba en promedio de tres semanas a un mes lo que trajo consigo, de forma acumulativa, un atraso en

la ejecución de los proyectos de hasta un año por no poder desembolsar en forma oportuna los recursos económicos.

3.1.1. CAUSAS

1. Lenta revisión de los informes económicos y técnicos de la ejecución del proyectos de hasta 21 días en las áreas técnicas.
2. Dificultad en la acumulación de la información en su síntesis y preciso análisis para la generación de la orden de desembolso en las operaciones administrativas.
3. Las ONGs presentan información confusa de metas y gastos diferentes a la presentada de manera acumulada en periodos anteriores, por lo cual generan un ciclo reiterativo de levantamiento de observaciones, distrayendo mucho tiempo en la validación de la información y dejando corto espacio para el análisis de la ejecución del proyecto.

3.1.2. ANALISIS OPERATIVO

En los siguientes diagramas se presenta la situación operativa actual del Proceso de Desembolsos y su relación con otros procesos para la dinámica de la Gestión de los Proyectos.

Relación del Monitoreo con el Proceso de Desembolso



3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.2.1. Proyecto 1 (Alternativa 1): Integración de la información para uniformizar, proteger y tener acceso a la misma información tanto el Fondo de las Américas y las Organizaciones No Gubernamentales-ONGs ejecutoras de proyectos en un software Sistema de Gestión de Proyectos-SGP. La sistematización permite optimizar sus procesos y a través de reportes gerenciales la toma de decisiones en la ejecución del proyecto es dinámica y sólida.

3.2.2. Proyecto 2 (Alternativa 2): Mantenimiento del actual proceso de desembolso e incluir la revisión de la información una unidad operativa de validación de la información, contrastando con su plan operativo y el documento proyecto que fue seleccionado.

3.3. ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD

A continuación se presenta un análisis de las alternativas como proyectos mostrando un flujo de costos en periodos semestrales en un horizonte de diez semestres o cinco años. Se calcula el costo presente del flujo bajo Valorización Costo Actual Efectivo (CE) y se considera una tasa de descuento referencial semestral efectiva de 15%, en los cuadros se visualizan las tasa efectivas anuales.

Presupuesto Semestral del Proyecto 1: Cuadro N°1

Resultado/actividades	Unidad	Meta	Semestre 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Resultado 1: Equipamiento de Unidad de Desarrollo del Sistema de Gestión de Proyectos - SGP.													
Actividad 1.1. Equipos de Computo.	Equipo	4	\$7,200.00										\$7,200.00
Actividad 1.2. Equipamiento de mueblería y oficina	Mueble	4	\$1,800.00										\$1,800.00
Actividad 1.3. Proceso de Adquisición.	Personal	2	\$1,200.00										\$1,200.00
Resultado 2: Consultores inducidos en el Sistema de Gestión de Proyectos - SGP.													
Actividad 2.1. Capacitación Lineamientos del Sistema de Gestión de Proyectos.	Unidad	1	\$3,000.00										\$3,000.00
Actividad 2.2. Inducción al Manejo de los Instrumento de Gestión.	Unidad	1	\$3,000.00										\$3,000.00
Resultado 3: Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión de Proyectos - SGP.													
Actividad 3.1. Desarrollo, Seguimiento, Control, Evaluación e Implementación del Proyecto.	e	4	\$14,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00							\$38,000.00
Actividad 3.2. Operación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Proyectos.	Unidad	1					\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$24,000.00
			\$30,200.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$78,200.00
CE \$ 50,799.34													
TD sem 15.00%													
TDA efe 32.25%													

Presupuesto por Objeto del Gasto del Proyecto 1: Cuadro N°2

Resultado/Actividades	Unidad	P.U.	Honorarios	Pasajes y Viáticos	Bienes	Servicios	Total
Actividad 1.1. Equipos de Computo.							\$7,200.00
Computadora	4 unidad	1800			\$7,200.00		\$7,200.00
Actividad 1.2. Equipamiento de muebleria y oficina							\$1,800.00
Muebleria.Escritorio-computo	4 unidad	450			\$1,800.00		\$1,800.00
Actividad 1.3. Proceso de Adquisición.							\$1,200.00
Director Finanzas	5 día	400			\$800.00		\$800.00
Contador	5 día	200	\$400.00				\$400.00
Actividad 2.1. Capacitación Lineamientos del Sistema de Gestión de Proyectos.							\$3,000.00
Director Monitoreo	20 día	100	\$2,000.00				\$2,000.00
Jefe de Monitoreo	20 día	50	\$1,000.00				\$1,000.00
Actividad 2.2. Inducción al Manejo de los Instrumento de Gestión.							\$3,000.00

Director Monitoreo	20 día	100	\$2,000.00	\$2,000.00
Jefe de Monitoreo	20 día	50	\$1,000.00	\$1,000.00
Actividad 3.1. Desarrollo, Seguimiento, Control, Evaluación e Implementación del Proyecto.				
Jefe de Monitoreo	4 semestre	3000	\$12,000.00	\$38,000.00
Director de Monitoreo	4 semestre	1500	\$6,000.00	\$6,000.00
Consultoría de Desarrollo	4 semestre	5000	\$20,000.00	\$20,000.00
Actividad 3.2. Operación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Proyectos.				
Operativos	6 semestre/2 operarios	2000	\$12,000.00	\$12,000.00
Jefe de Monitoreo		1500	\$9,000.00	\$9,000.00
Materiales y audiovisuales-Taller de Inducción a Ejecutores	15 Taller	200	\$3,000.00	\$3,000.00
			\$45,400.00	\$78,200.00
			58.06%	100.00%
			0.00%	25.58%
			16.37%	

Presupuesto Semestral del Proyecto 2: Cuadro N°3

Resultado/actividades	Unidad	Meta	Semestre										Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Resultado 1: Equipamiento de Unidad de Validación de Instrumentos de Gestión (Plan Operativo, Reporte de Avances, Liquidaciones de Gastos e Informe Final).													\$10,200.00
Actividad 1.1. Equipos de Computo.	Equipo	6	\$7,200.00										\$7,200.00
Actividad 1.2. Equipamiento de mueblería y oficina	Mueble	6	\$1,800.00										\$1,800.00
Actividad 1.3. Proceso de Adquisición.	Personal	2	\$1,200.00										\$1,200.00
Resultado 2: Personal Entrenado en validación de Instrumentos de Gestión.													\$9,900.00
Actividad 2.1.. Capacitación Lineamientos del Sistema de Gestión de Proyectos.	Unidad	1	\$3,000.00										\$3,000.00
Actividad 2.2. Inducción al Manejo de los Instrumento de Gestión.	Unidad	1	\$3,000.00										\$3,000.00
Actividad 2.3. Instalación de la Unidad de Validación.	Unidad	1	\$3,900.00										\$3,900.00
Resultado 3: Operación de la Unidad de Validación.													\$236,000.00
Actividad 3.1. Control y Evaluación de la Unidad de Validación.	Semestre	10	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$20,000.00
Actividad 3.2. Operación y mantenimiento de la Unidad de Validación.	Semestre	10	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$216,000.00
			\$43,700.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$23,600.00	\$256,100.00
CE			\$ 135,921.20										
TD sem			15.00%										
TDA efe			32.25%										

Presupuesto por Objeto del Gasto de la Proyecto 2: Cuadro Nº4

Resultado/Actividades	Unidad	P.U.	Honorarios	Pasajes y Viáticos	Bienes	Servicios	Total
Actividad 1.1. Equipos de Computo.							
Computadora	6 unidad	1200			\$7,200.00		\$7,200.00
Actividad 1.2. Equipamiento de mueblería y oficina							
Mueblería.Escritorio-computo	6 unidad	300			\$1,800.00		\$1,800.00
Actividad 1.3. Proceso de Adquisición.							
Director Finanzas	5 día	400			\$800.00		\$1,200.00
Contador	5 día	200	\$400.00				\$400.00
Actividad 2.1. Capacitación Lineamientos del Sistema de Gestión de Proyectos.							
Director Monitoreo	20 día	100	\$2,000.00				\$2,000.00
Jefe de Monitoreo	20 día	50	\$1,000.00				\$1,000.00
Actividad 2.2. Inducción al Manejo de los Instrumentos de Gestión.							
Director Monitoreo	20 día	100	\$2,000.00				\$3,000.00
Jefe de Monitoreo	20 día	50	\$1,000.00				\$2,000.00
							\$1,000.00

De los cuadros 1 y 3 se extrae los costos efectivos de cada proyecto para el análisis costo efectividad.

Para el Proyecto 1:

Costo Efectivo=US \$ 50,799.34

Periodo: 10 semestres

Costo Efectividad: US \$ 5,079.93 por semestre

Para el Proyecto 2:

Costo Efectivo=US \$ 135,921.20

Periodo: 10 semestres

Costo Efectividad: US \$ 13,592.12 por semestre

“El costo efectividad del proyecto 1 es menor que la del proyecto 2, por lo cual se opta por el proyecto 1 como solución”.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA SOLUCION

4.1. SOLUCION

4.1.1. Descripción del Sistema

El Sistema Gestión de Proyectos-SGP, desarrollado en plataforma Visual.NET, administrador de base de datos SQL y tecnología cliente-servidor. Brinda el soporte a la Administración de Proyectos de Fondo de las Américas (FONDAM). A través del Sistema de Gestión de Proyectos se puede monitorear los diferentes estados y fases en el que se encuentra un Proyecto permitiendo extraer reportes en base a diferentes criterios de los diferentes módulos.

El sistema ha sido diseñado en base a los diversos procesos y actividades que involucra el desarrollo de los proyectos

dentro del FONDAM con la finalidad de brindar soporte en información.

Está dirigido a usuarios tanto del Fondo de las Américas como de los Organismos Ejecutores, los cuales tienen acceso a los diversos módulos de acuerdo a su desempeño e implicancia en los proyectos.

4.1.2. Instrumentos de gestión

El Sistema concibe los procesos operativos de gestión desde la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos. En la Planificación, se tiene instrumentos con Proyecto y Plan Operativo. En la ejecución se tiene Reportes de Avances, Liquidaciones de Gastos, Informe de Campo. En el cierre, Informe Final y Propuesta de Transferencia. Así como los reportes gerenciales de análisis por proyecto y de cartera o portafolio para la toma de decisiones.

4.1.3. Formalidad del Sistema

Está inscrita en los registros de INDECOPI bajo propiedad intelectual del FONDO DE LAS AMERICAS en co-autoría de

los señores Luis Torres Velásquez y Alexander Vergaray Vera.

4.1.4. El Subproceso "Desembolsos".

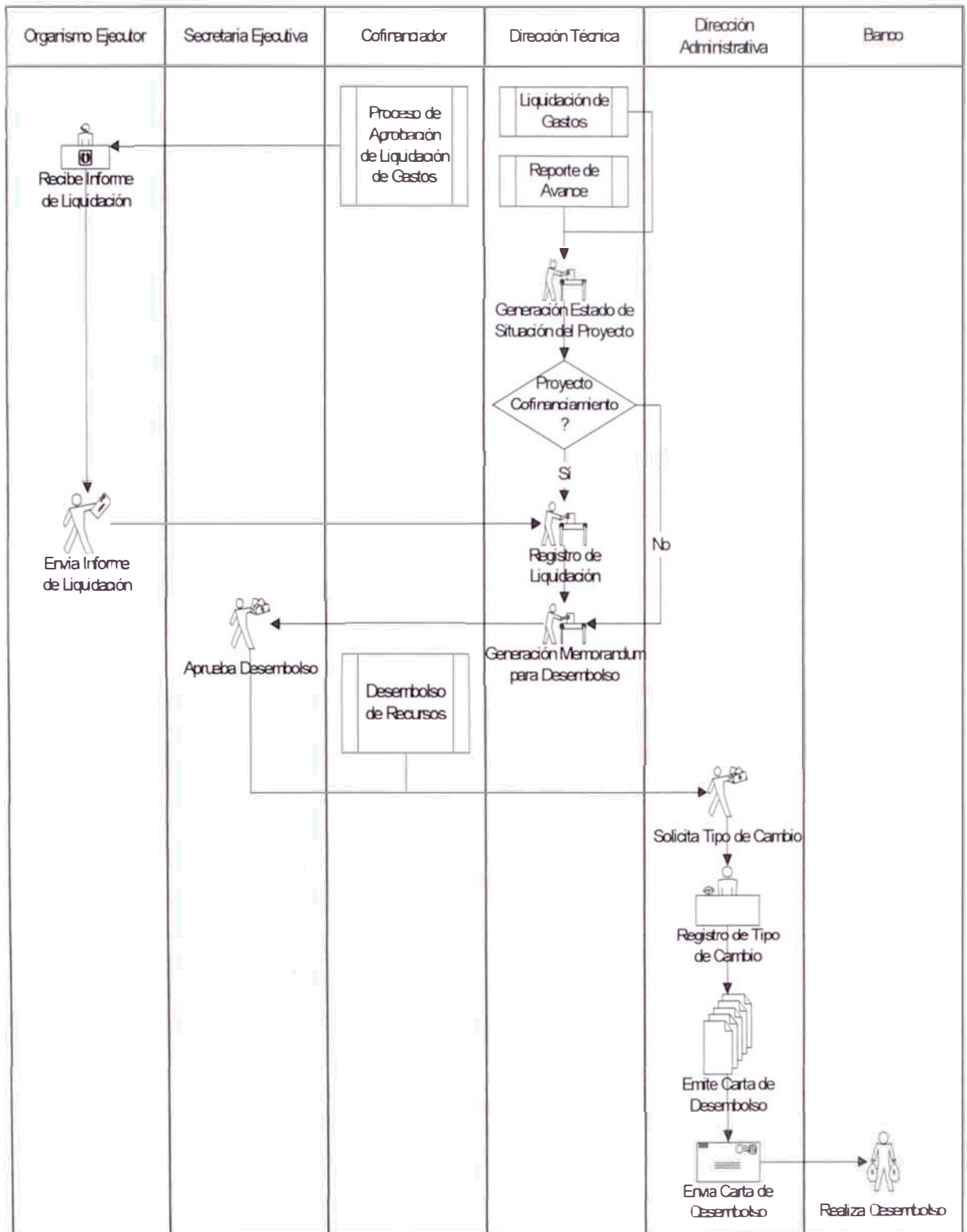
Este subproceso tiene como objetivo fundamental proveer de los recursos económicos solicitados por el Organismo Ejecutor para continuar con la instalación e inversión del proyecto, para lo cual como requisito de este proceso es la aprobación tanto del Reporte de Avance como las Liquidaciones de Gastos.

