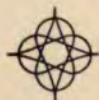


GOBIERNO DE PANAMA
MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACION
SECTORIAL

5 016 1983
INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
OFICINA DE PANAMA



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDA



" INFORMES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS "



SANTIAGO, VERAGUAS - PANAMA

1983



GOBIERNO DE PANAMA
MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACION
SECTORIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA
OFICINA DE PANAMA

IICA
E30

5 DIC 1983 837



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDA



" INFORMES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS "



SANTIAGO, VERAGUAS - PANAMA
1983

00005342



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE
INSTITUT INTERAMERICAIN DE COOPERATION POUR L'AGRICULTURE
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACAO PARA A AGRICULTURA

OFICINA EN PANAMA

APARTADO 10731

PANAMA 4. PANAMA

TELEFONOS: 69 - 6308 - 69 - 5779

CABLE: IICA PANAMA

AN/PA-281
11 de abril de 1983

Señor Director
Dirección Nacional de Planificación Sectorial
Ministerio de Desarrollo Agropecuario
Ciudad

Señor Director:

Este documento es el resultado del trabajo que lleva por título " Informes para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos",

ejecutado dentro del Contrato MIDA/IICA para el Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA, forma parte de una serie de trabajos realizados por consultores del IICA con el apoyo de la contraparte MIDA, como base para fundamentar el informe final de la Etapa II, Diseño, denominado "Resumen del Diagnóstico Institucional del MIDA y Diseño de Soluciones para superar los problemas identificados".

El documento debe ser tomado como informe de trabajo y representa el esfuerzo realizado por los consultores, así como del personal contraparte del MIDA que participó.

El trabajo está dentro del marco de los términos de referencia de la Propuesta Técnica y del Plan Maestro del Programa, por lo tanto puede ser considerado como un componente más detallado del sistema MIDA o de un proceso relacionado con este sistema. El trabajo ha sido de gran utilidad para la elaboración del "Diseño de Soluciones de los problemas del MIDA" y se pone a disposición por ser considerado útil para la fase de puesta en marcha y control del PFI.

Los criterios manifestados en el documento son de responsabilidad de los autores y no comprometen al MIDA, al BID o al IICA. Sin embargo, el equipo técnico del PFI-IICA ha considerado su utilidad como documento de trabajo en el desarrollo del Programa, motivo por el cual es puesto a su disposición.

Atentamente,

Guillermo Guerra
Director del Oficina del
IICA en Panamá

J, Eugenio Herrera
Jefe Internacional del
PFI,

El Instituto es el Organismo Especializado en Agricultura del Sistema Interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural.

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención Abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.

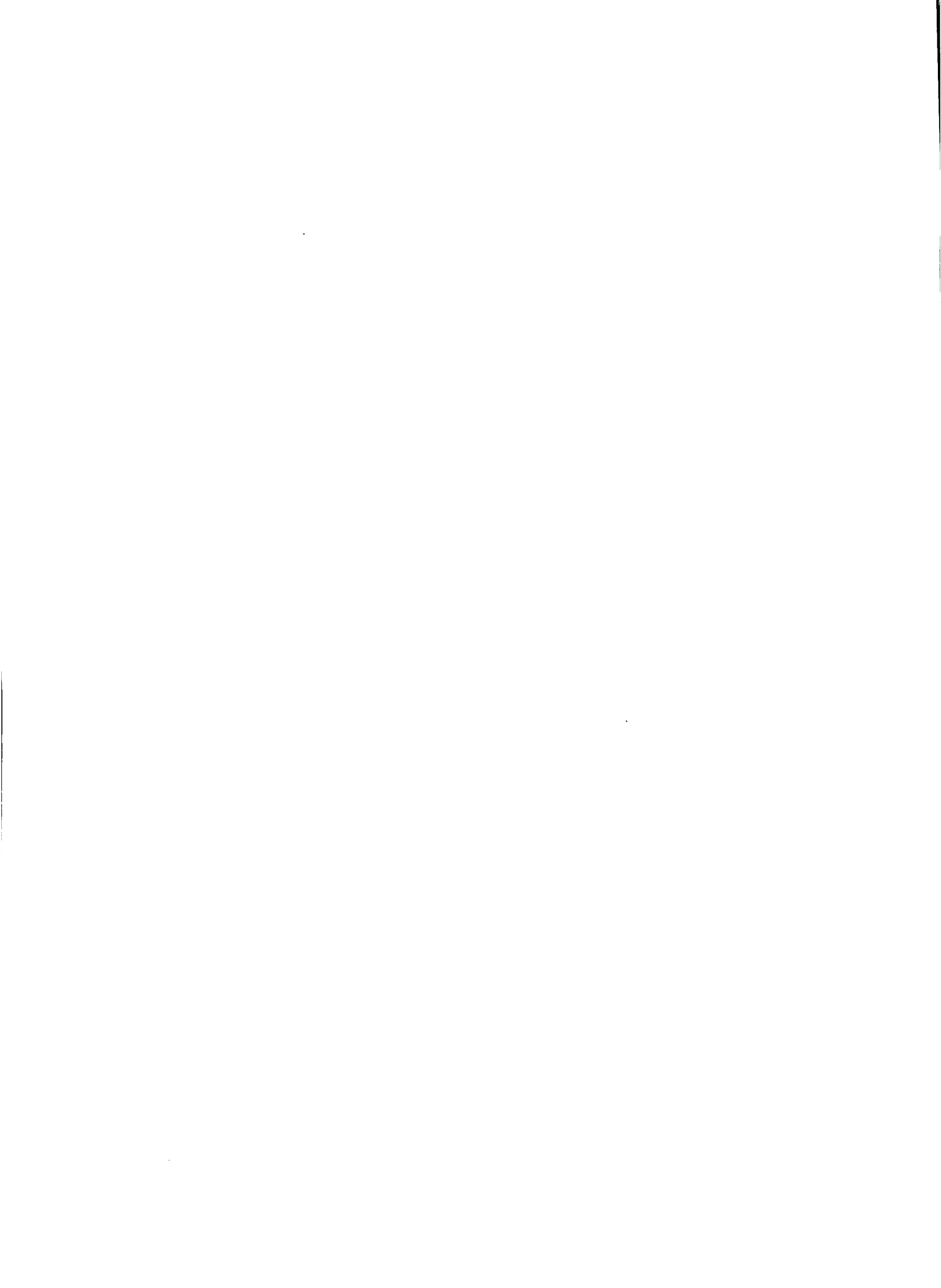


INFORMES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCION	
1.1 Objetivos	1
1.2 Alcances	2
1.3 Marco Conceptual	2
2. RECOLECCION DE LOS DATOS BASICOS	8
2.1 Objetivos	8
2.2 Responsables	8
2.3 Usuarios	8
2.4 Procesos	8
3. INFORMES DE SEGUIMIENTO	13
3.1 Informe de Situación	13
3.2 Informe Resumido	19
4. UTILIZACION DE LOS INFORMES	26
4.1 Personal del Proyecto	26
4.2 Nivel Superior de la Institución Ejecutora	33
4.3 Sub-Sistema Normativo	36
4.4 Entidades Ajenas	48

Figuras del 1 al 22



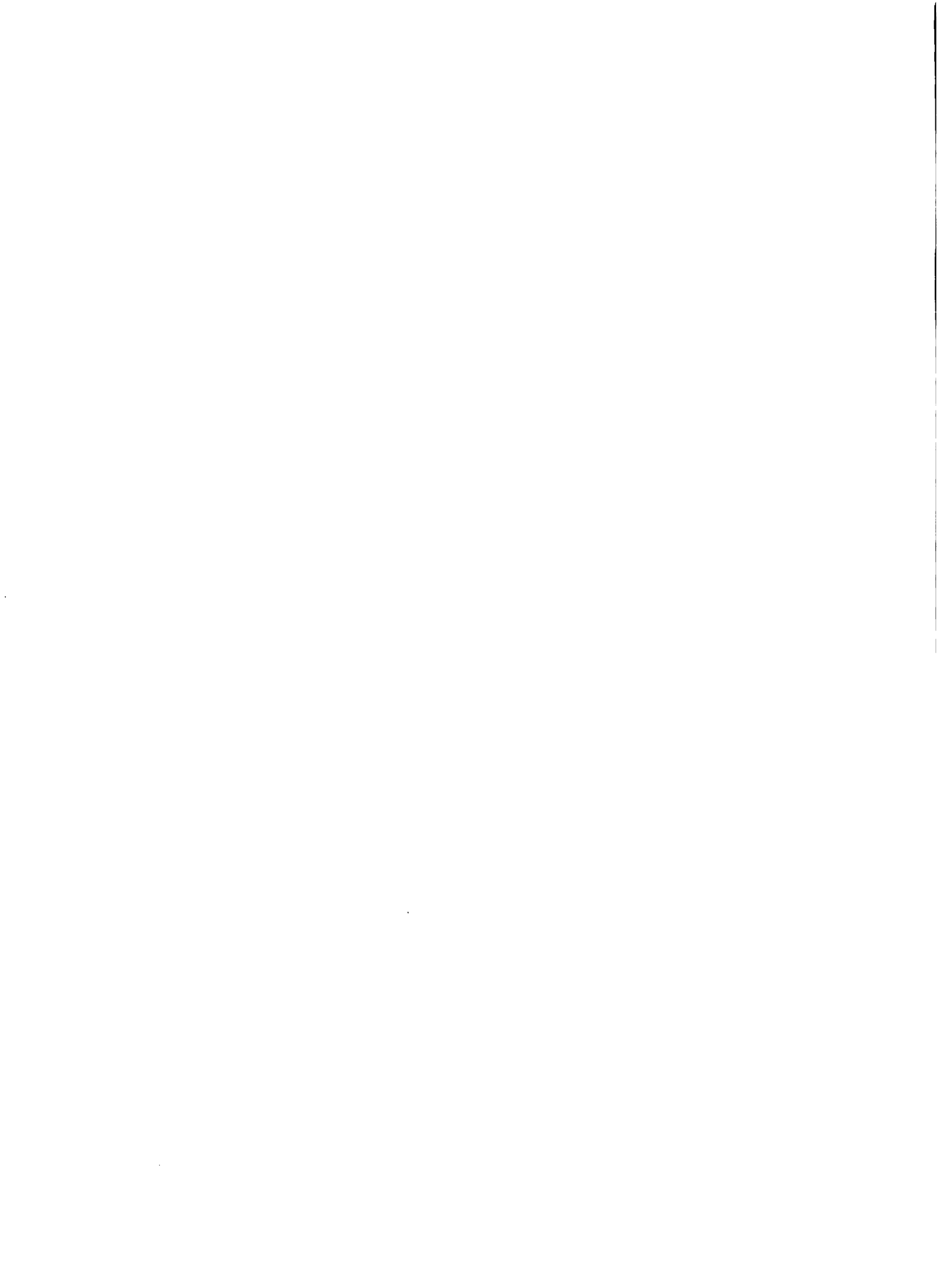
MANUAL
INFORMES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS

I INTRODUCCION

1.1. Objetivos

El objetivo de este Manual es dar los formularios y procedimientos que permiten obtener, procesar y analizar los datos sobre avance de los estudios de pre-inversión y actividades de inversión de modo que:

- a) Permitan un cotejo sistemático y confiable entre el avance de las variables de tiempo y costos establecidos en la programación, y lo que está ocurriendo en la realidad.
- b) Permitan dilucidar las implicaciones de las desviaciones que se detectan, y servir de base informativa para tomar decisiones correctivas adecuadas y oportunas.
- c) Permitan disponer de la información documental necesaria para hacer evaluaciones sobre la marcha y ex-post.
- d) Que la información llegue en la cantidad y oportunidad adecuada a:
 - El jefe del proyecto y sus colaboradores
 - La alta dirección de la institución ejecutora.
 - La Unidad de Control de la Preinversión del Subsistema



Normativo, según corresponda.

- El Despacho Ministerial y la Dirección Nacional de Planificación Sectorial.
- El Ministerio de Planificación y Política Económica.
- El Banco Financiado

1.2. Alcances

Este Manual es de naturaleza operativa y se inserta dentro del marco estructural y operacional definido por el Sistema de Administración y Control de Proyectos del Sector Agropecuario, SACPROY, y por la guía de Manejo Gerencial de Proyectos.

Los procedimientos que se indican pueden ser operados manualmente o por computador, pero se recomienda que éste sólo se use cuando el personal que opere los procedimientos aquí descritos, tengan un amplio dominio de su manejo manual.

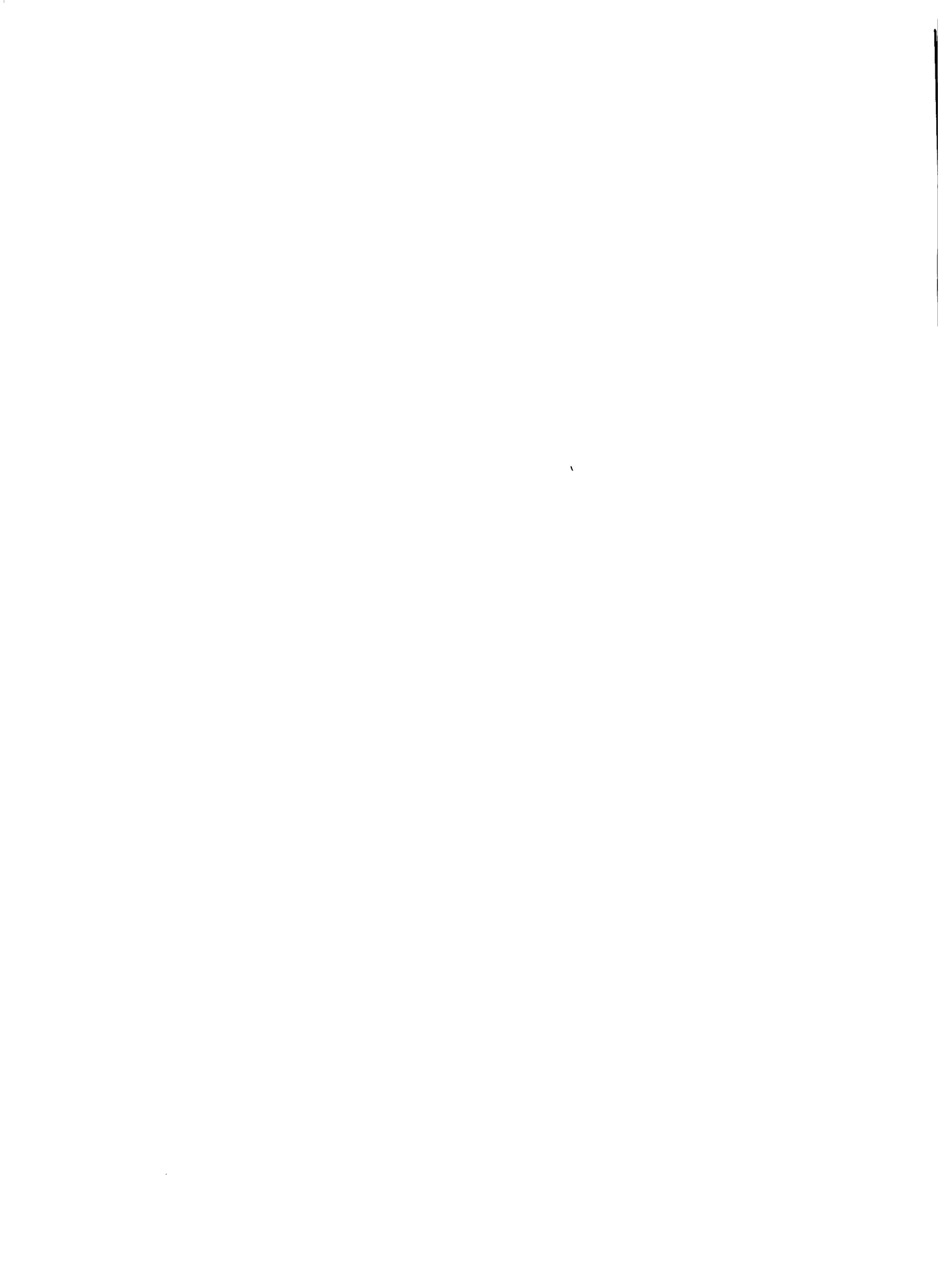
1.3. Marco Conceptual

Una programación no puede considerarse completa si no define como se va a verificar que la ejecución se va cumpliendo de acuerdo con el programa. Esto explica la definición del sistema de información y control para guiar el proyecto.

Información y Comunicación

La ciencia de la información enseña a distinguir entre "dato" a "información". En efecto, mientras el primero es el simple registro de un hecho o una cosa, la segunda es definida como un conjunto de datos procesados con un objeto definido.

El concepto de comunicación implica la transmisión de la información entre un emisor y un receptor y exige la definición de los siguientes aspectos:



- Objetivo
- Usuario
- Código
- Canal
- Registro y
- Archivo

Que una comunicación tenga un objetivo, implica que en cada caso se sabe para que se va a usar, lo que ayudará a separar lo trivial y a desarrollar adecuadamente lo esencial de la información, entendida como el mensaje capaz de dar al receptor un conocimiento nuevo, específico, que es el objetivo de esa información.

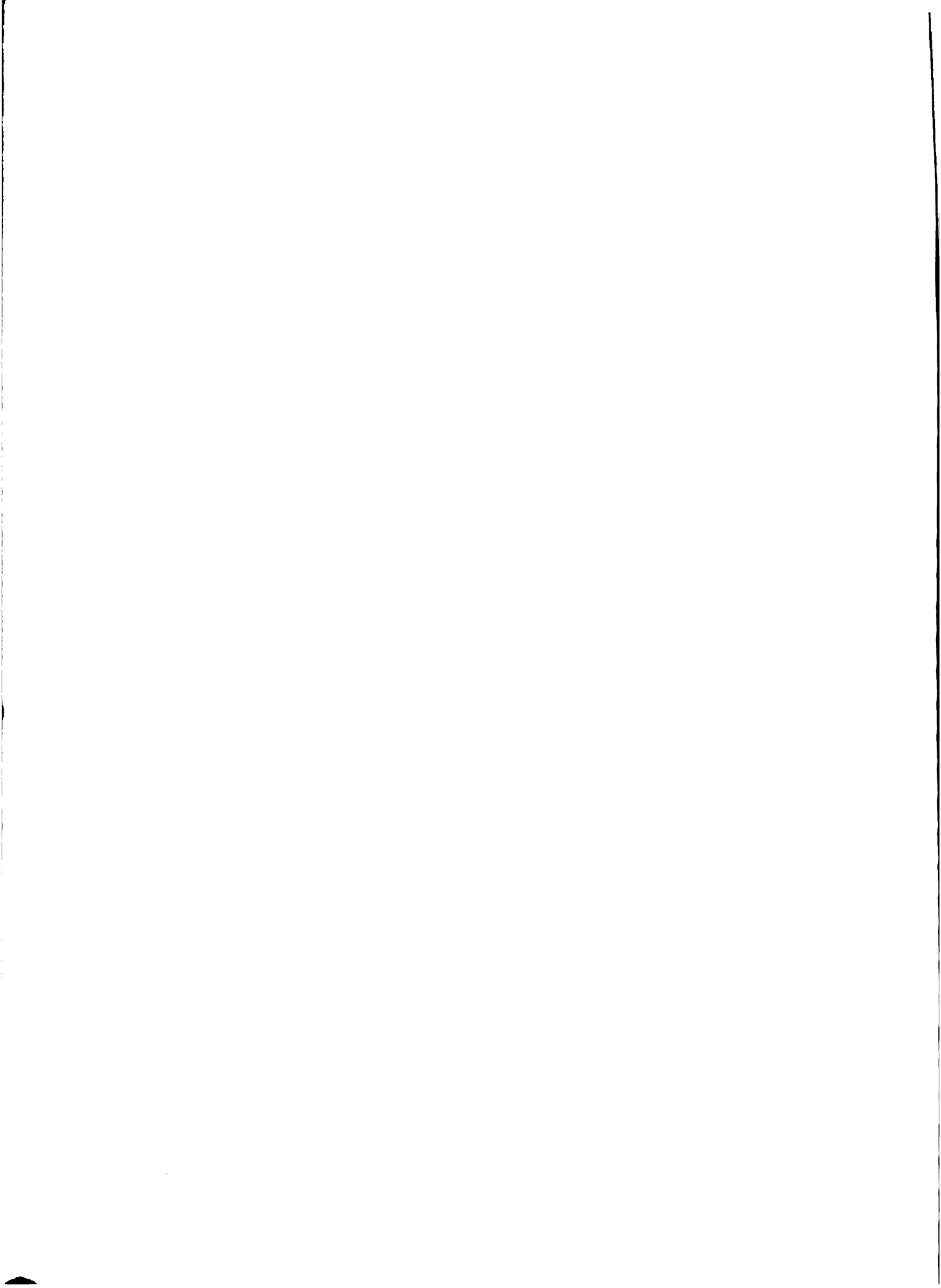
Lo anterior muestra que no es el número de palabras, gráficas u otras señales de transmisión, los que aseguran la calidad de la información, sino la exactitud y concisión con que se trata el objetivo del mensaje.

Usuario

Cada información debe tener usuarios bien definidos que son los que reúnen dos requisitos básicos:

- Tienen el conocimiento previo adecuado para agregar lo nuevo que trae la información;
- Tienen necesidades del conocimiento que trae la información para continuar o iniciar tareas encomendadas a ellos.

Lo anterior deja ver la irracionalidad de enviar cantidades de copias de cada mensaje, si los correspondientes receptores no cumplen los dos requisitos. En efecto, si un receptor no tiene el conocimiento previo, al recibir el mensaje podrá tener dos actitudes: interesarse o no interesarse. Si se interesa buscará quien le explique el conocimiento previo para entenderlo, con lo cual interferirá en algo que antes no se juzgó necesario que conociera; si ese receptor si tiene capacidad de decisión, se corre el riesgo que haga uso inoportuno de esa capacidad. Por otra parte si el receptor no se interesa,



se está distrayendo tiempo ejecutivo y de otros funcionarios, además de secretaría, a la vez que se incurre en gastos de papel y mantenimiento de archivos para una información inútil (una estimación muy conservadora hace ver que el costo del procesamiento de cada papel que circula en una institución puede ser más de 30 veces el costo del papel correspondiente).

Código

En la transmisión de mensajes es esencial que el emisor y el receptor usen un lenguaje o código que sea bien conocido por ambos, ya que de otra manera el receptor no adquirirá el nuevo conocimiento que se le envía. El código a usar en una información puede ser cualquiera, desde las palabras corrientes verbales o escritas, las antiguas señales de humo o de tambores, hasta las mayores sofisticaciones alfanúmericas o electrónicas. Lo importante es que en cada caso, el emisor esté seguro que el receptor puede comprender el mensaje y que éste realmente no tenga dudas de lo que el emisor le envió.

En los casos prácticos de los proyectos es preferible no suponer que es fácil comprender cada mensaje, sino establecer de antemano el código a usar y entrenar en su manejo a todos los que deben enviar o recibir informaciones.

Canal

Se refiere a los medios para transportar el mensaje. No siempre la decisión sobre el canal es tan obvia y es preferible analizar previamente cuáles son las alternativas apropiadas. En este sentido es muy conocido el caso de mensajes transmitidos por radio o por teléfono en momentos que hay interferencias o ruidos en la línea, lo que hace poco confiable la información recibida.

El concepto de "ruido" en teoría de comunicaciones, no sólo se refiere al físico, sino a cualquier forma de interferencia que haga perder nitidez a la comunicación. Entre esas formas de ruidos pueden estar el uso inadecuado de palabras, la construcción defectuosa de frases, el estado nervioso del receptor, del emisor, o de ambos, sellos puestos descuidadamente sobre un texto escrito que dificultan su lectura y muchas otras diferentes.

Un segundo tipo de problemas relacionados con los canales de la información es la cantidad de pasos que debe seguir un mensaje, entre el emisor y el receptor. Cuanto mayor sea ese número de pasos, más tarde llega el mensaje al receptor y mayor es la probabilidad de sufrir interferencias en el camino.

Una forma usual para evitar los efectos del ruido en la transmisión del mensaje es reforzarlo con uno o más medios adicionales que vengán a complementar al primero. Como ejemplo recordemos que un orador usa las manos como medio de reforzar las palabras que envía al auditorio; la pedagogía moderna ha impuesto el uso de medios audiovisuales para complementar el mensaje hablado; en los informes se estila acompañar gráficas para reforzar las exposiciones literales o numerales; se suele hacer actas o ayuda memorias de lo tratado verbalmente, así muchos otros.

En resumen, al diseñar los canales de la información deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Evitar en lo posible, canales que tengan alta probabilidad de ruido;
- Evitar en lo posible, canales con muchos pasos entre el emisor y el receptor;

- Procurar reforzar el mensaje usado más de un medio para transmitir la información.

