

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

**Plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos, con enfoque de administración de proyectos, ejecutados por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL.**

Estudiante: Claudia Beatriz Ramírez Flores

Proyecto Final de Graduación presentado como Requisito Parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos.

San Salvador, El Salvador

Agosto 2016.

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito Parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos.

---

ING. LUIS DIEGO ARGUELLO ARAYA

PROFESOR TUTOR

---

ING. CRISTIAN SOTO, MPM, PMP

LECTOR No.1

---

ING. CARLOS RAMIREZ MONTERO, MPM

LECTOR No.2



---

CLAUDIA BEATRIZ RAMIREZ FLORES

SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Mi abuela Victorina, por su ejemplo de fuerza y trabajo, y por sus ganas de seguir acompañándonos.

Mis hijas, Andrea y Karla, como un ejemplo de tenacidad con la que pueden hacer realidad todos sus propósitos y llegar hasta donde se propongan siempre que sea útil para este mundo donde les ha tocado habitar. De lo contrario, no vale la pena.

A Carlos, mi esposo que pasó tantas horas a mi lado esperando que yo terminara mis tareas.

## **AGRADECIMIENTO**

Muchas gracias a:

Cada uno de mis maestros y equipo administrativo de la UCI, por transferir su conocimiento de una manera ordenada y científica.

A mis compañeros, de quienes he aprendido además de lo académico, a relacionarme con otras culturas y a querer cada pedacito de esta América maravillosa que compartimos.

A mis compañeros de trabajo, por su ánimo y disposición de compartir información a lo largo de la Maestría.

A mi familia, por su paciencia y apoyo en todo el proceso.

De manera especial al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, institución que me apoyó de manera significativa en cursar esta Maestría.

# ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES .....	ix
ÍNDICE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento de la problemática de campo .....	4
1.3 Justificación .....	5
1.4 Objetivo General.....	5
1.5 Objetivos Específicos .....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco institucional.....	7
2.1.1 Antecedentes de la Institución .....	7
2.1.2 Misión y visión .....	9
2.1.3 Estructura organizativa.....	10
2.1.4 Productos de la organización .....	11
2.2 Teoría de Administración de Proyectos .....	12
2.2.1 Proyecto .....	12
2.2.2 Administración de Proyectos.....	14
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto .....	17
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.....	20
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	21
2.3 Teoría de Evaluación de Proyectos .....	35
3. MARCO METODOLÓGICO .....	47
3.1 Fuentes de Información.....	47
3.1.1 Fuentes primarias.....	47
3.1.2 Fuentes secundarias .....	47
3.2 Métodos de Investigación.....	50
3.2.1 Método análisis-síntesis .....	50
3.2.2 Método inducción-deducción.....	51
3.2.3 Método de observación .....	51
3.3 Herramientas .....	53
3.4 Supuestos y restricciones .....	57
3.5 Entregables .....	58
4. DESARROLLO .....	60
4.1 Evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución.....	60
4.1.1 Resultados de la evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución, metodología PEMM <sup>TM</sup> .....	60

4.1.2	Resultados del diagnóstico institucional, metodología OPM3, PMI.....	62
4.1.2.1	Resultados de la percepción del monitoreo desde las unidades ejecutoras. ....	62
4.1.2.2	Resultados de la percepción de la evaluación desde las unidades ejecutoras. ...	63
4.1.2.3	Conclusiones del diagnóstico.....	67
4.1.2.4	Recomendaciones del diagnóstico.....	68
4.2	Guía de buenas prácticas para la realización de evaluaciones con enfoque de administración de proyectos.....	70
4.2.1	Introducción .....	70
4.2.2	Objetivo .....	71
4.2.3	Alcance .....	71
4.2.4	Definición de evaluación operativa.....	71
4.2.5	Usuarios de la guía.....	72
4.2.6	Procedimiento.....	72
4.2.7	Identificación de necesidades de evaluación. ....	74
4.2.8	Priorización de necesidades de evaluación. ....	74
4.2.9	Plan Anual de Evaluaciones Operativas. ....	75
4.2.10	Definición del mecanismo para ejecutar la evaluación. ....	75
4.2.11	El plan de la evaluación.....	76
4.2.11.1	Definición del alcance.....	76
4.2.11.2	Esquema metodológico de evaluación.....	80
4.2.11.3	Gestión del tiempo.....	88
4.2.11.4	Gestión del costo. ....	94
4.2.11.5	Gestión de las adquisiciones.....	97
4.2.11.6	Gestión de la calidad. ....	99
4.2.11.7	Gestión del riesgo.....	106
4.2.11.8	Gestión de los interesados. ....	110
4.2.11.9	Gestión de las comunicaciones.....	110
4.2.11.10	Gestión del equipo de evaluación. ....	114
4.2.12	Ejecución. ....	117
4.2.13	Seguimiento.....	117
4.2.14	Difusión de los resultados. ....	119
4.2.15	Cierre del proceso de evaluación.....	120
4.2.16	Historial de cambios. ....	121
4.3	Aplicación de la guía de buenas prácticas a la evaluación del programa “Manos a la Obra por Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD”.....	122
4.3.1	Introducción .....	122
4.3.2	Antecedentes.....	123
4.3.3	Definición del alcance.....	124
4.3.3.1	Objetivo .....	124
4.3.3.2	Objetivos específicos.....	124
4.3.3.3	Identificación de requerimientos de evaluación. ....	125
4.3.3.4	Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). ....	125
4.3.3.5	Registro de Interesados. ....	125
4.3.4	Diseño metodológico.....	125
4.3.4.1	Propósito de la evaluación .....	125
4.3.4.2	Matriz síntesis del modelo evaluativo.....	126
4.3.4.3	Estrategias metodológicas .....	130
4.3.4.4	Productos .....	135
4.3.5	Procesos de apoyo.....	135
4.3.5.1	Gestión del tiempo.....	135
4.3.5.2	Gestión del costo.....	135
4.3.5.3	Gestión de las adquisiciones.....	136

4.3.5.4	Gestión de la calidad.....	137
4.3.5.5	Gestión del riesgo.....	144
4.3.5.6	Gestión de los interesados.....	148
4.3.5.7	Gestión de las comunicaciones.....	148
4.3.5.8	Gestión del equipo de evaluación.....	151
4.3.6	Seguimiento.....	152
4.3.7	Difusión de los resultados.....	154
4.3.8	Cierre del proceso de evaluación.....	154
4.4	Plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas.....	157
4.4.1	Requerimientos.....	157
4.4.2	Estrategia y plan de capacitación.....	158
4.4.2.1	Objetivo.....	158
4.4.2.2	Alcance.....	158
4.4.2.3	Factores críticos de éxito.....	158
4.4.2.4	Público meta.....	158
4.4.2.5	Proceso de capacitación e implementación.....	160
4.4.2.6	Herramientas y técnicas.....	160
4.4.2.7	Cronograma.....	161
5.	CONCLUSIONES.....	163
6.	RECOMENDACIONES.....	164
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	165
	ANEXOS.....	168
	Anexo 1: Acta del proyecto.....	168
	Anexo 2: Estructura Desglosada del Trabajo del PFG.....	173
	Anexo 3: Cronograma del PFG.....	174
	Anexo 4: Procesos del modelo de madurez de COBIT.....	175
	Anexo 5: Diagnóstico institucional FISDL.....	176
	Anexo 6: Matrices PEMMTM de medición de madurez FISDL.....	197
	Anexo 7: Ficha diagnóstica del sistema de monitoreo y evaluación del FISDL.....	203
	Anexo 8: Flujograma del procedimiento.....	205
	Anexo 9: Procedimiento para el desarrollo evaluación.....	207
	Anexo 10: Ficha de identificación de necesidades de evaluación.....	215
	Anexo 11: Ficha de priorización de necesidades de evaluación operativa.....	216
	Anexo 12: Ficha de Evaluación Operativa No. (X)/(Año).....	217
	Anexo 13: Cronograma de Plan Anual de Evaluaciones Operativas.....	218
	Anexo 14: Ficha de requerimiento de evaluación.....	219
	Anexo 15: Plan de compras de la evaluación.....	222
	Anexo 16: Formato de Términos de Referencia.....	223
	Anexo 17: Formato de Especificaciones Técnicas.....	225
	Anexo 18: Documentos para la calidad.....	226
	Anexo 19: Matriz de probabilidad-impacto de riesgos.....	229
	Anexo 20: Registro de interesados.....	234
	Anexo 21: Matriz de influencia-interés.....	235
	Anexo 22: Estrategia de gestión de interesados.....	236
	Anexo 23: Lista de chequeo de seguimiento.....	237
	Anexo 24: Formulario de control de cambios.....	240
	Anexo 25: Acta de entrega y aceptación del Informe de Evaluación.....	241
	Anexo 26: Acta de recepción parcial/definitiva.....	242
	Anexo 27: Ficha de requerimiento de evaluación aprobada.....	243
	Anexo 28: Estructura de Desglose del Trabajo.....	246

Anexo 29: Registro de interesados .....	247
Anexo 30: Tamaño de la muestra cuantitativa.....	249
Anexo 31: Muestra por municipio, modalidad de ejecución, tipología y proyecto. ....	250
Anexo 32: Encuesta estructurada hogares. ....	252
Anexo 33: Entrevista semi estructurada para actores clave.....	257
Anexo 34: Guía para Grupo Focal. ....	266
Anexo 35: Estructura del informe de evaluación.....	274
Anexo 36: Plan de compras .....	275
Anexo 37: Documentos de calidad del proyecto.....	276
Anexo 38: Matriz de probabilidad-impacto de riesgos .....	279
Anexo 39: Cronograma y programa para levantamiento de información. ....	284
Anexo 40: Lista de chequeo de seguimiento .....	287
Anexo 41: Formulario de control de cambios.....	290
Anexo 42: Acta de entrega y aceptación del Informe de Evaluación.....	291
Anexo 43: Acta de recepción parcial/definitiva .....	292