Actividad	Tareas	Responsables	Interacción
Generación Estado de Situación del Proyecto	Se genera automáticamente un resumen básico cuantitativo y cualitativo del proyecto para fines informativos a la Secretaria Ejecutiva.	Dirección Técnica	Sistema de Gestión y Control de Proyectos Documento Word
PROCESO DE APROBACIÓN DE LIQUIDACIÓN DE GASTOS	Proceso que llevan a cabo los Cofinanciadores cuando ellos realizan el monitoreo de los gastos del proyecto que cofinancian.	Cofinanciador	

Recibe Informe de Liquidación	Reciben el Informe de Liquidación aprobado por el cofinanciador.	Organismo Ejecutor	
Envía Informe de Liquidación	Envía el Informe de Liquidación aprobado por el cofinanciador al Fondo de las Américas.	Organismo Ejecutor	
Registro de Liquidación	Se ingresará al sistema la información de la Liquidación de Gastos aprobada por el Cofinanciador.	Dirección Técnica	Sistema de Gestión y Control de Proyectos
DESEMBOLSO DE RECURSOS	Proceso que se sigue con el Cofinanciador para ue efectúe el desembolso de sus recursos al proyecto.	Cofinanciador	
Generación de Memorando para Desembolso	Se genera automáticamente con información básica el memorando de desembolso con el monto a transferirse al proyecto.	Dirección Técnica	Sistema de Gestión y Control de Proyectos Documento Word
Aprueba Desembolso	Se aprueba el desembolso y se notifica su aprobación a la Dirección Administrativa.	Secretaría Ejecutiva	

Solicita Tipo de Cambio	Se comunica con el banco donde están depositados los fondos a transferir y se solicita el Tipo de Cambio.	Dirección de Administración y Finanzas	
Registro de Tipo de Cambio	Se registra el tipo de cambio.	Dirección de Administración y Finanzas	Sistema de Gestión y Control de Proyectos
Genera Carta de Desembolso	Se emite la carta de autorización de desembolso, indicando Banco, Número de Cuenta Corriente, Titular de Cuenta, Tipo de Cambio.	Dirección de Administración y Finanzas	Sistema de Gestión y Control de Proyectos Documento Word
Envía Carta de Desembolso	Se envía por fax la carta de desembolso	Dirección de Administración y Finanzas	
Realiza Desembolso	Se hace efectivo la transferencia a la cuenta corriente del Organismo Ejecutor	Banco	

Flujo grama del Proceso de Desembolso



4.1.5. Subproceso Desembolso en el Sistema de Gestión de Proyectos-SGP

En el sistema se revisa los instrumentos de gestión para monitorear el avance del proyecto y proceder con el desembolso de recursos. Así tenemos los siguientes:

4.1.5.1. Reporte de Avance

Un Reporte de Avance es el instrumento que permite al Organismo Ejecutor informar al FONDAM el avance técnico del Proyecto.

i. Pestaña Información

Inicialmente se muestra la información general del proyecto.

The screenshot shows a web application window titled "Reporte de Avance". The interface includes a navigation menu with options: "Información", "Apreciación Resultados", "Reporte Resultados/Actividades", and "Problemas/Soluciones". The main content area is divided into several sections:

- Project Information:** Project name: "Mejora del estado de Salud y Nutrición de Niños y Niñas Menores de Tres Años", Code: "8.002.2.08.05", State: "En Ejecución", Period Reported: "Trimestre", Version: "1.1", and a "Guardar" button.
- Information of the Executor:** Organization: "Instituto de Investigación y Promoción Social del Norte", Address: "Calle Los Diamantes 309, Urbanización Santa Inés, Trujillo, La Libertad", Legal Representative: "Américo Yuri Hidalgo Allier", and Project Director: "Américo Yuri Hidalgo Allier".
- Reporting Schedule:** Date Programmed: "07/05/2006", Date Presented: (empty), and Date Approved: (empty).
- Summary of Achieved Results:** A text box containing a detailed report of activities, including community health committees, maternal lactation groups, and technical assistance.
- Registration:** Registered by: "Ejecutor", and Date of Registration: "01/05/2006 03:45:30 p.m."

Figura 1: Pestaña Información de Reporte de Avance

ii. Pestaña Apreciación Resultados

La Apreciación de los Resultados del Proyecto permite identificar los avances.

Reporte de Avance

Información | Apreciación Resultados | Reporte Resultados/Actividades | Problemas/Soluciones

Beneficiarios

Cod. Beneficiario	Características Población Atendida	Beneficios Recibidos
1	La población atendida corresponde a...	La totalidad de familias se han benefici...

Tipo Beneficiario: Directo

Características Población Atendida: La población atendida corresponde a familias pobres y de extrema pobreza residentes en 13 caseríos del distrito de...

Beneficios Recibidos: La totalidad de familias se han beneficiado hasta el momento en aspectos de organización al haberse conformado los 12 comités de salud y Grupos de Apoyo a la Lactancia Materna, 365 de estas familias...

Comentarios

La población (hombre y mujer) de la zona de intervención han venido participando constantemente en las actividades planificadas desde el inicio del proyecto con reuniones de apertura y elección de sus comités de salud, promotores(as) de salud y grupos de apoyo a la lactancia materna, involucrándose de manera directa en las reuniones de capacitación de maestras. En relación a los(as)...

Estrategia de Sostenibilidad

Con relación a la estrategia de sostenibilidad esta dada en primer lugar por las estructuras de organización comunales involucradas en el proyecto se son: Los comités de salud y grupos de apoyo a la lactancia materna (GALM) estos han sido elegidos en asambleas comunales y sus directivas elegidas democráticamente en 12 caseríos (Ver actas de apertura y liquidación de C.S. y GALM) los cuales...

Cambios Originados en el Entorno

Existen diferentes factores que son independientes al proyecto y no pueden ser controlados por este, en el transcurso de los meses de los meses de implementación del proyecto, ha habido cambios de Dirección a nivel de CLAS, Curahuaquí básicamente en la gerencia del mismo, con lo cual se han renovado y la buena actitud de la misma gerencia y la apertura cada vez mas favorable provee buenos...

Aspectos de Relevancia

El cambio mas notorio es al interior de CLAS y la gerencia de microrred Curahuaquí ya que están asumiendo un papel activo al Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS, con tal ahinco que este trabajando de manera propia la implementación del mismo en todos sus establecimientos de la microrred, con lo cual se espera cambiar todo su sistema de atención, de optimizar recursos, ello no hace mas...

Figura 2: Pestaña Apreciación Resultados de Reporte de Avance

iii. Pestaña Reporte Resultados/Actividades

Esta pestaña permite el registro del avance técnico de las actividades y metas programadas, según el Plan Operativo vigente. Se podrá informar sólo aquello que ha sido programado para ejecutarse en el periodo que se informa.

Reporte de Avance

Información | **Apreciación Resultados** | Reporte Resultados/Actividades | Problemas/Soluciones

Tipo Actividad: Operativa Resultado: Familias de los caseríos seleccionados del día

Actividad	Meta del Proyecto(Unidad d	Meta del Proyecto(Cantidad)	Meta para el Periodo	Cod Actividad
Asesoría para la sostenibilidad	Unitario	160.00	20.00	1.03
Conformación e implemento	Centro de Atención	10.00	10.00	1.01
Medida de Mitigación 1	Unitario	1.00	1.00	1.04
Medidas de Mitigación 3	Documento	1.00	1.00	1.06
Medidas de Mitigación 2	Intervin	1.00	0	1.05

Metas del Periodo

Programada: 20.00 Ejecutada: 19.00 Grabar Avance del periodo %: 0

Informe Narrativo

Descripción de Actividad: Durante el proyecto, se hará el seguimiento mensual a C. S. y GALM que consistirá en una reunión en su comunidad con fechas pr

Resumen Ejecución del Periodo: El presente trimestre se han realizado un conjunto de reuniones (2 por comunidad) con los comités de salud (13) en la que se

Elemento de Verificación: Formatos de asistencia técnica

Observaciones: Sin observaciones

Calificación de la Ejecución:

Monto Ejecutado Donación FONDAM: 0 Monto Ejecutado Donación Cofinanciadores: 0 Monto Ejecutado Donación Contratada: 0

Figura 3: Pestaña Reporte Resultados/Actividades de Reporte de Avance

iv. Pestaña Problemas/Soluciones

Esta pestaña permite en primer lugar el registro de los Problemas encontrados durante la ejecución del proyecto, y las soluciones adoptadas para cada uno de ellos.

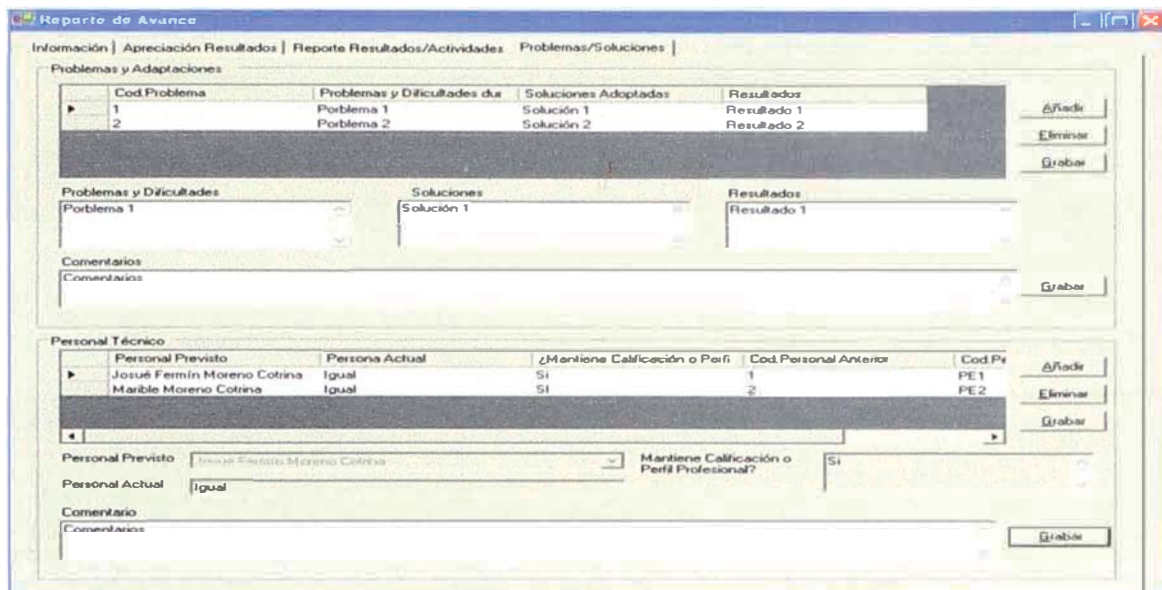


Figura3: Pestaña Reporte Resultados/Problemas y Soluciones

4.1.5.2. Liquidación de Gastos

Una Liquidación de Gastos es el instrumento que permite al Organismo Ejecutor informar al FONDAM el modo que se hace uso de los recursos económicos y financieros que recibe el Proyecto.

i. Pestaña Información

Inicialmente se muestra la información de la Liquidación de Gastos con la información registrada del Proyecto.

Liquidación de Gastos Fondo de las Américas 1.11.1.1

Información | Pagos | Complementarios | Ingresos | Resumen

Proyecto: Fortalecimiento de la Feria Ecológica, como una Alternativa de Comercialización Sostenible, para Mejorar la C Código: 8 004 1 08 05

Estado: En Ejecución Período Reportado: 1 Trimestre Verión: 1.11.1.1

Fuente de Financiamiento: Fondo de las Américas Grabar

Información Ejecutor

Organismo Ejecutor: Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente

Dirección: Av. Boulevard N° 1048, San Borja, Lima

Representante Legal: Veccon Chavez Juan Alberto Director del Proyecto: Mejía Ducías Gabriel

Programación Reporte

Fecha Programada: 17/04/2006 Fecha Presentada: Fecha Aprobación:

Registrado Por: Ejecutor Fecha de Registro: 30/05/2006 05:55:54 p.m.

Figura 4: Pestaña Información de Liquidación de Gastos

ii. Pestaña Pagos

Esta pestaña permite en primer lugar el registro de los Documentos de Pago que sustentan los gastos realizados durante el periodo.