Registro y Archivo

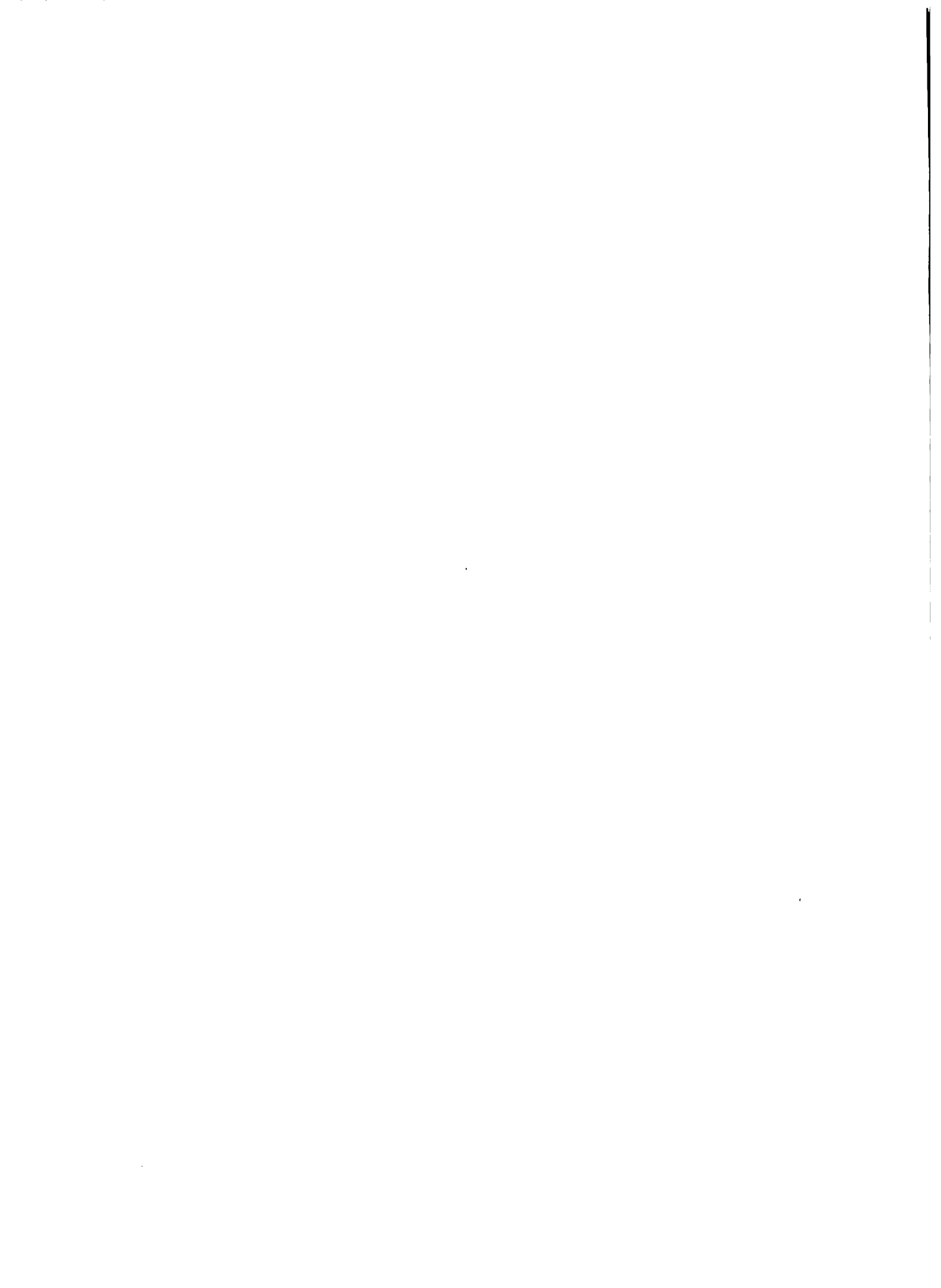
El registro se refiere a la necesidad de dejar constancia que un mensaje fue enviado o recibido, en determinada fecha y por determinado canal, como una forma de deslindar responsabilidades sobre la disponibilidad y uso de una información.

El archivo se refiere a la forma de almacenar mensaje con miras a la accesibilidad para la utilización posterior de la información contenida en ellos.

No se extenderá en detalles de la forma de hacer unos y otros ya que algunas formas tradicionales son muy conocidas y otras muy modernas (computadoras, microfilm) requieren de la ayuda de especialistas para operarlas. Lo que interesa destacar aquí es que los componentes del sistema de información que se han señalado no son triviales y la falta de atención a su diseño y operación es una fuente frecuente de problemas y tropiezos en la administración de la ejecución de proyectos.

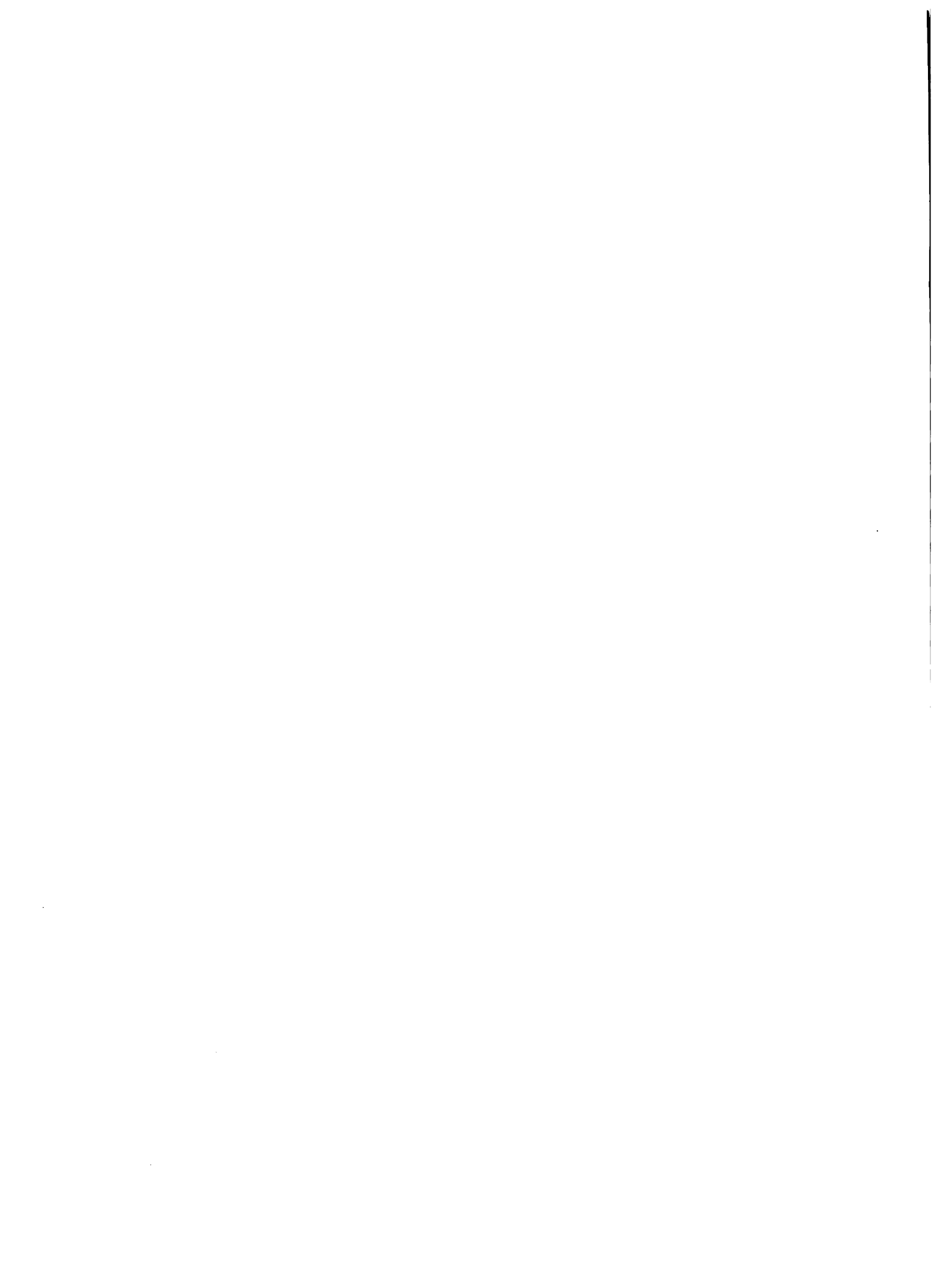
Control

El concepto de control que interesa desarrollar en el planeamiento y en la ejecución de proyectos es el de cotejo o comparación entre lo programado y lo realizado cada cierto período, con la finalidad de determinar si existen desviaciones y, en caso afirmativo, averiguar su causa y la mejor opción disponible y tomar la decisión correctiva apropiada para que el proyecto supere el obstáculo presentado, o aproveche una oportunidad imprevista, en la mejor forma posible.



La decisión correctiva debe tomarse al más bajo nivel compatible con las implicaciones del problema, por lo tanto la mayor parte de ellas deberán tomarse a nivel de responsables de actividades, Jefes de subsistemas y Jefe del proyecto. Sólo las decisiones mayores sobre variaciones de tiempo y costo, o cambio de prioridad del proyecto, deben salir del ámbito del proyecto.

El sistema de información y control que sigue, está centrado en las dos variables más generales que dan la base para investigar cualquier anomalía que se presente. Esas variables son las de tiempo y costo.



2. Recolección de los Datos Básicos.

2.1. Objetivos

La recolección de los datos tiene por objeto proporcionar los insumos básicos para todo el proceso de seguimiento de la ejecución de las distintas etapas del desarrollo de los proyectos.

2.2. Responsables

La obligación de proporcionar los datos del avance físico es del responsable de cada actividad que haya estado en ejecución en el período que cubre cada seguimiento. La obligación de proporcionar las informaciones sobre el avance financiero es del administrador financiero del proyecto o, en casos especiales, del mismo responsable de la actividad.

2.3. Usuarios

El usuario de los datos de base recogidos es la Unidad de Programación y Seguimiento, UPS, la que debe procesarlos en la forma adecuada para el uso de las jefaturas del proyecto y de la Unidad de Control de la Preinversión o de la Inversión, según el caso.

2.4. Procesos

a. Avance Físico

a.1. Informe Periódico

Cada responsable de actividad recibirá antes del inicio de ella, copia de la Hoja de Actividad (Ver guía para el Manejo Gerencial de Proyectos), donde se anotó las fechas de inicio y término programados, el plan a seguir y los recursos asignados.

Con esa información y su conocimiento del avance, llenará el



Informe de Avance Físico en un formulario similar al indicado en la figura 1. Este formulario, se llenará así:

- (1) Número correlativo de los informes de avance de esa actividad;
- (2) Anotar la información tal como aparece en la Hoja de Actividad;
- (3) Fecha de cierre de la información de este informe;
- (4) Fecha real en que se inició la actividad;
- (5) Días que el informante calcula que faltan para terminar la actividad;
- (6) Las observaciones se han clasificado en tres áreas:
 1. Recepción de Insumos;
 2. Procesos;
 3. Productos.

Cada una de estas áreas se ha dividido en literales que permiten clasificar el tipo de problemas u oportunidades que se han presentado.

El responsable de la actividad sólo anotará las que merezcan comentarios. Por ejemplo "1.d. Hubo 10 días de atraso en la entrega de los materiales para el techo" "2.c. La duración del arado fue de 8 días en lugar de los 5 programados".

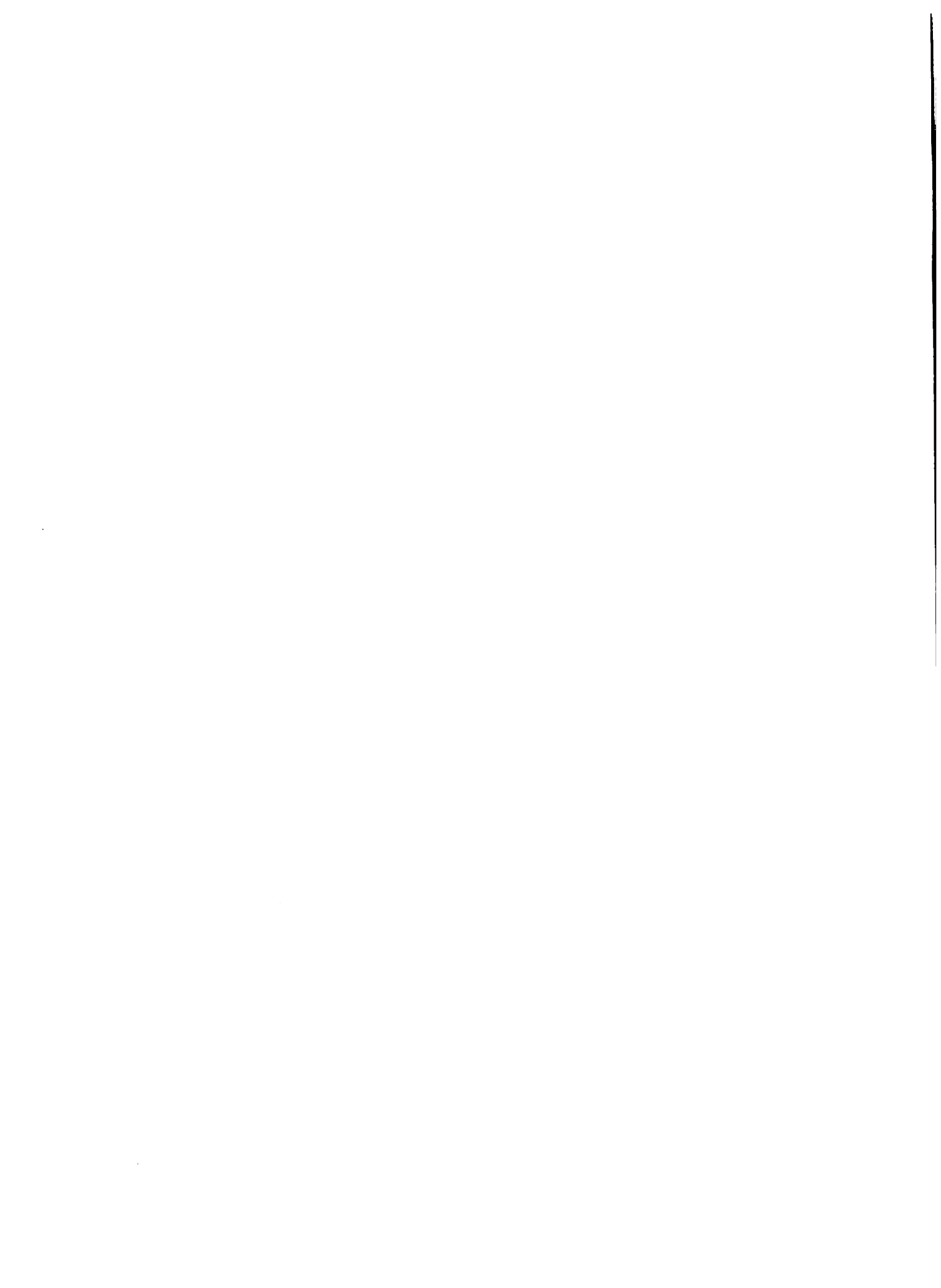
a.2 Informes Esporádicos

Se refieren a la comunicación especial respecto de dos tipos de situaciones: término de actividad y alerta sobre problemas u oportunidades.

1) Término de Actividad

Tiene por objeto dejar constancia del término de una actividad, particularmente cuando ella da insumos a actividades a cargo de otros responsables.

El informe debe ser preparado por el responsable de la actividad, y dirigido al Jefe del Proyecto, dentro de los 3 días de



término de la actividad, para esto se usará el Informe de Términos de Actividad que se incluye como Figura 2.

La forma de llenarlo es similar al Informe de Avance, salvo que las observaciones de ésta se refieren sólo a las variaciones entre el producto estipulado y el producto entregado.

ii) Alerta

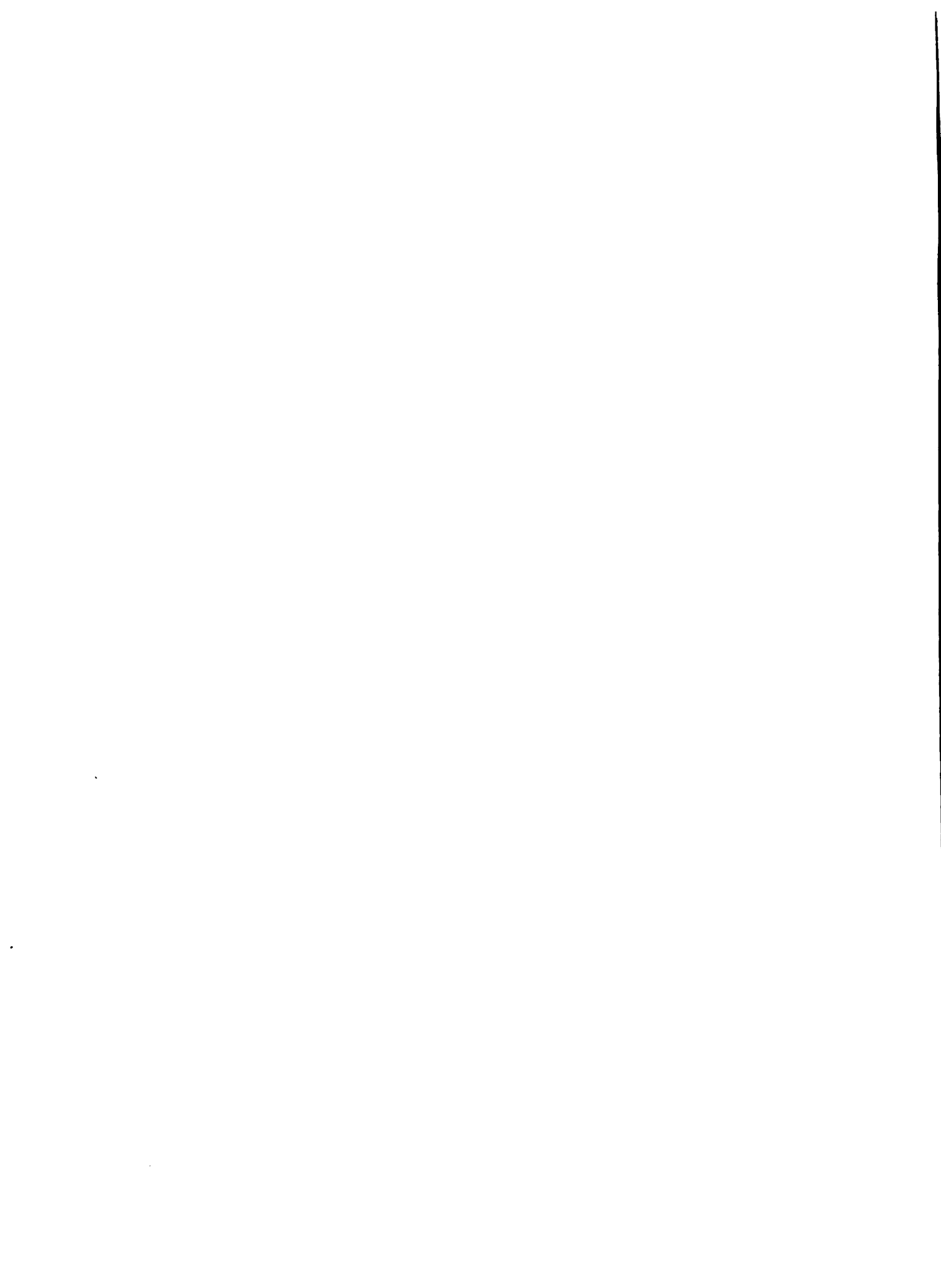
Este tipo de informe tiene por objeto dejar constancia de que el responsable de una actividad ha advertido al jefe del Proyecto que se han presentado hechos que pueden afectar favorable o desfavorablemente a su actividad, o a cualquier otra del proyecto, por lo que es conveniente tomar de inmediato las medidas correctivas o prospectivas que correspondan.

Con esta finalidad se usará el Informe de Alerta que se incluye como Figura 3; el que se llenará como sigue:

- 1.- Señalar el problema o la oportunidad detectada, y si es posible explicar su origen;
- 2.- Detallar el efecto que tendría sobre esta actividad, o sobre otras actividades del proyecto si no se toma acción;
- 3.- Indicar los cursos de acción posibles y sus correspondientes efectos sobre el proyecto, y una especificación de lo que el informante recomienda hacer (qué, quién, cuándo, dónde, cómo, porqué). Indicar si existen fechas límites para que las acciones sugeridas surtan los efectos deseados;
- 4.- Indicar las medidas que ha tomado el informante para adelantar en el camino deseado mientras la autoridad superior toma la decisión sobre los asuntos planteados.

b. Avance Financiero

La programación financiera generalmente tiene una definición de actividades más general que la programación física. Sin embargo, si entre ambos se aplica la técnica de redes de distinto nivel. (ver Figura 4), siempre será posible establecer la



correspondencia entre el producto de cada actividad de la red más general y los productos de las actividades de la red más detallada que comprende la primera. Esta correspondencia es importante para verificar si el avance físico guarda la relación programada con el avance de los desembolsos.

b.1. Informe Periódico

Para estos informes la periodicidad adecuada puede ser de un mes. Así, cada mes el responsable del registro de los desembolsos (administrador financiero u otro designado) preparará un informe de Avance Financiero, el que remitirá a la Unidad de Programación y Seguimiento para el procesamiento correspondiente. La fecha de corte del Avance Financiero debe ser la misma de uno de los Avances Físicos quincenales.

El Informe de Avance Financiero se presentará en un formato similar al de la Figura 5 y se llenará en la siguiente forma:

- 0.- Número correlativo de los informes de seguimiento preparados para la UPS (lo llena la UPS).
- 1.- Número correlativo de los Informes de Avance Financiero
- 2.- Código o Descripción de la Actividad del Cronograma Financiero (no necesariamente coincidente con el cronograma físico).
- 3.- Nombre del responsable de la obtención del producto de esta actividad.
- 4.- Desembolsos contemplados en el cronograma financiero hasta esta fecha.
- 5.- Desembolsos realizados hasta la fecha.
- 6.- Cuociente con dos decimales, de (5)/(4)
- 7.- Costo total de la actividad de acuerdo con el presupuesto.
- 8.- Costo total de la actividad que estima el responsable de ella, considerando las modificaciones del Plan de Trabajo, de los rendimientos de los recursos, de los precios obtenidos para los bienes y servicios, etc. El estableci-



miento de esta cifra implica análisis conjunto del responsable de este informe con el responsable de cada actividad incluida.

9.- Cuociente, con dos decimales, de (8)/(7).

10.- Indicación del organismo que aporta cada cuota de los fondos recibidos.

11.- Fondos que debiera haber aportado a la fecha, cada organismo, de acuerdo con el cronograma financiero.

12.- Fondos efectivamente recibidos de cada fuente.

13.- Cuociente, con dos cifras decimales, (12)/(11)

14.- Diferencia entre los totales de las columnas (11) y (4).

15.- Diferencia entre los totales de las columnas (12) y (5).

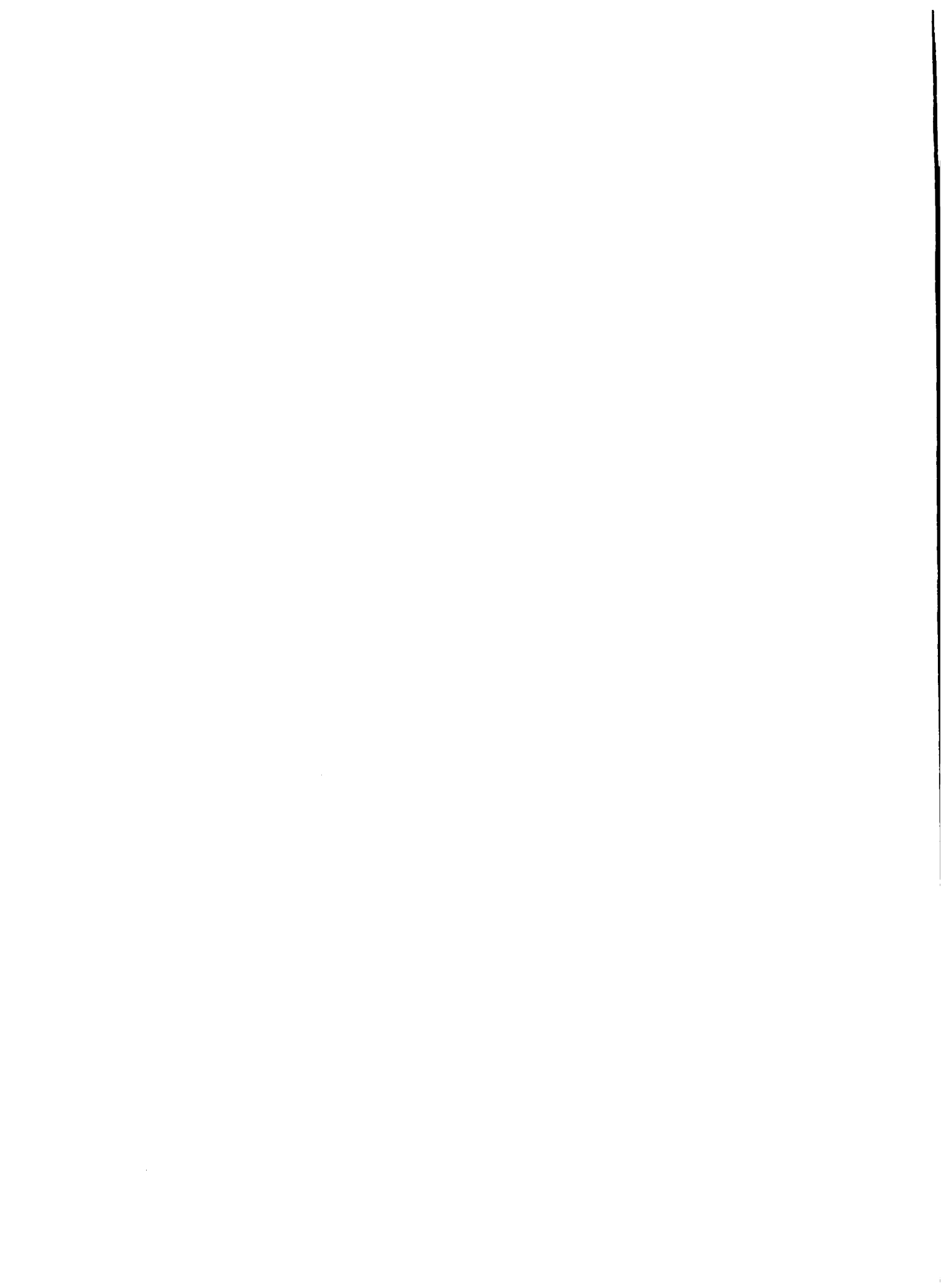
16.- Anotar cualquier hecho relevante que ayude a analizar las cifras anotadas.

b.2. Informes Esporádicos

Se refiere a comunicaciones especiales del Administrador Financiero al Jefe del Proyecto, con copia a la UPS, cada vez que se presente una situación imprevista que pueda tener efectos significativos sobre la marcha del proyectos.

Entre estas situaciones pueden haber positivas o negativas. Entre las positivas podrían estar: ahorros importantes en los gastos previstos, adelanto en los aportes adicionales... Al ocurrir alguna situación similar a éstas, el jefe del Proyecto puede modificar el plan de trabajo para aprovechar las oportunidades que se abren.

Entre los negativos pueden estar: aumentos importantes en los costos, atrasos en los aportes, reducción de aportes ... Al ocurrir alguna de estas circunstancias el jefe del proyecto debe decidir las acciones a tomar para enfrentar esta nueva situación.



El Informe de Alerta Financiero tendrá el formato de la Figura 6 y se llenará así:

- 1.- Explicar en qué consiste la situación imprevista presupuestada y su origen.
- 2.- Indicar el efecto sobre el proyecto si no se toman decisiones correctivas.
- 3.- Anotar las sugerencias sobre acciones a tomar para enfrentar la solución y las fechas límites para que ellas surtan efecto.
- 4.- Anotar las medidas que ha tomado el informante mientras la decisión está en el nivel superior.