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

Figura 1. Marco institucional FISDL. ....	7
Figura 2. Edificio FISDL. ....	8
Figura 3. Estructura Organizativa del FISDL. ....	11
Figura 4. Áreas de trabajo del FISDL 2016.....	12
Figura 5. Relación del proyecto con la organización. ....	14
Figura 6. Aspectos claves de la administración de proyectos. ....	15
Figura 7. Características de las estructuras organizacionales funcional, matricial y proyectizada. .	17
Figura 8. Ciclo de Vida del Proyecto. ....	18
Figura 9. Características de las fases del ciclo de vida del proyecto. ....	19
Figura 10. Procesos de la gestión de la integración. ....	22
Figura 11. Procesos de la gestión del alcance. ....	24
Figura 12. Procesos de la gestión del tiempo. ....	25
Figura 13. Procesos de la gestión del costo. ....	27
Figura 14. Procesos de la gestión de la calidad. ....	28
Figura 15. Procesos de la gestión de las comunicaciones. ....	29
Figura 16. Procesos de la gestión del recurso humano. ....	30
Figura 17. Procesos de la gestión del riesgo. ....	32
Figura 18. Procesos de la gestión de las adquisiciones. ....	33
Figura 19. Procesos de la gestión de los interesados. ....	34
Figura 20. Propuesta metodológica de evaluación CEPAL. ....	36
Figura 21. Propuesta metodológica de evaluación Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz. ....	38
Figura 22. Estructura Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™). ....	40
Figura 23. Gráfica de escala de medición de atributos y componentes PEMM. ....	42
Figura 24. Escala de medición COBBIT. ....	44
Figura 25. Medición COBBIT. ....	45
Figura 26. Proceso básico para evaluaciones operativas. ....	72
Figura 27. Estructura de Desglose de Trabajo de la Evaluación, Recursos Propios. ....	78
Figura 28. Estructura de Desglose de Trabajo de la Evaluación, Recursos Externos. ....	79
Figura 29. Cronograma de la evaluación operativa con recursos propios. ....	91
Figura 30. Cronograma de evaluación operativa con recursos externos. ....	93
Figura 31. Estructura de Desglose de Riesgo de evaluaciones operativas. ....	106
Figura 32. Responsables del manejo de la información de evaluación. ....	111

Figura 33. Estructura organizativa del equipo de evaluación interno. ....	114
Figura 34. Estructura organizativa del equipo de evaluación externo. ....	115
Figura 35. Pasos en la fase de implementación de evaluaciones operativas. ....	117
Figura 36. Alcance de la Evaluación. ....	126
Figura 37. Estructura de Desglose de Riesgo de evaluaciones operativas. ....	144
Figura 38. Estructura organizativa del equipo de evaluación interno. ....	151
Figura 39. Proceso para la implementación de la guía de buenas prácticas de evaluación. ....	160
Figura 40. Cronograma del plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas de evaluación. ....	162

## ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. Resumen de proyectos ejecutados por el FISDL, ene-sep/ 2015. ....	3
Cuadro 2. Resumen de fuentes de información.....	48
Cuadro 3. Resumen de aplicación de métodos de investigación. ....	52
Cuadro 4. Herramientas de investigación. ....	53
Cuadro 5. Supuestos y restricciones en el proceso de investigación. ....	57
Cuadro 6. Entregables del proyecto.....	58
Cuadro 7. Identificación de necesidades de evaluación operativa FISDL, 2016.....	64
Cuadro 8. Proceso para la definición del alcance. ....	76
Cuadro 9. Fases de la evaluación.....	77
Cuadro 10. Matriz síntesis del modelo evaluativo.....	80
Cuadro 11. Matriz de criterios y preguntas de evaluación. ....	82
Cuadro 12. Elementos metodológicos para la evaluación. ....	86
Cuadro 13. Estimación de las actividades y tiempo para realizar una evaluación. ....	88
Cuadro 14. Presupuesto total de una evaluación típica. ....	94
Cuadro 15. Estimación del costo de una evaluación típica. ....	95
Cuadro 16. Ejemplo de plan de compra de una evaluación con recurso externo. ....	98
Cuadro 17. Factores de éxito para la calidad del proyecto.....	100
Cuadro 18. Línea base de calidad .....	102
Cuadro 19. Roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.....	105
Cuadro 20. Registro de riesgos y plan de respuesta .....	107
Cuadro 21. Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	112
Cuadro 22. Roles y jerarquía del equipo de evaluación. ....	115
Cuadro 23. Instancias de seguimiento y roles. ....	118
Cuadro 24. Documentación del expediente. ....	121
Cuadro 25. Matriz síntesis del modelo evaluativo.....	128
Cuadro 26. Municipios de la muestra.....	131
Cuadro 27. Muestra según proyectos por tipología. ....	133
Cuadro 28. Municipios para grupos focales y entrevistas semi estructuradas a actores clave. ....	134
Cuadro 29. Estimación del costo de la evaluación. ....	136
Cuadro 30. Factores de éxito para la calidad del proyecto.....	138
Cuadro 31. Línea base de calidad .....	140
Cuadro 32. Roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.....	143
Cuadro 33. Registro de riesgos y plan de respuesta .....	145
Cuadro 34. Matriz de influencia-interés. ....	149

Cuadro 35. Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	150
Cuadro 36. Instancias de seguimiento y roles. ....	152
Cuadro 37. Documentación del expediente. ....	155
Cuadro 38. Registro de interesados en el plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas. ....	159

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

<b>CAD</b>	Consejo de Administración (FISDL)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina
<b>CMM</b>	Capacity Maturity Model (Modelo de Madurez de las Capacidades)
<b>CMMI</b>	Capability Maturity Model® Integration (Integración del Modelo de Capacidades y Madurez de la Organización)
<b>COBIT</b>	Control Objective for Information and related Technology (Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas)
<b>CPI</b>	Cost Performance Index (Índice de ejecución del costo)
<b>CV</b>	Cost Variance (Variación del costo)
<b>EAC</b>	Estimate at Completion (Estimación a la conclusión del proyecto)
<b>EDT</b>	Estructura de Desglose del Trabajo
<b>ETC</b>	Estimate to Complete (Estimación para Completar)
<b>FIS</b>	Fondo de Inversión Social de El Salvador
<b>FISDL</b>	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>ISO</b>	International Standard Organization (Organización Internacional para la Normalización)
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OPM3</b>	Organizational Project Management Maturity Model
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PIA</b>	Plan de Inversión Annual
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PEMM</b>	Process and Enterprise Maturity Model (Modelo de Madurez de los Procesos de la Empresa)
<b>PFG</b>	Proyecto Final de Graduación
<b>PMBOK</b>	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMP</b>	Program Project Management
<b>RUP</b>	Registro Único de Participantes

<b>SEI</b>	Software Engineering Institute (Instituto de Ingeniería de Software)
<b>SPI</b>	Schedule Performance Index (Índice de ejecución del cronograma)
<b>SPSU</b>	Sistema de Protección Social Universal
<b>SV</b>	Schedule Variance (Variación del cronograma)
<b>TCPI</b>	To Complete Performance Index (Índice de desempeño en costo para completar el proyecto)
<b>UCI</b>	Universidad para la Cooperación Internacional
<b>VAC</b>	Variance at Complete (Desviación al Completar)

## RESUMEN EJECUTIVO

La medición sistemática del cumplimiento de los objetivos propuestos en cualquier proyecto realizado a nivel individual, colectivo, público o privado, debe convertirse en una parte vital del proceso que se retribuye con la posibilidad de aplicar correcciones oportunas, o perpetuar las buenas prácticas en esfuerzos posteriores.

Las evaluaciones de las intervenciones realizadas por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), institución creada por el Decreto Legislativo No. 610 el 31 de octubre de 1990, cuyo mandato es la promoción de la riqueza y el desarrollo local en vinculación con diversos sectores del país, mediante la implementación de proyectos de infraestructura social y económica, tienen especial relevancia ya que permiten establecer la medida en que las intervenciones han satisfecho las necesidades de la población objetivo. Actualmente, esta tarea ha sido asignada al departamento de Diseño y Evaluación, creado a inicios de 2015; sin embargo, no cuenta con un plan para la gestión de evaluaciones aun cuando son requeridas por Norma Técnica y por las entidades financiadoras externas.

En el FISDL, en los años 2014 y 2015 se ejecutaron 996 proyectos, (697 y 299 proyectos respectivamente), y solo en el año 2015 esa ejecución ascendió a \$ 39.3 millones de dólares. Es por ello la importancia de que la institución cuente con un procedimiento para gestionar las evaluaciones, aplicando herramientas y técnicas en sintonía con la metodología de gestión de proyectos.

Como aporte al FISDL, y siendo parte de los requisitos que la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) exige para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos, en este Proyecto Final de Graduación (PFG) se desarrolló un plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos ejecutados por el FISDL, que aplicó el enfoque de Administración de Proyectos propuesto por el Project Management Institute (PMI), en su Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK 5ta Ed.).