Liquidación de Gastos Fondo de las Américas 1.11.1.2

Información | Pagos | Complementarios | Ingresos | Resumen

Código de Pa	Tipo Documento	Número de Documento	Proveedor	Total
1	Boleta de Venta	1	R	4566.45
11	Boleta de Venta	1	L	83077.15
12	Boleta de Venta	1	T	7.82
2	Boleta de Venta	2	D	47652.22
3	Boleta de Venta	3	F	44276.89

Número de Cheque: 1

Tipo de Documento: Boleta de Venta N° de Documento: 1

RUC Proveedor: 1 Nombre Proveedor: Fecha de Emisión: 12/09/2002

Importe Total del Documento (S.): 32060.46 Monto I.G.V (S.): Cotizaciones

Detalle de la Adquisición

Concepto	Cantidad	Monto	Unidad de Medida
D	1.00	32060.46	U

Concepto: D Unidad de Medida: U

Cantidad: 1.00 Monto Concepto: 32060.46 Estado: Pendiente por Aprobación

Actividades Financieras:

Resultado	Actividad	Rubro	Clase	% Actividad	Monto	Código de Actividad
Administrativo	Administración del	Mano de Obra	Dirección y/o Coord	28.00	8978.34	0.01
Administrativo	Administración del	Pasejes y Viáticos	Pasejes	38.95	12454.5	0.01
Administrativo	Administración del	Servicios	Misceláneos	33.15	10627.6	0.01

Resultado: Administrativos Actividad: Administrativa del Proyecto

Porcentaje Monto Total: 28.00 Monto: 8978.34

Figura 5: Pestaña Pagos de Liquidación de Gastos

N° de Solicitud de Requerimiento: 000111
 Moneda: Soles
 Monto Presupuestado (US \$): 100.00
 N° de Cheques: N/C

Fecha de Solicitud de Requerimiento: 19/10/2006
 Plazo de Entrega Expresado en: 12 días
 Tipo de Cambio (S/.): 3.50
 N° de Orden de Compra: 005

código de bie	Bien	cantidad
4	Vivero	1.00
8	Laboratorio	1.00

Descripción: Laboratorio Cantidad: 1.00

Código	Proveedor	Precio
2	Provedores Quimicos	500.00
3	FDRQUIM	485.00

Proveedor: Provedoras Quimicos Precio Unitario: 500.00

Registrado Por: Ejecutor Fecha de Registro: 19/10/2006 02:56:41 p.

Figura 6: Ventana Cotizaciones

iii. Pestaña Complementarios

Esta pestaña permite el registro de la Información Complementaria para la Liquidación de Gastos.

Saldo al Inicio del Periodo S/: 84138.50
 Ingresos Financieros u Otros: 12.00
 Cuentas Por Pagar (Compromisos): 9000.00

Ingresos:
 Total: 0
 IGV Pagada: 120.00

Codigo	Compromiso	Monto
1	Pago de Plan	5000.00
2	Pago de Impo	4000.00

Compromiso: Pago de Planillas
 Monto: 5000.00

Registrado Por: Ejecutor Fecha de Registro: 17/10/2006 12:13:12 p.m.

Figura 7: Pestaña Complementarios de Liquidación de Gastos

iv. Pestaña Ingresos

Esta pestaña permite el registro de los Ingresos Generados por el Proyecto.

Tipo de Documento	Número de Documento	Comprador	Concepto
Factura	513333	Agricultores FONDASA	Abono Orgánico
Factura	003	Turismo ROTD	Visita de ecoturismo de aves

Tipo Documento:	Factura	N° de Documento:	513333	Fecha:	26/10/2006
RUC Comprador:	262333	Nombre Comprador:	Agricultores FONDASA		
Concepto:	Abono Orgánico				
Unidad de Medida:	kg	Cantidad:	100.00	Precio (S/.)	10.00
Depositado a Cuenta de:	Centro para el Desarrollo			TOTAL (S/.)	1000
Resultado:	Se mejorado la implano			Actividad:	Mejoramiento de las cos

Registrado Por: Ejecutor Fecha de Registro: 13/10/2006 12:17:34 p.m.

Figura 8: Pestaña Ingresos de Liquidación de Gastos

v. Pestaña Resumen

Esta pestaña permite la visualización por Rubro y Clase, de los gastos realizados en el periodo con recursos de la Fuente de Financiamiento.

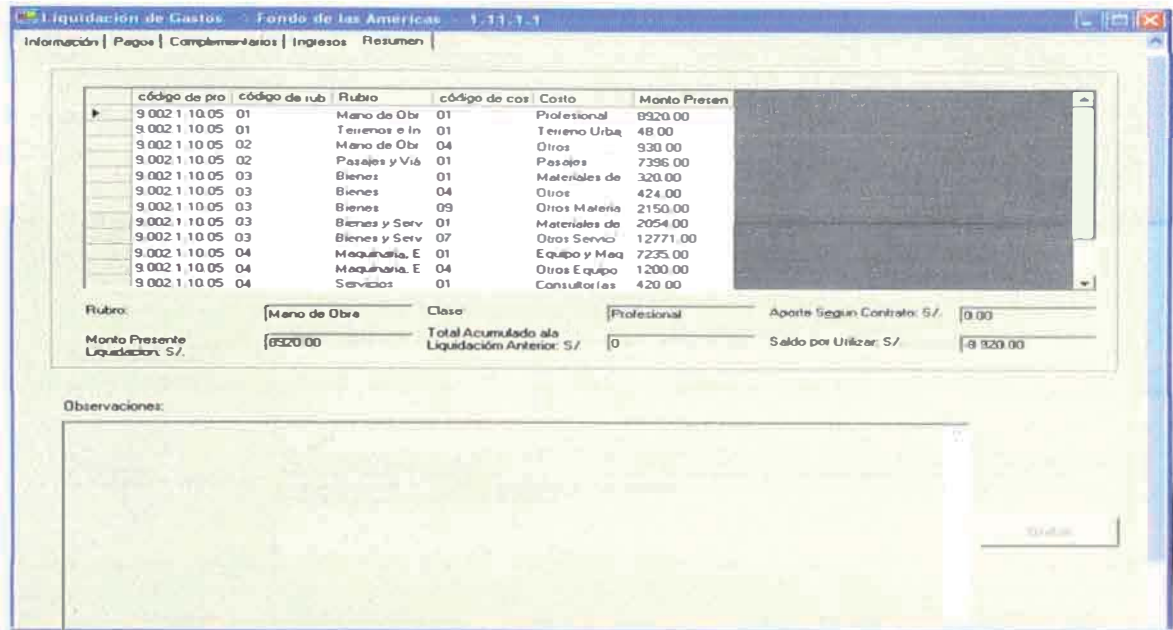


Figura 9: Pestaña Resumen de Liquidación de Gastos

4.1.5.3. Inspección de Proyectos

i. Cronograma de Inspección

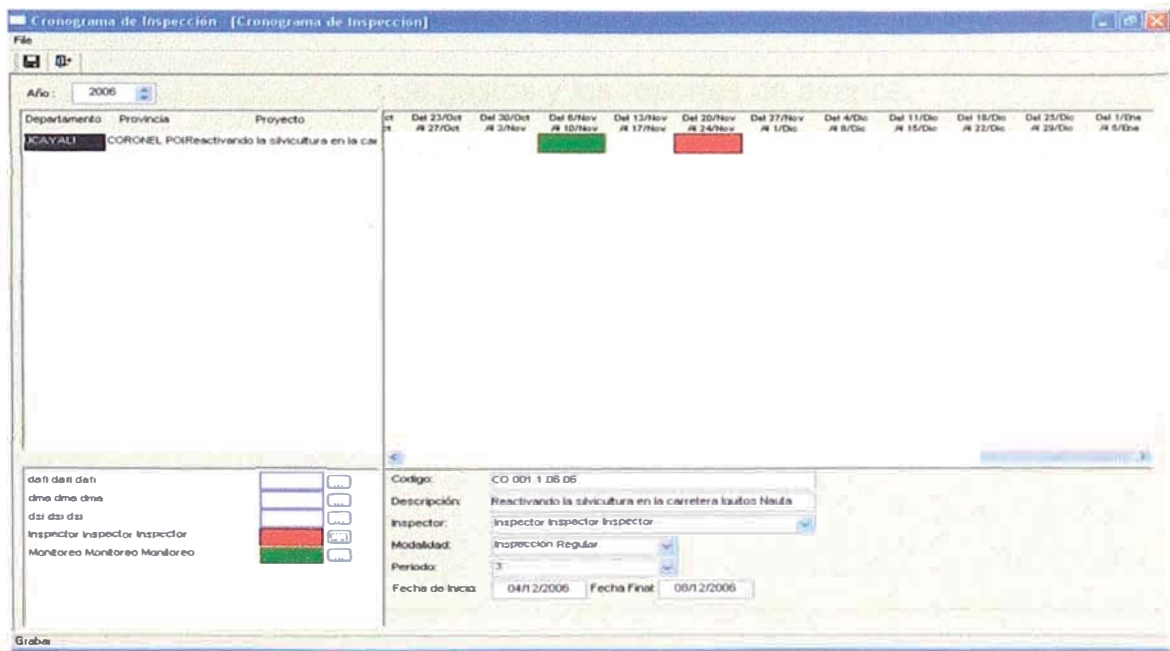


Figura 10: Ventana Cronograma de Inspección

Figura 11: Ventana Inspección

ii. Inspección Regular

Inspección de acuerdo a lo establecido en el plan operativo vigente de ese periodo, las liquidaciones de gastos y los reportes de avance.

o Pestaña Inspección Técnica

Se observa metas de actividades establecidas en el plan operativo así como el cálculo de los porcentajes de avances.

Inspección Regular

Inspección Técnica | Administrativo | Inspección Económica Financiera | Problemas/Adaptaciones | Conclusiones

Tipo de Actividad	Actividad	Unidad Medida	Resultado	Meta Final	Grabar
Administrativa	Recupero de IGV	Unitario	Administrativo	4.00	
Administrativa	Control de Proyecto (Bit	Taller	Administrativo	4.00	
Operativa	Organización de la Unidad	Unitario	Fondo de Crédito	1.00	
Operativa	Actividad productiva de	Colocación	Fondo de Crédito	5.00	
Operativa	Validación tecnológica	Unitario	Tecnología de producción	1.00	

Tipo de Actividad: Operativa Resultado: Fondo de Crédito Actividad: Organización de la Unidad

Unidad de Medida: Unitario Meta Final: 1.00

Metas Acumuladas al Periodo Anterior

Programado: 1.00 Ejecutado: 0.25 Avance % de la Meta Acumulada: 0

Metas del Periodo Actual

Programado: 0

Factor de Inspección: 0.1 Avance Físico Observado: 0.025

Observaciones: La colocación ha sido sin un correcto seguimiento del reglamento del Fondo de Crédito

Aspectos de Importancia

Las colocaciones por semillas forestales se están devolviendo en un periodo de acuerdo a la germinación de los semilleros comunitarios instalados en las comunidades nativas

Grabar

Figura 12: Pestaña Inspección Técnica de Inspección Regular

- Pestaña Inspección Económica-Financiera

Inspección Regular

Inspección Técnica | Administrativo | Inspección Económica Financiera | Problemas/Adaptaciones | Conclusiones

Percepción de Ejecución Presupuestal

Fuente de Financiamiento

- Consortio para el Desarrollo Sostenible
- Gobierno Regional de Ucayali
- Fondo de las Américas
- Beneficiarios
- Ingresos Propios
- Otros

Grabar

Fuente Financiamiento: Consortio para el Desarrollo Sostenible Monto Proyecto: 100.00

Desembolsado: 25.00 Avance Presupuestal (%): 25.00

Ejecutado: 3.25 Avance de Ejecución (%): 13.00

Saldo Por Rendé: 21.75 % Saldo por Rendé: 87.00

Percepción de la Ejecución:

La correspondencia del gasto es adecuado con una pequeña adquisición de cuantía irrisoria

Figura 13: Pestaña Inspección Económica-Financiera de Inspección Regular

- Pestaña Problemas/Adaptaciones

Se muestra los problemas y adaptaciones, datos traídos del reporte de avances.