3. Informes de Seguimiento

Estos informes son emitidos por la Unidad de Programación y Seguimiento utilizando los datos básicos proporcionados por los responsables de cada actividad y el administrador financiero, y los datos de sus archivos obtenidos de las redes de programación, sus correspondientes cronogramas, hojas de cada actividad y demás instrumentos detallados en la guía para el Manejo Gerencial de Proyecto, en el capítulo A.6.

Los informes a preparar son dos:

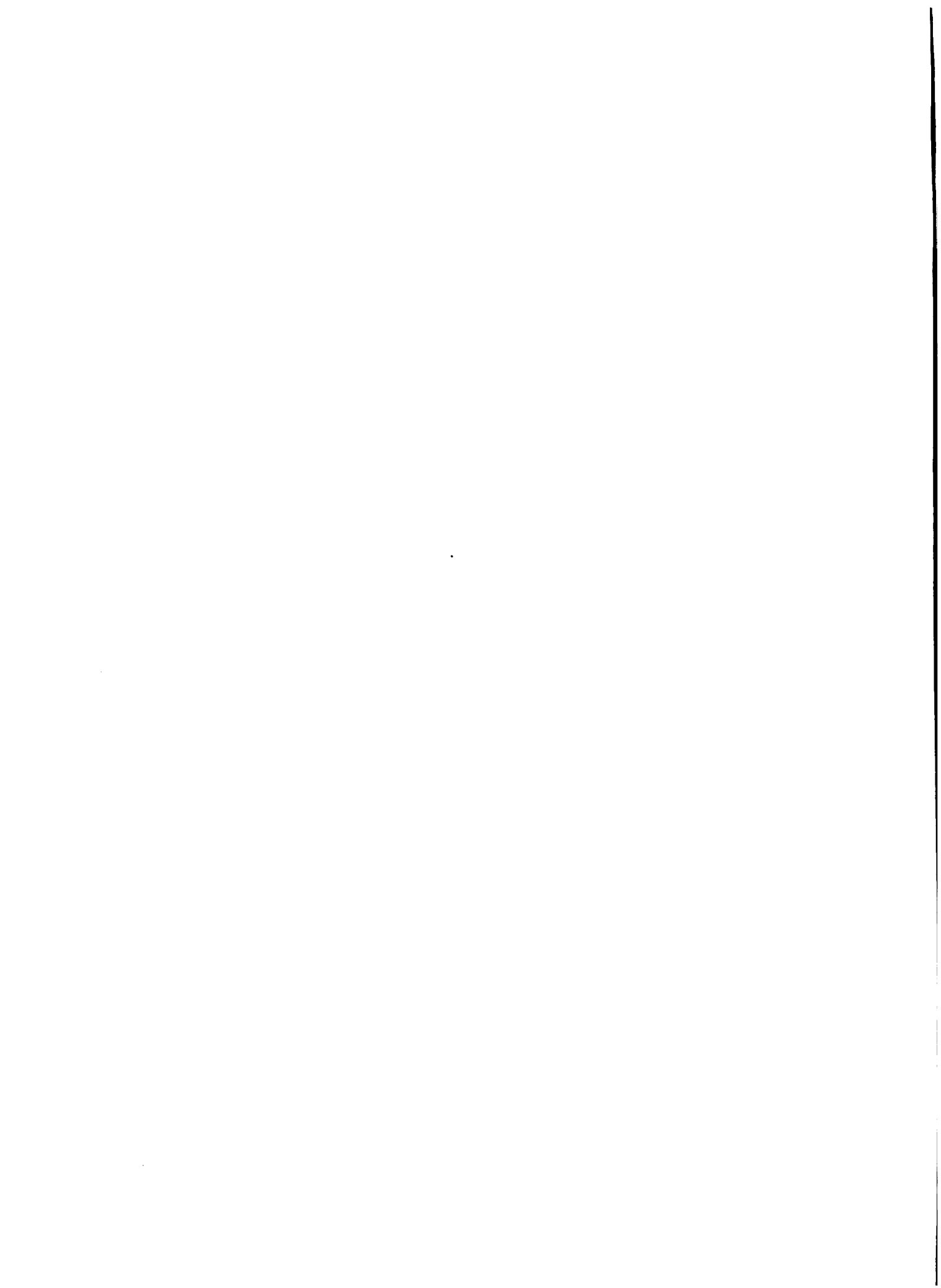
- 1.- Informe de Situación, e
- 2.- Informe Resumido

3.1 Informe de Situación

a. Objetivos

Este informe tiene por objetivos:

- 1.- Dar al Jefe del Proyecto una visión completa del estado de avance de las actividades en ejecución, terminadas y por iniciarse. Esta visión le permitirá tomar las decisiones correctivas que se requieran en forma oportuna e informada.



- 2.- Informar a los responsables de actividad las desviaciones que están sufriendo otras actividades, que pueden afectar a su obtención de insumos o a la entrega de sus productos.
- 3.- Recordar a cada responsable de actividad, las decisiones correctivas que tienen pendiente, ya sea a tomar por él mismo, ya sea que debe gestionar en otros niveles.
- 4.- Servir de base a la información de avance que se proporcionará a la Unidad de Control de la Inversión o Preinversión del Subsistema Normativo, así como a los organismos externos al SACPROY que lo requieren.

b. Responsables

El responsable de producir estos informes es la Unidad de Programación y Seguimiento, UPS que le presta soporte al proyecto.

c. Contenido y Periodicidad

El Informe de Situación se integra con cuatro cuadros:

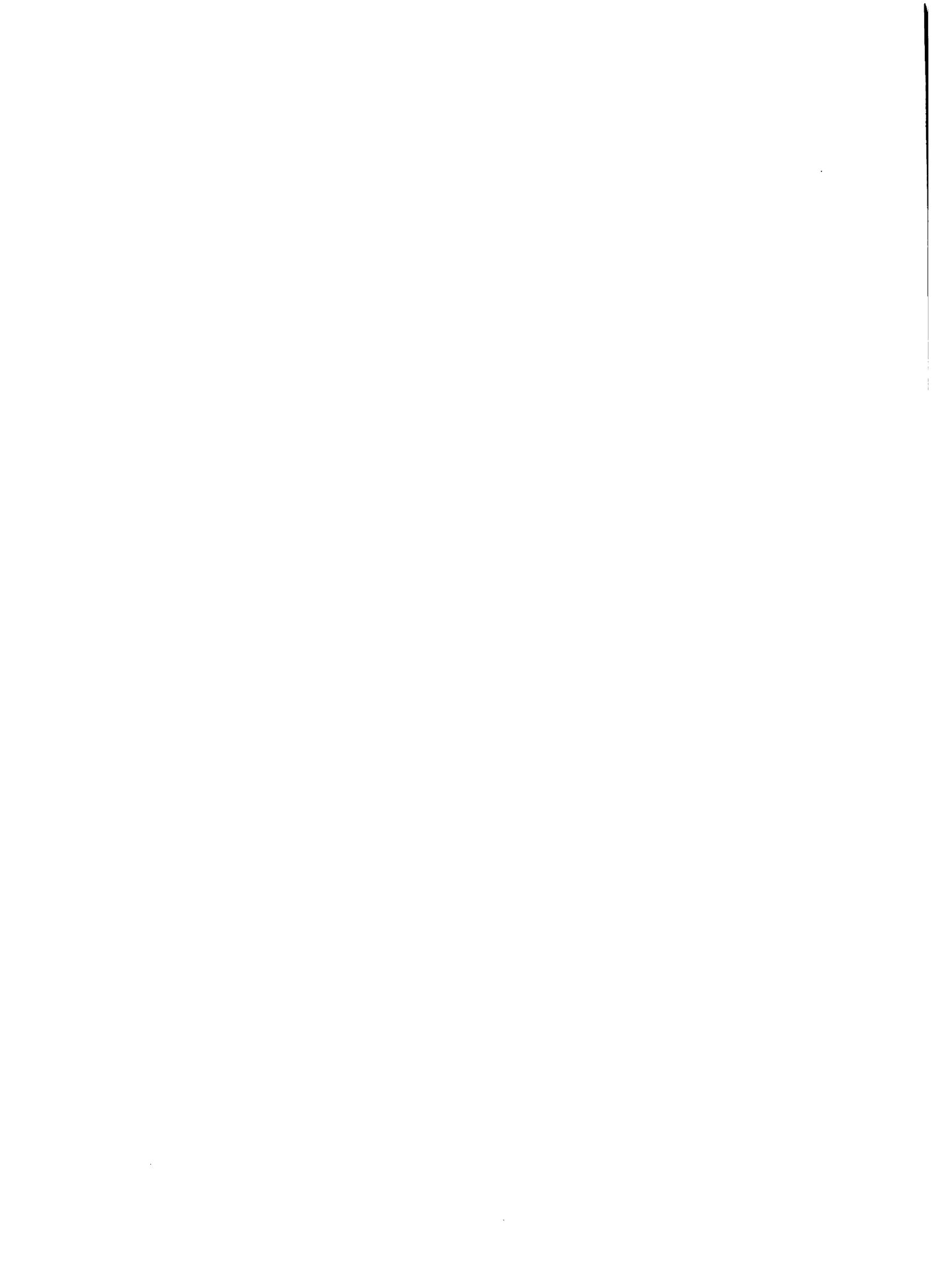
- 1.- Avance de las Actividades en Ejecución;
- 2.- Actividades Terminadas;
- 3.- Actividades por Iniciar;
- 4.- y Avance Financiero

Los tres primeros se presentarán quincenalmente y los cuatro una vez por mes.

1.- Avance de Actividades en Ejecución:

Este cuadro tendrá el formato de la Figura 7 se presentará quincenalmente, en la semana que sigue al corte de los informes de avance físico y se llenará en la siguiente forma:

- 1.- Número de orden de los informes emitidos;
- 2.- Las actividades se ordenarán por subsistemas. Para cada actividad se ocuparán 3 renglones: En el pri-



mero se pondrá el nombre de la actividad, en el segundo su código y en el tercero, el nombre del responsable o Jefe de ella.

3.- Para cada actividad se llenará en la siguiente forma:

1ra. Línea PO (significa Programación Original)

2da. Línea PV (significa Programación Vigente)

3ra. Línea EA (significa Estimación Actual)

4.- Duración de la Actividad:

1ra. Línea, duración contemplada en la PO;

2da. Línea, duración indicada en la programación vigente, PV y;

3ra. Línea, Estimación Actual, EA, que será calculada por la UPS con la fecha de inicio real de la actividad, el período trabajado hasta la fecha de corte del informe y la estimación de los días que faltan para terminarla, (duración remanente), señaladas en el último informe de Avance Físico.

5.- 1ra. Línea, se pondrá la fecha señalada en la PO;

2da. Línea, fecha señalada en PV;

3ra. Línea, fecha de inicio real.

6.- 1ra. Línea anotar la fecha de término señalada en la PO;

2da. Línea, anotar la fecha señalada en la PV;

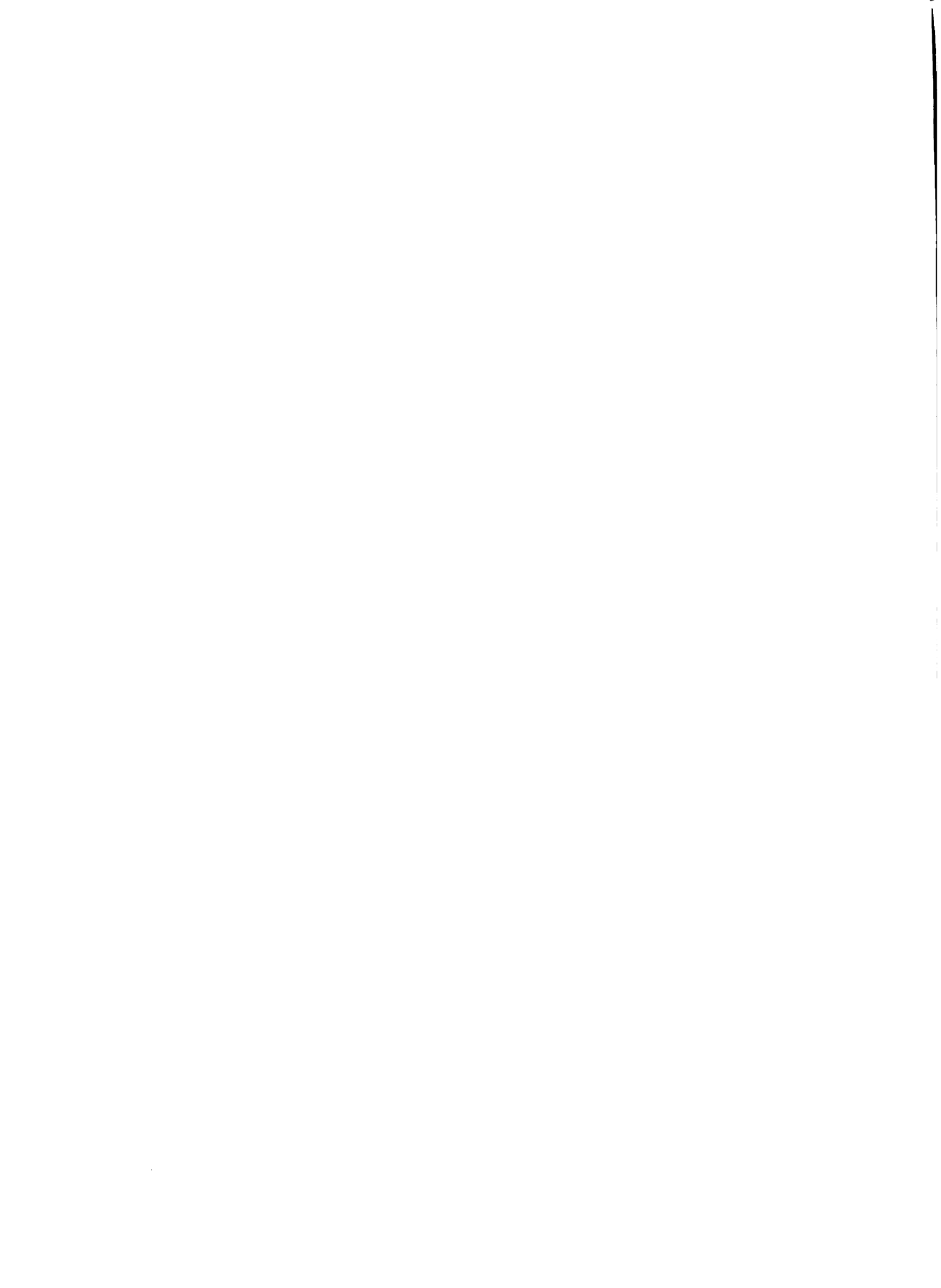
3ra. Línea, anotar la fecha real de término (entre paréntesis), o la fecha que resulte de la EA sin paréntesis.

7.- Aquí se anotará la Holgura Total de la actividad siempre en tres líneas:

1ra. Línea, la HT indicada en la PO;

2da. Línea, la HT indicada en la PV;

3ra. Línea, la HT final (entre paréntesis) o la que quedaría si la duración de la actividad es la



indicada en la EA. Las actividades de HT = 0 son críticas y se subrayarán debajo de la 3ra. Línea, para llamar la atención sobre ellas.

8.- En esta columna se indicará el porcentaje de avance a la fecha de corte del informe.

1ra. Línea, se comparará el avance teórico desde la fecha indicada para el inicio en la PO y la fecha de corte del informe, dividido entre, la duración original de la actividad;

2da. Línea, se comparará el avance teórico desde la fecha de inicio PV y la correspondiente duración;

3ra. Línea, se comparará el avance real desde el inicio hasta la fecha de corte del informe, entre la duración EA. Si la actividad está terminada, esta cifra será (100.0) y se marcará entre paréntesis.

9.- En esta columna se anotarán dos líneas:

1ra. Línea, PO se comparará el porcentaje de avance EA entre el porcentaje de avance PO;

2da. Línea, PV, se comparará el porcentaje de avance EA entre el porcentaje de avance PV;

3ra. Línea, no se llenará

10.- En esta columna se anotará el código de las actividades que tendrán que retrasar su inicio como consecuencia del atraso en el término de esta actividad.

11.- Las observaciones pueden indicar problemas u oportunidades que se han presentado, gestiones ya realizadas para mejorar el desarrollo de la actividad, persistencia de problemas, sugerencias sobre la forma de aprovechar oportunidades presentadas. Si el espacio no es suficiente (como ocurrirá cada vez que haya una observación importan



te, en el espacio se anotará "ver hoja adjunta Nº ___" y en esa hoja se darán todas las informaciones pertinentes.

- 12.- Tachar lo que no corresponde y anotar el número de días de adelanto o de atraso registrado a esta fecha.
- 13.- Nombre y firma del funcionario, que preparó el cuadro.
- 14.- Nombre y firma del funcionario que revisó y aprobó el cuadro.

c.2. Actividades Terminadas

Este cuadro tendrá el formato de la Figura 8. La información que contiene es acumulativa, en la cual cada línea está amparada por un informe de Término de Actividad recibido por la UPS.

La forma de llenar el cuadro es similar al de la Figura 7, salvo que para cada actividad se podrán sólo dos líneas:

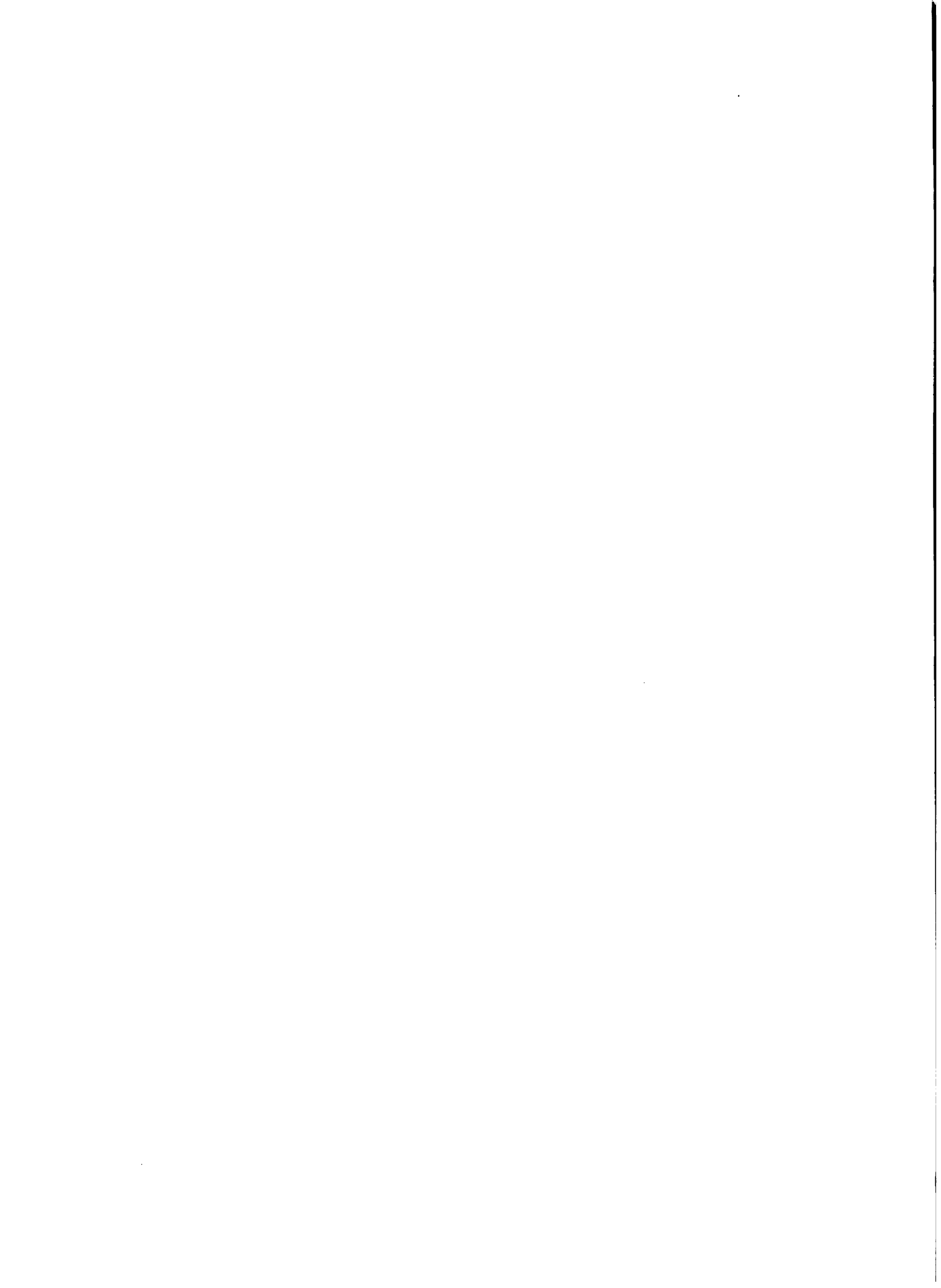
PO, con los datos de la programación original;

R , con los reales con que inició y terminó la actividad.

c.3. Actividades a Iniciarse en el Próximo Período

Este cuadro tendrá la forma indicada en la Figura 9. La información la tomará la UPS de la red de programación actualizada, y se llenará así:

- 1.- Es el número correlativo de los Informes de Seguimiento;
- 2.- Nombre del Proyecto;
- 3.- Indica las fechas en que deben iniciarse las actividades detalladas entre la fecha del último corte de la información de avance, quince días después.
- 4.- Detalle de las actividades a iniciar, ordenadas por subsistemas y por fecha más temprana de inicio.
- 5.- Aquí se anotará la fecha programada para iniciar cada actividad, la que estará entre la fecha de inicio más temprano y la de inicio más tardío que señaló la red.



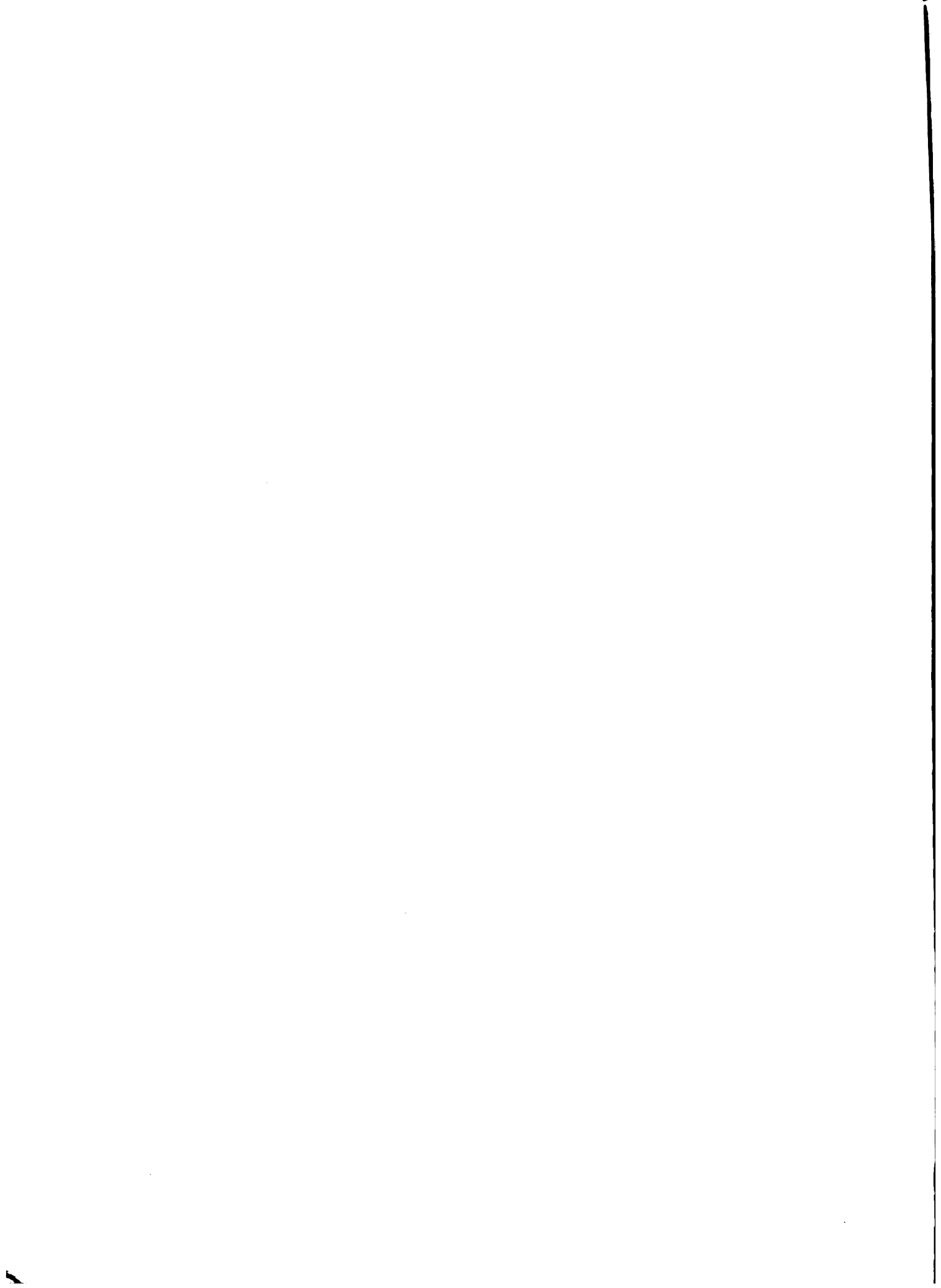
- 6.- Esta columna corresponde a la Holgura Total que le quedará a la actividad al iniciarse en la fecha programada. Esta será igual a la que indica la red de programación, menos el atraso que se haya asignado a la actividad, con respecto a la fecha de inicio más temprano.
- 7.- Esta fecha corresponde a la fecha más tarde que indica la red y que es la que agota la Holgura, dejando crítica a esa actividad y a las demás de su camino.
- 8.- Las observaciones pueden referirse al grado en que están disponibles los insumos que requiere la actividad, a informaciones sobre novedades del ambiente o de otras partes del proyecto que pudieran ser significativas. Si el espacio no fuera suficiente, se anotará "ver hoja adjunta No. ____" y en esa hoja se darán todas las informaciones pertinentes.
- 9.- Nombre y firma del funcionario de la UPS que preparó el cuadro.
- 10.- Nombre y firma del funcionario que revisó y aprobó el cuadro.

c.4. Informe de Avance Financiero

Es el mismo explicado en 2.b.1, al que la UPS le agrega sólo el número del Informe de Seguimiento que integra.

d. Usuarios

La UPS enviará mensualmente el Informe de Seguimiento al jefe del Proyecto, a los jefes de subsistemas; a los responsables de las actividades en ejecución, a los responsables de las actividades a iniciar y a los responsables de las actividades afectadas por los atrasos en las actividades en ejecución en el período.