El objetivo general fue “Elaborar un plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos ejecutados por el FISDL, con enfoque de administración de proyectos, para estandarizar los procedimientos, herramientas y técnicas, que generen entregables de calidad”. Sus objetivos específicos fueron desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos, elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación, aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados, y elaborar un plan de

capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.

Para alcanzar satisfactoriamente los entregables definidos, se preparó un marco teórico sobre el contexto del FISDL; los fundamentos de administración de proyectos y de evaluación de proyectos. Además, se propuso un marco metodológico del estudio que incluyó las fuentes de información, los métodos de análisis-síntesis, inducción-deducción, y observación; las herramientas; los supuestos y restricciones del proceso.

Estos métodos y herramientas permitieron analizar y comprender el estado actual del FISDL en el tema de evaluaciones, y posteriormente, elaborar una propuesta de gestión de evaluaciones con enfoque de administración de proyectos que incluyó la realización de una evaluación de madurez organizacional; la identificación de los elementos del enfoque de administración de proyectos propuestos en la guía de buenas prácticas; la identificación del proyecto típico y aplicación de la guía de buenas prácticas que validó la propuesta; así como la elaboración e implementación del plan de capacitación al equipo técnico de la institución a cargo de las evaluaciones.

A partir de un proceso reflexivo de aprendizaje y retroalimentación del proceso realizado en este proyecto, se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Gestionar las evaluaciones de programas y proyectos permite integrar en una sola visión los aspectos técnicos de una medición con los aspectos procedimentales del ciclo de vida de un proyecto y el control de los entregables generados. FISDL cuenta con las bases para gestionar bajo este enfoque la naturaleza de su mandato, principalmente porque cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en ese sentido, la guía contribuye a fundamentar el enfoque de administración de proyectos. El plan de capacitación brinda una pauta para el proceso de aprendizaje de la aplicación de la guía, tanto a nivel de equipos técnicos, como de la asimilación institucional de esta propuesta y su integración al SGC.

De lo anterior se recomienda el involucramiento pleno de la alta dirección a fin de facilitar la etapa de aprobaciones; los resultados de la evaluación de madurez deben ser analizados por el Dpto. de Organización y Calidad a fin de retomar las áreas de mejora y fortalecer las debilidades identificadas; el procedimiento de evaluación de programas y proyectos debe ser parte de los procesos clave en cadena de valor de la institución; y finalmente, las técnicas y herramientas propuestas en la guía de buenas prácticas deben ser socializadas y comprendidas en su forma y fondo por el equipo evaluador y por las jefaturas de primera línea.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este documento desarrolla el Proyecto Final de Graduación (PFG), requisito parcial que la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) exige para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos.

La situación que aborda el presente estudio se refiere a la elaboración de un plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos, ejecutados por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL), aplicando el enfoque de Administración de Proyectos propuesto por el Project Management Institute (PMI), en su Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK 5ta Ed.).

Para alcanzar satisfactoriamente los entregables del PFG, el documento desarrolla un marco teórico sobre el contexto del FISDL; los fundamentos de administración de proyectos y de evaluación de proyectos; el marco metodológico del estudio y el desarrollo de los entregables. Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y los anexos de soporte del estudio.

Los anexos 1, 2 y 3 presentan el Acta de Proyecto de PFG aprobada, la Estructura de Desglose del PFG y el Cronograma.

### **1.1 Antecedentes**

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL, es una institución autónoma del Gobierno Central creada por Decreto Legislativo No. 610 el 31 de octubre de 1990, dedicada según el decreto referido, a “promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los Gobiernos Municipales, las Comunidades, la Empresa Privada y las Instituciones del Gobierno Central, que implementen proyectos de infraestructura social y económica”.

Es la institución referente a nivel nacional en la implementación de programas de transferencias monetarias y desarrollo local, cuyo financiamiento en la última década proviene en un 50% de recursos estatales y un 50% de financiamiento o

donaciones externas. En el año 2012, el FISDL obtuvo la certificación ISO 9001 para los proyectos de ejecución centralizada, además implantó un sistema de calidad que ha permitido estandarizar procesos y procedimientos en todas las áreas de la institución. Esta certificación ha sido revalidada por 3 años consecutivos.

El FISDL está organizado en cinco gerencias funcionales, así: dos misionales que de ellas administran la totalidad de proyectos de la institución (Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Infraestructura); y tres de apoyo (Gerencia de Finanzas, Gerencia de Planificación y Gestión de la Calidad, y Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información), las misionales responden a una Dirección Técnica. La Dirección Técnica y el resto de gerencias, responden a la Gerencia General, que a su vez depende de la Presidencia. El órgano máximo de dirección es el Consejo de Administración (CAD).

Desde su creación, el FISDL fue concebido como el brazo ejecutor de la inversión del órgano ejecutivo (proyectos especiales de Presidencia de La República), de ahí que el 90% de los fondos que recibe son destinados a inversión directa mediante proyectos operados bajo el enfoque del ciclo del proyecto. Los gerentes y jefes funcionales actúan como directores de programas, y los equipos técnicos (asesores) como administradores de proyectos, Bajo esta figura, un asesor puede tener bajo su responsabilidad la administración de 1 a “n” proyectos, según las prioridades de inversión. Actualmente la totalidad de personal de la institución es de 459 empleados, de quienes durante el año, 200 se convierten en administradores de proyectos.

En el año 2014 se ejecutaron 697 proyectos. Para el año 2015, en el periodo enero a septiembre, se cuentan 299 proyectos agrupados en 22 tipologías que sumaron \$ 39.3 millones de dólares. El 79% de los proyectos se ejecutan de manera descentralizada, mediante transferencia de recursos a las municipalidades, y un 21% de manera centralizada mediante procesos institucionales. En el cuadro 1 se presenta el resumen del año 2015, en el periodo señalado.

Cuadro 1. Resumen de proyectos ejecutados por el FISDL, ene-sep/ 2015.

Destino	Tipología	Proyectos Centralizados		Proyectos Descentralizados		Total	
		No.	Monto (US)	No.	Monto (US)	No.	Monto (US)
Infraestructura	Agua Potable	11	\$ 4935,473.67	8	\$ 898,482.39	19	\$ 5833,956.06
	Alcantarillado Sanitario			3	\$ 376,694.82	3	\$ 376,694.82
	Ampliación en Educación Media	1	\$ 4,984.20	2	\$ 454,616.81	3	\$ 459,601.01
	Ampl. en Educ. Parv. y Básica	3	\$ 94,724.43	3	\$ 550,684.30	6	\$ 645,408.73
	Canchas y Complejos Deportivos			5	\$ 908,035.19	5	\$ 908,035.19
	Concreteado de Calles	1	\$ 16,820.00	2	\$ 238,597.12	3	\$ 255,417.12
	Construcción Nueva en Salud	4	\$ 644,452.09	4	\$ 797,401.15	8	\$ 1441,853.24
	Electrificación	23	\$ 1804,308.37	14	\$ 597,328.63	37	\$ 2401,637.00
	Empedrado de Calles			2	\$ 310,717.26	2	\$ 310,717.26
	Estudio de Prefactibilidad	6	\$ 101,507.02			6	\$ 101,507.02
	Mejoramiento de Caminos	1	\$ 198,398.55	46	\$ 5284,619.37	47	\$ 5483,017.92
	Muros y Gradas			1	\$ 86,617.67	1	\$ 86,617.67
	Otros (Infraest. Productiva)	4	\$ 456,398.58			4	\$ 456,398.58
	Otros (Infraest. Social)	4	\$ 93,586.36	2	\$ 186,373.18	6	\$ 279,959.54
	Otros (Mejoramiento Urbano)			15	\$ 91,715.52	15	\$ 91,715.52
	Puentes Urbanos			1	\$ 203,864.16	1	\$ 203,864.16
	Remodelación de Parques			2	\$ 74,038.79	2	\$ 74,038.79
	Rep. en Educ. Parv. y Básica	1	\$ 63,281.87			1	\$ 63,281.87
	Saneamiento Ambiental	1	\$ 11,139.53	2	\$ 94,752.88	3	\$ 105,892.41
<i>Sub total infraestructura</i>		60	\$ 8425,074.67	112	\$ 11154,539.24	172	\$ 19579,613.91
Social	Bonos Salud y Educación			68	\$ 8347,635.00	68	\$ 8347,635.00
	Pensión Básica Universal			49	\$ 10516,426.72	49	\$ 10516,426.72
	Prog. Apoyo Temporal al Ingreso			10	\$ 914,700.00	10	\$ 914,700.00
<i>Sub total social</i>		0	\$ -	127	\$ 19778,761.72	127	\$ 19778,761.72
Total enero a octubre/2015.		60	\$ 8425,074.67	239	\$ 30933,300.96	299	\$ 39358,375.63

Participación de tipologías infraestructura	35%	43%	65%	57%
Participación de tipologías sociales	0%	0%	100%	100%
Participación total	20%	21%	80%	79%

Fuente. Elaboración propia utilizando "Estadísticas FISDL", [www.fisd.gov.sv](http://www.fisd.gov.sv).

En 2015, el número de evaluaciones realizadas a esa cartera de proyectos fue en total de 6, dos realizadas por el departamento de Planificación y cuatro por el departamento de Diseño y Evaluación. Las evaluaciones realizadas son por

demanda de las dependencias ejecutoras, no se cuenta con una programación anual para tal fin, a pesar que los recursos económicos para su implementación se encuentran en dichas dependencias. Existe una dualidad en la función de evaluar, dado que dos departamentos de diferentes gerencias, realizan la misma función.