Inspección Regular

Inspección Técnica | Administrativo | Inspección Económica Financiera | Problemas/Adaptaciones | Conclusiones

Problemas y Adaptaciones

Problema	Solución	Resultado	Comentarios
Problema	Solución	Resultado	Comentario

Problemas y Dificultades: Problema Soluciones Resultados

Comentarios: Comentario

Personal Técnico

Personal Previsto	Personal Actual	Calificación	Comentarios
Jose Hurtado Vellardo	Jose Hurtado	Si	Mismo

Personal Previsto: Jose Hurtado Vellardo ¿Mantiene Calificación o Perfil Profesional? Si

Personal Actual: Jose Hurtado

Comentarios: Mismo

Percepción del Inspector

Comentario	Tipo de Percepción
Avance de acuerdo a lo programado aunque los excesos	Opinión de los Técnicos

Añadir
Eliminar
Grabar

Figura 14: Pestaña Problemas/Adaptaciones de Inspección Regular

○ Pestaña Administrativo

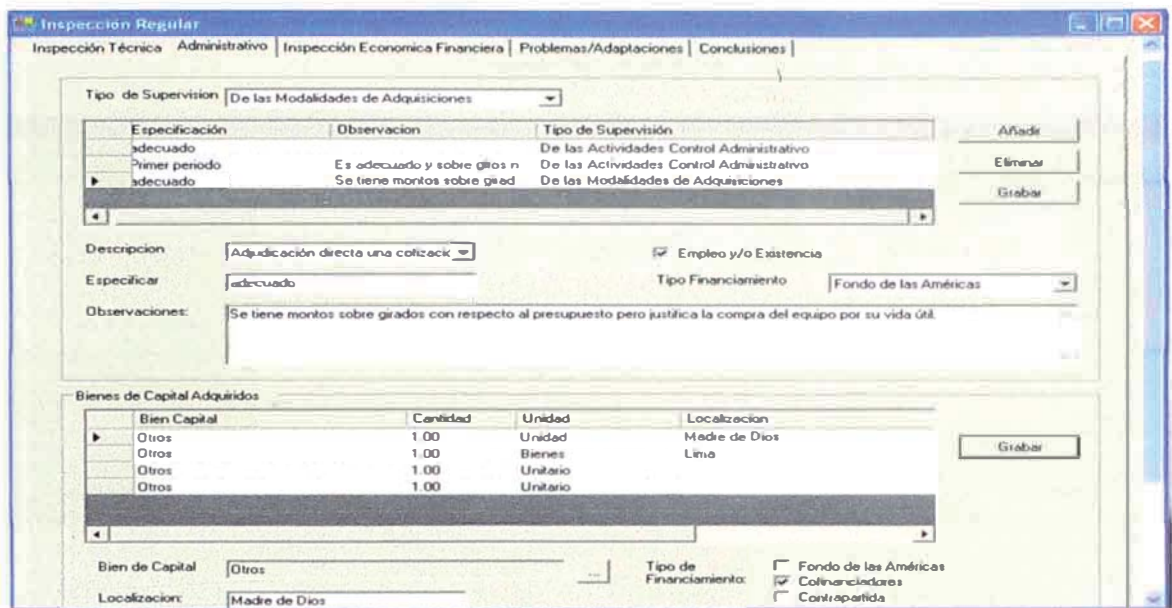


Figura 15: Pestaña Administrativo de Inspección Regular

○ Pestaña Conclusiones

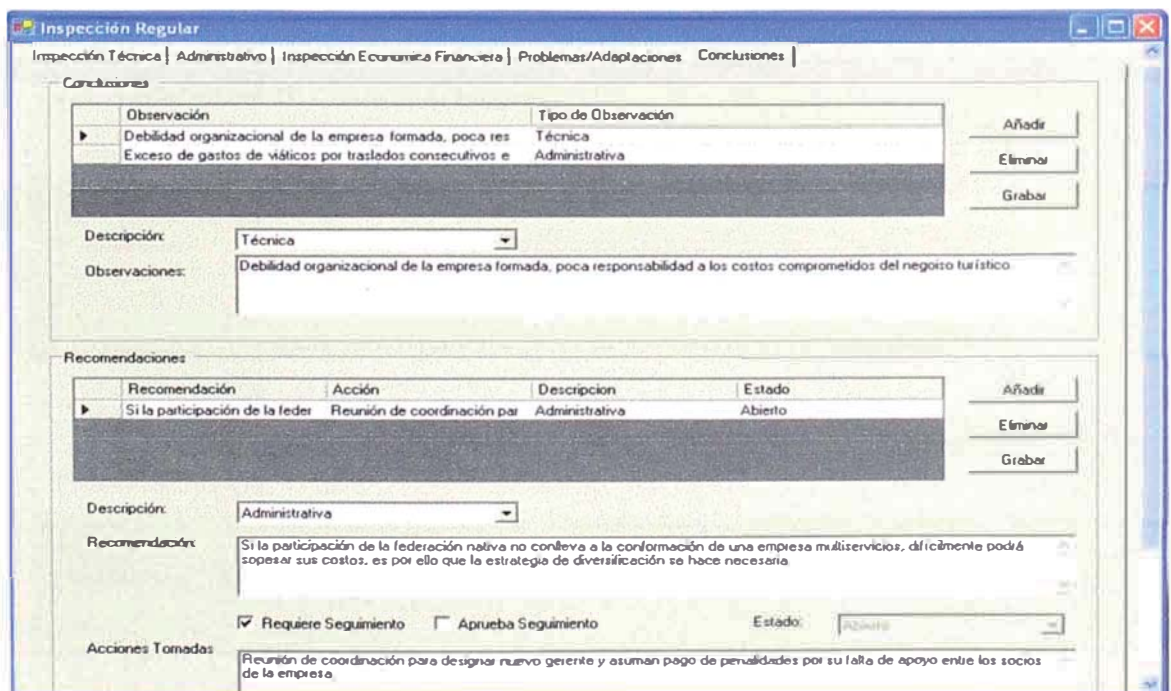


Figura 16: Pestaña Conclusiones de Inspección Regular

III. Inspección Especial

- Pestaña Objetivo

Inspección Especial

Objetivo | Resultados del Examen | Examen del Proyecto | Conclusiones

Antecedentes: Se reporta cultivos enfermos de papa nativa de la variedad la peruana

Alcance y Propósito: Validación visual y toma de muestra para el análisis viral de los suelos con aptitud agrícola, en especial para cultivos de papa nativa

Guardar

Registrado Por: Monitoreo Fecha de Registro: 13/11/2006 10:33:32 a

Figura 17: Pestaña Objetivos de Inspección Especial

- Pestaña Resultados del Examen

Inspección Especial

Objetivo | Resultados del Examen | Examen del Proyecto | Conclusiones

Del Diseño: De acuerdo al diseño del proyecto en su fase de identificación de los suelos aptos para este cultivo no se hizo un estudio para determinar el grado de contaminación que estaba presente.

De la Ejecución: En la ejecución tampoco se detectó la enfermedad por causa viral y se presumía que la ranchara era la causante.

Del Desempeño: Los técnicos debieron realizar un análisis para prever las consecuencias en una próxima campaña.

Otros Aspectos Importantes: EL CIP ha delimitado la zona no apta para el cultivo por su contaminación indeterminada hasta realizar los estudios pertinentes que el estado aún no financia. Es crítica la situación de los agricultores altoandinos por ser el cultivo de papa su principal fuente de ingresos.

Guardar

Registrado Por: Monitoreo Fecha de Registro: 13/11/2006 10:33:32 a

Figura 18: Pestaña Resultados del Examen de Inspección Especial

○ Pestaña Examen del Proyecto

Inspección Especial

Objetivo | Resultados del Examen | Examen del Proyecto | Conclusiones

Del Diseño: Con respecto al diseño de otros proyectos de cultivo de papa nativa es prerrogativa es el estudio previo de análisis de suelos en aquellas zonas por reportes de enfermedades que se tienen registrados en el CIP.

De la Ejecución: La no atención de las experiencias cercanas denotan un inadecuada de la ejecución

Del Desempeño: Desempeño de los actores denotan un falta de involucramiento coordinado.

Otros Aspectos Importantes: Otros.

Guardar

Registrado Por: Monitoreo Fecha de Registro: 13/11/2006 10:33:32 a

Figura 19: Pestaña Examen del Proyecto de Inspección Especial

○ Pestaña Conclusiones

Inspección Especial

Objetivo | Resultados del Examen | Examen del Proyecto | Conclusiones

Conclusiones:

Conclusión	Acción	Estado	Us
Se necesita Reprogramar Actividades. Los sobre gros presupuestales serán cubiertos por el Ejecutor.			

Observaciones:
Se necesita Reprogramar Actividades.

Recomendaciones:

Recomendación	Acción	Estado	Us
Se recomienda cambiar el jefe del por	Se contrató un coordinador que ejecut	Abierto	Mc

Recomendación:
Se recomienda cambiar el jefe del proyecto por su coordinación y competencia deficiente.

Requiere Seguimiento Aprueba Seguimiento Estado: Admitida

Acciones Tomadas:
Se contrató un coordinador que ejecutó un proyecto nuestro en igual temática, luego de una selección objetiva según cuentan los registros.

Registrado Por: Monitoreo Fecha de Registro: 13/11/2006 10:33:32 a

Figura 20: Pestaña Conclusiones de Inspección Especial

4.2. DESEMBOLSO DE RECURSOS

Luego de revisado el avance de un proyecto y con las solicitudes correspondientes de las Direcciones de Medio Ambiente o Supervivencia y Desarrollo Infantil, según corresponda el proyecto se procede a efectuar el desembolso de recursos económicos. Todo Proyecto es financiado con recursos tanto por el FONDAM como por la Contrapartida y los Cofinanciadores, de ser el caso; así también esta es una fuente de información que servirá para efectuar los “Desembolsos”.

Nro Desembolso	Fecha Desembolso	Monto (US\$)	Tipo de Cambio(S./ US \$)	Banco
1	20/04/2006	9045.00	3.280	(null)
2	20/04/2006	5399.99	3.500	(null)
3	20/04/2006	550.00	3.360	(null)
4	20/04/2006	486.00	3.360	(null)
5	20/04/2006	80.00	3.360	(null)

Fuente de Financiamiento: Fondo de las Américas
Tipo de Cambio (S./ US \$): 3.280
Banco:
Cuenta Corriente:
Fecha Solicitud Desembolso: 20/04/2006
Fecha Efectiva desembolso: 20/04/2006
Monto / Compromiso (US\$): 9045.00
Periodo:
Registrado por: dali
Fecha de Registro: 20/04/2006 11:52:46 a

Figura 21: Pestaña Desembolso de Proyectos

4.3. APLICACIÓN DE LA SOLUCION

4.3.1. RESULTADOS

El proceso de desembolso dura hasta 5 días efectivo, el periodo de revisión no más de tres días y la transferencia de recursos es casi automática. El 80 % de 60 proyectos en ejecución al año no presentan atrasos, los restantes lo presentan por dinámica y naturaleza del proyecto. Efectos coyunturales del entorno y patrones no controlados como el clima, estacionalidad afectan los proyectos en especial los de agroforestería-reforestación, conservación de áreas protegidas o instalaciones de obras civiles a campo abierto.

El SGP es un sistema de información pionero en su género por la poca sistematización y uso de tecnologías para las operaciones nacionales de las organizaciones de la cooperación técnica y ONGs. Esto fue un escenario retante para enfrentar el estatus quo tradicional cuya solución inserta una herramienta novedosa y propicia el alto interés de otras fuentes y el estado, en específico de la Dirección de General de Planeamiento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) quien administra el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

4.3.2. LECCIONES APRENDIDAS

- I. La demora de dos años desde el análisis del sistema hasta su implementación nos convence que es necesario ejecutar un procedimiento continuo de aceptación y adecuación del sistema a fin de evitar rediseños continuos, en algunos casos poco relevantes.
- II. La especial resistencia de usuarios directos, dado la rotación de personal en este periodo, hace necesario emitir una clara y directa información de los alcances del software en su desarrollo, dejando ciertos grados de libertad para los aportes sin distraer los lineamientos de la solución.
- III. En el proceso de implementación se encuentran interesantes aportes de los usuarios externos del SGP (ONGs ejecutoras) y que necesitan que se incluya en versiones posteriores acceso a mayores opciones de uso y manejo de información gerencial.
- IV. Es condición importante establecer un canal de sugerencias y recomendaciones a fin de procesarlas y actualizar el SGP con las nuevas tendencias y aplicaciones prácticas de los proyectos de desarrollo sostenible.
- V. En el diseño de sistemas similares donde hay interacción a nivel nacional es crucial dejar sentadas las bases tecnológicas necesarias para el escalamiento del sistema

para su desarrollo en plataforma internet a fin de evitar sobre costos para su adaptación.

- vi. Es necesario incluir en la mejora del proceso y de su correspondencia en la herramientas de gestión, como lo es el SGP, conformar un equipo donde integren los originales diseñadores del sistema, su enfoque metodológico y aporte de la experiencias de la implementación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- Dependiendo de la complejidad de los procesos y las políticas que los administran, en la mayoría de los casos la sistematización ahorra costos considerables de operación.
- Es evidente un feed-back continuo para el afinamiento de las propuestas de solución teniendo el óptimo resultado luego de los aportes participativos en forma estructurada, integrada y escalonada.
- EL SGP es estructurado por que basa su desarrollo según el Enfoque de Marco Lógico y las etapas del Ciclo de Vida de los Proyectos. Es integrada dado que busca la articulación de las necesidades y la solución de los problemas en la administración de proyectos, interrelacionándose las acciones del Organismo Ejecutor y el FONDAM. Y escalonado por la interacción entre

niveles de la organización al brindar y recibir información para el desempeño satisfactorio de las funciones

- Un sistema como el desarrollado es resultado de un proceso riguroso, participativo y profundo que muestra aspectos de la gestión de los proyectos que no era fácil de reconocer. A la luz de solucionar temas operativos permite ajustar y mejorar políticas para la planificación estratégica en prospectiva del entorno cambiante.
- La resistencia al cambio es un proceso natural y se tiene que manejar bajo una planificación, ejecución y evaluación para lograr los objetivos de la implementación de la solución.
- En un proceso de mejora son evidentes los intereses particulares, definitivamente se afectan. Lo interesante es que este escenario permite desnudar de manera clara la cultura de una organización, intensificando las fortalezas como trabajo en equipo, liderazgo, innovación, creatividad, tolerancia y; transformando las debilidades en puntos de apoyo que trasciendan en sinergias para las soluciones.