Se enviará un solo ejemplar a cada responsable de actividad, aunque pudiera tener más de una de las cualidades enumeradas en el párrafo anterior (por ejemplo: actividad a iniciar y actividad afectada por un atraso).

3.2 Informe Resumido

a. Objetivos

El Informe Resumido tiene por objeto presentar al Jefe del Proyecto, a las Autoridades Institucionales Superiores y a los Organismos Externos que necesitan información del proyecto, una visión sinóptica y precisa de su estado de avance.

b. Responsable

Este informe será preparado por la Unidad de Programación y Seguimiento que atiende al proyecto. Si ésta no existiera, será preparado por el proyecto bajo la responsabilidad del Jefe del mismo.

c. Contenido y Periodicidad

El informe será emitido mensualmente y estará integrado por cuatro cuadros:

- 1.- Cronograma Resumido
- 2.- Curva de Avance
- 3.- Relaciones de Avance Físico-Financiero
- 4.- Cumplimiento de Eventos Claves

c.1 Cronograma Resumido

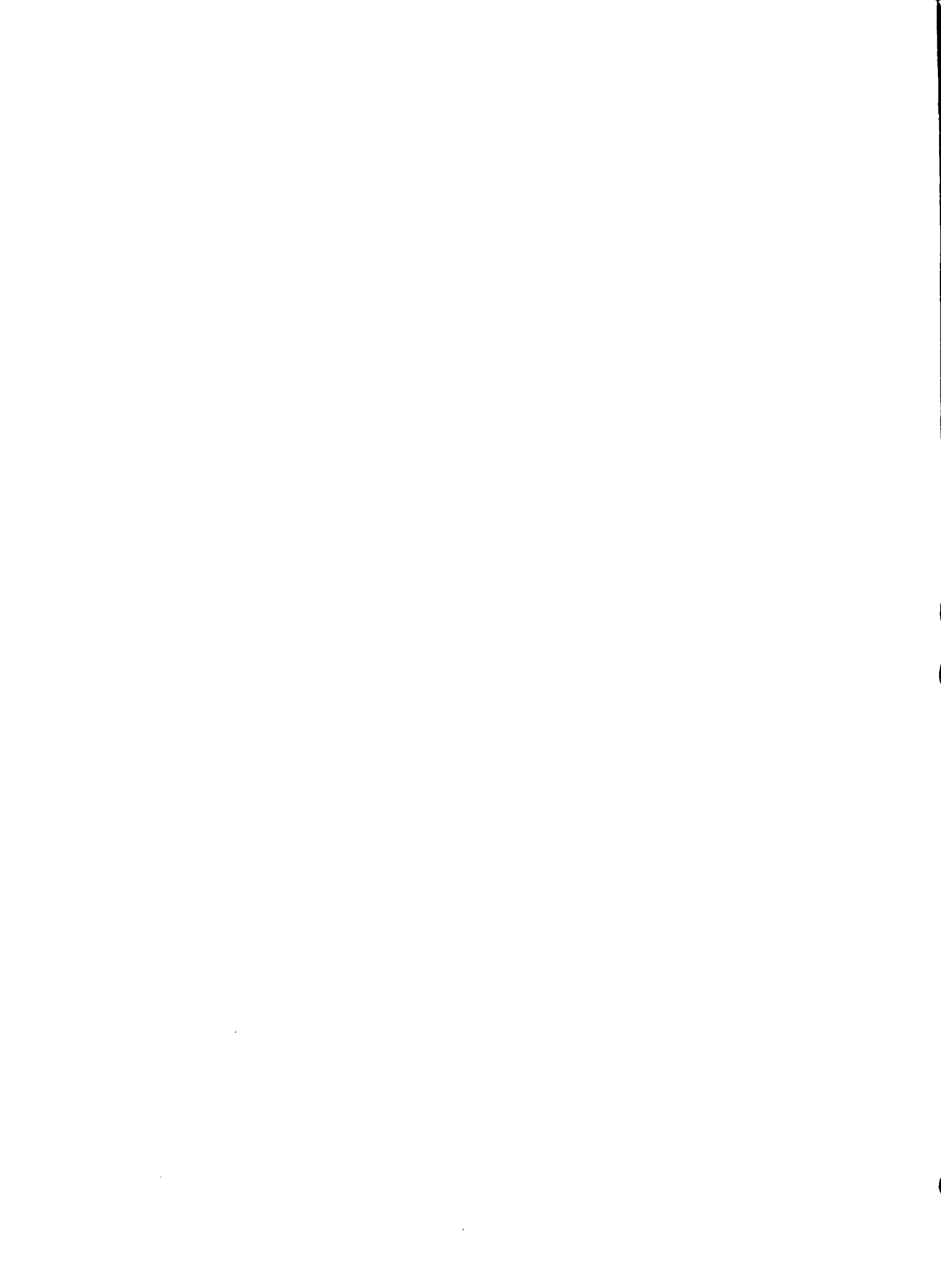
Este cronograma se preparará con un número reducido de barras que faciliten su fácil comprensión en la primera mirada. (30 a 50 actividades). Las actividades incluidas en el deben corresponder a los de una red de nivel superior que permita integrar en una forma bien definida, tanto las redes físicas más detalladas, como las redes financieras, de modo que se asegure la



correspondencia entre ambas.

El cuadro se preparará y llenará en la siguiente forma:

1. Es el número correlativo de los informes resumidos sobre este proyecto (en el ejemplo, sería el No.13)
2. Anotar el nombre del proyecto.
3. Anotar la fecha de corte a que se refiere la información que se incluye.
4. En esta columna se anotará el nombre de cada actividad .
5. La barra llena representa el período de ejecución de la actividad, contemplado en la programación del proyecto.
6. La barra de rayas representa el período en que esa actividad ha estado en trabajo.
7. La barra de punto y raya representa el período en que la programación vigente contempla que esa actividad esté en ejecución.
8. Este factor de producción se calculará dividiendo el costo presupuestado originalmente para esta actividad, entre el costo total de proyecto (esto implica que hay que incluir tanto los costos directos como los indirectos).
9. Esta Columna muestra el porcentaje de la actividad que la programación original contempla que debe estar cumplida a la fecha del control. La Figura 11 (a) muestra cómo se descompone el factor de ponderación (columna 8), entre los días de duración programada (en por ciento), tanto para el cronograma resumido como para la curva de avance (figura 12).
10. CPR= Costo Programado de las Actividades realizadas.
Esta cifra se obtiene dividiendo el Factor de ponderancia (columna 8) entre el número de unidades de tiempo del período de la reprogramación vigente, y multiplicando el resultado por el número de unidades de tiempo en que la actividad ha estado en ejecución. (La Figura 11.b ilustra el procedimiento seguido). La cifra que aquí resulte servirá también para la curva de avance.



11. Esta cifra se obtiene de acumular el avance programado en cada unidad de tiempo, hasta la fecha de control (barras llenas) tal como se muestra en la Figura 11.a, y su valor debe coincidir con el total de la columna (9) a la misma fecha, ya que éste suma el total programado para cada actividad, para la misma fecha.
12. Esta cifra se obtiene en forma similar a la anterior pero sumando el avance realizado en cada unidad de tiempo (barras de rayas), tal como se muestra en la Figura 11.b, y su valor debe coincidir con el total de la columna (10) a la misma fecha.
13. Nombre y firma de la persona de la UPS, o del proyecto, que llenó el cuadro.
14. Nombre y firma de la persona que revisó y aprobó las cifras indicadas.

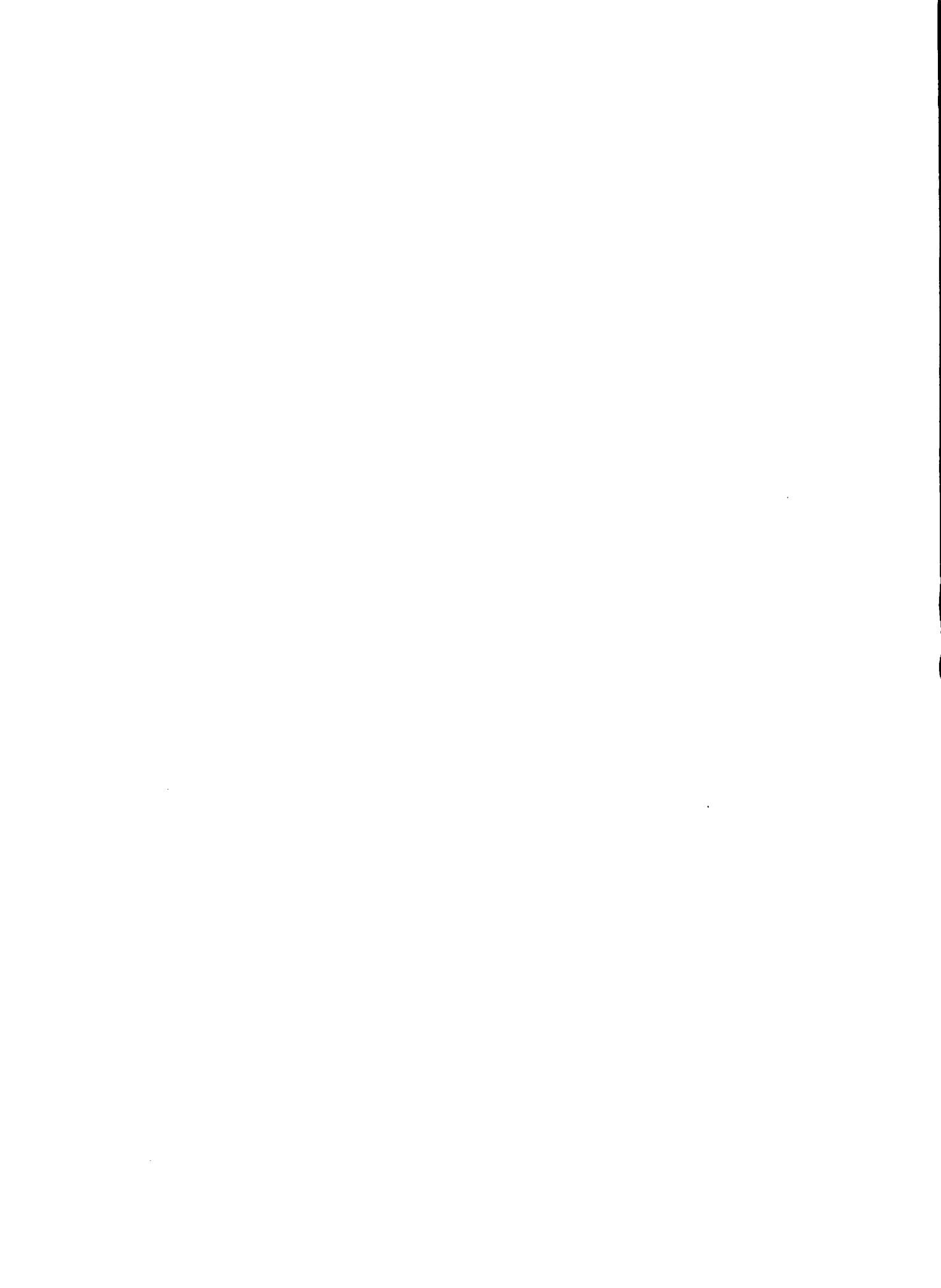
c.2. Curva de Avance

Esta es otra forma resumida de presentar el avance del proyecto, con la ventaja que ella proporciona una buena información adicional sobre la relación entre lo programado y realizado en los aspectos físicos y financieros.

Para lograr toda la información posible, se constituyen tres curvas: Avance Programado, C.PAR (Costo Programado de las Actividades Realizadas) y CRAR (Costo Real de las Actividades Realizadas).

Avance Programado:

Esta curva que se presenta con trazo lleno y corta a la fecha de control en el punto A, se construye con los mismos datos señalados en la Figura 11.a.



Costo Programado de las Actividades Realizadas:

Esta curva se obtiene con los mismos datos señalados en la Fig. 11 b y que sirvieron también para construir las barras de "realizado" (barra de rayas) de la Figura 10. La curva corta a la fecha de control en el punto 13.

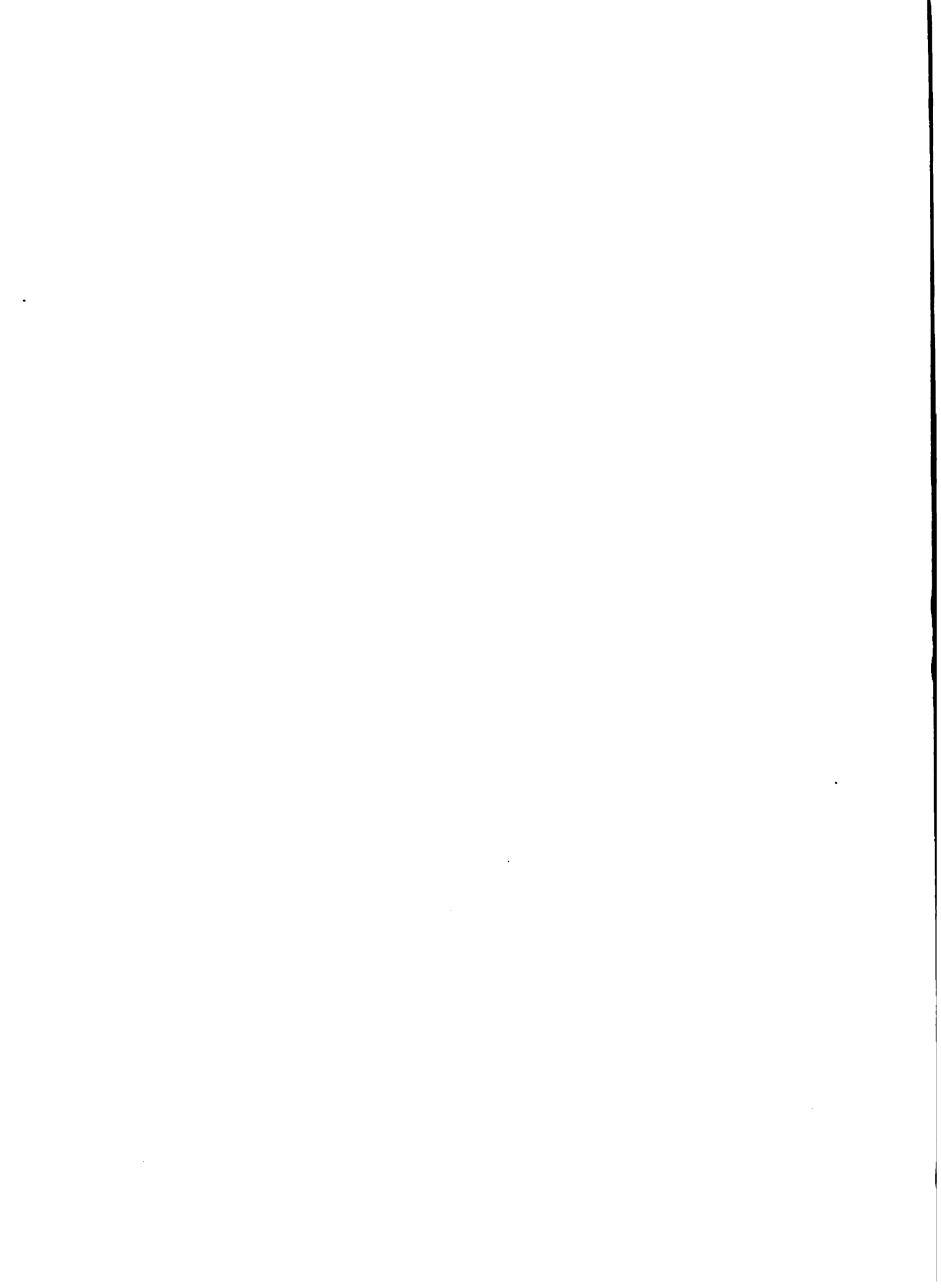
La ventaja de construir esta curva es que por tener cada actividad el mismo valor que en la programación original, la misma ordenada (eje vertical) en ambas curvas representa a las mismas actividades programadas o realizadas, en tanto que la diferencia en las abscisas (eje horizontal) representa el atraso de la ejecución con respecto a lo programado; (en la Figura 12 el trazo DB representa el atraso virtual que lleva el proyecto en el 13 meses de ejecución)/ Se dice que el atraso es virtual para indicar que lo es de las inversiones programadas, ya que el atraso en tiempo es gobernado exclusivamente por la ruta crítica, la cual no aparece en la información que maneja esta curva. (1).

Por otra parte, el cociente entre las ordenadas de los puntos B y A, amplificado por cien representa el porcentaje de avance real logrado, con respecto al programado.

Curva de Costo Real de las Actividades Realizadas:

Corresponde a los desembolsos y otros gastos en que se ha incurrido en la ejecución del proyecto, de los cuales han informado los correspondientes informes de Avance Financiero. Esta curva corta a la fecha de control en el punto C.

Al llevar esta tercera curva al gráfico que comentamos ella aporta, para cada fecha, la posibilidad de comparar el costo real de las actividades realizadas (CRAR) con el Costo Programado para los mismos (CPAR) y por tanto establecer sus montos y porcentajes. Así el cociente entre las ordenadas de los puntos C y B, amplificado por 100, representa el por-



centaje de costo real con respecto al programado.

c.3. Relaciones de Avances Físico y Financiero

Estas relaciones, que permiten saber no sólo "cuánto hemos hecho", sino también, "a qué costo", se presenta en cuatro gráficas, tres de ellas permiten observar la evolución en el tiempo, en tanto que el cuarto es de carácter más coyuntural.

Estos cuatro cuadros son otras tantas formas de analizar la información contenida en la Curva de Avance de modo de hacerla más explícita en cuanto a:

- 1.- La forma en que ha variado el porcentaje de avance físico, con respecto a lo programado, a lo largo de la ejecución del proyecto.
- 2.- La forma en que ha variado el porcentaje de avance financiero con respecto a lo programado, a lo largo de la ejecución del proyecto.
- 3.- La forma cómo ha variado el atraso virtual, al que se agrega al análisis del atraso de la ruta crítica durante el desarrollo del proyecto, y;
- 4.- La relación entre el avance porcentual físico y financiero (de acuerdo con el método GRAFO desarrollado por INDR/ISEA de Brasil).

La forma de preparar cada una de estas gráficas es la siguiente:

Figura 13.a Avance Físico/Programa:

El gráfico se desarrolla en dos ejes de coordenadas en que la abscisa es el tiempo que lleva en ejecución el proyecto y la ordenada correspondiente es el cociente entre la ordenada del punto B y la ordenada del punto A en cada fecha de la Curva de Avance, Figura 12.

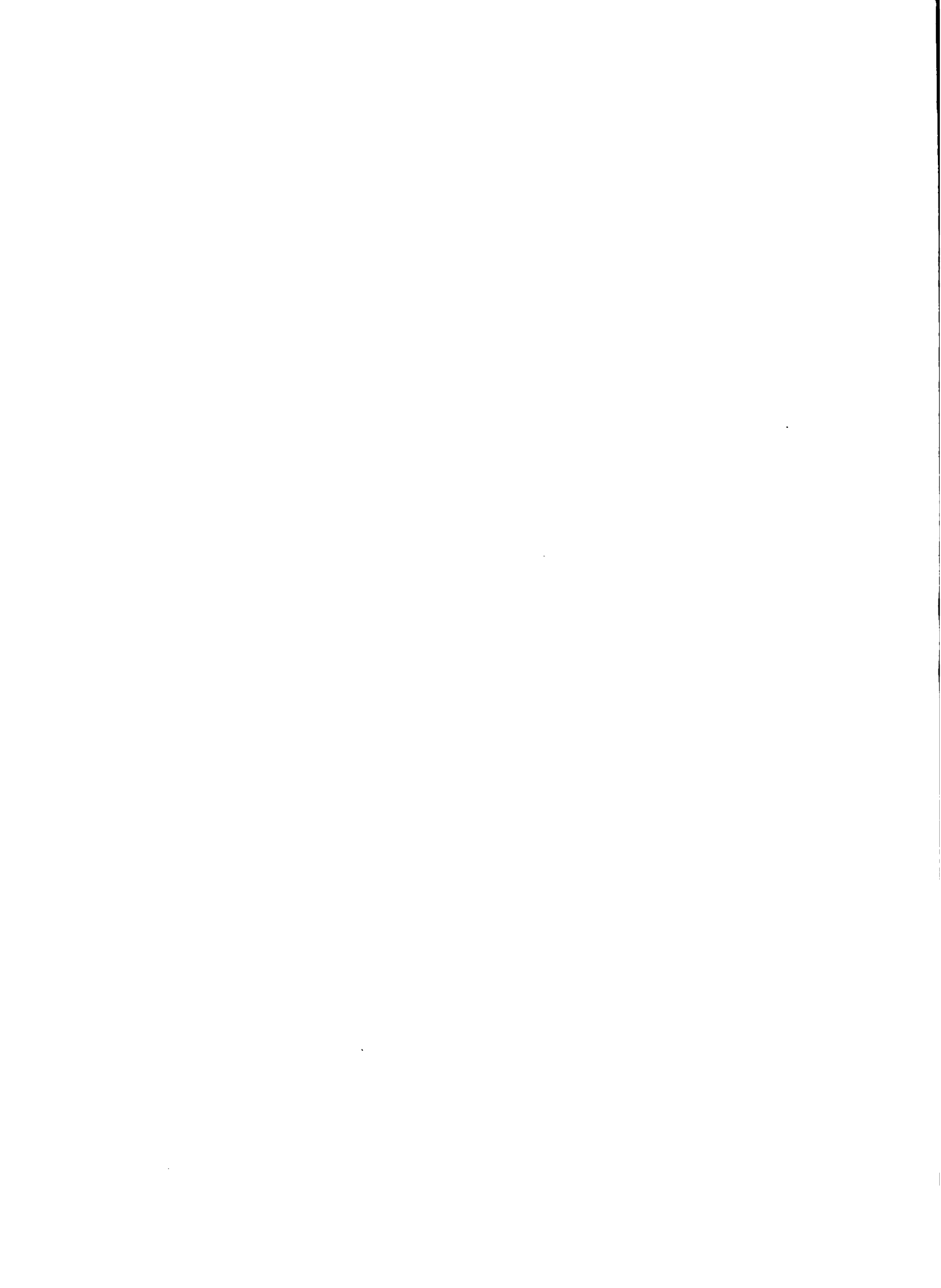


Figura 13.b Avance Financiero/Programa:

El gráfico es similar al anterior, con la diferencia que la ordenada en cada punto es el cociente entre la ordenada del punto C y la ordenada del punto B, en esa fecha, de la Curva de Avance, Figura 12.

Figura 13.c. Semanas de Atraso (o Adelanto):

Este gráfico lleva dos curvas: una para indicar el atraso virtual en semanas, y la otra para indicar el atraso de la ruta crítica en igual unidad.

La primera curva es similar a las (a) y (b), pero su ordenada es la diferencia de las abscisas de los puntos B menos D, en la fecha correspondiente.

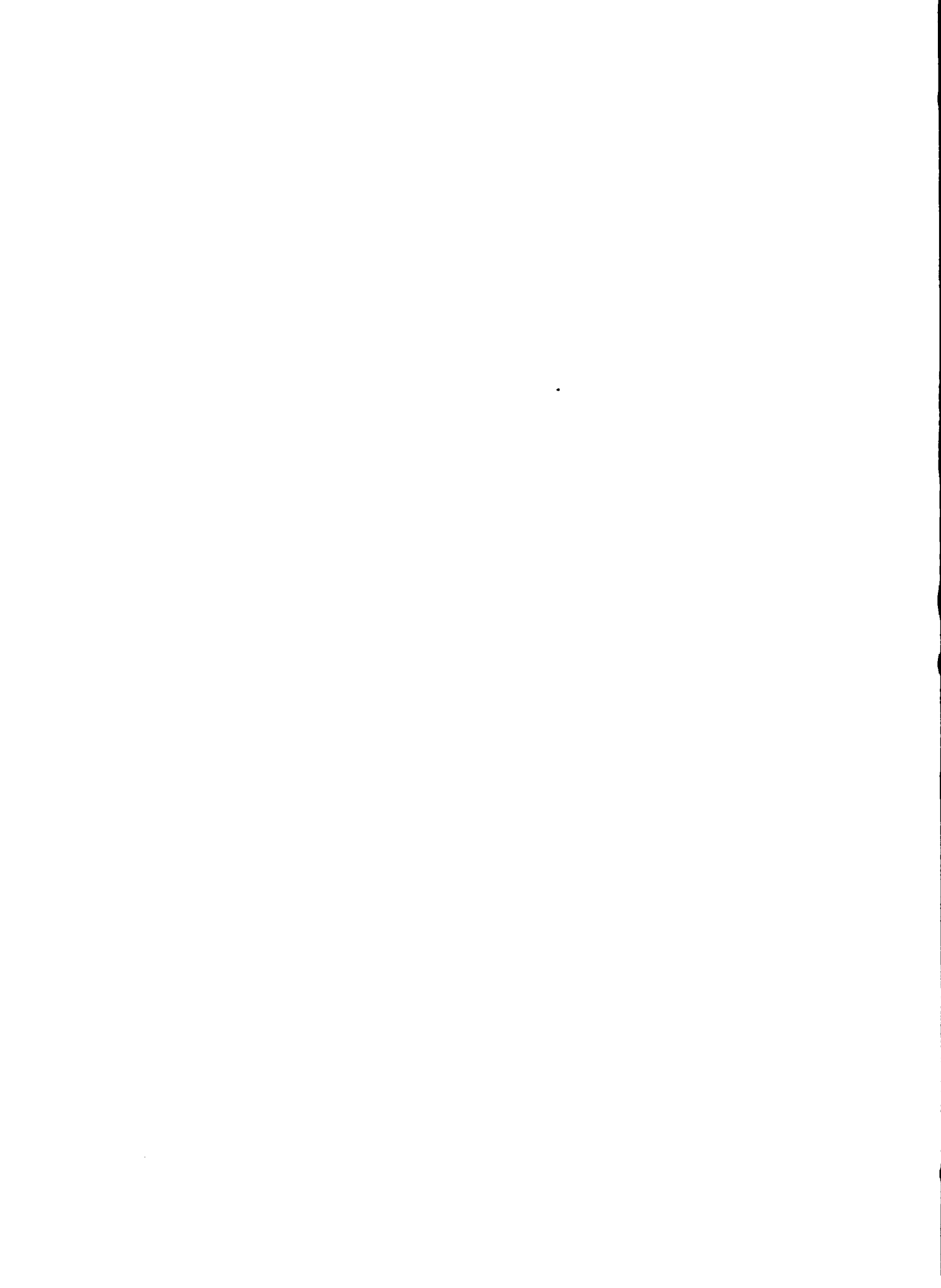
La información sobre el atraso real en cada punto se obtiene del cuadro Informe de Seguimiento, Avance de las Actividades en Ejecución. Figura 7.