## **1.2 Planteamiento de la problemática de campo**

A inicios del año 2015, el FISDL inició un proceso de reingeniería de la organización, de la cual resultó la creación de una nueva unidad, el departamento de Diseño y Evaluación. De acuerdo al Manual de Procedimientos del FISDL (2015), el propósito de dicho departamento es “Desarrollar intervenciones de inversión social que se constituyan herramientas eficaces y efectivas para reducir la pobreza a través de la focalización de los recursos con los criterios de vulnerabilidad, brecha y enfoque de procesos de desarrollo local; incluyendo los ejes transversales de género, medio ambiente, gestión de riesgos, transparencia y gobernanza”. Pero además, se le asigna tácitamente la función de realizar evaluaciones de diferentes tipos, cuyos resultados son la base para diseños o rediseños de programas y proyectos. Esta función no se encuentra normalizada en la institución.

Durante el año 2015, el departamento de Diseño y Evaluación se dedicó a la conformación y formación del equipo técnico, así como a la elaboración de los procedimientos referidos a Diseño y Rediseño de Programas y Proyectos; sin embargo, no cuenta con un plan para la gestión de evaluaciones aun cuando éstas son requeridas por Norma Técnica y por las entidades financiadoras externas.

De acuerdo con lo anterior, es necesario incluir explícitamente la función de evaluar en el propósito del departamento; además, definir los procedimientos, herramientas y técnicas para realizar las evaluaciones aplicando el enfoque de administración de proyectos, a fin de elevar la importancia de evaluar de una forma estandarizada que aporte a la cadena de valor de la institución. Este aporte

consolida uno de los resultados del proceso de reingeniería, brindando coherencia al quehacer del departamento con respecto a la organización en su conjunto.

### **1.3 Justificación**

El departamento de Diseño y Evaluación requiere de un modelo de gestión de evaluaciones, para dar cumplimiento tanto a los aspectos organizacionales, como a los meramente técnicos de ejecución de evaluaciones. Siendo un departamento de reciente creación y con carácter innovador, es oportuno proponer un plan que dirija los procesos de evaluación bajo un enfoque de administración de proyectos que permita:

1. El fortalecimiento del departamento de Diseño y Evaluación, que al definir el plan de gestión de evaluaciones, el departamento pueda responder a su propósito dentro de la institución, en tiempo y calidad, bajo procedimientos eficientes.
2. La estandarización de procedimientos, herramientas y técnicas de análisis, que permitirán al equipo responsable de las evaluaciones, aplicar un conjunto de buenas prácticas que faciliten el trabajo para la gestión de los entregables de una manera ordenada y de calidad.
3. La definición de los requisitos y alcance de las evaluaciones y la retroalimentación de sus resultados, ya que la guía incluirá buenas prácticas para la definición de alcances de los entregables de evaluación, y términos de calidad que establecerán la medida en que cada producto satisface la necesidad para la que está siendo creado. Además, definirá los canales de retroalimentación de los resultados, que propicien la gestión del conocimiento entre los miembros de la institución y otros involucrados.

### **1.4 Objetivo General**

Elaborar un plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos ejecutados por el FISDL, con enfoque de administración de proyectos, para

estandarizar los procedimientos, herramientas y técnicas, que generen entregables de calidad.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.
2. Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.
3. Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.
4. Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco institucional

El FISDL tiene definido su marco de actuación por la Ley de Creación del FISDL y su Reglamento, además, por los lineamientos de planificación quinquenal del Gobierno Central, la planificación estratégica institucional y la normativa interna de organización y procedimientos. La Figura 1 presenta el marco institucional.



Figura 1. Marco institucional FISDL.

Fuente. Elaboración propia basada en información de la biblioteca virtual FISDL, 2016.

#### 2.1.1 Antecedentes de la Institución

La creación del FISDL en 1990, ocurre cuando El Salvador atraviesa una etapa crítica de su vida social, política y económica, debido a que se estaban implementando las medidas de ajuste estructural propuestas por los organismos financieros internacionales, ante el auge de la globalización. Estas medidas era

sabido impactarían de forma negativa a sectores vulnerables de la población, por lo que se hizo necesario contar con otras medidas compensatorias que ayudaran a estos sectores a equilibrar los efectos de los ajustes que ocurrían en la economía del país.

El FIS “Fondo de Inversión Social”, un fondo de carácter temporal, implementa un modelo de trabajo por proyectos en binomio con las municipalidades, apoyado en un banco de diseños de ingeniería y en un sofisticado sistema de información y procesamiento de datos, considerado para su época, pionero en América Latina, que causa tal impacto en la ejecución de proyectos, que el 19 de septiembre de 1996, la Asamblea Legislativa decide otorgarle institucionalidad, carácter permanente, y además agregarle el sello para “Desarrollo Local”, convirtiéndose, mediante Decreto Legislativo 826, en el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, FISDL. La figura 2 muestra el edificio donde operó en sus inicios el FIS, y el edificio actual en 2016.



Figura 2. Edificio FISDL.

Fuente. FISDL, 2016.

Desde su creación, el FISDL ha sido una institución en permanente cambio, capaz de ajustarse de forma inmediata a las demandas del contexto nacional, de tal forma que una vez que implementa el modelo de trabajo por proyectos e incorpora el concepto de desarrollo local, también consolida la utilización de herramientas de focalización de población mediante el uso de Mapas de Pobreza

(nacional y urbana) y el registro único de participantes (RUP), en consonancia con las prioridades del gobierno y actualmente al Sistema de Protección Social Universal (SPSU).

Uno de los pilares de la institución que han facilitado su versatilidad al cambio, ha sido mantener un equipo técnico de alto rendimiento, dedicado a la generación de conocimiento. Por más de 15 años fue la Gerencia de Investigación y Desarrollo, actualmente, y a partir de la reingeniería de enero 2015, esta tarea ha sido asignada al Departamento de Diseño y Evaluación.

El FISDL pasó de ejecutar un 100% de proyectos de infraestructura social básica en los años noventa, a equilibrar su carga de trabajo a partir del año 2009, cuando los programas sociales pasaron a ocupar un 50% de la inversión total anual.

### **2.1.2 Misión y visión**

La filosofía institucional del FISDL consiste en la misión, visión, principios y objetivos estratégicos, la cual orienta el ser y el hacer. A continuación se enuncian cada uno de acuerdo a lo aprobado en CAD DI-862/2015 del 11 de junio de 2015.

#### **Misión**

Mejorar la calidad de vida de las personas en condición de pobreza y vulnerabilidad, impulsando procesos de desarrollo local sostenibles.

#### **Visión**

Ser la institución referente en la implementación de iniciativas para el desarrollo local.

#### **Principios**

Transparencia, trabajo en equipo, creatividad e innovación, equidad, igualdad, solidaridad y eficacia y ética.

#### **Objetivos estratégicos**

$OE_1$  Desarrollar estrategias de reducción de la pobreza, bajo una perspectiva de procesos de desarrollo local.

$OE_2$  Promover la transformación y adaptabilidad institucional que asegure la calidad, transparencia y sensibilidad de los procesos.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

El FISDL está conformado en siete áreas: la alta dirección, instancia consultiva (asesoría), gerencias staff, gerencias de línea, departamentos staff, departamentos de línea y unidades de apoyo. La figura 3, muestra la estructura organizacional, en la que se identifica como departamento de línea, adscrito a la Dirección Técnica (Gerencia de Línea), al departamento de Diseño y Evaluación.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FISDL