B. RECOMENDACIONES

- La mejora de procesos en la medida de lo posible es acompañada por los actores claves de las operaciones que otorgue reales y prácticas ventajas.
- El equipo de análisis de los procesos tiene que estar integrada por técnicos de desarrollo sostenible dado los temas socio-ambientales donde el ingeniero industrial encaja diametralmente como profesional articulador y gestor.
- En la implementación, la inducción (capacitación, diseño de manuales, procedimientos del uso del software, organización de talleres participativos, etc) al manejo de estos sistemas de aplicación especial tiene que ser dirigida y coordinada por el profesional de proyectos de desarrollo socio-ambiental involucrado en el proceso, dado que busque articular los conceptos vertidos alineados al enfoque especial, políticas y objetivos estratégicos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- “Buscando el Rumbo / Marco lógico y Proyectos de Desarrollo en América Latina”, Alejandro C. Imbach, editado por Claudia Bouroncle, Isabel A. Gutiérrez y Alejandro A. Imbach, año 1998.
- “Manual de Enfoque del Marco Lógico”, Grupo Técnico NORAD dirigido por Cato Haugland, Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), Madrid, Setiembre de 2003.
- “Método del Marco Lógico”, Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo (ASDI), Kari Örtengren/Project Design AB, Ediciones Edita Communication, Setiembre 2005.
- “Manual de Procedimientos Administrativos”, Fondo de las Américas-FONDAM, Setiembre 2001.
- “Manual de Organización y Funciones”, Fondo de las Américas-FONDAM, Setiembre 2001.

- “Reglamento Interno”, Fondo de las Américas-FONDAM. Setiembre 2001.
- “Manual de Plan Operativo del Sistema de Gestión de Proyectos –SGP”, Fondo de las Américas-FONDAM, Bach. Ing. Alexander Vergaray Vera, Enero 2007.
- “Manual de Ejecución del Sistema de Gestión de Proyectos –SGP, Fondo de las Américas-FONDAM”, Bach. Ing. Alexander Vergaray Vera, Enero 2007.
- “Proyecto Directiva del Sistema de Gestión de Proyectos –SGP”, Bach. Ing. Alexander Vergaray Vera.
- “Documentos de Diseño de Procesos del Sistema de Gestión de Proyectos –SGP”, Service NET SAC, Ing. Aurelio Chávez, Noviembre del 2006.
- “Manual de Usuario Sistema de Gestión de Proyectos –SGP”, Service NET SAC, Ing. Aurelio Chávez, Noviembre del 2006.
- “Sistema de Monitoreo”, FONDAM, Ing. Luis Torres Velásquez, Enero 2000.
- “Plan Estratégico 2001 del Fondo de las Américas-FONDAM”.
- “Plan Estratégico 2011 del Fondo de las Américas-FONDAM”, fase de construcción.

ANEXOS

**PRESENTACION DEL SISTEMA
UTILIZADO EN LOS TALLERES DE
INDUCCIÓN A LAS ONG'S**



**SISTEMA DE GESTION Y
CONTROL DE PROYECTOS**

SGP



**FONDO DE LAS
AMERICAS**
P E R U

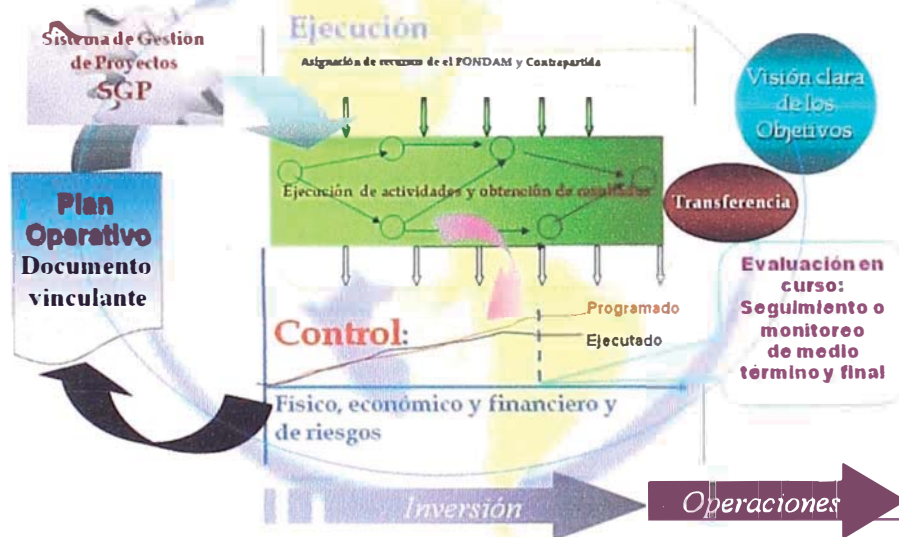


Marco Conceptual

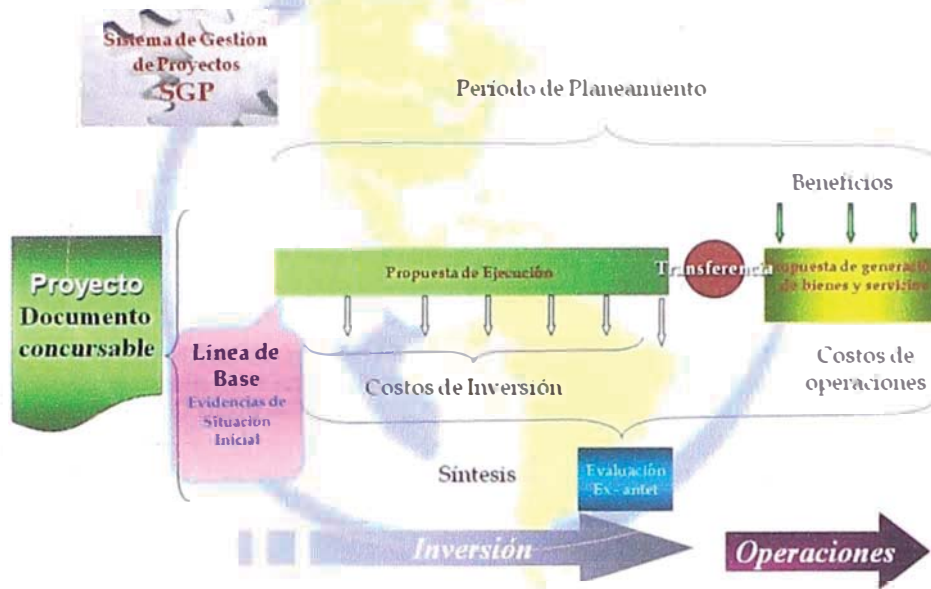
Gestión de la Intervención



Control y Evaluación de la Ejecución



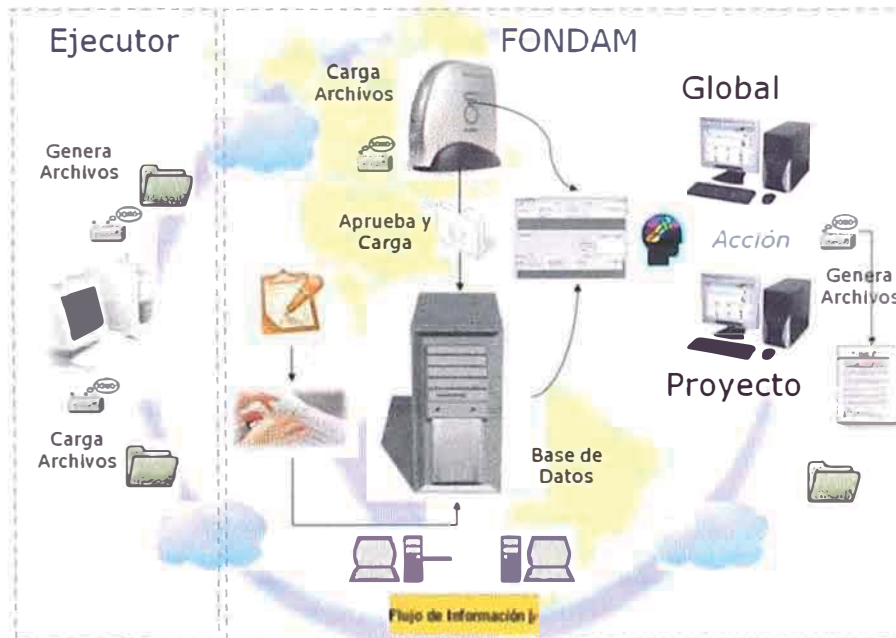
Formulación del Proyecto



El Sistema

Características del Sistema

- Desarrollado en Visual Basic .Net y utiliza como Base de Datos SQL Server 2000.
- Es una sola aplicación tanto para uso del FONDAM como para la del Ejecutor, pero los accesos están restringidos de acuerdo al Perfil del Usuario.
- Trabaja sobre plataforma Windows (mínima requerida Windows 98, menos Millenium y Vista).
- El servidor donde se instale el Sistema debe ser como mínimo un Pentium IV con 1 Gb de memoria RAM y Windows 2000.
- El computador cliente donde se instale el Sistema debe ser como mínimo un Pentium III con 64 Mb de memoria RAM y Windows 98.



Beneficios

- **Flexibilidad.** Permite la configuración de nuevas condiciones de ejecución.
- **Interacción e Integración.** Los Procesos de Gestión de los Proyectos se realizan electrónicamente desde la formulación.
- **Eficiencia.** Mide el desempeño de los Proyectos y del Ejecutor. Mejora los tiempos de aprobación. Aligera el cierre de los Proyectos.
- **Información centralizada y sistematizada de los proyectos.**
- **Carga y Descarga Automática de Datos.** Información obtenida desde la misma fuente en donde se genera.
- **Tablero de Control.** Interfaz de análisis de data Global y por Proyecto para la toma de decisiones estratégicas y técnicas.
- **Cero costo de licencias para los ejecutores.**
- **Interfaz amigable en entorno Cliente/Servidor.** Una sola para usuarios internos y externos. Restricciones de usuario por procesos y entidades.

Objetivos

- **Mejoramiento continuo de la Gestión y Control de Proyectos.**
- **Mejora del desempeño y reducción de costos operativos del FONDAM.**
- **Información en Tiempo Real.**
- **Integración de la información del Ejecutor a través del sistema en forma ágil y sencilla.**
- **Interacción con el Ejecutor simplificando los procedimientos.**
- **Fortalecer la Toma de Decisiones al poseer información única en el sistema.**
- **Administración óptima y segura de la información, bajo estrictas políticas de seguridad.**

Registro de Proyecto

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal | Pre-Inversión | Inversión | Cierre | Tablero de Control | Parámetros del Sistema | Documentos de Gestión | Reportes

Registro de Proyecto

Información | Colaboradores | Evaluación | Observaciones

Proyecto: [Reactivación de la Piscicultura en la Región Ucayali, Etapa 1: Validación de la Re] Código: [CO 001.1.12.05]
 Estado: [Proyecto Aprobado] Modalidad: [Colaboración] Programa: [CO 3006]
 Área Temática: [Pecuario Acuático] Sub Área Temática: [Piscicultura Acuática] Sub Nivel: [Proyecto de Intervención]
 Duración (meses): [11]

Información del Ejecutor
 Organismo Ejecutor: [Comité para el Desarrollo Sostenible de Ucayali] Representante Legal: [REPRESENTANTE LEGAL RL]
 Dirección: [Je Dazagro 137 Mezales Lina]
 Teléfono: [277 3525] Fax: [277 3525] Correo Electrónico: [codena@codena.org]
 Organismo Asociado:

Información del Proyecto
 Departamento: [UCAYALI] Provincia: [SANTO PONTIANO] Distrito: [CALUPA]
 Localidad/Comunidad: [Nueva Laguna km 30 de la carretera Jorge Basadre]
 Número de Beneficiarios Directos: [1000.00] Número de Beneficiarios Indirectos: [10000.00]
 Montos de Donación
 Fondo de las Asocias (R\$ \$): [21,220.00] Colaboración (R\$ \$): [1000.00] Ingresos Proyectados (R\$ \$): [1000.00]
 Gasto Ejecutor (R\$ \$): [4440.00] Beneficiarios (R\$ \$): [15,257.16] Otros (R\$ \$): [0]
 Contabilidad (R\$ \$): [15,257.16]

Registrado Por: [Adrian] Fecha de Registro: [28/12/2005 10:37:0]

Evaluación de Proyecto

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal | Pre-Inversión | Inversión | Cierre | Tablero de Control | Parámetros del Sistema | Documentos de Gestión | Reportes

Evaluación de Perfiles y Proyectos

Programa: [CO 2006]

Cod Perfil	Nombre Perfil	Organismo Ejecutor
CO 004.3.01.06	Prueba 3	ORGANISMO EJECUTOR
CO 005.3.02.06	Prueba 4	ORGANISMO EJECUTOR

Nombre Perfil: [Prueba 3] Código: [CO 004.3.01.06]
 Organismo Ejecutor: [ORGANISMO EJECUTOR] Estado: [Seleccionar una opción...]
 Observaciones: [Observaciones] Grabar

#	Secuencia	Evaluated	Calificación	Tipo de Evaluación
1	1	EMPLEADO EMPLEADO EMPLE	14.00	Institucional
2	2	EMPLEADO 2 EMPLEADO 2 EMP	58.00	Perfil
1	1	EMPLEADO 3 EMPLEADO 3 EMP	56.00	Perfil
2	2	EMPLEADO 2 EMPLEADO 2 EMP	56.00	Proyecto
1	1	EMPLEADO EMPLEADO EMPLE	98.00	Proyecto