El cuarto gráfico, comparación de avance físico financiero, es el de la Figura 14, el que representa la situación al último corte de la información de seguimiento.

El valor en las abscisas es el que corresponde a la ordenada de la Figura 13.b, de la última fecha de control. El valor en las ordenadas es el que corresponde a la ordenada de la Figura 13.a, de la última fecha de control.

El gráfico agrega una recta a 45° que representa el equilibrio entre el avance físico y financiero con respecto a los costos presupuestados.

Si el punto del último corte cae bajo la recta a 45°, significa que los costos reales son mayores que los presupuestados, como el caso del ejemplo, y lo inverso si ese punto cae sobre esa recta.

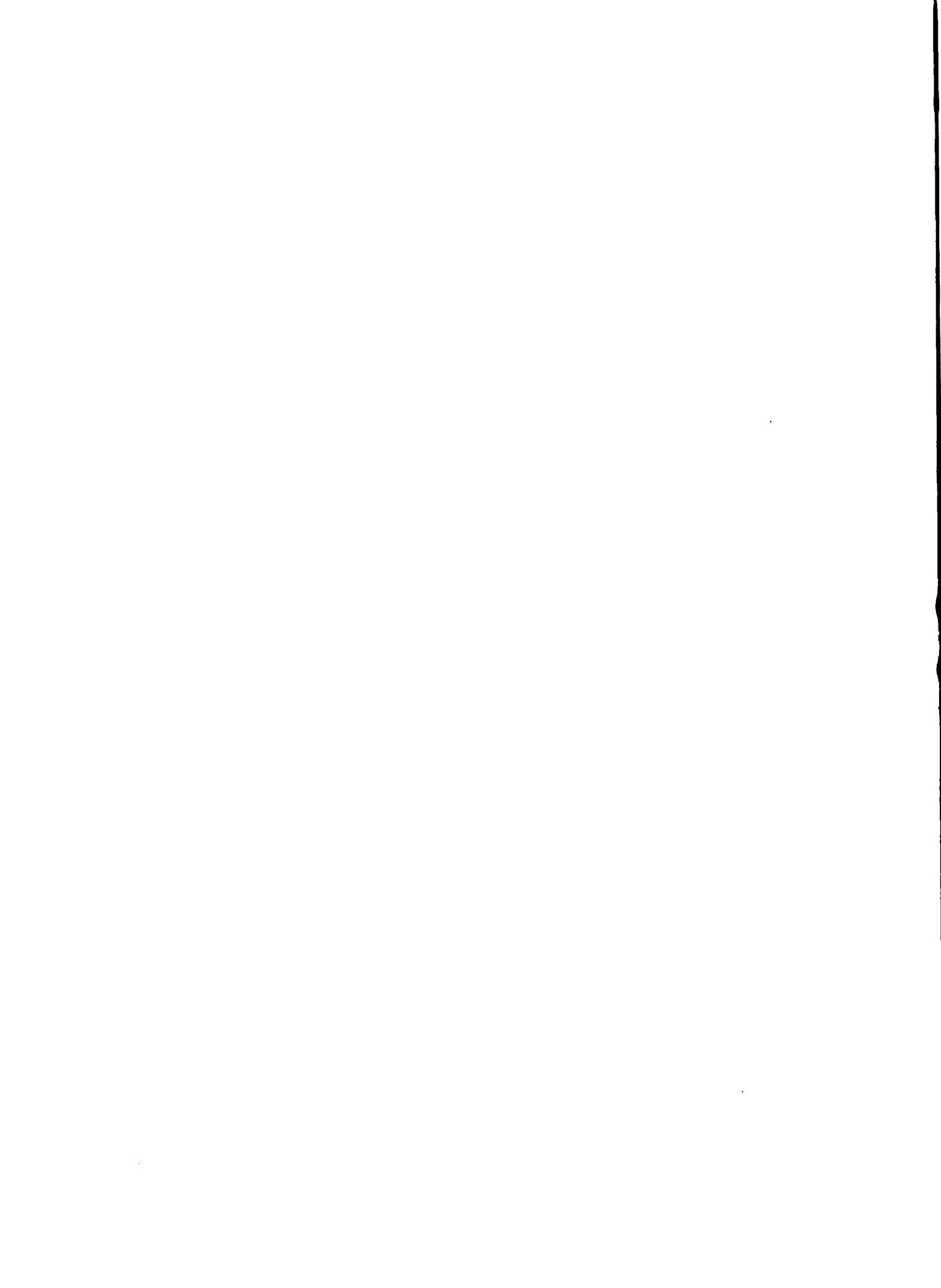


c.4. Cumplimiento de Eventos Claves

Este cuadro consiste en un listado de los Eventos Claves señalados por la jefatura del Proyecto, ya sea en el período de planificación de la ejecución, o en cualquier otro momento.

El cuadro tendrá el formato de la Figura 15, el que se llenará así:

1. Número correlativo de los Informes Resumidos
2. Nombre del Proyecto
3. Fecha del corte de la información que contiene el cuadro
4. Lista de Eventos Claves, ordenados por Subsistemas y dentro de cada uno, por fecha más temprana de ocurrencia. La lista debe incluir:
 - a) Todos los Eventos cumplidos
 - b) Todos los que debieron estar cumplidos a la fecha
 - c) Todos los que están programados para cumplirse en el mes siguiente a la fecha de corte de esta información.
5. Fecha de la programación original
6. Fecha en que ocurrió realmente. Los que no han ocurrido aún no deben llevar anotaciones en esta columna.
7.
 - a) Para los eventos cumplidos en períodos anteriores a este informe, indican el número y fecha del informe que contiene los comentarios.
 - b) Para los terminados en el período de este informe así como para los que debieron terminarse y no lograron anotar el número de la página anexa donde se analice el resultado obtenido, sus causas y sugerencias.
 - c) Para los que se cumplirán en el próximo período anotar el número de la página anexa donde se haga el análisis de la posibilidad de cumplirlos; el efecto de su cumplimiento o incumplimiento y las sugerencias que la UPS estime del caso.
8. Nombre del analista de la UPS que preparó el cuadro y las



sugerencias.

9. Nombre y firma del funcionario de la UPS que lo revisó y aprobó.

4. Utilización de los Informes

Cada uno de los cuadros señalados en el capítulo 3 tienen un propósito definido, pero muchos de ellos adquieren un mayor significado en la medida que se los utiliza conjuntamente con otros.

En lo que se examinará la forma en que pueden utilizar estos informes los distintos usuarios, aunque debe hacerse constar que lo indicado no es todo lo que cada uno puede llegar a obtener de esta información, ya que la experiencia abrirá nuevos surcos tanto para el análisis como para la investigación.

Este capítulo comprende:

- 1.- Utilización por el personal del proyecto;
- 2.- Utilización por el nivel superior de la institución que ejecuta el proyecto;
- 3.- Utilización por el Subsistema Normativo y;
- 4.- Utilización por Instituciones ajenas.

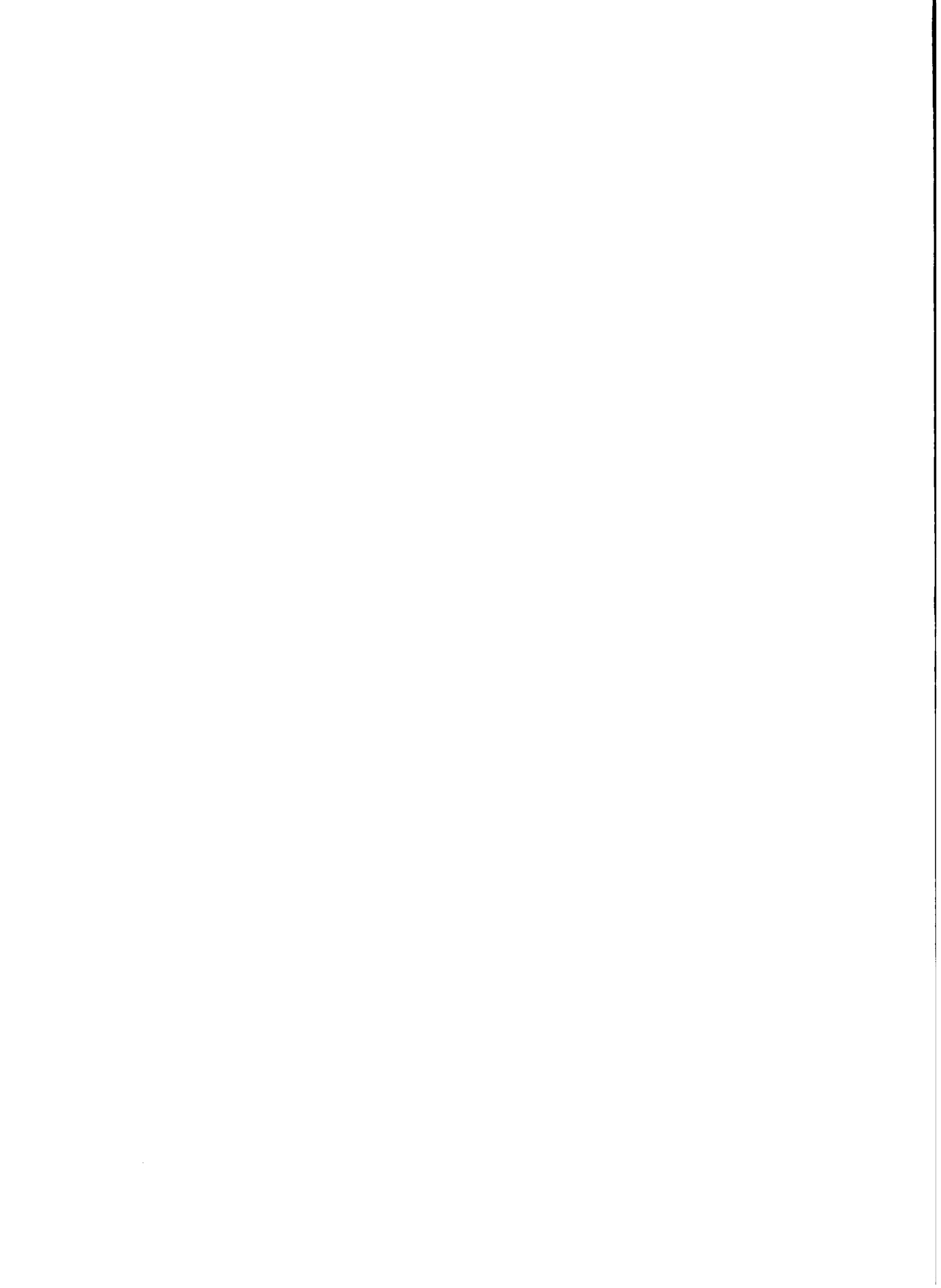
4.1. Personal del Proyecto

a. Jefe del Proyecto y Jefes de Subsistemas

Este personal es el principal destinatario tanto del Informe de Seguimiento como del Informe Resumido.

a.1. Avance de las Actividades en Ejecución

Este cuadro permitirá al jefe del proyecto a los jefes de los subsistemas sacar la mayor información, entre las cuales están:



Cómo se está desarrollando cada actividad con respecto a lo programado, lo que abre posibilidades de investigación sobre causas de los problemas y alternativas para solucionarlos, así como detectar oportunidades aprovechables.

- Identificar causas que están dentro de la actividad (por ejemplo: menor rendimiento de los recursos, descoordinación entre sus distintos pasos y los que están fuera de ella por ejemplo: insumos que no han llegado, información insuficiente).
- Disentir con el responsable de cada actividad las causas que están dentro de ella, recordando que ese responsable tiene la autoridad y el deber de resolver esos problemas; la participación del Jefe del Proyecto o del Sub-sistema, en la solución debe tener el carácter de apoyo de alguien con mayor experiencia y más amplia visión derivada de su puesto en el proyecto. Si ya se hubiesen ofrecido soluciones en períodos, anteriores y éstas no estuvieran dando el fruto esperado, cabe preguntarse de nuevo por sus causas, ahora sin descartar que el responsable de la actividad pudiese no estar cumpliendo su papel idóneamente.
- Si las causas de los problemas están fuera de la actividad, la responsabilidad por resolverlos puede ser del Jefe del Sub-sistema o del Jefe del Proyecto; en todo caso puede ser conveniente discutir con el responsable de la actividad la posibilidad de cambiar su plan de acción para minimizar el efecto de esa causa externa.
- Una vez identificado un problema y sus causas, corresponde tomar o gestionar la decisión correctiva correspondiente. Se toma si ella depende del responsable de la actividad, del Jefe de un Subsistema o del Jefe del Proyecto; se asigna la responsabilidad de gestionarla ante quién corresponda si el análisis señala que la causa es externa al proyecto.

(institución madre, proveedores, banco, financiador, etc). Es importante que, en la medida en que las soluciones posibles afectan la fecha de término de la actividad, se invite a participar en el análisis a los responsables de las actividades afectadas por ese atraso (ver literal c.).

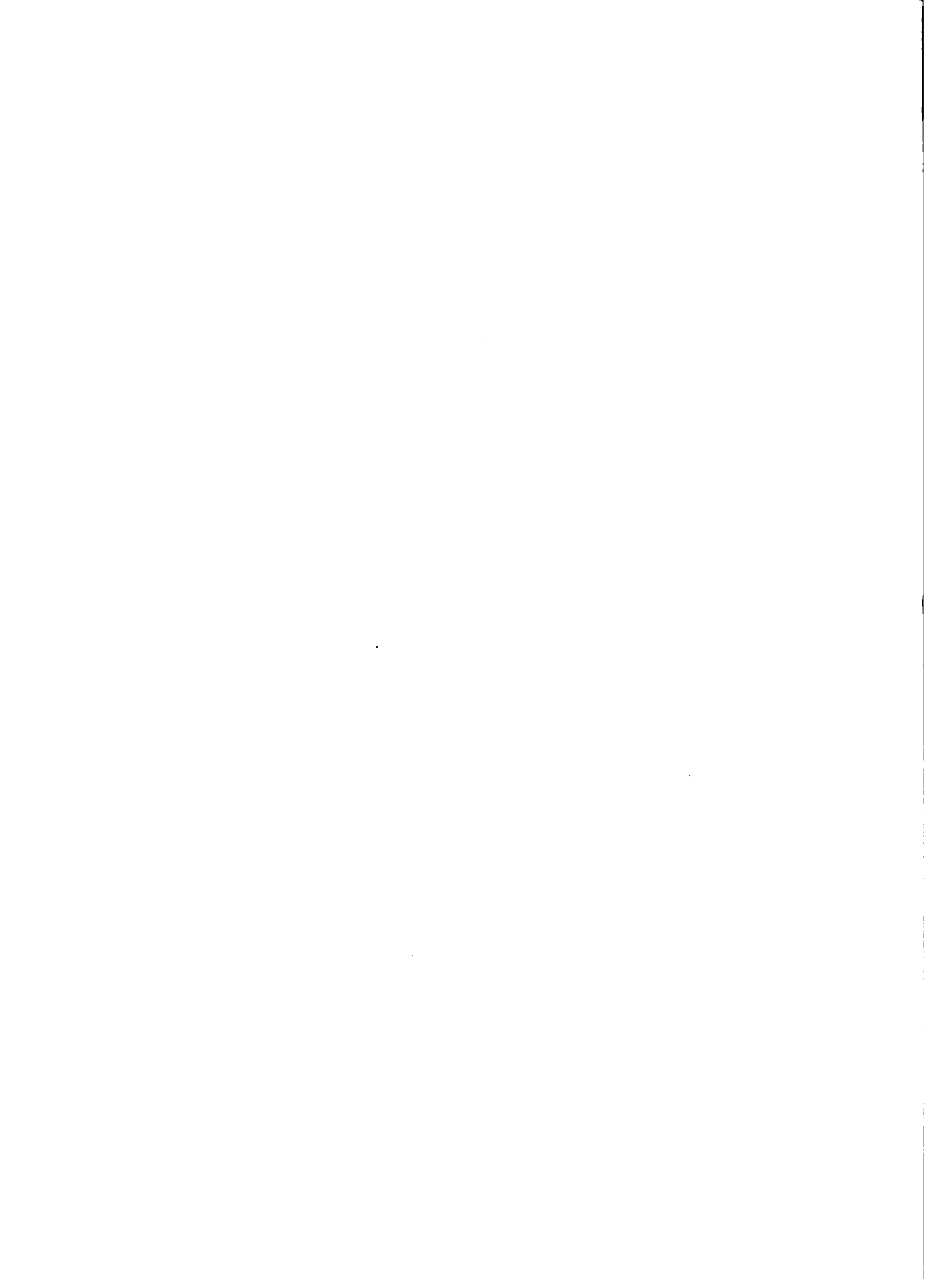
En general, el análisis del cuadro del Avance de Actividades en Ejecución genera acciones inmediatas y localizadas para mantener cada actividad dentro de la programación existente y, cuando eso no es posible, buscar la alternativa que menos la aleje de aquella.

Es importante recordar que cada vez que no se ha podido cumplir una fecha programada, o que la información actual demuestra que no se podrá cumplir, es necesario tomar una decisión correctiva para actualizar la programación, ajustándola a esas realidades, y registrar la reprogramación en la UPS y en cada actividad afectada, ya que los próximos avances deberán compararse con las fechas reprogramadas, en lugar de la programación original, porque ésta ya no representa a la realidad que vive el proyecto. Sin embargo, es recomendable mantener en los registros la programación original con la finalidad de analizar si las variaciones que se presentaron podrían haberse previsto y, de esta manera, enriquecer la experiencia de todos los que participan en esos análisis.

a.2. Actividades Terminadas

Este cuadro tiene una doble finalidad: por un lado el señalamiento de las etapas cumplidas y por otra la posibilidad de analizar similitudes y diferencias entre los problemas de cada actividad.

Es la segunda de estas finalidades la que tiene mayor significación para la jefatura del proyecto, ya que permite distinguir los problemas coyunturales de los sistemáticos, y utilizar



toda la información acumulada sobre estos últimos para establecer una estrategia para abordarlos, así como para proyectar la posibilidad de ocurrencia de ellos en las actividades futuras.

- Una de las áreas más sensibles a problemas sistemáticos es el tiempo de obtención de personal externo, así como la compra de materiales y equipo importados a través de licitaciones públicas. El análisis de lo ocurrido en éste y otros proyectos respecto de la duración de cada una de las etapas para obtenerlos, puede orientar al jefe del proyecto sobre las medidas internas a tomar para prevenirlos (en lugar del eterno e inútil lamento sobre las trabas burocráticas). En efecto, le guste o nó, el jefe del proyecto debe aceptar que las normas de aprovisionamiento son parte de las restricciones conocidas dentro de las cuales debe encauzar su acción.

- Otra área significativa a analizar (para la cual también sirve la información sobre Avance de Actividades en Ejecución) es si se están cumpliendo los rendimientos previstos en la programación original, tanto para los recursos humanos como para la maquinaria y equipo y, aún, para el empleo de materiales. Aunque los errores en estos factores generalmente llevan a un aumento en los costos, sólo el análisis pormenorizado del rendimiento de cada uno puede ayudar a encontrar soluciones satisfactorias.

a.3. Actividades a Iniciarse en el Próximo Período

Este cuadro es claramente un recordatorio que el jefe del subsistema debe verificar si tiene disponibles todos los recursos y todos los insumos que requiere la puesta en marcha de cada actividad programada para ese período.

Debe recordarse que la responsabilidad de dotar de todos los insumos que requiere la actividad, es del jefe del subsistema y subsidiariamente, del jefe del proyecto . Las obligaciones



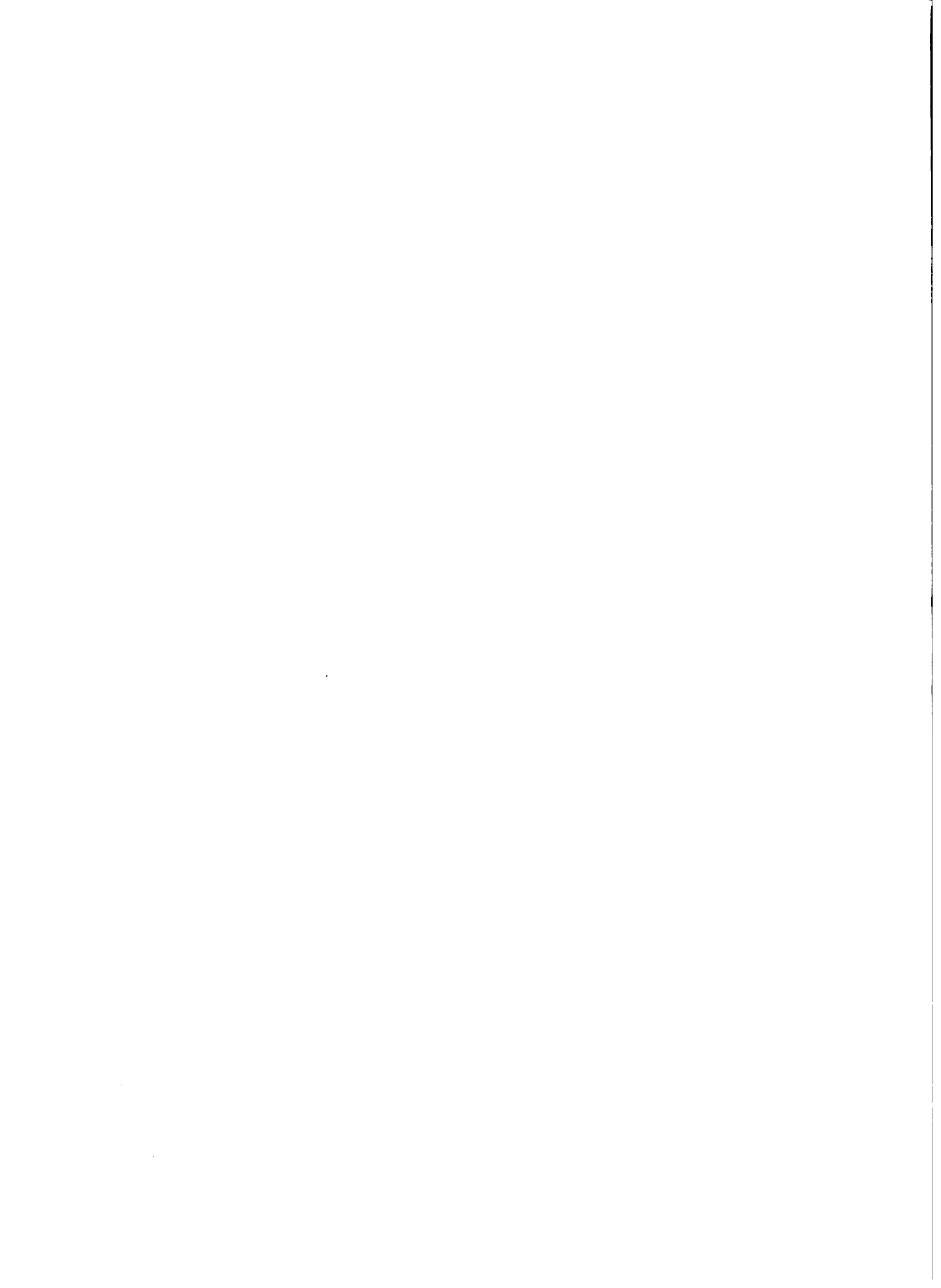
del responsable de la actividad se refieren al planeamiento y ejecución de las acciones que se le encomiendan, pero no a la obtención de sus insumos (lo que conduciría a un gran desorden).

a.4 Avance Financiero

Este cuadro sirve al Jefe del Proyecto y a los Jefes de subsistemas para analizar y sacar conclusiones sobre aspectos tales como:

- Velocidad de los desembolsos en cada actividad: las columnas 4, 5 y 6 le permiten saber si es razonable el ritmo con que se están produciendo los desembolsos. Si el ritmo es mayor que el normal, cabe la posibilidad que los dineros se están usando en otros fines, lo cual aparte de ser incorrecto crea el riesgo de que no se puedan recuperar cuando la actividad los necesite y se entren en problemas de insolvencia para financiarla. Este tipo de problemas es particularmente delicado cuando las obras se ejecutan por contrato ya que ha ocurrido que ciertos contratistas han obtenido mayores pagos al inicio de los proyectos, poniendo precios unitarios más altos a las actividades iniciales, compensándolas con menores precios unitarios en las actividades finales; este juego generalmente ha terminado con la insolvencia para financiar las etapas finales. Al producirse, el Gobierno debe tomar la decisión de si pagar el valor faltante como modificación de los precios del contratista sabiendo que ha sido víctima de un engaño o rescindir el contrato y llamar a nueva licitación por lo que falta, lo que es más lento y más caro.