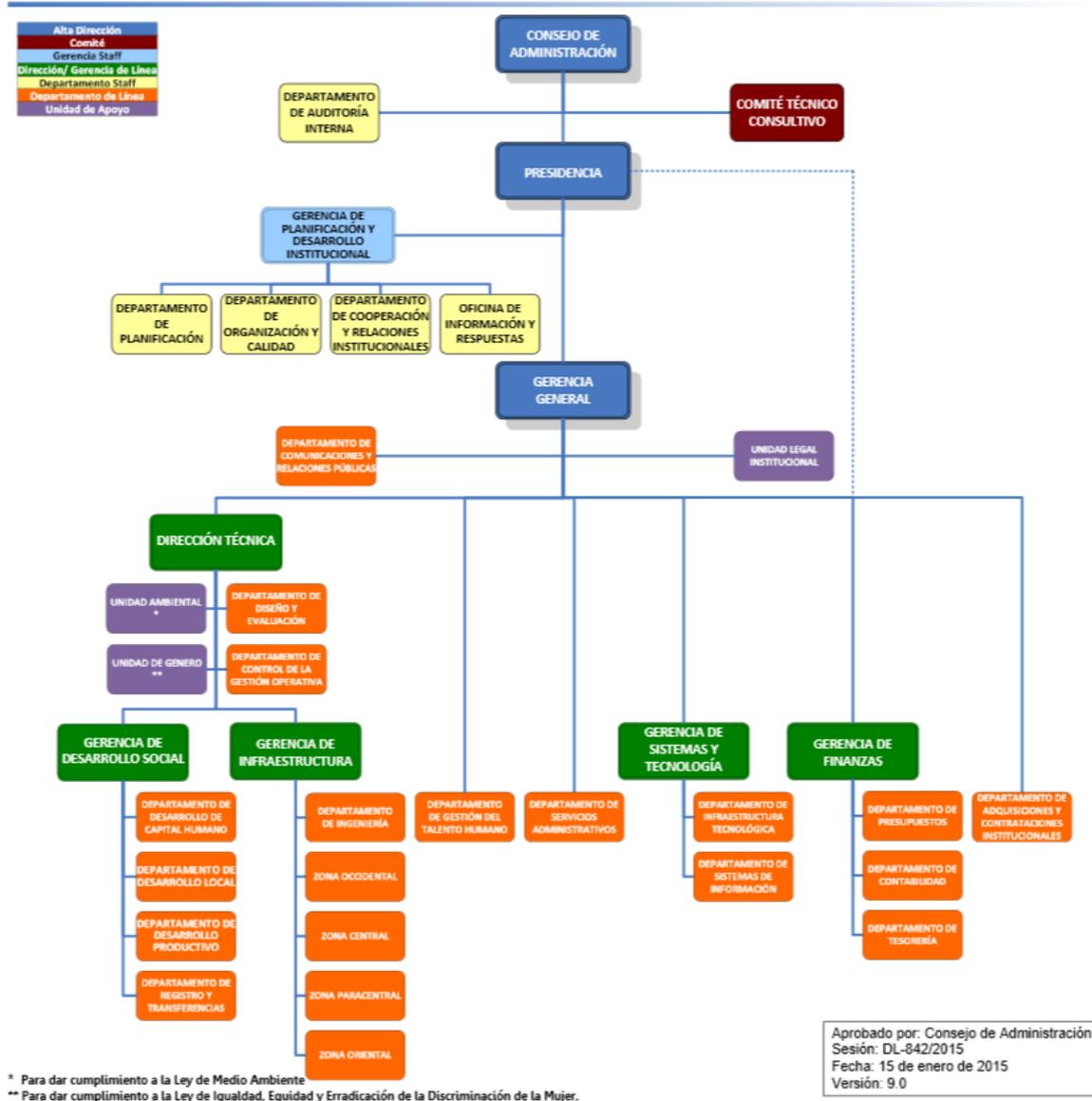


Figura 3. Estructura Organizativa del FISDL.

Fuente. Manual de Organización FISDL, Vr 9.0, enero 2015.

### 2.1.4 Productos de la organización

El FISDL tiene como mandato “promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de... que implementen proyectos de infraestructura social y económica” (Decreto Legislativo 610, 31 de octubre de 1990), y en cumplimiento a su misión y visión, actualmente focaliza sus intervenciones en sectores de población en vulnerabilidad socioeconómica.

En el último quinquenio, de acuerdo a las prioridades del Plan Quinquenal de Gobierno, los productos que ofrece responden al SPSU y al mandato propio de la institución, de tal forma que su oferta programática se divide en dos grandes áreas de trabajo: infraestructura social básica y programas sociales. En la figura 4 se resumen dichas áreas.

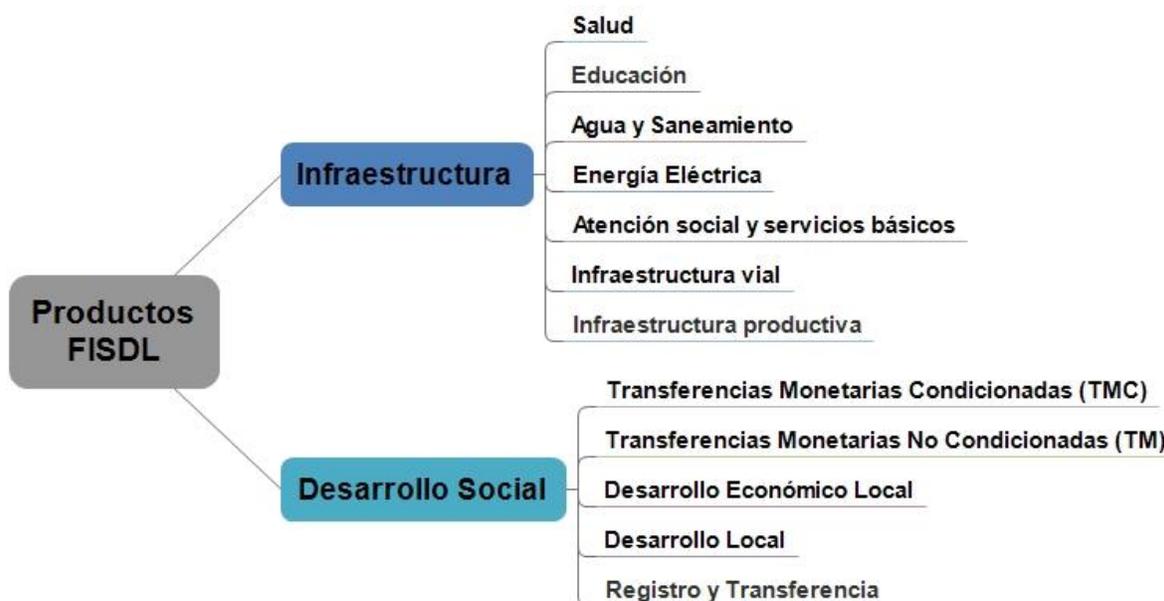


Figura 4. Áreas de trabajo del FISDL 2016.

Fuente. Elaboración propia basada en Memoria de Labores FISDL 2014, [www.fisdg.gov.sv](http://www.fisdg.gov.sv), febrero 2016.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

### 2.2.1 Proyecto

De acuerdo al PMI (2013), un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Para Gido (2012), el proyecto es “un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos”. En ambos casos, se espera que el resultado del esfuerzo sea el logro de algo concreto, con ciertas características que satisfagan las necesidades o expectativas para lo que ha sido creado.

El proyecto tiene atributos que lo diferencian de actividades repetitivas, como tener un objetivo que se mide en alcance, tiempo y costo; tiene entregables definidos; se realiza mediante tareas interdependientes; utiliza varios recursos en un tiempo determinado; tienen patrocinador e implican cierto grado de incertidumbre que debe ser manejado.

Un proyecto aunque es particular, único, temporal, no es aislado del quehacer de la organización. Un proyecto puede ser parte de un programa y gestionarse de manera coordinada con otros proyectos del mismo programa, para que en su conjunto contribuyan a un portafolio o planificación estratégica. También un proyecto puede ser parte de un portafolio y ser manejado de forma independiente pero alineado a los objetivos de la organización. La complejidad de la ubicación de los proyectos depende del tamaño de la organización y de la estructura organizacional diseñada para gestionar su negocio.

El proyecto debe responder o estar alineado a los objetivos de la organización, de tal forma que sean consistentes con su filosofía organizacional, con sus estrategias y prioridades. Los proyectos deben contribuir a la agenda organizacional, mejorando o manteniendo la credibilidad del negocio ante sus patrocinadores, clientes y colaboradores, contribuyendo a la sostenibilidad y responsabilidad social con el entorno, social y ambiental, en equilibrio con la obtención de beneficios económicos. La figura 5 grafica la relación proyecto-programa-portafolio-objetivos de la organización.

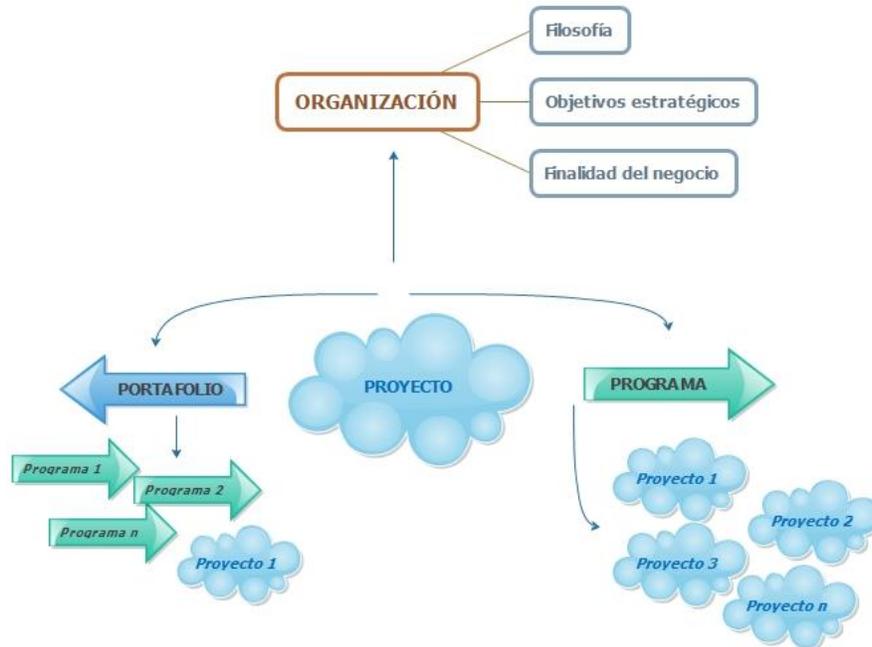


Figura 5. Relación del proyecto con la organización.

Fuente. Elaboración propia.

### 2.2.2 Administración de Proyectos

Según el PMI (2013), la dirección de proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

Según Gido (2012), “la administración de proyectos es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto”.

Ambas definiciones buscan cumplir su cometido: “lograr el objetivo del proyecto”, proponiendo el uso de procesos que ordenan coherentemente los pasos que se requieren. El PMI, desarrolla a profundidad la metodología de dirección de proyectos utilizando cinco categorías de procesos en vinculación estrecha con diez áreas de conocimiento.

En la figura 6, se muestran aspectos claves de la administración del proyecto que van más allá de la generación de los entregables, los cuales implican realizar

un proceso efectivo de identificación de requisitos que faciliten la planificación del cómo realizar el proyecto para obtener los entregables de acuerdo a los requerimientos del patrocinador. También es gestionar a los interesados, conocer sus expectativas del proyecto y sus entregables; mantener una comunicación activa que permita la retroalimentación durante la vida del proyecto; y finalmente, mantener un balance entre las restricciones críticas del proyecto, como el alcance, la calidad, el tiempo, el costo, los recursos y el riesgo; de tal forma que si una de las restricciones cambia, el resto tenga los menores impactos posibles.