Tipo de Evaluación: [Institucional]
 Nombre Evaluador: [EMPLEADO EMPLEADO EMPLEADO]
 Calificación: [14.00]

Etapas de Evaluación de Perfiles
 Puntaje Final: [71.00] Puntaje Evaluación Institucional: [14.00] Puntaje Evaluación Técnica: [57.00]

Etapas de Evaluación de Proyectos
 Puntaje Final: [57.00]

Proyecto

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Proyecto - CO.001.1.12.05

Información | **Fundación** | Actividades Obligatorias | Cotización | Liquidación de Gastos | Reporte de Avance | Recupero IGTV | Demerito | Hoja de Calificación

Proyecto: Predefinición de la Pesca en la Región Ucayali (Eje 1, Validación Registro de Punt) Código: CO.001.1.12.05

Modalidad: Cotización Programa: CO.001 Sub-Programa: Gestión

Área Temática: Medio Ambiente Sub Área Temática: Manejo Sostenible de Rec Sub-Nivel: Manejo de Recursos Hídricos

Estado: En Ejecución Dirección Responsable: []

Fecha Inicio: [] Duración (meses): 12.00 Fecha Fin: []

Información del Ejecutor

Organismo Ejecutor: Gobierno Regional de Ucayali Representante Legal: José Livio Vigil Dirección del Proyecto: Alfredo Risco Dols

Dirección: Nueva Pomaquia 152 - El Mamburá, Ucayali Organismo Asociado: []

Utilización del Proyecto

Departamento: [] Provincia: [] Distrito: []

Región: [] Referencia: []

Zona: [] Localidad: Nueva Requena

Montos de Donación

Fondo de los Analistas (B/S \$)	21223.85	Cotizaciones (B/S \$)	1000.00	Ingresos Proyecto (B/S \$)	1000.00
Organismo Ejecutor (B/S \$)	4440.00	Beneficiarios (B/S \$)	15207.16	Otros (B/S \$)	0
				Contingencia (B/S \$)	19697.16

Cuenta Corriente

Motivo: [] Moneda: [] Banco: []

Comentarios

Transacción de Comprobante

Registrado Por: [] Fecha de Registro: 20/12/2005

Plan Operativo

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Plan Operativo

Información | **Actividad** | Resultados | Insumos/Recursos | Personal Técnico | Administrativo | Remuneración

Actividad

Tipo de Actividad: Operativa Resultado: Tecnología de producto

Código Actividad	Actividad	Descripción	Duración Meses	Ponderación	Calificación
2.02	Inspección evalu	identificación de lo	2	0.10	1.00
2.03	Equipamiento de l		1	0.10	1.00
2.04	Selección de prod		1	0.10	1.00
2.05	Taller de prepara		1	0.10	1.00
2.05	Diseño de campo de		2	0.10	1.00

Actividad: Inspección, evaluación de los estanques

Descripción: Identificación de los requerimientos de acondicionamiento

Duración (Meses): 2

Porcentaje de Contribución al Resultado: 1.00

Calificación de Contribución al Resultado: 1.00

Metas: [] Costo / Beneficio: [] Actividades Previas: [] Riesgo: []

Registrado Por: [] Fecha de Registro: 20/12/2005

Desembolso

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Proyecto: 01.001.3.12.01

Información | Formulación | Actividades Obligatorias | Cotizaciones | Liquidación de Gastos | Reporte de Avance | Recupero IGV | Desembolso | Notas de Corte 4 | 3

Desembolso

Nro Desembolso	Fecha Desembolso	Monto (M\$)	Tipo de Cambio (S/ / US \$)	Banco
1	06/01/2006	15257.16	3.25	(null)
2	05/07/2005	2115.80	3.25	BCP
3	06/01/2006	15461.99	3.25	(null)
4	06/01/2006	2115.40	3.25	(null)
5	06/01/2006	2000.00	3.25	BCP
6	17/04/2006	3950.49	3.25	(null)

Añadir Grabar

Fuente de Financiamiento: Fondo de los Activos Tipo de Cambio (S/ / US \$): 3.25

Banco: Cuenta Corriente

Fecha Solicitud Desembolso: Generar Carta Fecha Efectiva desembolso: 06/01/2006

Monto / Compromiso (US\$): 15951.81 Periodo:

Registrado por: [Sal] Fecha de Registro: 06/01/2006

Reporte de Avance

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - MG

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Reporte de Avance

Información | Aprobación Resultados | Reporte Rem. Accto/Actividad | Pedidos/Solicitudes

Tipo Actividad: Operativa Resultado: Fondo de Crédito

Actividad	Meta del Proyecto/Unidad d	Meta del Proyecto/Cantidad	Meta para el Periodo	Cod Actividad
Actividad 1	Unidad	1.00	0.25	1.01

Metas del Periodo

Programada: 0.25 Ejecutada: 0.25 Grabar Avance del periodo %: 0

Informe Narrativo

Descripción de Actividad: [Descripción]

Resumen Ejecución del Periodo: Fondo de préstamo obligado a devolverse en efectivo Elemento de Verificación: Plan de estudios

Observaciones: Se entregó en especies para la generación del fondo con índice de exactitud el Incentivo de \$1.

Calificación de la Ejecución: 0

Monto Ejecutado Donación FONDIAM: 0 Monto Ejecutado Donación Cotizaciones: 0 Monto Ejecutado Donación Contratistas: 0

Liquidación de Gastos

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - SGA

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Liquidación de Gastos Fondo de las Américas 1.11.1.2

Información Pagos Complementarios Ingresos Resumen

Código de Pa	Tipo Documento	Numero de Documento	Proveedor	Total
2	Factura	4634654	INDUS IRRAS SERVER	23537.71
3	Factura	443433	Multicompu	22334.87
5	Precio por Honorarios	36565	Jefe	1725.09

Muestra de Cheque: [50453] Cheque Cobrado Documento Pagado

Tipo de Documento: [] N° de Documento: [43543654] Fecha de Emisión: []

RUC Proveedor: [101113544445] Nombre Proveedor: [Jefe] Colocaciones: []

Ingreso Total del Documento (S/): [2720.76] Monto I G V (S/): []

Detalle de la Adquisición

Concepto	Cantidad	Monto	Unidad de Medida
Honorarios del jefe del proyecto	1.00	2720.76	MES/HOM

Concepto: [Honorarios del jefe del proyecto] Unidad de Medida: [MES/HOM] Incluir P.V.

Cantidad: [1.00] Monto Concepto: [2720.76] Estado: [Aprobado por Dirección/Adm.]

Actividades Financieras

Resultado	Actividad	Rubro	Clase	% Actividad	Monto	Código de Actividad
Fondo de Crédito	Inspección en el	Mano de Obra	Profesional	32.55	885.60	1.01
Tecnología de pro	Inspección en el	Mano de Obra	Profesional	24.23	659.28	2.01
Tecnología de pro	Selección de prod	Mano de Obra	Profesional	25.56	695.43	2.03
Tecnología de pro	Taller de trabajo	Mano de Obra	Profesional	3.66	104.36	2.04

Inspección de Campo

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - SGA

Principal Pre-Inversión Inversión Cierre Tablero de Control Parámetros del Sistema Documentos de Gestión Reportes

Inspección

Proyecto: [Inspección de la Pesca Acuática en la Región Ucayali, Etapa 1: Validación de la Rentabilidad de Tecnología] Código: [CO 001.1.11.05]

Tipo: [] Muestreo: [] Estado: [Pendiente Informe]

Período Inspección: [] Fecha de Inspección: [18/07/2006] Fecha de Ponderación: [05/02/2006]

Inspector: [Vergara Vera Alex] Revisado Por: [] Aprobado Por: []

Del: [] Al: []

De la Inspección

Alcance: [Inspección global técnica-acuicultura administrativa: Gestión de las Operaciones y seguimiento de actividades]

Descripción del Alcance: [De las 10 comunidades se tomo una muestra de 5 separadas de acuerdo a la geografía según accesibilidad y ecosistema particular]

Aspectos de Importancia: [Revisión del Plan de establecimiento y su rentabilidad con tomas de muestras de peces según peso, talla, otras características físicas y químicas. Cuapas de información a líderes de comunidades y reuniones con la comunidad y autoridades comprometidas. Verificación del cumplimiento de la directiva N°10 de liquidación de gastos y gastos administrativos. Relevo de información de producción y registro de ventas para el rubro de mercado y equilibrio de la oferta]

Conclusiones y Recomendaciones Relevantes: [1. En este primer trimestre se encontró un estudio actual del estado del mercado e-alcando regiones regionales de consumo. 2. La reproducción y establecimiento de acuerdo al presupuesto. 3. Se está iniciando con la construcción del centro de interpretación ambiental y de conservación del Peco y Garamba. 4. Conviene dar a las educaciones los equipos adecuados.]

Registrado Por: [] Fecha de Registro: []

Reprogramación / Reformulación Presupuestal

Principal | Pre-Inversión | Inversión | Cierre | Tablero de Control | Parámetros del Sistema | Documentos de Gestión | Reportes

Reprogramación y Reformulación Presupuestal

Información | Actividades | Resumen

Tipo de Actividad: Operativa Preprogramación y Reformulación Presupuestal Autorizado Por: _____

Resultado: Tecnología de producción Autorizado Por: _____

Actividades:

Código Actividad	Actividad	Descripción	Duración (Meses)	Producción	Calificación
2.17	Equipamiento de I		4	0	0
2.2	Selección de prod		1	0	0
2.3	Taller de capacitación		1	0	0
2.4	Días de campo de P		2	0	0

Actividad: Programación, evaluación de las actividades

Descripción: Identificación de los requerimientos de acondicionamiento

Duración (Meses): 2

Porcentaje de Contribución al Resultado: 30

Calificación de Contribución al Resultado: 6

Meta: _____

Costo / Beneficio: _____

Registrado Por: _____

Fecha de Registro: _____

Informe Final

Sistema de Gestión y Control de Proyectos - SIG

Principal | Pre-Inversión | Inversión | Cierre | Tablero de Control | Parámetros del Sistema | Documentos de Gestión | Reportes

Informe Final

Acción | Beneficiarios | Resultados | Bases | Problemas/Soluciones | Evaluación | Conclusiones

Resultado: Tecnología de producción validada

Cod Indicador	Indicadores	Fuente de Verificación	Logro Programado	Logro Realizado
1	Rentabilidad percibida	Estudio del mercado	20	20.00

Indicador: Rentabilidad percibida Fuente de Verificación: Estudio del mercado

Logro Programado: 20 Logro Alcanzado: 20.00 Variación(%): 0.00

Observaciones sobre la Meta del Proyecto: (Los logros han sido obtenidos por la ejecución adecuada y programática de las actividades. Fue crucial un monitoreo específico a las conexiones pertinentes)

Actividades:

Cod Actividad	Actividades	Cod Meta	Unidad de Medida	Meta Programada	Meta Lograda
2.1	Programación, evaluación	1	Unidad	40.00	40.00
2.17	Equipamiento de las pi	1	Unidad	1.00	0.00
2.2	Selección de producto	1	Unidad	24.00	24.00
2.3	Taller de capacitación	1	Unidad	1.00	1.00
2.4	Días de campo de campo	1	Días / Hombre	2.00	0
2.6	Desarrollo de planes	1	Unidad	74.00	74.00

AMÉRICAS
R E R U

Propuesta de Transferencia

The screenshot shows a web application window titled 'Propuesta de Transferencia'. The interface includes a navigation menu at the top with options like 'Principal', 'Pre-Inversión', 'Inversión', 'Cierre', 'Tablero de Control', 'Parámetros del Sistema', 'Documentos de Gestión', and 'Reportes'. The main content area is divided into several sections:

- Information Section:** Contains a table with columns 'Tipo de Bien', 'Bien', 'Cantidad', 'Monto', and 'Unidad'. One row is visible with 'Comedores y Cuartos, construcción' and a quantity of 1.00.
- Form Section:** Includes input fields for 'Tipo de Bien', 'Bien' (set to 'Otro'), 'Unidad' (set to 'Unidad'), 'Cantidad' (set to 1.00), 'Costo Unidad (US \$)' (set to 100.00), and 'Costo Total (US \$)' (set to 100.00).
- Beneficiaries Section:** A table with columns 'Transferir al Beneficiario' and 'Cantidad a Transferir'. One row shows 'Asociación "La Ganadera"' with a quantity of 1.00. Action buttons 'Agregar', 'Eliminar', and 'Grabar' are present.
- Transfer Section:** A dropdown menu for 'Transferir a' is set to 'Asociación "La Ganadera"', with an 'Agregar' button and a 'Cantidad a Transferir' field set to 1.00.
- Footer Section:** Includes fields for 'Registrado Por' and 'Fecha de Registro' (set to 27-06-2013).