- Costo de la Actividad: La relación entre lo programado y lo estimado a la fecha permite saber si hay equilibrio o si es necesario tomar medidas. El mayor costo de las actividades puede significar un mal uso de los recursos (ver a.2), variaciones de los precios de los insumos, u otras razones. Dependiendo de este análisis, el Jefe del Proyecto debe juzgar,



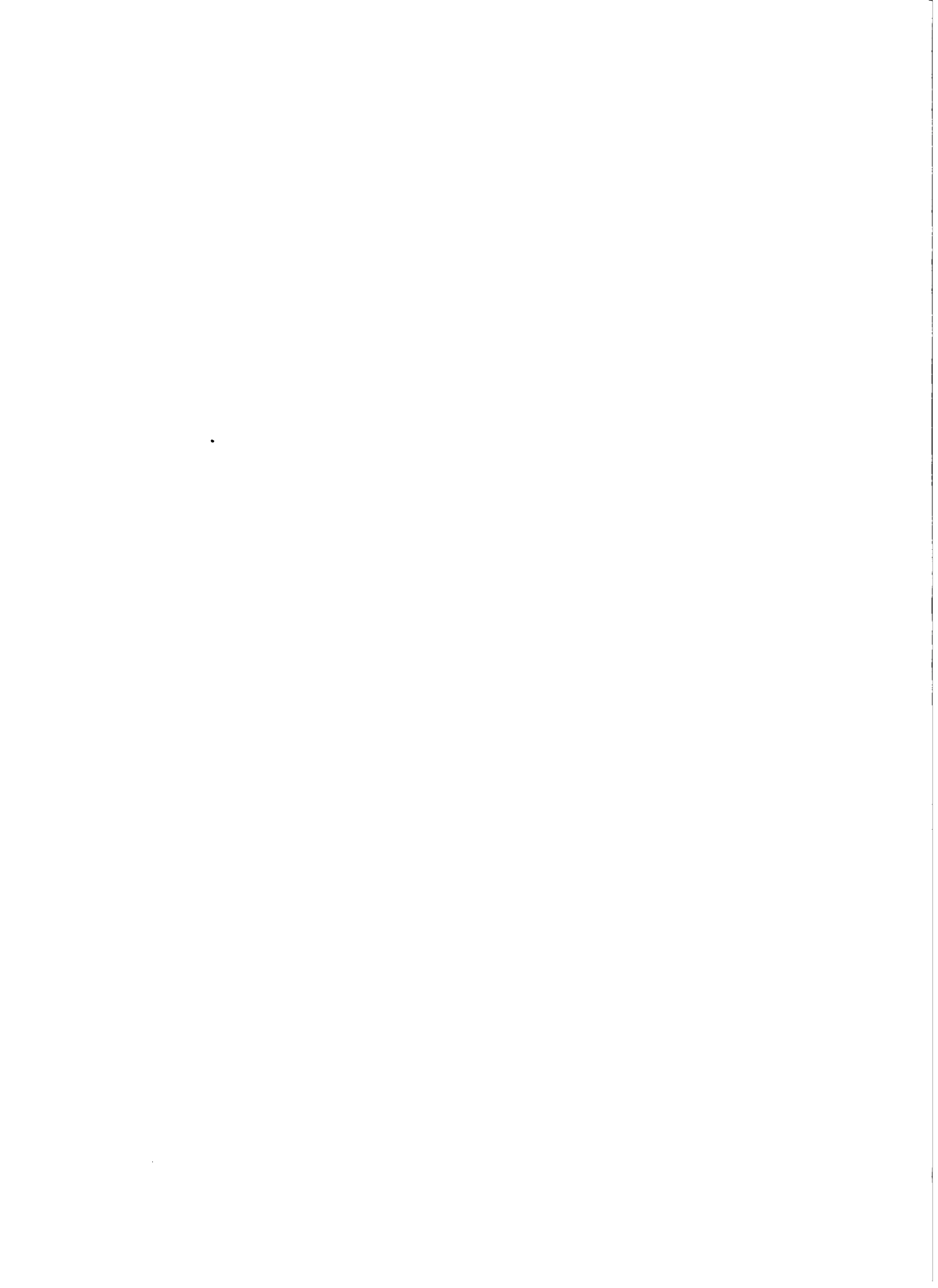
oportunamente, si estas variaciones son manejables o si necesita solicitar financiamiento adicional.

- Ingresos: El flujo de ingresos es fundamental para mantener la liquidez del proyecto (capacidad de pago inmediato), Cualquiera alteración en el flujo de ingresos puede reflejar problemas en las fuentes de financiamiento o mala administración financiera del proyecto (solicitudes o rendiciones de cuentas mal hechas o fuera de tiempo). Es importante que el jefe del proyecto investigue las causas de las alteraciones para saber si tiene que actuar sobre la administración financiera del proyecto, o si debe negociar con las fuentes.

a.5. Informe Resumido

El informe resumido sirve al jefe del proyecto para que, sin perjuicio de las acciones locales que se han comentado, mantenga una visión de conjunto que le permita apreciar tanto los resultados globales que se están produciendo (cronograma y curva de avance), como la evolución que han tenido los desajustes a lo largo de la ejecución (Relación de Avance Físico-Financiero y cumplimiento de Eventos Claves). Esta evolución representa en cierta medida el éxito o fracaso que han tenido las decisiones que se han tomado. En efecto, las curvas del ejemplo muestran que no obstante que la relación Avance Físico/Programa (Figura 13.a) ha ido mejorando, el atraso virtual y de la ruta crítica (Figura 13.c) se han mantenido hasta el mes 11, mostrando una mejora para los meses 12 y 13. Por su parte el costo del proyecto está en un nivel muy alto, lo que implicaría que las medidas en este campo no han sido fructuosas, o que el presupuesto no reflejó bien la realidad.

En cuanto al cuadro de Cumplimiento de Eventos Claves, tiene un efecto más hacia fuera del proyecto, ya que la mayoría de su información debió aparecer con más detalle en el cuadro de



Actividades Terminadas del Informe de Seguimiento:

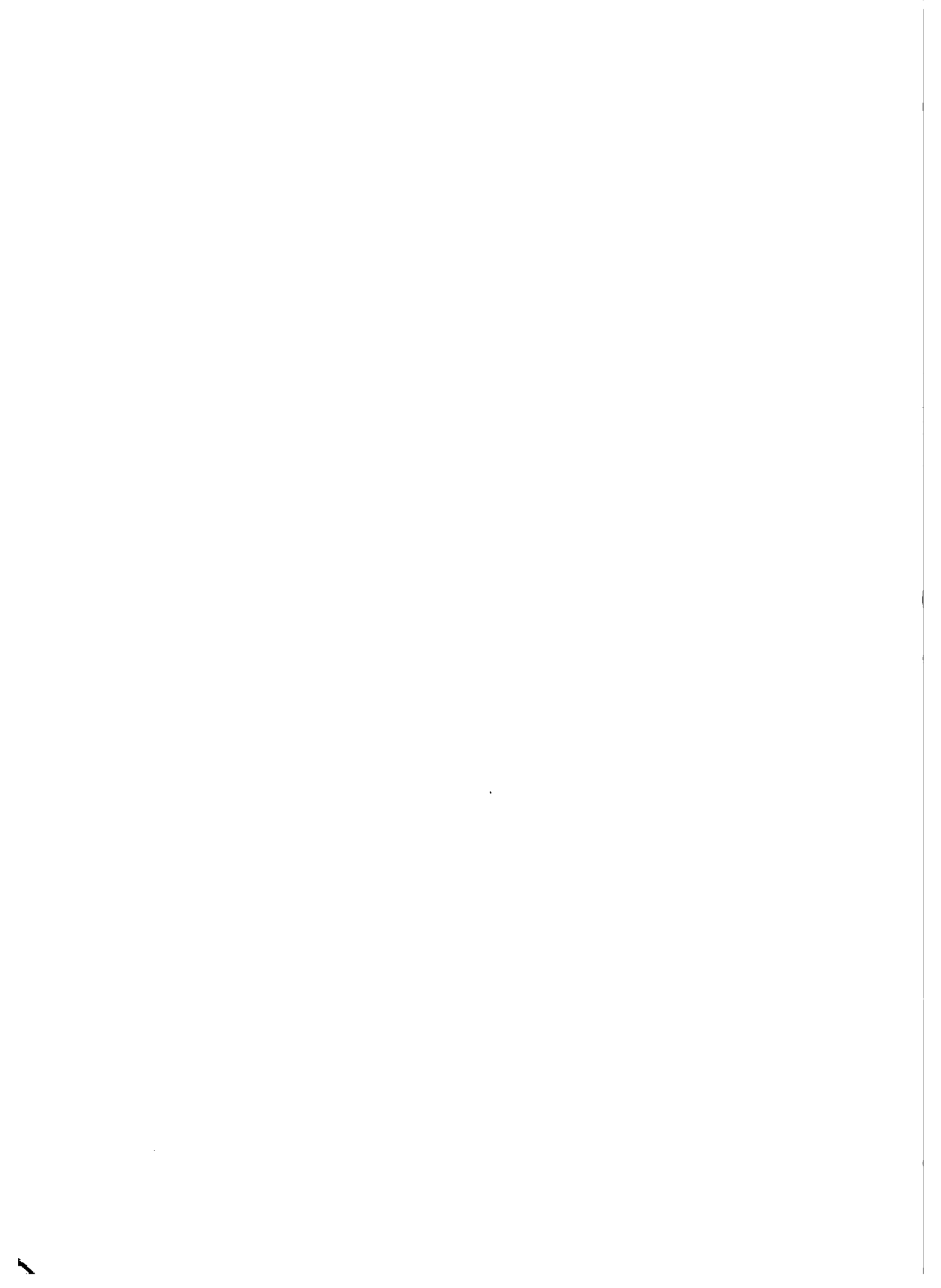
b. Responsables de las Actividades en Ejecución

Estos recibirán sólo el Informe de Seguimiento. El provecho que pueden obtener de este informe es el siguiente:

- Verificar sistemáticamente el grado en que están cumpliendo las metas propuestas tanto físicas como financieras y, en caso que el resultado no sea satisfactorio, identificar las causas y remediar las que dependan de su decisión (proceso de la actividad) o pedir el apoyo del Jefe del Subsistema para aquellos problemas que se derivan de los insumos que cada uno debe recibir;
- Verificar si los estándares de rendimiento que se le han fijado son muy bajos, para proponer al Jefe del Subsistema los ajustes que mejoren la utilización de los recursos que se le han asignado;
- Recordarles que no sólo están obligados a dirigir la ejecución de la actividad, sino que deben mantener una actitud alerta ante el tipo de resultados que está obteniendo y que, en cualquier momento, pueden ser llamados por el Jefe del Subsistema o del Proyecto para que expliquen porqué están ocurriendo los hechos registrados;
- Comparar los resultados que está obteniendo cada uno con los que están obteniendo los demás colegas, lo cual si el Jefe del Proyecto sabe manejarlo, puede provocar una sana competencia pero que si no sabe manejarlo puede originar serias rivalidades y tendencias a falsificar la información.

c. Responsables de las Actividades Afectadas:

Estos que pudieran no estar en el proyecto en el momento en



que se produce el Informe, sólo requieren copia del Cuadro de Avance de Actividades en Ejecución en el que se señale que los atrasos de alguna o algunas actividades afecte la suya.

El recibir esta comunicación implica que la actividad atrasada no le podrá entregar a tiempo los insumos que debía darle y por tanto no podrá iniciar su actividad en la fecha programada.

En este caso es conveniente que aclare con el responsable de la actividad atrasada, cuáles son los insumos que se atrasarán y cuándo podrán estar listos, de modo de estudiar si puede modificar el plan de trabajo de su actividad para que este atraso tenga el menor impacto posible y negociar con el responsable de la actividad atrasada el suministro de los insumos de conformidad con su nuevo plan. (ejemplo: Si se trata de poner tubos de drenaje y la actividad atrasada es la de preparar la zanja, se puede negociar la entrega parcial de la zanja que, aunque reste velocidad a la actividad de poner los tubos, puede dar una mejor solución que esperar hasta que se complete el zanjeo).

Estas negociaciones pueden hacerse en presencia del jefe del subsistema, o directamente entre los interesados, comunicando a ese jefe los acuerdos llegados y, con su aprobación, a la UPS, para registrar y dar seguimiento a la nueva programación acordada.

4.2. Nivel Superior de la Institución Ejecutora

El nivel superior de la institución ejecutora recibirá copia del Informe Resumido y algún cuadro del Informe de Seguimiento, en la medida que sea pertinente a sus necesidades de información.



En general, tres son los usuarios normales de este tipo de información:

- a) El Director o Gerente de la institución;
- b) El administrador financiero y;
- c) Las jefaturas mayores que han prestado recursos humanos o equipos al proyecto. En la etapa final del proyecto también interesa que reciba esta información la autoridad que se encargará de administrar la operación de los sistemas productivos que crea el proyecto.

a. Director o Gerente

La máxima autoridad institucional necesita saber el grado de cumplimiento de las metas de los distintos programas, entre los cuales está el proyecto. De aquí que el Cronograma Resumido y la Curva de Avance, le proporcionen la información básica que necesita.

Los cuadros de Relaciones de Avance Físico Financiero y de Cumplimiento de los Eventos Claves son un complemento útil a la información anterior y su mensaje visual es muy rápido de captar.

Algunas veces puede ser de interés para la máxima autoridad institucional, examinar la posibilidad que el proyecto le solicite financiamiento adicional o de tomar fondos que el proyecto, por incapacidad ejecutora, no puede utilizar. Para esto puede solicitar adicionalmente el cuadro de Avance Financiero.

En general, el jefe del Proyecto debe estar preparado para dar a esta autoridad, cualquier información adicional que necesite.

b. Administrador Financiero

A esta autoridad le interesa fundamentalmente saber cómo se



está cumpliendo el flujo de caja, las posibilidades de que el proyecto requiera de mayores fondos que los asignados para el período o la posibilidad de utilizar fondos que el proyecto no puede (o no debiera) gastar.

Esta información la obtiene principalmente de la Curva de Avance, de las Relaciones de Avance Físico-Financiero y del Informe de Avance Financiero.

c. Jefaturas que han Prestado Recursos

Para las jefaturas mayores que han prestado sus recursos humanos o equipos al proyecto, pudiera interesarles dos grandes líneas de información: fecha en que serán requeridos o devueltos y comportamiento de sus recursos en el proyecto.

Este tipo de información la podrá extractar de los tres cuadros de avance físico del Informe de Seguimiento, estos son: Avance de las Actividades en Ejecución, Actividades Terminadas y Actividades a Iniciar en el próximo período.



4.3 Subsistema Normativo

Las necesidades de información del Subsistema Normativo a través de su Unidad de Control de la Inversión, U.C.I., o de pa Preinversión, U.C.P., según corresponda, son las necesarias para cumplir sus papeles contralores, asesores, de información al Despacho Ministerial del desarrollo de los procesos de Preinversión o de Inversión y su papel evaluador.

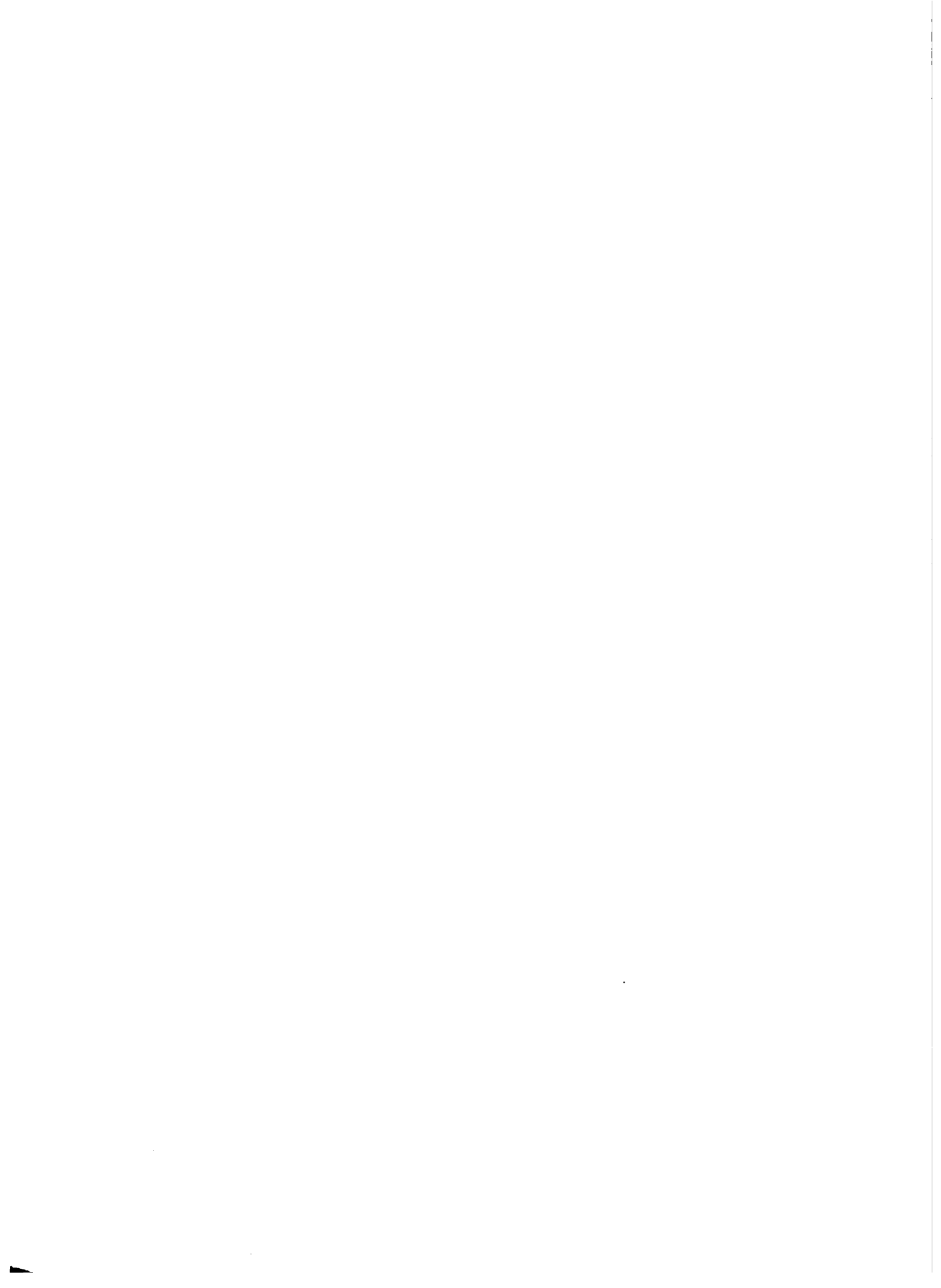
a- Papel Contralor

El papel contralor de la U.C.I. y de la U.C.P. consiste en verificar que cada unidad ejecutora de Proyecto aplica correctamente las normas y procedimientos vigentes, en verificar que los proyectos están dirigidos a objetivos válidos, y que su ejecución es adecuada.

Para cumplir este papel, la UCP o la UCI necesitan tener en cuanto se inicia la ejecución, la red de programación inicial al nivel de detalle del cronograma resumido, y la curva del avance programado. La red servirá de testimonio de que se hizo la programación de las secuencias de las actividades y los otros dos gráficos, con sus detalles de cálculo, serán también testimonios, tanto de que se están aplicando correctamente las normas y procedimientos vigentes, como para tener una base común para hacer el seguimiento de la ejecución.

Durante la ejecución, los cuadros del informe resumido le dan información suficiente para saber:

- 1- Que se está haciendo el seguimiento prescrito;
- 2- Las fluctuaciones que está emperimentando la ejecución con respecto a lo programado y,
- 3- Si estas fluctuaciones tienden a crecer o a disminuir, a medida que el proyecto avanza.



b- Papel Asesor

Este papel que consiste en adiestrar y asesorar a las unidades ejecutoras que lo necesiten, en la aplicación de las normas y procedimientos vigentes, requiere de la misma información que el papel contralor. En efecto, si la programación inicial y los informes resumidos vienen bien elaborados, es síntoma claro que el equipo que lo preparó maneja bien las técnicas correspondientes. Por oposición, si hay atraso en presentar la programación inicial, o ésta no es clara, o hay tardanza en la presentación de los informes, son síntomas de que la Unidad de Control debe visitar pronto a la Unidad Ejecutora y examinar con ellos la forma de aplicar las normas y darles la capacitación necesaria, hasta que puedan continuar por si solos.

c- Información al Despacho Ministerial

Este papel comprende 1) el mantenimiento al día del estado de avance de todos los proyectos que se están ejecutando en el Sector Público Agropecuario, esto es el inventario de proyectos en estudio (preinversión) y el inventario de proyectos en ejecución de la inversión. Y 2) la presentación sistemática y condensada del estado de avance de los proyectos y de la capacidad ejecutora de cada institución del Sector.

Debido a que la inversión en proyectos en el Sector Público Agropecuario debe alcanzar una suma muy importante (B/.650 millones en el quinquenio 83-87), es conveniente que el propio Ministro y sus colaboradores inmediatos tengan una información sistemática, aunque condensada, de la marcha de esta cuantiosa inversión, así como de la capacidad ejecutora de las distintas instituciones del Sector:

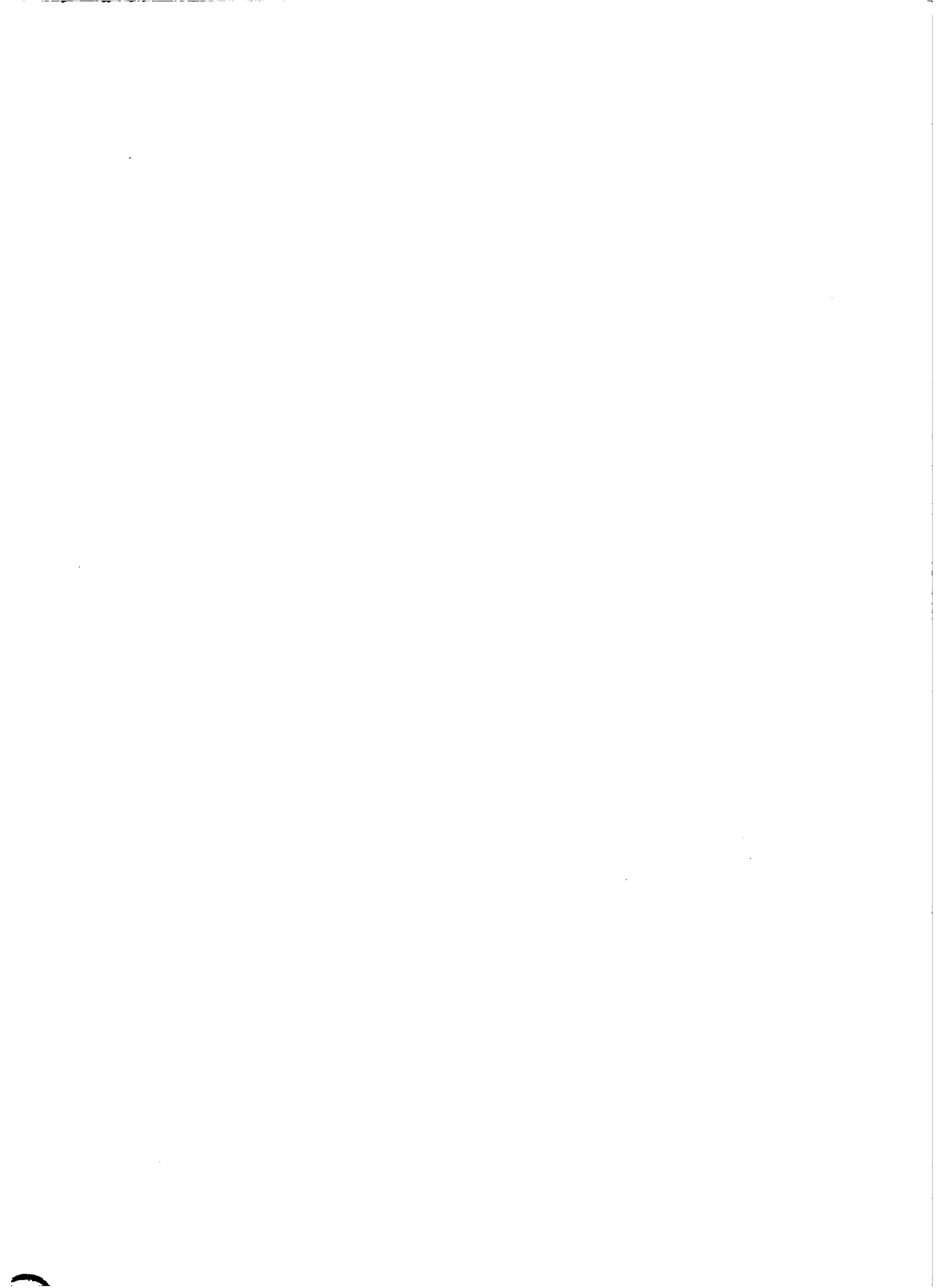
Autónomas, Direcciones Nacionales, y Direcciones Regionales, a fin de tomarlo en cuenta a la hora de asignar recursos, así como tomar decisiones oportunas de reforzar con personal idóneo proyectos de prioridad para el Gobierno.



El mantenimiento al día del estado de avance de los proyectos exige que la UC correspondiente obtenga información trimestral de los proyectos, sin embargo, si cada proyecto le envía el cronograma resumido y la Curva de Avance, mensualmente, esta información es suficiente para mantener el registro del Inventario de Proyectos, pero se requiere copia del avance financiero para preparar el informe condensado para el Despacho Ministerial.

El Informe condensado que cada UC presentará trimestralmente al Despacho Ministerial tendrá el formato de la Fig. 16, el cual se llenará de la siguiente manera:

- 1- Es el número de informe de cada año, que se compone de las dos últimas cifras del año, seguido de un guión y el número correlativo dentro del año (Ejemplo: 83-3 sería el tercer informe condensado del año 1983).
- 2- El listado de proyectos se hará por institución ejecutora, entendiendo por tal a cada Autónoma, a cada Dirección Nacional y a cada Dirección Regional del MIDA. En caso de proyectos multisectoriales, se pondrán aparte, pero cercanos a cada institución participante y bajo el rubro institución se anotará primero lo que hace cabeza del proyecto, seguido de cada uno de los demás participantes
- 3- Anotar el nombre del proyecto
- 4- Anotar el % de avance físico contenido en la ordenada del último mes del avance físico-financiero Fig. 14 (o de la Fig. 15)
- 5- Anotar el % de avance físico contenido en la abcisa (eje. horizontal) del avance físico - financiero, fig. 14 (o última ordenada de la fig. 13.b).
- 6- Anotar aquí el mes y año de término del proyecto de acuerdo con la programación vigente, tomada del cronograma resumido.



- 7- Anotar la cifra en millones de balboas del presupuesto vigente.
- 8- El círculo se coloreará en la siguiente forma:

Físico	:	Verde	:	Si la cifra en (4) es mayor que 0.90
		Amarillo	:	Si esa cifra es mayor que 0.80 y menor o igual a 0.90.
		Rojo	:	Si la cifra es menor o igual a 0.80
Financiero:	Verde	:	Si la cifra en (5) es menor que 1.10	
	Amarillo	:	Si esa cifra es mayor o igual que 1.10 y menor que 1.20.	
	Rojo	:	Si esa cifra es mayor o igual a 1.20.	