Figura 6. Aspectos claves de la administración de proyectos.

Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013.

La administración del proyecto puede ocurrir en diferentes niveles de la organización, sea por un individuo, un área específica como una gerencia o departamento, o por un conjunto de áreas. Quién administra el proyecto depende del tipo de estructura de la organización que se tenga. Así, el PMI (2013) identifica tres tipos de estructuras en función de la influencia que ejercen en la administración de los proyectos: Funcional, matricial y proyectizada.

**Estructura funcional.** Los directores de proyecto tienen poca o nula autoridad y se sujetan a los gerentes funcionales; en consecuencia no se pueden gestionar los recursos y el presupuesto de forma directa, dependiendo del gerente funcional;

el tiempo dedicado al proyecto por el director y equipo del proyecto es marginal, ya que tienen otras funciones paralelas.

**Estructura matricial.** Se identifican tres tipos, matricial débil, matricial equilibrada y matricial fuerte, y su nivel de influencia en la administración del proyecto oscila entre baja, moderada y alta respectivamente para la autoridad del director de proyecto y la disponibilidad de los recursos. La gestión del presupuesto es realizada por el gerente funcional en la matricial débil; se comparte entre el director de proyecto y el gerente funcional en la matricial mixta; y está bajo total control por el director de proyecto en la matricial fuerte. El tiempo dedicado al proyecto por el director, en la estructura matricial débil es parcial, y completo para las estructuras matriciales equilibradas y fuertes. En cuanto al tiempo equipo del proyecto, en las estructuras matriciales débil y equilibrada su aporte es parcial, mientras que en las estructuras matriciales equilibrada y fuerte, están a tiempo completo.

**Estructura proyectizada.** La autoridad del director del proyecto y la disponibilidad de los recursos es alta o casi total, dependiendo solamente de las decisiones de la alta dirección o de los patrocinadores; es el director de proyecto quien gestiona el presupuesto; y el tiempo dedicado al proyecto por el director y el equipo del proyecto es completo.

La figura 7 presenta un resumen de las características de las estructuras funcional, matricial y proyectizada.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Figura 7. Características de las estructuras organizacionales funcional, matricial y proyectizada.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. P22.

### 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Es generalmente aceptado que el ciclo de vida del proyecto tiene cuatro fases: inicio, organización y preparación, ejecución y cierre del proyecto. Una curva típica de comportamiento del ciclo de vida del proyecto, es ascendente en el inicio y planeación, en función del esfuerzo requerido para su implementación, alcanzando su cúspide durante la fase de ejecución, ya que es allí donde se dispone de la mayoría de recursos y se producen los entregables; y descendente en la fase de cierre, donde se dan por aceptados los entregables, y los esfuerzos se dedican a documentar y cerrar procesos, así como a identificar lecciones y buenas prácticas.

La Guía del PMBOK grafica el ciclo de vida del proyecto en función de los hitos que ocurren a lo largo del ciclo de vida, y del nivel de recursos asignados al proyecto, como se muestra en la Figura 8.

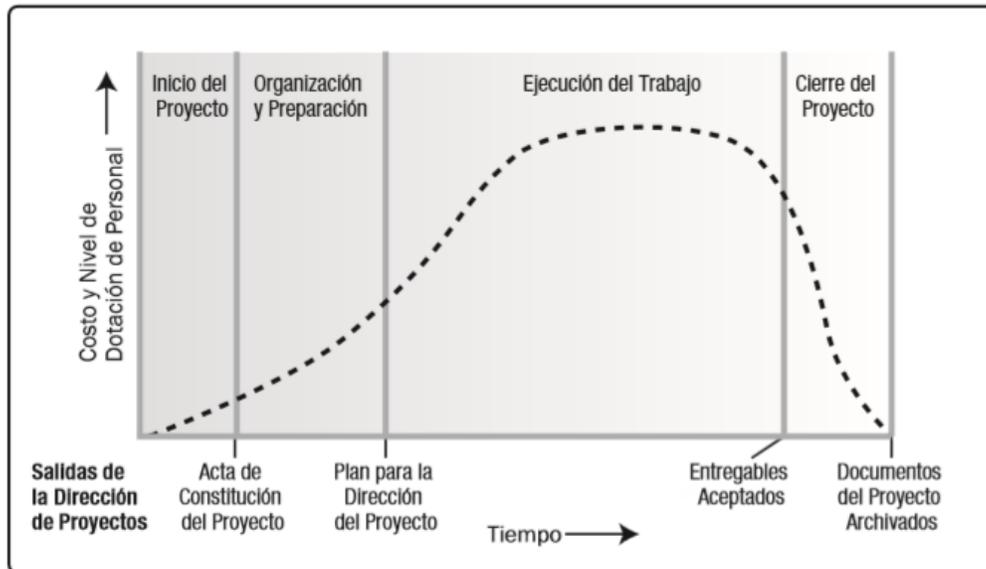


Figura 8. Ciclo de Vida del Proyecto.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p39.

El PMI (2013) hace énfasis en que las fases del proyecto no deben confundirse con los grupos de procesos definidos para la administración de proyectos, ya que los procesos pueden ocurrir varios en una misma fase y repetirse en otras fases, o solo algunos de ellos en una fase específica. Las fases del proyecto se utilizan para agrupar actividades de manera lógica, para facilitar la dirección, ejecución y control, y que su término sea un entregable importante para el proyecto, el cual puede servir de insumo para la siguiente fase o ser definitivo para el proyecto. A continuación se explica cada una de las fases genéricas del ciclo de proyecto.

**Inicio del proyecto.** Fase en la que se define el alcance global del producto y del proyecto alineándolas con las expectativas de los interesados. Se establecen las restricciones y supuestos para el proyecto. Su principal salida es el Acta de Constitución del Proyecto.

**Organización y preparación del proyecto.** Fase en la que se da la integración del proyecto, se elabora el plan de dirección del proyecto y su línea base (estructura de desglose del trabajo, cronograma, estimación del costo y elaboración de presupuesto y detección de riesgos), así como otros planes

subsidiarios relativos a la comunicación, adquisiciones, calidad, recursos humanos e interesados.

**Ejecución del trabajo del proyecto.** Es la fase en la que se realiza el trabajo necesario para generar los entregables del proyecto. Se revisan y actualizan constantemente los documentos del proyecto y se documentan los cambios debidamente autorizados. En esta fase ocurre de forma intensiva el monitoreo y la gestión de los interesados. Su principal salida son los entregables del proyecto.

**Cierre del proyecto.** Es la fase donde se reciben a satisfacción los entregables del proyecto, se cierran aspectos legales como contratos, garantías, etc.; se documentan las lecciones aprendidas y se archivan los documentos del proyecto.

La figura 9 muestra las características de las fases del ciclo de vida del proyecto:

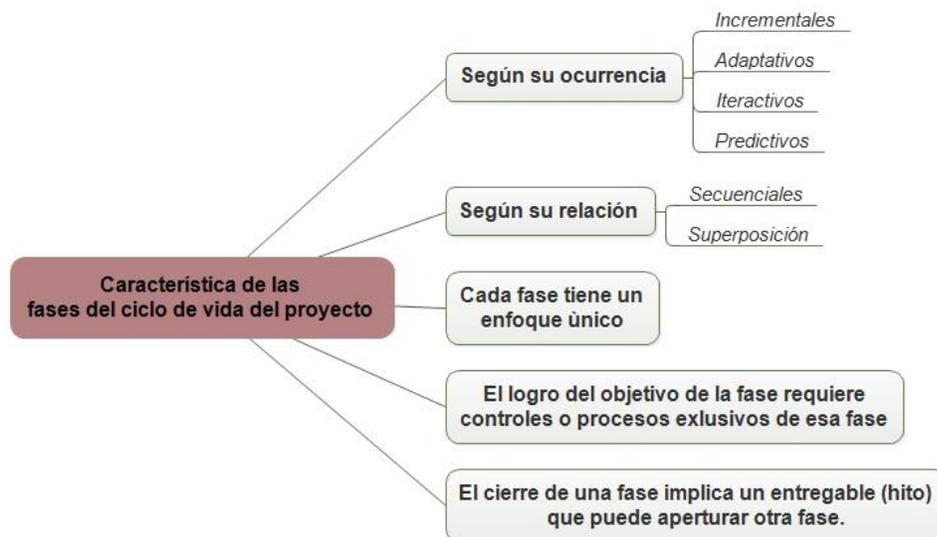


Figura 9. Características de las fases del ciclo de vida del proyecto.

Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013.

## 2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Los grupos de procesos de la administración de proyectos son cinco: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. A excepción de los grupos de procesos de inicio y cierre, los demás tienen una participación constante a lo largo de la vida del proyecto, siendo los que tienen una línea permanente, los de monitoreo y control.

**Grupo de procesos de inicio.** Su objetivo es “alinearse las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, concretamente “qué es lo que se necesita lograr”. Sus salidas más importantes son el Acta de Constitución del Proyecto y el Registro de Interesados.

**Grupo de procesos de planificación.** Son aquellos procesos que establecen “cómo se harán las cosas” y líneas de base. Definen el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción para alcanzar los objetivos. Las salidas claves de este grupo de procesos son el Plan de Dirección del Proyecto y los documentos del proyecto (planes subsidiarios) como plan de gestión del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y de interesados.