Tablero de Control Proyecto

Síntesis de Gestión por Proyecto

Tablero de Control – Proyecto

Evolución del Desempeño del Proyecto y su Ejecutor

Tabla de Control: Ejecución Presupuestal del Proyecto

Proyecto: PE 003 1 04 08

Seguimiento de Observaciones Técnica Financiera

EVOLUCIÓN DE LOS CUADROS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Periodo	Técnico	Administrativo	Financiamiento	Colaboramiento	Económico	TOTAL
1 Bimestre	88.82 %	100.00 %	95.33 %	0.00 %	92.57 %	94.20 %
2 Bimestre	72.15 %	50.00 %	52.00 %	0.00 %	2.05 %	44.45 %
3 Bimestre	49.55 %	33.32 %	16.74 %	0.00 %	1.84 %	25.46 %
4 Bimestre	47.86 %	25.00 %	15.38 %	0.00 %	1.61 %	22.46 %
5 Bimestre	37.29 %	20.00 %	13.44 %	0.00 %	1.44 %	18.04 %
6 Bimestre	36.62 %	16.68 %	12.62 %	0.00 %	1.13 %	16.76 %

EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EJECUTOR EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Periodo	Proyecto	Liquidación FONDAM	Liquidación Colaboración	Ejecuto Contrapartida	Ejecuto
1 Bimestre	94.20 %	75.00 %	0.00 %	92.57 %	
2 Bimestre	44.45 %	0.00 %	0.00 %	2.05 %	
3 Bimestre	25.46 %	0.00 %	0.00 %	1.84 %	
4 Bimestre	22.46 %	0.00 %	0.00 %	1.61 %	
5 Bimestre	18.04 %	0.00 %	0.00 %	1.44 %	
6 Bimestre	16.76 %	0.00 %	0.00 %	1.13 %	

Tablero de Control – Proyecto

Desempeño Técnico y Financiero del Proyecto

Tabla de Control: Desempeño Técnico y Financiero del Proyecto

Proyecto: PE 003 1 04 08

Resultado: Familias en extrema pobreza dedicad...

Periodo: Bimestre

DESEMPEÑO TÉCNICO

Actividad	Unidad	Total	Metas		Reporte	Ejecución		Factor de Inspección	
			del Periodo	Acumulada al Periodo		Avance	Validada		
1.01 Organización	Persona	30.00	30.00	30.00	30.00	1.00	30.00	30.00	1.00
1.01 Organización	Taller	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.02 Feria de plant	Evento	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.02 Feria de plant	Persona	80.00	80.00	80.00	132.00	1.00	132.00	132.00	1.00

	del Periodo	Acumulada al Periodo	Total	Desempeño	Seguimiento de Observaciones Técnica Financiera
Total Actividades Operativas	105.42 %	105.42 %	31.79 %	88.82 %	
Total Actividades Administrativas	100.00 %	100.00 %	16.67 %	100.00 %	
Total Proyecto	102.71 %	102.71 %	24.23 %	94.41 %	

DESEMPEÑO FINANCIERO (US \$)

Fuente de Financiamiento: Fondo de las Américas

Por Objetos de Gastos:

Actividad	Presupuesto		Ejecución		Factor de Inspección	Saldo Presupuestal	
	Total	del Periodo	Acumulada al Periodo	del Periodo		del Periodo	Acumulada al Periodo
1.01 - Organización	149.21	149.21	149.21	142.94	1.00	6.27	6.27
1.02 - Feria de plá	195.82	195.82	195.82	188.08	1.00	7.74	7.74
1.03 - Capacitaci	134.26	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
1.04 - Instalacion	482.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	482.00

Actividad	Presupuesto		Ejecución		Factor de Inspección	Saldo Presupuestal	
	Total	del Periodo	Acumulada al Periodo	del Periodo		del Periodo	Acumulada al Periodo
Total Operativo	8 944.64	1 183.03	1 183.03	1 128.48	1.00	54.55	7 816.16
Total Administrativo	1 025.36	221.56	221.56	217.18	1.00	4.39	838.19
Total	10 000.00	1 404.59	1 404.59	1 345.66	1.00	58.93	8 654.34

Tablero de Control – Proyecto

Ejecución Técnica del Proyecto por Periodo

Ejecución Técnica - Financiera por Proyecto

Programa: PE 2008 Proyecto: PE 003 T 04 00 Al Periodo: 1 Enero

Actividades Operativas (Moneda UG B)									Meta Ejec.		
Codigo	Actividad	Presupuesto	Ejecutado Fo	Presupuesto	Ejecutado Co	Presupuesto	Ejecutado Co	Pres	Unidad	Meta Progra	Meta Ejecuta
1 01	Organización	143 2100	143 1874	0	0	30 0000	27 7234	0	Persona	30 00	30 00
1 02	Feria de plaza	195 8000	188 4063	0	0	85 0000	78 5497	0	Tablet	1 00	1 00
4 01	Asistencia Te	338 0000	319 0053	0	0	0	0	0			
5 01	Capitacion	500 0000	479 8599	0	0	0	0	0			
Total		1183 0300	1130 4589	0	0	115 0000	106 2731	0			

Actividades Administrativas (Moneda UG B)									Meta Ejec.		
Codigo	Actividad	Presupuesto	Ejecutado Fo	Presupuesto	Ejecutado Co	Presupuesto	Ejecutado Co	Pres	Unidad	Meta Progra	Meta Ejecuta
0 01	Dirección Ge	0	0	0	0	493 8800	455 1771	0	Unitario	2 00	2 00
0 02	Apoyo logístic	20 0000	19 1944	0	0	0	0	0			
0 03	Apoyo Contá	19 0000	18 2347	0	0	32 0000	29 5717	0			
0 04	Monitoreo y E	182 5600	180 1261	0	0	0	0	0			
Total		221 5600	217 5552	0	0	531 8800	484 7488	0			

Seguimiento de Observaciones Técnica Financiera

Tablero de Control – Proyecto

Ejecución por Cuentas Genéricas

Tablero de Control: Ejecución Presupuestal del Proyecto

EJECUCIÓN OPERATIVA

Partidas	Presupuesto		Ejecución		Saldo Presupuestal		Variación Porcentual		Índice de Situación		
	Total	del Periodo	Acumulado al Periodo	del Periodo	Acumulado al Periodo	Total	del Periodo	Acumulado al Periodo			
Bienes	1 275 30	81 70	81 70	71 71	9 99	9 99	1 203 53	12 22	12 22	54 28	87 78
Mano de Obra	1 939 00	309 00	309 00	302 15	6 85	6 85	1 886 05	2 22	2 22	64 68	97 78
Pasajes y Viáticos	504 00	64 00	64 00	55 94	8 06	8 06	448 06	12 59	12 59	89 90	87 41
Servicios	686 34	228 33	228 33	219 65	8 68	8 68	446 69	3 80	3 80	67 04	96 20
Inve. Bienes y Servi	1 280 00	500 00	500 00	479 02	20 98	20 98	800 98	4 20	4 20	62 58	95 80
Partida Operativa Desca											
Inve. Maquinaria E	3 220 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	3 220 00	0 00	0 00	100 00	0 00

EJECUCIÓN ADMINISTRATIVA

Partidas	Presupuesto		Ejecución		Saldo Presupuestal		Variación Porcentual		Índice de Situación		
	Total	del Periodo	Acumulado al Periodo	del Periodo	Acumulado al Periodo	Total	del Periodo	Acumulado al Periodo			
Bienes	736 80	126 00	126 00	128 13	-1 33	-1 33	608 67	-1 05	-1 05	82 61	101 05
Servicios	318 56	94 76	94 76	89 04	5 72	5 72	229 52	6 03	6 03	72 05	93 97
Total	1 055 36	221 56	221 56	217 17	4 39	4 39	838 19	1 98	1 98	79 42	98 02

EJECUCIÓN GENÉRICAS

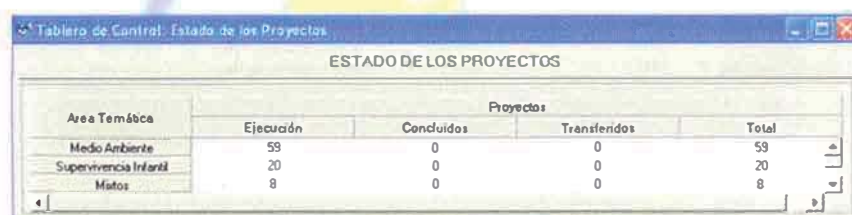
Genérica	Del Periodo	Al Periodo	Total
Gastos Administrativos	102 31	102 31	20 58
Inversiones	100 00	100 00	10 64
Mano de Obra	102 07	102 07	15 12

Tablero de Control Global

Herramienta para Toma de Decisiones

Tablero de Control – Global

Estado de los Proyectos



Area Temática	Proyectos			Total
	Ejecución	Concluidos	Transferidos	
Medio Ambiente	59	0	0	59
Supervivencia Infantil	20	0	0	20
Mitos	8	0	0	8

Tablero de Control – Global Indicadores Temáticos

Tablero de Control - Indicadores Temáticos

EJECUCIÓN DE METAS

Area Temática: Medio Ambiente

Indicadores	Metas Programadas	Metas Logradas
Articulación - Número de entidades educativas que participan de actividades ambientales	0.00	0.00
Agricultura orgánica - Número de Hectáreas	396.00	390.00
Calidad de Aire - Porcentaje de Deminución de Contaminantes	0.00	0.00
Resechos - Número y Tipo de Organizaciones participantes en el manejo de desechos	0.00	0.00
Resechos - Porcentaje de desechos reducidos, reutilizados o reciclados	0.00	0.00
Escuelas - Número de ANP	0.00	0.00
Escuelas - Número de Hectáreas	0.00	0.00
Entrenamiento - Educación Ambiental - Número de Personas Entrenadas	0.00	0.00
Entrenamiento - Educación Ambiental - Número de Programas de Educación ambiental I	0.00	0.00
Especies - Incremento de Población de especies protegidas	0.00	0.00
Instituciones beneficiadas - Fortalecimiento Institucional - Número de Instituciones beneficiadas	1.00	0.00
Reforestación (Plantaciones) - Número de Hectáreas	0.00	0.00
Sistemas agroforestales o agro-hortícolas - Número de Hectáreas	0.00	0.00
Variedad Interspecifica - Número de variedades de especie protegida/nueva	0.00	0.00

Tablero de Control – Global Desempeño Técnico

Desempeño Técnico

Modalidad: Todos Programa: Decimo

Area Temática	SubArea Temática	Nivel Temático	N° Proyectos	Desempeño
Medio Ambiente	Ecosistemas	PENDIENTE	5	60.44 %
Supervivencia Infantil	Alimentación y Seguridad Alimentaria	PENDIENTE	2	88.69 %
Agua y Saneamiento	Agua Segura para consumo Humano	PENDIENTE	2	107.97 %

Exportar a Excel

Area Temática	N° Proyectos	Desempeño(%)
Agua y Saneamiento	2	107.97
Medio Ambiente	5	60.44
Supervivencia In	2	88.69
Total	9	85.70

Area Temática: Medio Ambiente Programa: Todos

Proyecto	Organismo Ejecutor	Localización	Desempeño
Manejo sostenible de bosques de castaña (Bertholletia excelsa) a través del Comercio de Tambogrande - Centro	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica	MADRE DE DIOS - TAMBOPATA	115.00 %
Proveedores de Productos del Bosque Seco	Universidad de Piura	PIURA - TAMBOPATA	104.18 %
Ampliando las Perspectivas Económicas de las Mujeres Campesinas en los Andes	ONG Centro de Investigación Productiva Comunal	JUNIN - HUASICHANCHA	26.65 %
Algas Verdes sostenibles en el Cerro San Cristóbal Lima	Asociación de Promoción y Desarrollo Social	LIMA - RIMAC	71.22 %
Comercialización Competitiva de los Productos Nativos en la Cuenca Media de	DIACONIA Asociación Evangélica Luterana de Ayuda para el Desarrollo	HUANUCO - Multi Distrital	34.26 %

Tablero de Control – Global Financiero-Económico

Tablero de Control - Financiero - Económico

Fuente de Financiamiento: Fondo de las Américas
Modalidad: Concurso

Ejecución Presupuestal del Proyecto

Area Temática	N° Proyectos	Presupuesto Total en US \$	Acumulado al Periodo	Total Desembolsado en US \$	Avance Presupuestal al Periodo	Avance al Presupuesto Total
Medio Ambiente	5	462.676,10	278.441,60	334.139,70	120,00 %	72,19 %
Supervivencia Infantil	2	199.685,30	199.685,30	141.221,30	70,72 %	70,72 %
Mitos	0	0,00	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %

Desembolsos y Ejecución Presupuestal Donación

Area Temática	Total Desembolsado en US \$	Liquidación Acumulada	Ultimo Desembolso	Saldo por Rendir	Indice de Situación
Medio Ambiente	334.139,70	282.186,30	95.503,13	51.953,36	93,03 %
Supervivencia Infantil	141.221,30	161.715,20	21.184,06	20.493,91	96,74 %
Mitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 %

Ejecución Presupuestal por Objeto de Gasto

Gastos en: Mano de Obra

Area Temática	Presupuesto Acumulado en US \$	Relación Presupuestal (%)	Liquidación Acumulada en US \$	Relación de Ejecución (%)
Medio Ambiente	50.435,00	15,09 %	37.059,79	13,42 %
Supervivencia Infantil	42.550,19	30,13 %	29.429,62	17,58 %
Mitos	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %

Gastos Administrativos

Area Temática	Presupuesto Acumulado en US \$	Relación Presupuestal (%)	Liquidación Acumulada en US \$	Relación de Ejecución (%)
Medio Ambiente	21.874,25	6,95 %	11.699,04	4,14 %
Supervivencia Infantil	16.008,02	11,34 %	9.795,58	6,00 %
Mitos	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %

Tablero de Control – Global Desembolsos y Liquidaciones

Movimientos de Desembolsos y Liquidaciones - FONNAM

Programa: Decimo Area Temática: Medio Ambiente

Código	Organismo Ejecutor	Proyecto	Donación del Fondo	Ultimo Desem	Desembolso (US \$)	Desembolso (\$/)	Saldo Por De	U
10.019.1.03.0	Asociación Civil para l	Desarrollo y	99991.83	01/08/2008	99094.330	297893.900	897.900	06
10.055.1.03.0	Central de Organizaci	Programa de	97777.12	07/07/2008	76967.060	230807.233	20809.460	14
10.054.1.03.0	Centro de Investigaci	Promoción de	96462.30	11/07/2008	71975.240	209059.941	24487.060	12
10.068.1.03.0	Comercio para el Des	Uso de Gem	72364.80	11/05/2008	39574.900	118452.706	32789.900	25
10.051.1.03.0	Asociación Civil para l	Participación	96280.00	01/10/2008	48527.520	133403.117	49752.480	31

**EXTRACTO DEL MANUAL DE EVO –
EVALUACION DEL BANCO
INTERAMERICANO DE DESARROLLO
(BID): UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS
PROYECTOS (MARCO LÓGICO)-3/97**

ANEXO I

LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

A. GENERALIDADES

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

1. planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;

2. proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; y
3. no hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

1. aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
2. aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
3. suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
4. enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
5. suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
6. suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
7. proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la

información más importante sobre un proyecto.