(Este código de colores es la manera de visualizar rápidamente los proyectos que van bien: Verdes, los que llevan un retraso o sobre-costo manejables: Amarillos, y los que están en problemas: Rojos).

- 9- Esta es una cifra globalizadora para apreciar la capacidad de ejecución física de la institución, con respecto al volumen de proyectos que se le ha confiado.

La cifra se obtendrá como un cuociente entre dos sumas: $\frac{\sum R}{\sum P}$

$\sum R$ = Realizado: Se obtendrá del cronograma resumido de cada proyecto, multiplicando el coeficiente de "Avance Real" (última línea) por el número de meses que dura el proyecto (23.5 en el ejemplo). Esta cifra que representa meses equivalentes de proyectos ejecutados, se sumará a la obtenida en igual forma de cada proyecto de la misma institución y la suma de todos. ($\sum R$) será el numerador de la fracción.

$\sum P$ = Programado: se obtendrá del cronograma resumido de cada proyecto, multiplicando el coeficiente de "Avance Programado" a la fecha de corte, por el número de meses que dura el proyecto, (que se puede ver en el cronograma resumido). Esta cifra

que representa meses equivalentes de avance programado, se sumará a la obtenida de igual manera en cada proyecto de la misma institución y la suma de todos será la cifra (ΣP) que es el denominador de la fracción. El coeficiente entre (ΣR) y (ΣP) es la cifra que se anotará en (9) porque representa la capacidad ejecutora de la institución.

10- Esta cifra se obtendrá como cociente de dos decimales, de la fracción (ΣCE) y (ΣCP).

ΣCE = suma de costos estimados: se obtendrá sumando el total de la columna (8) de la Fig. 5 "Avance Financiero" de cada proyecto de la misma institución.

ΣCP = Suma de costos programados: se obtendrá sumando el total de la columna (7) del mismo cuadro, de cada proyecto de la misma institución.

11- Aquí se anotará la suma de los presupuestos actualizados (anotados en 7 de este mismo cuadro), de todos los proyectos de esta institución.

12- En este espacio se anotará sólo la indicación del hecho o la razón más significativa de lo ocurrido y un código de la referencia de un detalle no mayor de 10 líneas que se incluirá en hojas anexas a este cuadro informe condensado. Por ejemplo: Atraso en contratación de profesionales Ref.15.

La Ref. 15 podría indicar:

"En el subsistema B. no se han encontrado los especialistas en _____ no obstante haberse puesto x anuncios en "_____. Se espera que el Banco financiador proporcione "dentro de 30 días, los nombres y direcciones de expertos "registrados en su ROSTER ".

Al final de la lista de instituciones se pondrá este resumen de la ejecutividad del Sector Público Agropacuario cuyos casilleros se llenarán así:

- 13- Avance físico: es el cociente con dos decimales de la relación $(\sum R')$ y $(\sum P')$ que se calcula así:

$(\sum R')$ = es la suma de los numeradores $(\sum R)$ de los cocientes (9) de todas las instituciones incluidas en este informe.

$(\sum P')$ = es la suma de los denominadores $(\sum P)$ de los cocientes (9) de todas las instituciones incluidas en este informe.

- 14- Avance financiero: es el cociente, con dos decimales, de la relación $(\sum CE')$ / $(\sum CR')$, que se calcula así:

$(\sum CE')$ = es la suma de los numeradores $(\sum CE)$ de los cocientes (10) de todas las instituciones incluidas en este informe.

$(\sum CR')$ = es la suma de los denominadores $(\sum CR)$ de los cocientes (10) de todas las instituciones incluidas en este informe.

- 15- Monto total de los presupuestos de los trabajos en ejecución en el período, que es la suma de las cifras (11) anotadas en este informe.

- 16- Nombre y firma del funcionario de la UC que preparó este cuadro.

- 17- Nombre y firma del funcionario del jefe de la UC correspondiente, o de la persona en quien haya delegado la verificación de la información contenida en este cuadro.

d- Papel Evaluador

En su papel evaluador la unidad de control del subsistema normativo



dispone de dos instrumentos; la evaluación sobre la marcha, aplicable durante la ejecución de los proyectos, y la evaluación ex-post aplicable después que los proyectos han terminado.

d.1 Evaluación sobre la Marcha

Esta consiste en una reflexión sobre los objetivos y sobre el plan de ejecución del proyecto, que efectúa una comisión ad-hoc integrada por profesionales de distintas disciplinas que aportan diferentes enfoques a la reflexión y a las recomendaciones que formulan sobre la forma de continuar el desarrollo del proyecto.

La Comisión Evaluadora puede estar integrada en la siguiente forma:

- 1- Representante personal del Ministro que aporta el punto de vista político; es preferible que sea además, un buen conocedor de la materia técnica del proyecto.
- 1- Representante de la Unidad de Estudios Generales, que aporta la visión de objetivos y estrategias del sector, y de la problemática que presentan las nuevas ideas de proyectos que se están generando.
- 1- Representante de la Unidad de Control de la Inversión o de la Preinversión, que aporta su conocimiento de las normas y procedimientos vigentes y de las técnicas de administración de proyectos. A éste corresponderá el papel de montar la Comisión, registrar y hacer llegar sus conclusiones a los correspondientes destinatarios.
- 1- Técnico en la materia del proyecto, designado como representante personal del Director o Gerente de la Institución ejecutora.
- 1- El jefe de la unidad o unidades que operarán los sistemas productivos que crea el proyecto (En el caso de un estudio de preinversión puede ser el designado para jefe de la ejecución de la inversión).



1- El Jefe del Proyecto, o encargado del estudio.

Esta comisión podrá hacerse asesorar o pedir la colaboración de los técnicos que sean necesarios en el desarrollo del proceso de evaluación.

Debe advertirse que las evaluaciones no son fáciles de hacer. Por un lado se encuentra la resistencia de los ejecutores y de los diseñadores del proyecto, que se sienten como los acusados en un juicio público. Por otro lado está la falta de precisión en la formulación de los objetivos, que hace difícil saber exactamente los efectos que se deseaban producir y más difícil aún, medir cuantitativamente.*

En todo caso es importante dejar claramente establecido que el tipo de evaluación que se necesita para asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos asignados a los proyectos de desarrollo, no es el juicio sobre personas o grupos, sino la identificación de los problemas que disminuyen la eficacia de los recursos. Esta identificación y análisis es indispensable como forma de aprender a evitarlos y con ello desarrollar la capacidad ejecutora del equipo humano del proyecto, así como rediseñar el Plan de Acción de modo de aprovechar los aciertos y evitar los problemas examinados.

La evaluación sobre la marcha debe buscar y analizar la informa-

* Como ilustración del tema se acompaña la traducción de una parte del trabajo "Participatory Evaluation in Rural Development" del Dr. Edgar G. Nesman, presentado al 5º Congreso Mundial de Sociología Rural, celebrado en Ciudad de México en Agosto de 1979.



que le permita cuestionar:

- Si la problemática que el proyecto se proponía resolver, mantiene a la fecha de la evaluación su vigencia y prioridad.
- Si los objetivos específicos que se propuso el proyecto son eficaces para resolver esa problemática.
- Si los productos que se propone el proyecto son eficaces para desarrollar los objetivos específicos.
- Si la estrategia y el Plan de Acción sugerido son eficaces para generar los productos propuestos y eficientes en el uso de los recursos.

Aunque no existe una metodología específica para desarrollar estas evaluaciones, es recomendable que se las enfoque desde puntos de vista multidisciplinarios para advertir sus causas y efectos en distintos campos (hecho que se ha tenido en cuenta al proponer la composición de la Comisión Evaluadora), así como utilizar tanto la información contenida en los documentos originales del proyecto, en los documentos de seguimiento, en los archivos de la Unidad de Estudios Generales y de las Unidades de Control, como también, información recogida directamente por la Comisión Evaluadora de la población objetivo y de las actividades de campo del mismo proyecto.

En la fig. 17 se da una lista de preguntas que pueden servir de referencia para examinar la problemática que se proponía resolver a través de los objetivos de Desarrollo del Proyecto y la eficacia que éste han mostrado para resolverla.

En la fig. 18 se da una lista de preguntas que pueden servir de referencia para examinar la medida en que se están cumpliendo los objetivos específicos del proyecto y su eficacia para generar los objetivos generales.

En otros casos hay problemas de ajuste en la forma de funcionar de diferentes elementos de los sistemas productivos, cuyo resultado es un bajo rendimiento y consecuente alto costo.

En estos casos la evaluación ex-post de corto plazo, al poner en evidencia el problema y su causa, genera las acciones correctivas que permitan optimizar el aprovechamiento de la inversión hecha.

Razones de este tipo hacen justificable que se haga una primera evaluación ex-post, entre tres y seis meses después de terminado el proyecto. Naturalmente que en un plazo tan cercano no han alcanzado a expresarse los logros de los objetivos de Desarrollo, y sólo parcialmente los logros de los objetivos Específicos. Por tanto esta primera evaluación ex-post debiera estar dirigido a verificar la calidad de los productos que han puesto en marcha los procesos que van a conducir al logro de los objetivos específicos.

2. Evaluación en el largo Plazo.

En verdad cada una de las evaluaciones sobre la marcha y ex-post dejan una experiencia valiosa aplicable a futuros proyectos, pero una evaluación hecha entre dos y tres años después de terminado el proyecto, cuando ya se han arreglado todas las deficiencias menores de los productos, es una evaluación centrada en dos aspectos de primera importancia:

- La capacidad de la institución para producir los nuevos servicios y bienes que contemplan los objetivos específicos del proyecto.
- La eficacia de esos servicios y bienes para inducir los mejoramientos en la población objetivo que contemplan los objetivos de Desarrollo del Proyecto.

La evaluaciones ex-post, tanto de corto como de largo plazo, debie-

ran ser encomendadas a comisiones ad-hoc cuya integración podría ser:

- 1- Representante del Ministro.
- 1- Representante de la Unidad de Control de la Inversión, quien tendrá la responsabilidad de integrarla y hacer llegar sus conclusiones a todos los usuarios.
- 1- Representante de la Unidad de Control de la preinversión para recibir la experiencia que le permita asesorar a las unidades ejecutoras de Estudios de Preinversión.
- 1- Representante de la Unidad de Estudios Generales, para asimilar experiencias que ayuden a calificar la prioridad y procedencia tanto de los estudios como de la ejecución de nuevos proyectos.
- 1- Representante personal del Director o Gerente de la institución que está operando los productos del proyecto.
- 1- Jefe de la unidad institucional que opera los productos del proyecto.

La Comisión se integrará con un séptimo miembro que, en la evaluación de corto plazo sería el jefe de la ejecución en calidad de responsable de la calidad de los productos entregados, y para la evaluación de largo plazo sería el jefe de la Unidad Ejecutora del estudio de factibilidad en su carácter de responsable del estudio de ese proyecto o, a lo menos, responsable de los nuevos estudios que se realicen en esa unidad.

La información necesaria para realizar estas evaluaciones será de las mismas fuentes que para la Evaluación sobre la Marcha, esto es: por un lado documental, (estudio de factibilidad, planeamiento de la ejecución, informes de seguimiento y evalua

ciones sobre la marcha) y por otro lado, la información de campo que recoja directamente la comisión, (entrevistas, encuestas, estadísticas u otras medidas que estime apropiadas).

La fig. 21 contiene un grupo de preguntas para ayudar a realizar la evaluación de corto plazo, en tanto que la fig. 22 contiene preguntas para ayudar a realizar la evaluación de largo plazo.

4.3. Entidades Ajenas

Entre las entidades ajenas que tienen necesidad de información sobre la marcha del proyecto, dos son las más importantes: el Ministerio de Planificación y Política Económica, MIPPE y el Banco que financia el proyecto.

La información que necesita el MIPPE se refiere al monto de la inversión y al avance de ella, de modo que puede satisfacerse con el Informe Resumido. Por su parte cada banco financiador tiene sus propias normas para recibir la información, por lo que será necesario hacer un procesamiento de algunos datos, pero en general, el Informe Resumido acompañado del Avance Financiero deben proporcionar los datos necesarios para informar al banco.

Ocasionalmente pueden haber otras instituciones interesadas en el avance del proyecto, a las cuales normalmente les bastará el contenido del Informe Resumido.

INFORME DE AVANCE FISICO Nº (1)

Proyecto:

Subsistema:

Actividad: (2)

Responsable (2)

Estado de avance al día: (3)

Componente del producto (2)

Integrante del producto superior (2)

Fecha de inicio real: (4)

Fecha de inicio programada:(2)

Duración Remanente: (5)

Duración original: (2)

Observaciones: (6)

1. Respecto de recepción de insumos::

(a. Información, b.recursos humanos, c. Equipos y herramientas,
d,materiales y servicios,e.fondos, f. otros).

2. Respecto del proceso:

(a. Plan de trabajo, b. rendimiento de los recursos humanos,
c. rendimiento de equipos y herramientas, d. otros.)

3. Respecto del producto:

(a. calidad, b. tiempo, c. costo, d. otros.)

Firma del responsable.

Fig. 2

Fecha:

INFORME DE TERMINO DE ACTIVIDAD

PROYECTO: Subsistema

Actividad:

Responsable:

Parte del producto:

Integrante del producto superior:

Fecha de inicio real: ; programada:

Fecha de término real: ; programada:

Duración real: ; programada:

Observaciones sobre el producto:

- a. Calidad
- b. Oportunidad
- c. Costo
- d. Otros

Firma del responsable

Fig. 3

Fecha:

INFORME DE ALERTA

PROYECTO:

SUBSISTE MA

Actividad:

Responsable:

Novedad detectada: (1)

Impacto sobre el proyecto:(2)

- Sobre esta actividad

- Sobre otras actividades

Posibles Decisiones: (3)

Decisiones Provisionales: (4)

Firma del responsable

Fig. 4

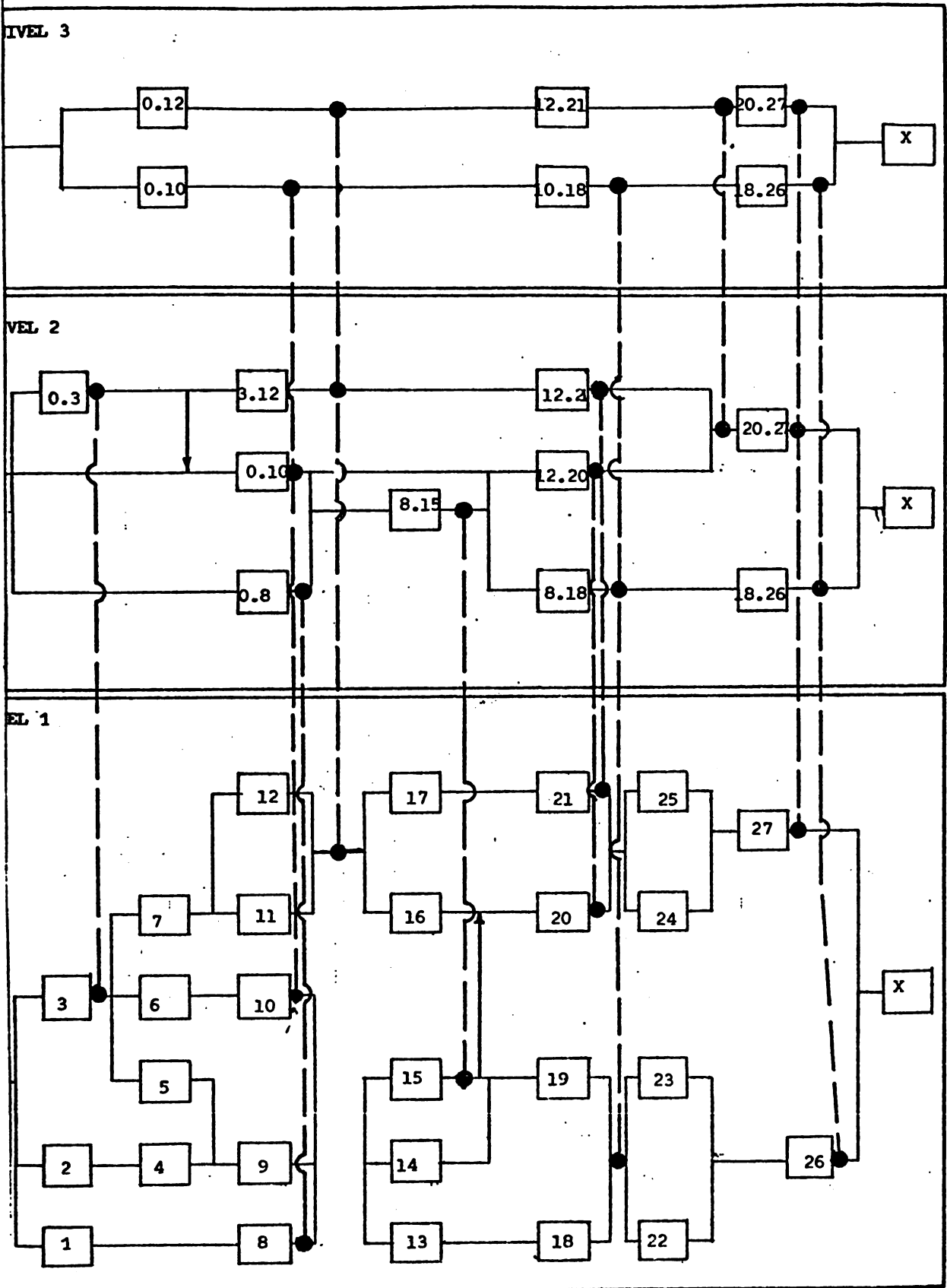




Fig. 4 (continuación)

Correspondencia de actividades entre las redes de niveles 1 y 2

<u>Red Nivel 2</u>	<u>Red nivel 1</u>
0.3	3
0.8	1 - 8
0.10	2 - 4-5-6-9-10
3.12	7 - 11-12
8.15	15
8.19	13 - 14-18-19
12.20	16 - 20
12.21	17.- 21
18.26	22 - 23 - 26
20.27	24 - 25 - 27

Correspondencia de actividades entre las redes de los tres niveles

<u>Red nivel 3</u>	<u>Nivel 2</u>	<u>Nivel 1</u>
act. 0.10	0.8-0.10	1-2-4-5-6-8-9-10
0.12	0.3-3.12	3-7-11-12
10.19	8.15-8.19	13-14-15-18-19
12.21	12.20-12.21	16-17-20-21
18.26	18.26	22-23-26
20.27	20.27	24-25-27

Fig. 5

INFORME DE SEGUIMIENTO N° (0)
AVANCE FINANCIERO N° (1)

PROYECTO:

Fecha:

EGRESOS

Actividad por Subsistema	Responsable (3)	Desembolsos a la fecha			Costo Programa Estimado	Actividad E/P	
		Programa Reales (4)	R/P (5)	(6)			(7)
Subsistema							
--							
--							
--							
Subsistema							
--							
--							
--							
<hr/>							
TOTALES							

INGRESOS A LA FECHA

Fuente (10)	Progr. Reales		R/P
	(11)	(12)	(13)

TOTALES.....

SALDOS A LA FECHA

Programa	Reales
(14)	(15)

Comentarios:(16)

Firma del Administrador Financiero



Fig. 6

Fecha:

INFORME DE ALERTA FINANCIERA

PROYECTO:

NOVEDAD DETECTADA: (1)

Impacto sobre el proyecto (2)

Posibles Decisiones (3)

- Sugerencias de acciones
- Fechas límites para tomar las acciones sugeridas.

Decisiones Provisionales (4)

Firma del Administrador Financiero

INFORME DE SEGUIMIENTO Nº (1)
 AVANCE DE ACTIVIDADES EN EJECUCION

PROYECTO	PO		Durac.	Inicio	Terminac.	Holg.T.	Avance	%	EA/po	Acts.	FECHA:
	EA	PV									
Actividad y Responsable	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	Observaciones	
Subsistema											

Subsistema											

Situación de la ruta crítica: Adelantada/atrasada: (12) días

Preparado por: (13)

Revisado por: (14)

ACTIVIDADES TERMINADAS

PROYECTO

FECHA:

Actividad y Responsable	PO R.	Durac.	Inic.	Termi.	Hol.T.	R./PO Afect.	Acts.	Observaciones
	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Subsistema								

Subsistema								

Preparado por:

Revisado por:

Fig. 9

INFORME DE SEGUIMIENTO Nº (1)
ACTIVIDADES A INICIARSE EN EL PROXIMO PERIODO

PROYECTO: (2)	PERIODO: DE (3) AL			
Actividades por Subsistema	Fecha Prog.	Holg. Total	última fecha	Observaciones
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Subsistema:

--
--
--
--
--

Subsistema:

--
--
--
--
--

Preparó : (9)

Revisó: (10)

Fig. 10
 INFORME RESUMIDO No (1)
 CRONOGRAMA RESUMIDO

PROYECTO: (2)

Fecha: (3)

Act. (4)	Meses de Ejecución												Factor Ponder. (8)	Fecha de Control															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	(9)	(10)		
A						(5)	(6)																			.0802	.08202	.0802	
B																											.1205	.1205	.1205
C																											.0626	.0626	.0626
D																		(7)									.1595	.0750	.0684
E																											.0782	.0782	.0782
F																											.1128	.0112	.0094
G																											.0927	.0927	.0648
H																											.1345	-	-
I																											.0643	-	-
J																											.0947	-	-
Avanc. Progr.	.016	.032	.048	.084	.120	.161	.202	.243	.290	.342	.395	.447	.520	.608	.670	.751	.809	.828	.863	.898	.933	.968	.984	1.00	1.0000	.5204	.4841		
Avanc. Real	-	.016	.032	.048	.084	.120	.152	.190	.228	.287	.354	.421	.486																

----- Programación Original
 -.-.-.-.-. Reprogramación vigente de avance físico
 _____ Avance físico ejecutado

Preparado por: (13)

Revisado por: (14)

11.a. Tabla de avance programado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
A	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6																			
B		2.01	2.01	2.01	2.01	2.01	2.01	2.00																		
C						2.08	2.09	2.09																		
D									2.65	2.65	2.65	2.65	2.70	2.65												
E										2.60	2.60	2.62														
F													2.28	2.25	2.25	2.25	2.25									
G													2.31	2.32	2.32	2.32										
H																	1.92	1.92	1.92	1.92	1.92	1.92	1.92	1.93		
I																	1.60	1.61	1.61	1.61						
J																										
Men																										
suav:	1.6	1.6	1.6	3.62	4.09	4.10	4.10	4.10	4.65	5.25	5.25	5.27	7.29	8.88	6.18	8.10	5.78	1.92	3.49	3.50	3.50	3.51	1.58	1.57	1.57	
Acumu	3.2	8.42	16.13	16.13	24.33	24.33	34.23	34.23	44.75	60.81	60.81	75.09	82.82	82.82	89.81	89.81	96.82	100.0								
lado	4.8	12.04	20.23	20.23	28.98	28.98	39.48	39.48	52.04	66.99	66.99	80.90	86.31	86.31	93.31	93.31	98.40									

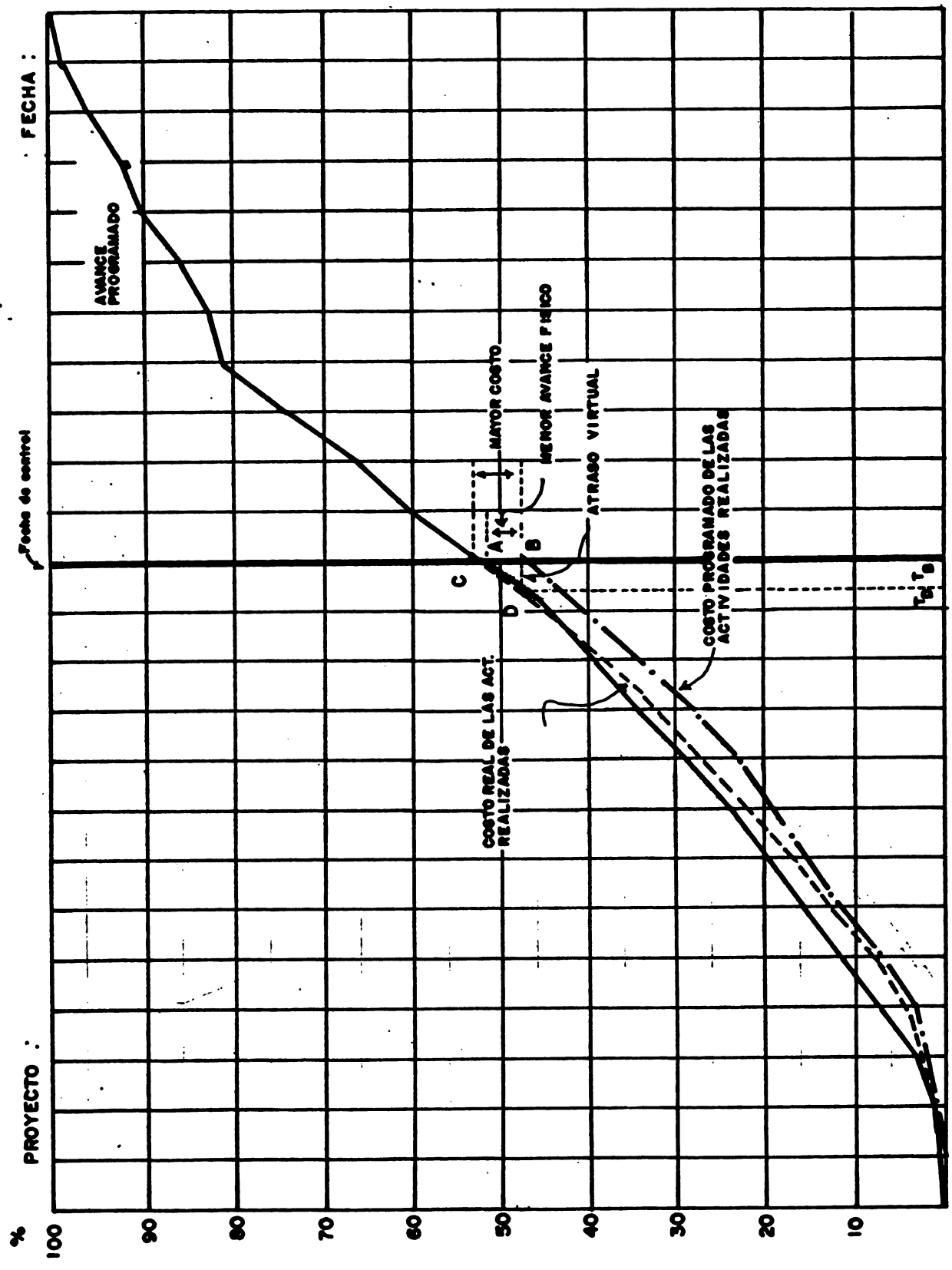
11.b. Tabla de avance real al costo unitario original

A	-	1.6	1.6	1.6	1.60	0.02																				
B							2.02	2.02	2.03	2.03	2.03	1.92														
C							0.90	1.80	1.80	1.76																
D													2.28	2.28	2.28											
E													2.23	2.33	2.23	1.13										
F																	1.03									
G																										
Mensu.	-	1.60	1.60	3.62	3.62	3.13	3.83	3.83	3.83	5.91	6.67	6.67	6.50													
Acumu	1.60	3.20	4.80	12.04	12.04	19.00	19.00	28.74	42.08																	
lado							8.42	15.17	22.83	35.41	48.58															

Avance real = $\frac{48.58}{52.04}$ = 0.93



INFORME RESUMIDO N°
CURVA DE AVANCE



DURACION PROYECTO

- Programación original de avance financiero
- - - Valor de las actividades realizadas al costo unitario original
- · - · - Costo real de las actividades realizadas.