**Grupo de procesos de ejecución.** Son aquellos realizados para completar el trabajo requerido. En estos procesos se realizan constantes actualizaciones a los documentos del proyecto, revisión de líneas de base, solicitudes de cambio que modifican el plan del proyecto.

**Grupo de procesos de monitoreo y control.** Son aquellos que rastrean, analizan y dirigen el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas que requieran cambios. La importancia de estos procesos radica en que se mide y analiza el desempeño a intervalos regulares identificando acciones preventivas o correctivas que modifican el plan y documentos del proyecto.

**Grupo de procesos de cierre.** Son los procesos que permiten finalizar las actividades de todos los grupos de procesos, completar formalmente el proyecto,

una fase u obligaciones contractuales. Permite entregar y recibir a satisfacción los entregables del proyecto.

### **2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Las áreas del conocimiento desarrolladas por el PMI son diez: Gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de la calidad, gestión de las comunicaciones, gestión de los recursos humanos, gestión del riesgo, gestión de las adquisiciones, y de gestión de los interesados.

Las áreas del conocimiento representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Todas las áreas de conocimiento pueden estar presentes en un grupo de procesos, como en los de Planificación; o algunas áreas de conocimiento en ciertos grupos de procesos, como Inicio o Cierre; esto depende de cuál es la función dentro del grupo de procesos en cuestión.

#### **Gestión de la integración del proyecto.**

La integración del proyecto define los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades de dirección del proyecto. Su finalidad es que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, manejando las expectativas de los interesados y cumplimiento de los requisitos. La integración del proyecto está presente en los 5 grupos de procesos, y define 6 procesos:

1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
5. Realizar el control integrado de cambios.
6. Cierre del proyecto o fase.

La figura 10 muestra los procesos de la gestión de la integración:



Figura 10. Procesos de la gestión de la integración.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.65.

### **Gestión del alcance.**

La gestión del alcance define los procesos y actividades para garantizar que el proyecto incluya todo y solo el trabajo requerido para completar el proyecto, define la línea de base del proyecto. La gestión del alcance está presente en 2 grupos de procesos, planificación y monitoreo y control; y define 6 procesos:

1. Planificar la gestión del alcance.
2. Recopilar requisitos.
3. Definir alcance.
4. Crear la estructura de desglose de trabajo.
5. Validar el alcance.
6. Controlar el alcance.

La figura 11 muestra los procesos de la gestión del alcance.

### **Gestión del tiempo.**

La gestión del tiempo incluye los procesos y actividades para terminar el proyecto en el plazo estipulado. Este plan identifica el método y herramienta de programación, así como los formatos y criterios para desarrollar y controlar el cronograma del proyecto. La gestión del tiempo está presente en 2 grupos de procesos, planificación y monitoreo y control; y define 7 procesos:

1. Planificar la gestión del cronograma.
2. Definir las actividades.
3. Secuenciar las actividades.
4. Estimar los recursos de las actividades.
5. Estimar la duración de las actividades.
6. Desarrollar el cronograma.
7. Controlar el cronograma.

La figura 12 muestra los procesos de la gestión del tiempo.

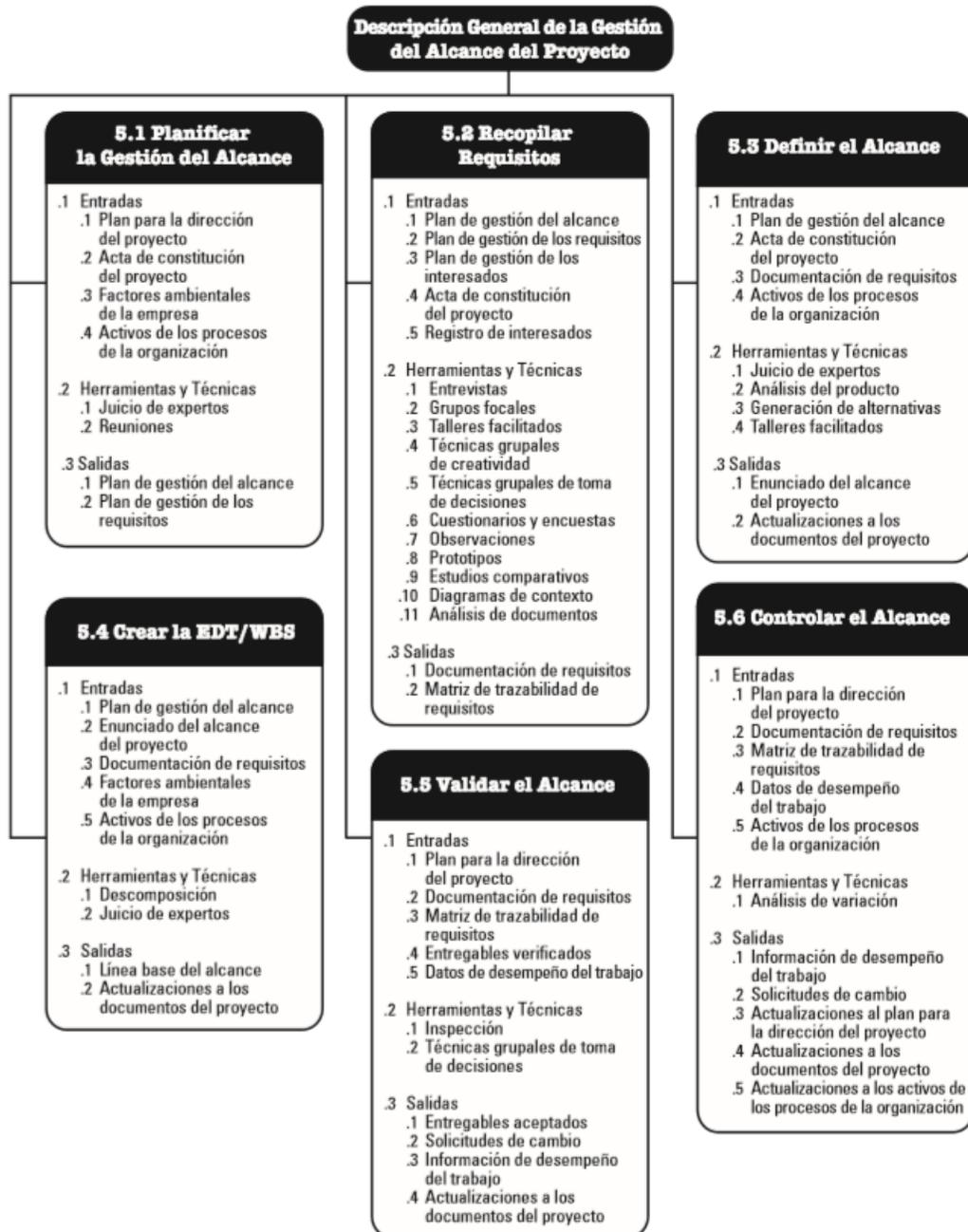


Figura 11. Procesos de la gestión del alcance.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.106.

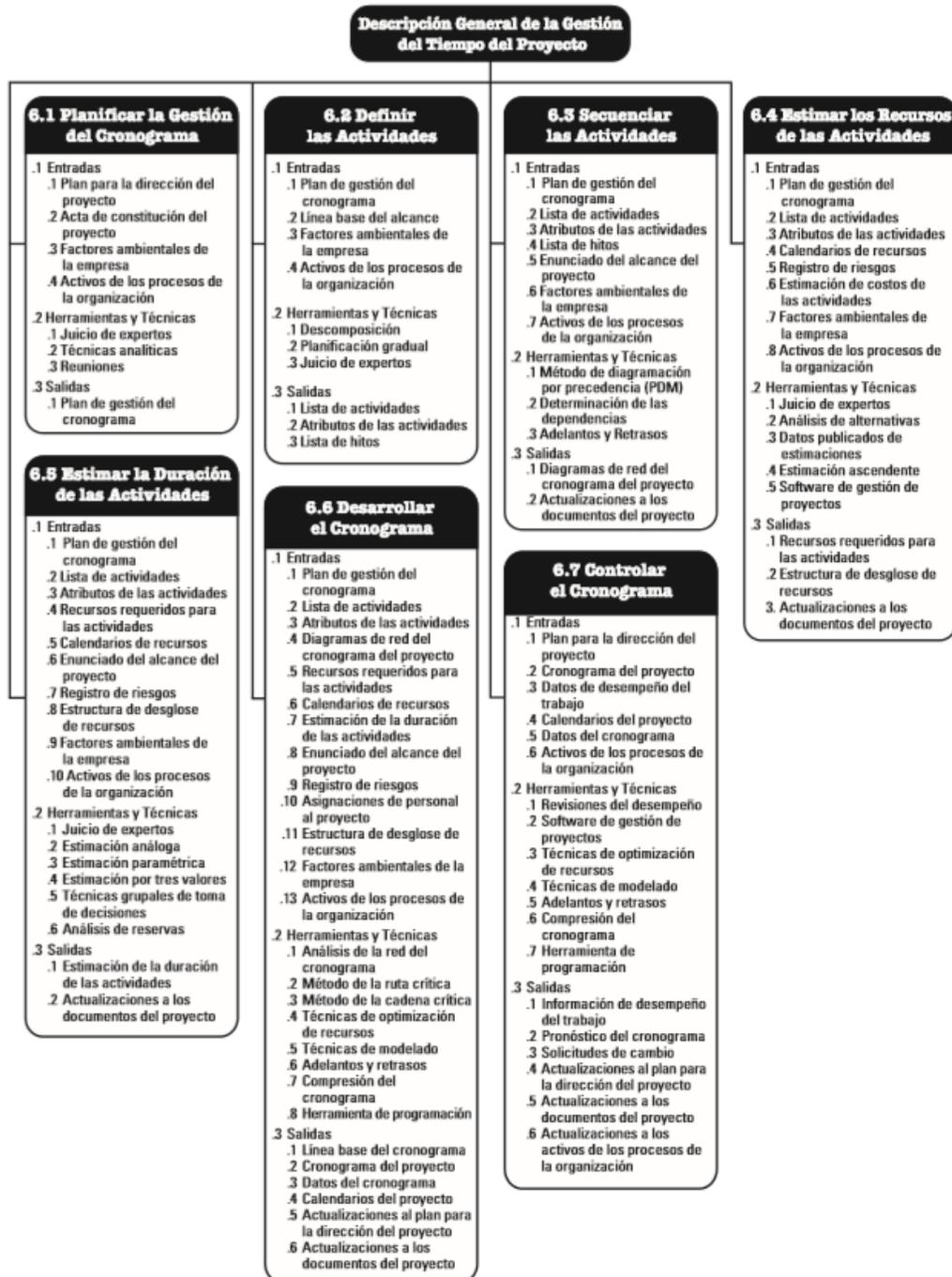


Figura 12. Procesos de la gestión del tiempo.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.143.