B. ESTRUCTURA

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (ver Figura

1). Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa *luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.*
2. Propósito logrado *cuando el proyecto ha sido ejecutado.*
3. Componentes/Resultados completados *en el transcurso de la ejecución del proyecto.*
4. Actividades requeridas *para producir los Componentes/Resultados.*

Cuadro No. 1: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO			
Resumen	Indicadores	Medios de	Supuestos
Narrativo de	Verificables	Verificación	
Objetivos	Objetivamente		
<p>FIN</p> <p>El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>			<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>

<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el son las impacto que información tendrá el que se proyecto. Son pueden específicas en utilizar para términos de verificar que cantidad, los objetivos calidad y se <u>lograron</u>. tiempo. (grupo Pueden social y lugar, incluir si es material relevante). publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>
---	---

<p>PROPÓSITO</p> <p>El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
--	--	---	--

<p>se desea lograr.</p>		<p>proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	
<p>COMPONENTES <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el</p>	<p>Los indicadores de los <u>Componentes</u> son descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes</u> <u>que tiene que terminarse</u></p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>

<p>contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>durante la <u>ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	
<p>ACTIVIDADES</p> <p><u>Las Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	se gastó como estaba planeado. Normalmente e constituye el registro contable de la unidad ejecutora.
---	--

C. LA JERARQUÍA DE OBJETIVOS

1. Fin

Cada proyecto del Banco es la respuesta a un problema que se ha detectado.

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. Si, por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, *no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin.* Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin *no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento.* Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la

operación del proyecto.

Idealmente, el equipo de país en consulta con los involucrados o partes interesadas, debe identificar el Fin durante la preparación del Documento de Programación de País y la Misión de Programación y precisarse durante la Misión de Identificación. Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de los problemas que han sido identificados. Es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas. En el contexto del enfoque del Marco Lógico, el propósito de la Misión de Identificación es identificar cuál, de una cantidad de proyectos alternativos, contribuiría en mayor medida (o de una manera más efectiva en términos del costo) a la solución.

2. Propósito

El Propósito es el *resultado esperado* al final del período de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El *título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito*. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga *solamente un Propósito*. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor

importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el Propósito que el País prestatario y el Banco concibieron como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que *el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto* o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas. Él puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero no puede tener la responsabilidad por el Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola. Esto está fuera de su control. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área. El gerente de proyecto no puede ser responsable de éstas cosas.

Muchas operaciones que financia el Banco tienen más de un Propósito. Cuando este es el caso, el enfoque requiere más de un marco lógico: un marco maestro del *Programa* con su Fin y Propósito y dos o más proyectos que lo integran. El Fin de cada uno de los marcos lógicos subordinados es idéntico al Propósito del *programa* (marco maestro), pero cada proyecto tiene su Propósito específico. El program trata cada Propósito por separado con su propio marco lógico.

Cuadro No. 2: ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO DE UN PROGRAMA

<u>Fin Del Programa</u>		
<u>Proposito</u>	<u>Fin de los Proyectos (Igual al Propósito de Programa)</u>	
<u>Proyectos</u>	Proyecto 1	Proyecto 2
1	Propósito	Propósito
2	Componentes	Componentes
	Actividades	Actividades

3. Componentes

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. *Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito*, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. *Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente.* En el marco lógico, *los Componentes se definen como resultados*, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

4. Actividades

Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras) y se estima el tiempo y los recursos que toman su ejecución. Por consiguiente, la ejecución por consiguiente se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

5. Evaluación de la columna de objetivos

Se construye el marco lógico de forma tal que *se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba*. Si el proyecto está bien diseñado, lo

que sigue es válido:

Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;

Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;

No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;

Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro de el Fin;

Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;

El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

D. INDICADORES PARA LA JERARQUIA DE OBJETIVOS

1. Indicadores de Fin y de Propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para el año 2000. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la

playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar *la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado*. Los indicadores deben *medir el cambio que puede atribuirse al proyecto*, y deben *obtenerse a costo razonable*, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. *Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto* y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, "es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo."

2. Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por

año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

3. Indicadores de Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

4. Evaluación de la columna de los indicadores

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

1. los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
2. los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
3. todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
4. los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
5. el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

E. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

F. SUPUESTOS

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. *El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.* El razonamiento es el siguiente: *si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del*

proyecto, el prestatario, la Representación, la administración del Banco, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: *los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.* El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis,

o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto *debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia*. Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y al Banco que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

G. EL PLAN DE EJECUCION

El plan de ejecución no forma parte del marco lógico, sino que es un anexo a éste. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el marco lógico, las desagrega a nivel de Tareas, y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada tarea y actividad (un gráfico de Gantt). También se asigna la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad a una organización o persona. El programa de actividades permite que el equipo de diseño, la

Administración del Banco y el gerente de proyecto evalúe si el tiempo fijado para terminar el proyecto es realista. También permite al gerente de proyecto distribuir y coordinar tareas cuando están participando muchas instituciones.

H. USO SECUENCIAL DEL MARCO LOGICO

El marco lógico es una herramienta dinámica para diseñar/ejecutar un proyecto y no debe transformarse en un instrumento burocrático para la presentación de resultados finales. Se modifica y completa durante el proceso de preparación del proyecto. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto en el Banco. Puede contribuir en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se usa este enfoque, el marco lógico debe elaborarse en secuencia.

1. Programación

En el proceso de preparación del Documento de Programación, el equipo de país, la Representación y la Oficina de Planificación del país se concentran únicamente en el problema por resolver: el Fin y sus indicadores. En otras palabras se concentra en los primeros dos casilleros de la primera fila (ver la parte sombreada de la Figura 1).

Figura 1:

Marco Lógico al Nivel de Programación (CPP)				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	//////////		
Propósito				
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos

In = Indicadores

V = Medios de verificación

Su = Supuestos

2. Identificación

Durante la identificación, el prestatario, la Representación, el grupo de trabajo técnico considerarán alternativas de proyectos que podrían contribuir a la solución del problema, y el Perfil I resultante selecciona el mejor de ellos y define el Propósito y los indicadores correspondientes. Es decir se concentra en los primeros dos casilleros de la primera y segunda fila (véase el área sombreada de la Figura 2). En esta etapa, el análisis ambiental considera en forma preliminar el costo de mitigación y el posible costo de daño resultante

de las diferentes alternativas; el análisis económico trata de determinar la alternativa de mínimo costo; el análisis institucional identifica las alternativas más viables de ejecutar y operar el proyecto; y el análisis financiero examina la capacidad de aportar capital y sostener la futura operación del proyecto en el contexto de las demandas financieras de todo el sector. Se incorporan los objetivos del proyecto en cuanto al medio ambiente, la mujer, la población de bajos ingresos, el rendimiento financiero, y las modificaciones institucionales (cuando estos sean relevantes) como indicadores de Fin o de Propósito (véase el área marcada con en la Figura 2).

Figura 2:

Marco Lógico al Nivel de Perfil I				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	/////\$/////		
Propósito	//////////	/////\$/////		
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos
 In = Indicadores
 V = Medios de verificación
 Su = Supuestos

3. Preparación del Perfil II y Orientación

Durante la orientación, el equipo de proyecto se concentra en dimensionar el proyecto, lo que implica establecer la relación de lo que se logrará (los indicadores de Propósito) y la cantidad, tipo, volumen y costo de los Componentes del proyecto. Al nivel del Perfil II, el equipo de proyecto puede modificar los indicadores, pero no deberían cambiar el Fin y el Propósito. Si cambian el Fin y el Propósito, entonces ha cambiado el proyecto y debe prepararse un nuevo Perfil I, o el cambio debe destacarse en el Perfil II.

El Perfil II debe incluir los Componentes, sus indicadores y los supuestos que tienen que cumplirse para lograr el Fin, Propósito y Componentes. En el Perfil II debe presentarse, la parte sombreada de la matriz presentada en la Figura 3 El énfasis del trabajo a nivel del Perfil II, recae sobre la parte de la matriz marcada con . Una buena parte del análisis financiero e institucional esta relacionado con la columna de supuestos. Por ejemplo, la viabilidad financiera puede depender de un incremento de tarifas (una condición contractual, el cumplimiento de la cual es un supuesto) So la viabilidad institucional depende de una estrecha coordinación entre varios ministerios, la cual también es un supuesto.

Figura 3:

Marco Lógico al Nivel de Perfil II				
	Ob	In	V	Su
Fin	//////////	//////////	//////////	/////\$/////
Propósito	//////////	/////\$/////	//////////	/////\$/////
Componente	//////////	/////\$/////	//////////	/////\$/////
Actividad				/////\$/////

Ob = Objetivos

In = Indicadores

V = Medios de
verificación

Su = Supuestos

4. Análisis y Preparación del Documento de Préstamo

El marco lógico refleja los lineamientos de la propuesta del prestatario y del informe de proyecto del Banco. Sirve para orientar la lógica de estos: identificación del problema principal, selección de la mejor alternativa de proyecto para contribuir a la solución (el objetivo - Fin en el marco lógico), la definición del Propósito (los resultados esperados al final de la ejecución de proyecto), los Componentes necesarios para lograr el Propósito, las Actividades necesarias para producir los Componentes, el costo de las Actividades (el presupuesto), los supuestos (riesgos). *El marco lógico resaltaré aquellos aspectos que deben ser abordados mediante evaluaciones complementarias o de apoyo a ser incluidas en el informe.* Estas evaluaciones contribuirán a determinar las mejores alternativas para manejar los riesgos del proyecto. Estas evaluaciones incluyen diagnósticos sobre: la capacidad institucional para ejecutar las Actividades, el impacto ambiental de las Actividades y Componentes, la capacidad financiera para solventar la ejecución del proyecto de inversión y su operación y la factibilidad económica del proyecto.

El marco lógico contiene un resumen de casi toda la información que proveen las diferentes disciplinas. El análisis técnico se encuentra resumido en los indicadores de Propósito, en los indicadores de Componentes, en los indicadores de Actividad (en el presupuesto) y en el plan de ejecución. Los objetivos del Banco (bajos ingresos, mujer en el desarrollo, medio ambiente)

están reflejados en los indicadores de Fin y Propósito y en ciertos Componentes a ser desarrollados mediante determinadas Actividades. El análisis económico resulta de la comparación entre los indicadores de Fin o Propósito con el presupuesto. Los resultados del análisis institucional y financiero pueden aparecer como indicadores de Propósito y/o Componentes (tales como entrenamiento realizado, estudios realizados, equipamiento provisto), o como supuestos (que pueden ser incluidos como condiciones contractuales).

En la fase de presentación ante los Comités del Banco, el marco lógico constituye un resumen ejecutivo: un panorama sintético de los objetivos, de los costos, riesgos y resultados esperados.

5. Ejecución del Proyecto

Para la ejecución del proyecto, el marco lógico y el plan de ejecución son los documentos base y contribuyen a la coordinación y seguimiento del plan de ejecución. El marco lógico y el plan de ejecución son lo suficientemente breves como para que *todos* los participantes (no solo el gerente) cuenten con una copia y contribuir a que todos sepan en forma específica lo que están procurando lograr, cómo puede medirse el éxito, quién se supone debe hacer qué, cuándo se supone que lo haga, y qué riesgos requieren seguimiento y capacidad de anticipación.

Como ya se señaló, el logro del Propósito y de el Fin no están bajo el control del gerente o ejecutor del proyecto. El gerente solo tiene control de las Actividades, el presupuesto, y los Componentes que entrega (véase la Figura 5); lo demás está fuera de su control (existen situaciones ajenas a la ejecución del proyecto sobre las cuales el gerente no tiene ningún control). Sin embargo, el gerente tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de todos estos factores, informar a las autoridades superiores cuando parece que los supuestos no se van a cumplir, y sugerir acciones que permitan lograr el Propósito.

Figura 5:

La parte del Marco Lógico bajo el control del Gerente del Proyecto				
	Ob	In	V	Su
Fin				
Propósito				
Componente	//////////	//////////	//////////	
Actividad	//////////	//////////	//////////	

Ob = Objetivos
 In = Indicadores
 V = Medios de verificación
 Su = Supuestos

6. Evaluación Ex-Post

En la fase de evaluación ex-post, los evaluadores sabrán qué resultados se esperaban y dónde pueden hallar información para verificar si lo lograron.

LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.

14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.