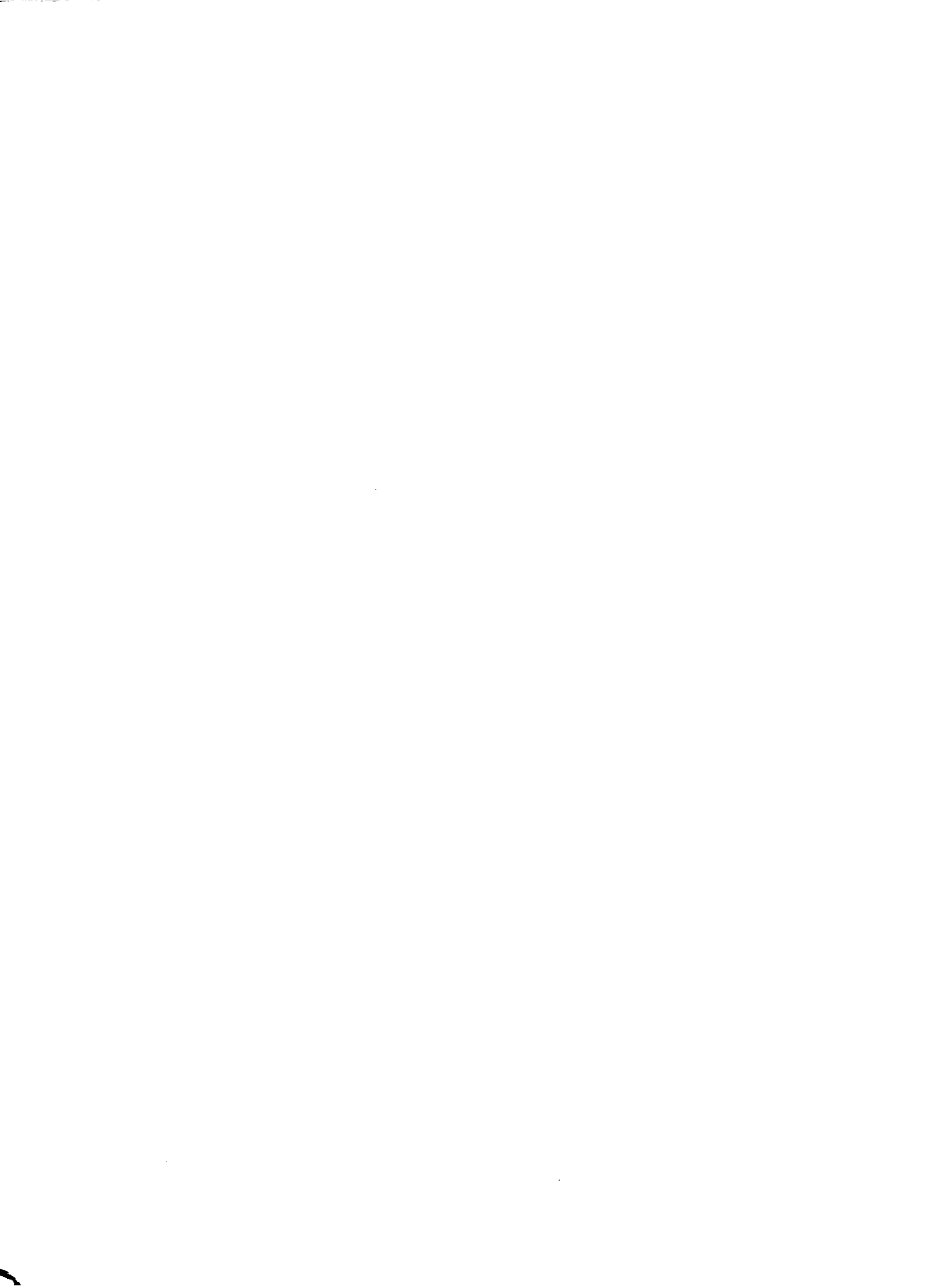


Figura 14

INFORME RESUMIDO N°
COMPARACION DE AVANCE FISICO-FINANCIERO

PROYECTO

FECHA :

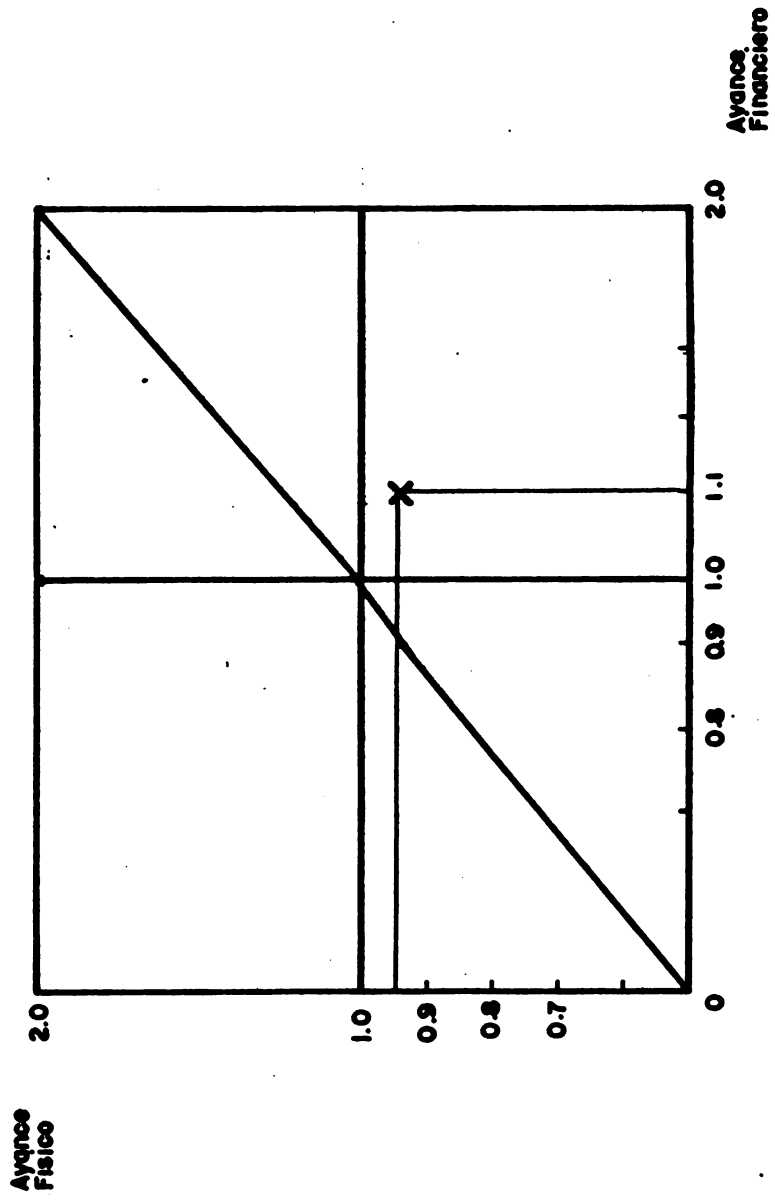


Fig. 15

INFORME RESUMIDO Nº (1)
CUMPLIMIENTO DE EVENTOS CLAVE

PROYECTO: (2)	Fecha		Fecha: (3)
Evento (4)	Programa Realizado		Observaciones
	(5)	(6)	(7)

Subsistema:

Evento 1

2

.

.

.

.

Subsistema:

Evento

.

.

.

.

Preparado por: (8)

Revisado por: (9)

Fig. 16

INFORME CONDENSADO Nº (1)

Fecha:

Inversiones en Ejecución	Fis. Fina.	% Avance	Término Estimado	Estado	Observaciones
INSTITUCION: (2)		(4)	(6)		(12)
- Proyecto 1 (3)	Físico	0.83	10.84	0(8)	
	Financ.	1.12	12.6	0(8)	
- Proyecto 2	Físico			0	
	Financ.			0	
- Proyecto n	Físico				
	Financ.				
Ejecutividad Instit.	Físico	(9)	XXX	0 (8)	
	Financ.	(10)	(11)	0 (8)	
INSTITUCION:					
- Proyecto 1	Físico			0	
	Financ.			0	
- Proyecto 2	Físico			0	
	Financ.			0	
- Proyecto m	Físico			0	
	Financie.			0	
Resumen de la Ejecución tividad del SPA	Físico	(13)	XXX	0(8)	
	Financ.	(14)	(15)	0(8)	

Preparado por: (16)

Revisado por: (17)

Fig. 17

PREGUNTAS PARA AYUDAR A EVALUAR LOS LOGROS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO
DEL PROYECTO

- Qué tipo de problemas o limitaciones de la población objetivo en materia de producción, de comportamiento social u otro, señala el estudio de factibilidad.
- Cuáles de esas limitaciones procura resolver el proyecto, de acuerdo con la información de sus objetivos de desarrollo.
- Qué modificaciones se pueden observar hoy en el comportamiento productivo, social u otro de la población objetivo que el proyecto se proponía modificar.
- Cuáles son los parámetros medibles que pueden cuantificar cada una de estas modificaciones.
- Qué parte de estas modificaciones son la consecuencia directa de los nuevos servicios o bienes que se han producido utilizando los productos del proyecto.
- Qué parte de estas modificaciones se hubieran dado aún si el proyecto no se hubiera realizado.
- Si se pueden valorar los parámetros medibles: cuál es la relación costo-beneficio de los resultados logrados, comparados con los indicados en el estudio de factibilidad.
- A qué se deben las diferencias.
- Qué cambios han ocurrido en los objetivos y estrategias sectoriales que afectan a los objetivos del proyecto.
- En qué medida afectan al proyecto las inquietudes expresadas en los Consejos Provinciales y en los Concejos Municipales.
- En qué medida se relacionan con el proyecto las nuevas ideas de proyectos que se están registrando en la Unidad de Estudios Generales.
- Qué modificaciones convendría hacer a los objetivos de Desarrollo del Proyecto.

Fig. 18

PREGUNTAS PARA AYUDAR A EVALUAR LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS
DEL PROYECTO

Si se han puesto en operación algunos de los productos del proyecto:

- Qué observaciones mereció el proceso de puesta en marcha (fluido, difícil, faltaron instrumentos, apoyo de la superioridad institucional,...)
- Qué observaciones merece la forma en que está funcionando (hechos nuevos, influencia en otros sectores, apoyo técnico, administrativo, financiero,...)
- Qué observaciones merecen los resultados que se están obteniendo, comparados con los previstos para ese período en el estudio de factibilidad.
- Qué expectativas existen para que la puesta en marcha de los nuevos productos que entrega el proyecto cuenten con el apoyo técnico, administrativo y financiero previsto.
- Qué modificaciones convendría hacer en los objetivos específicos del proyecto a la luz de las modificaciones sugeridas a los objetivos de desarrollo y de las observaciones hechas a los objetivos específicos existentes.

Fig. 19

PREGUNTAS PARA AYUDAR A EVALUAR LOS PRODUCTOS DEL
PROYECTO

- Cuántos productos terminados están ya en operación.
- Es adecuada la calidad de esos productos para el servicio que están prestando. Qué problemas ha presentado su falta de calidad.
- A qué se debe las diferencias entre la calidad programada y la real.
- Fueron entregados al servicio en la oportunidad programada? Qué problemas ha presentado la falta de oportunidad.
- A qué se debe la diferencia entre la fecha de conclusión programada y la real.
- Qué relación hay entre el costo real y el costo programado de cada producto. Qué efecto tiene esta diferencia en el presupuesto de las etapas por cumplir del proyecto.
- A qué se debe la diferencia entre el costo real y el programado.
- Qué modificaciones convendría hacer a los productos por elaborar, de modo que sirvan mejor a los objetivos específicos que queden después de esta evaluación, y que consideren las limitaciones encontradas a los productos evaluados.

Fig. 20

PREGUNTAS PARA AYUDAR A EVALUAR LA ESTRATEGIA Y EL PLAN DE ACCION DEL
PROYECTO

- En qué medida los problemas de calidad, de oportunidad y de costo de los productos son efectos de la estrategia y plan de acción adoptado.
- Si hay atrasos significativos en la marcha del proyecto: ¿Hay causas similares en los atrasos de actividades diferentes?
- Si hay problemas de calidad: En qué medida persiste el mismo tipo de problemas en diferentes actividades.
- Si hay problemas de costo. En qué medida persiste el mismo tipo de problemas en diferentes actividades.
- Hay técnicas diferentes que podrían usarse en ciertos subsistemas o actividades? Qué modificaciones implicaría su utilización. (Personal especializado, maquinaria y equipo, costo de operación, tiempo para tenerlos disponibles.)
- Qué secuencia de proceso es conveniente cambiar.
- Qué prioridades de procesos conviene modificar.

Fig. 21

EVALUACION EX-POST DE CORTO PLAZO
PREGUNTAS PARA AYUDAR A PLANEAR LA EVALUACION:

Sobre productos:

- Cuáles de los productos del proyecto aún no están en operación.Cuál es la razón.
- Es adecuada la calidad de los productos que se están operando? Qué problemas ha presentado su falta de calidad. Cómo se puede mejorar la calidad de esos productos.

Sobre los Objetivos específicos:

- Se cuenta con el personal entrenado en cantidad y calidad suficiente para operar los productos del proyecto? Qué se está haciendo para mejorar éste.
- Se cuenta con la maquinaria y equipo adicional que estaba previsto? Qué se está haciendo al respecto.
- Se cuenta con el apoyo técnico y administrativo de la institución? Qué se está haciendo al respecto.
- Los resultados de estas operaciones están de acuerdo con los previstos en el estudio de factibilidad?Cuál es la causa? Qué se puede hacer para mejorarlos?

Fig. 22

EVALUACION EX-POST DE LARGO PLAZO
PREGUNTAS PARA AYUDAR A PLANEAR LA EVALUACION

Sobre los objetivos específicos:

- Se cuenta con el personal entrenado en cantidad y calidad suficiente para operar los productos del proyecto? Análisis.
- Se cuenta con el apoyo financiero, técnico y administrativo de la institución para producir estos servicios y bienes? Análisis.
- La cantidad y calidad de los servicios y bienes que se están produciendo: guardan relación con los indicados en el estudio de factibilidad; guardan relación con la demanda real de los usuarios? Análisis.

Sobre los objetivos de desarrollo:

- Cuáles son los cambios en la producción, comportamiento social u otro que el estudio de factibilidad señaló como objetivos de desarrollo.
- Cuáles son los cambios que se pueden advertir hoy en cada uno de los aspectos anteriores.
- Qué parámetros pueden dar una medida cuantitativa de los cambios observados. Fuente de cada dato y valores de los parámetros.
- Cuál es la relación beneficio/costo real del proyecto.
- Cuáles son los factores que el estudio de factibilidad no consideró o consideró erróneamente.
- Qué recomendaciones se deben hacer para los próximos estudios.

EVALUACION PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO RURAL

Por: Dr. Edgar Nesman

Trabajo Presentado al 5° Congreso Mundial de Sociología Rural, México, Agosto de 1979.

Traducción de José Leñero

El incremento de los Proyectos de Desarrollo Rural en todo el mundo, durante los últimos treinta años, ha hecho que las actividades de evaluación también se hayan incrementado llegando a ser parte importante de los proyectos. Todas las fuentes de financiamiento, tanto las nacionales como las internacionales, requieren de algún tipo de justificación de la forma en que se emplean los fondos.

Los recursos para solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de cualquier sociedad son siempre escasos; ésto es particularmente cierto en los países donde se están haciendo intentos para acelerar el proceso de desarrollo, lo cual hace más importante verificar que los recursos se están usando eficientemente. Los procesos de evaluación son una parte importante de los medios para asegurar el mejor uso de los recursos escasos.

Las evaluaciones se definen generalmente como los procesos que permiten apreciar la medida en que los programas están logrando los siguientes aspectos:

1. Alcanzar los objetivos establecidos.
2. El desempeño esperado por las personas o grupos que tomaron la decisión de realizar el programa, así como por otros que tienen legítimo interés en él.
3. Producir efectos laterales significativos, tanto positivos como negativos.

A pesar de que todo el mundo reconoce, teóricamente, las ventajas de las evaluaciones, los frecuentes intentos de incorporarlas como parte de los programas de desarrollo, generalmente encuentran resistencia. Así a los ejecutores no les gusta que se investigue los resultados de su gestión y por ello se oponen alegando que consumen mucho tiempo para entregar una información de escaso valor para ellos. Por su parte las autoridades que tomaron la decisión de ejecutar el proyecto, generalmente no están muy dispuestas a cambiar su decisión por el resultado de una evaluación, independientemente de la calidad técnica con que ésta se realice. Como resultado de lo anterior, hay muy pocos incentivos para incluir las evaluaciones como parte de las actividades del proyecto.

Este trabajo propone un enfoque de evaluación participativa que busca desarrollar una "actitud evaluativa" entre todo el personal relacionado con el proyecto. Esta actitud es obviamente necesaria para los evaluadores, pero también lo es para los ejecutores, programadores, contralores y otros relacionados, para que la evaluación no sea un proceso externo sino inserto en su trabajo. El enfoque requiere de un compromiso filosófico de los evaluadores y de un estilo de ejecución en el cual el diálogo es la llave maestra.

La evaluación periódica de la forma en que se ejecutan las evaluaciones es una herramienta fundamental para asegurar el permanente perfeccionamiento de la "actitud evaluadora".

El enfoque que se presenta ha sido aplicado por el autor en varios proyectos de desarrollo rural en Latinoamérica. Esta experiencia, en conjunto con la revisión de la literatura reciente sobre la materia, le ha permitido elaborar la "Lista de Verificación para la Evaluación" que sirve de guía en las etapas iniciales de un plan de evaluación de un proyecto y como elemento de diálogo con los administradores y otros ejecutores del proyecto.

Se presenta a continuación una lista de criterios para desarrollar una metodología de evaluación participativa y luego una lista de las orientaciones para aplicar esos criterios a proyectos de desarrollo rural.

Criterios para Desarrollar una Metodología de Evaluación:

Los criterios que se listan a continuación han sido extractados de la literatura que se señala al pie *

* Burton & Rogers 1976, Clark & Mc Caffery 1979; Chirinos 1967; Epstein & Tripodi 1977; FAO 1978; Franklin & Thraster 1976; Hoole 1978; Lynch 1976; Streuning & Guttentag 1975; USGAO 1978; Ward & Dettoni; Weis 1972.



1. Debe formar parte del plan de ejecución del proyecto, en lugar de ser un proceso aparte.
2. Debe ser acordada por todos los que se relacionan con el proyecto. La base de este consenso debe ser el sentimiento que la evaluación ayuda a resolver los problemas que se presentan en la ejecución de los proyectos.
3. Las evaluaciones deben llegar a ser una actitud o una parte de las actividades de cada persona ligada a la ejecución del proyecto.
4. Las evaluaciones deben ser participativas, esto es que la metodología incorpore a todos los funcionarios relacionados con cada etapa que se evalúa.
5. Debe establecerse una retroalimentación constante tanto para uso de la ejecución del proyecto, como para validar la evaluación.
6. Las evaluaciones deben formar parte de un proceso educacional en el que suministra información sobre cómo programar mejor.
7. Las evaluaciones deben facilitar la solución de los problemas entre los funcionarios relacionados con el proyecto; y aún con los usuarios o clientes.
8. Las evaluaciones debieran medir tanto el proceso como los productos, a través de dar información sobre porqué el desarrollo del proyecto llevó a esos resultados.
9. Las evaluaciones debieran iniciarse con un diseño sencillo, comprensible y aceptable por todos los funcionarios relacionados con el proyecto. Este diseño puede irse profundizando en la medida que el proyecto, la institución ejecutora o el banco financiador, requieran mayor análisis.
10. Las evaluaciones deben hacerse periódicamente a medida que el desarrollo del proyecto llega a resultados o etapas significativas.
11. La metodología de evaluación también necesita ser evaluada, de modo que la "actitud de evaluación" que se pide a los ejecutores, deben tenerla también los evaluadores respecto de su propio trabajo, como forma de irlo adaptando a las nuevas situaciones que se encuentren.
12. Se puede usar una variedad de técnicas para medir la eficiencia de un programa o proyecto así como de cada una de sus partes.
13. Las técnicas de medida y de análisis debieran basarse en los procedimientos normales de la investigación.

Aplicación de los Criterios: Lista de Actividades

La lista que sigue no es más que los pasos comunes a todo proceso de investigación; en ella lo importante es el método con que se aplique.

Si la evaluación ha de ser participativa, las actividades deben incluir personal de la ejecución del proyecto, particularmente en los puntos en que se determinan: objetivos del proyecto (2), rubros claves e indicadores (8), métodos para distribuir los informes sobre los resultados (16), métodos para comparar resultados con los objetivos (17), sistemas de retroalimentación (18). Estas advertencias no restan importancia a la participación en las demás actividades, ya que para un proyecto específico, cualquiera de los demás rubros puede ser tan importante como los aquí señalados.

La lista es la siguiente:

1. Determinar la justificación del proyecto basado en las necesidades o en los problemas que requieren solución.
2. Determinar los objetivos del proyecto que satisfacen aquellas necesidades o solucionan esos problemas.
3. Determinar el plan del proyecto, la estructura organizacional y las actividades que deben desarrollarse para que el proyecto logre sus objetivos.
4. Determinar las actividades de campo que deben realizarse cuando el proyecto trabaja directamente con los usuarios o clientes.
5. Determinar los objetivos de la evaluación.
6. Determinar el plan general de la evaluación que se usará como punto de partida.
7. Determinar un calendario de eventos y actividades que deben cumplir los responsables de la evaluación.
8. Determinar los rubros claves y los indicadores que se usarán para medir el impacto del proyecto.
9. Determinar los instrumentos para levantar los datos y los métodos para medir los diferentes aspectos del impacto del proyecto.
10. Determinar los procesos específicos para levantar los datos incluyendo las estrategias a seguir en las entrevistas y en otras formas de recoger la información de campo.

11. Determinar los procedimientos que se usarán para asegurar la confiabilidad del proceso de levantamiento de los datos.
12. Establecer un método para verificar y revisar los datos reunidos en el campo.
13. Establecer los procedimientos para procesar los datos reunidos.
14. Establecer la forma de presentar y distribuir las conclusiones en un nivel descriptivo.
15. Determinar los métodos para analizar las relaciones de las variables claves.
16. Establecer el método para informar y distribuir los resultados a los distintos niveles de funcionarios del proyecto.
17. Determinar la forma de examinar los datos reunidos y el análisis de los resultados, a la luz de los objetivos del proyecto.
18. Establecer un sistema de retroalimentación para que haga llegar la información reunida a todos los niveles de la ejecución del proyecto.

Aplicación de la Lista a las Actividades de Campo:

1. Uso de la lista para desarrollar un plan de evaluación:

La lista sirve como orientación de los aspectos que debe cumplir el plan, ya que debe prever la forma de satisfacer los 18 rubros señalados.

2. La lista como herramienta para revisar documentos:

Una parte importante de la evaluación es la revisión de distintos documentos previos preparados por personas en posiciones y en diferentes momentos. La lista es un buen instrumento para descubrir y clasificar la información significativa que pueden aportar esos documentos.

3. La lista como herramienta de discusión:

La lista puede ser muy útil para orientar las conversaciones acerca de la evaluación. Hay instituciones que tienen relación con el proyecto, con las que conviene conversar antes de diseñar el plan de evaluación, aunque esas conversaciones pueden continuar a lo largo del desarrollo de la evaluación. Entre ellas están:

- a. Banco o agencia financiera.
- b. Juntas directivas que toman las decisiones.
- c. Jefes y subjeses del proyecto.

- d. Técnicos del proyecto, principalmente los responsables de aspectos educacionales y de preparar la programación y control.
- e. Personal de campo: éste debiera participar mientras se formule el plan de evaluación y después cuando éste se esté ejecutando.
- f. Usuarios o clientes, cuya intervención es fundamental en una evaluación participativa.

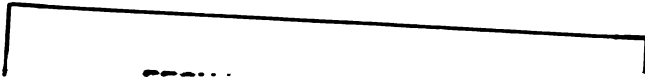
4. La lista como herramienta de adiestramiento:

La lista proporciona una guía del tipo de adiestramiento que requiere el personal que hará la evaluación. También sirve para entrenar al personal de ejecución del proyecto en los aspectos fundamentales de la evaluación, como forma de preparar la "actitud de evaluación" que debiera tener todo el personal del proyecto.

5. La lista como herramienta para "evaluar la evaluación":

Si se espera que el proceso de evaluación sea eficiente, tanto su plan como cada procedimiento debiera estar también sujeto a evaluación.

La lista puede ser útil para examinar periódicamente los objetivos y procedimientos de la evaluación.



DOCUMENTO
MICROFILMADO

Fecha: 14 MAYO 1985

IICA
E30
837

Autor

INFORMES PARA EL SEGUIMIENTO
Y EVALUACION DE PROYECTOS

Título

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

Fecha Devolución	Nombre del solicitante