### **Gestión del costo.**

La gestión del costo incluye los procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de tal forma que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado. La gestión del costo está presente en 2 grupos de procesos, planificación y monitoreo y control; y define 4 procesos:

1. Planificar la gestión de los costos.
2. Estimar los costos.
3. Determinar el presupuesto.
4. Controlar los costos.

La figura 13 muestra los procesos de la gestión del costo.

### **Gestión de la calidad.**

La gestión de la calidad incluye los procesos y actividades que establecen las políticas, objetivos y responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue creado. El proyecto puede adoptar las medidas de calidad del sistema de gestión de la calidad que tenga la organización, y alcanza al proyecto y sus entregables. La gestión de la calidad está presente en 3 grupos de procesos, planificación, ejecución, y monitoreo y control; y define 3 procesos:

1. Planificar la gestión de la calidad.
2. Realizar el aseguramiento de la calidad.
3. Controlar la calidad.

La figura 14 muestra los procesos de la gestión de la calidad.

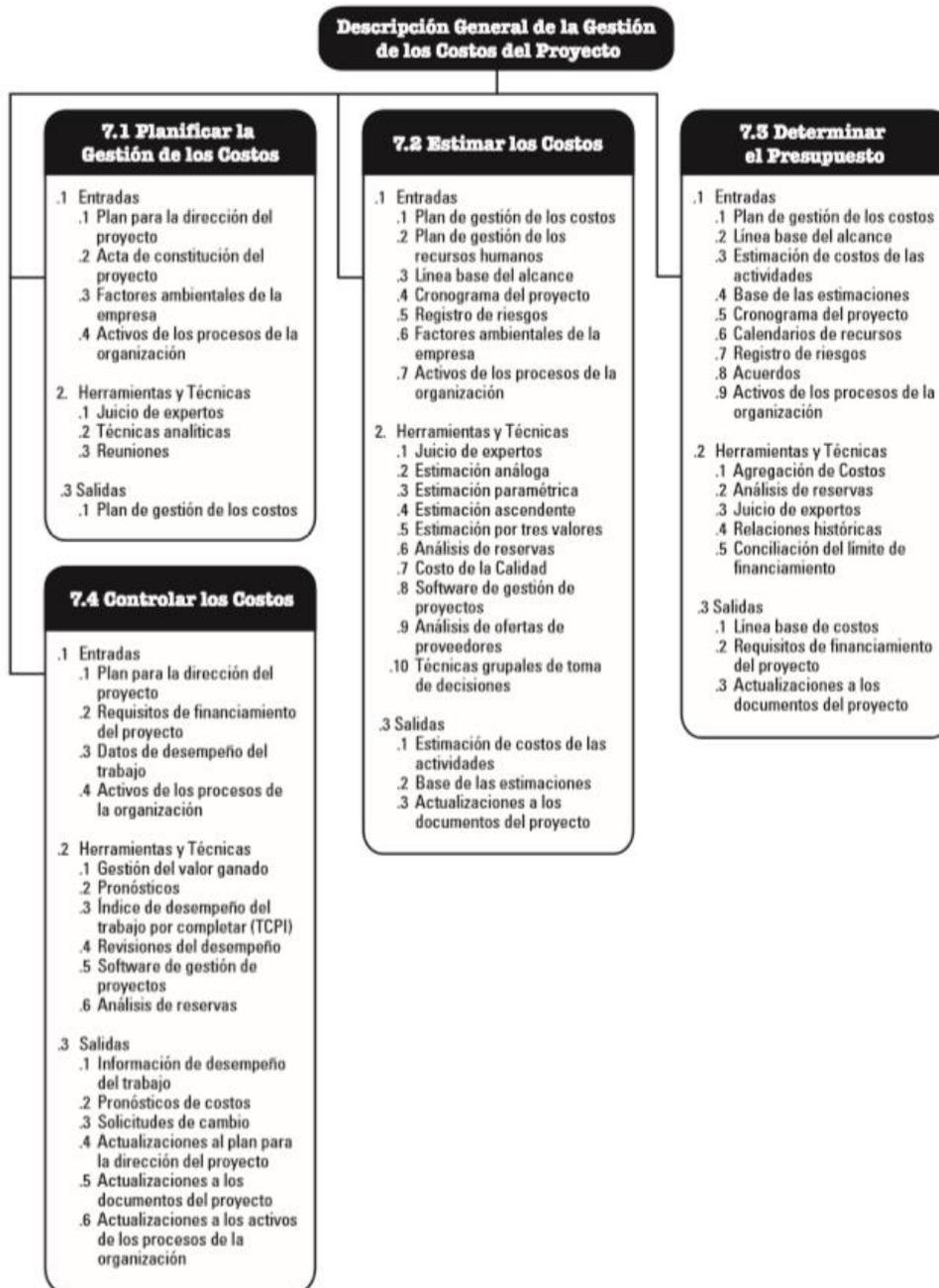


Figura 13. Procesos de la gestión del costo.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.194.

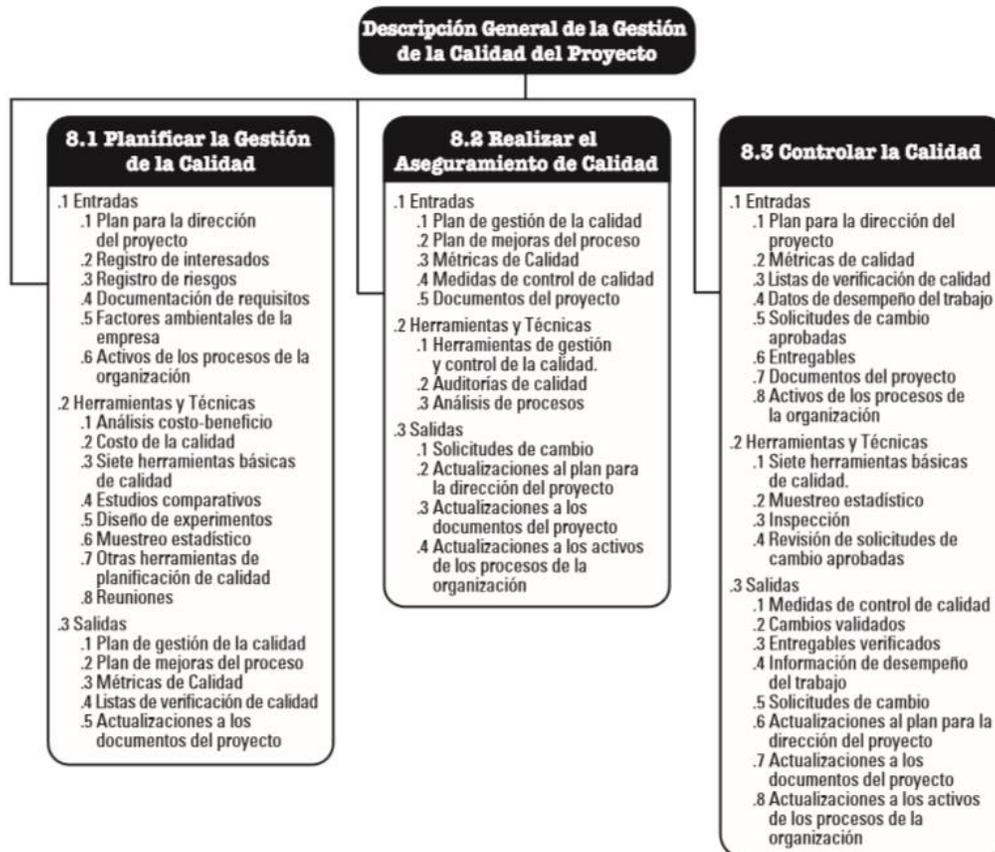


Figura 14. Procesos de la gestión de la calidad.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.230.

### **Gestión de las comunicaciones.**

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto, sea adecuada y oportuna. La comunicación es interna y externa, e interactúa con otros procesos como la gestión de los interesados. En la gestión de la comunicación está presente en 3 grupos de procesos, planificación, ejecución, y monitoreo y control; y define 3 procesos:

1. Planificar la gestión de las comunicaciones

2. Gestionar las comunicaciones
3. Controlar las comunicaciones.

La figura 15 muestra los procesos de la gestión de las comunicaciones.

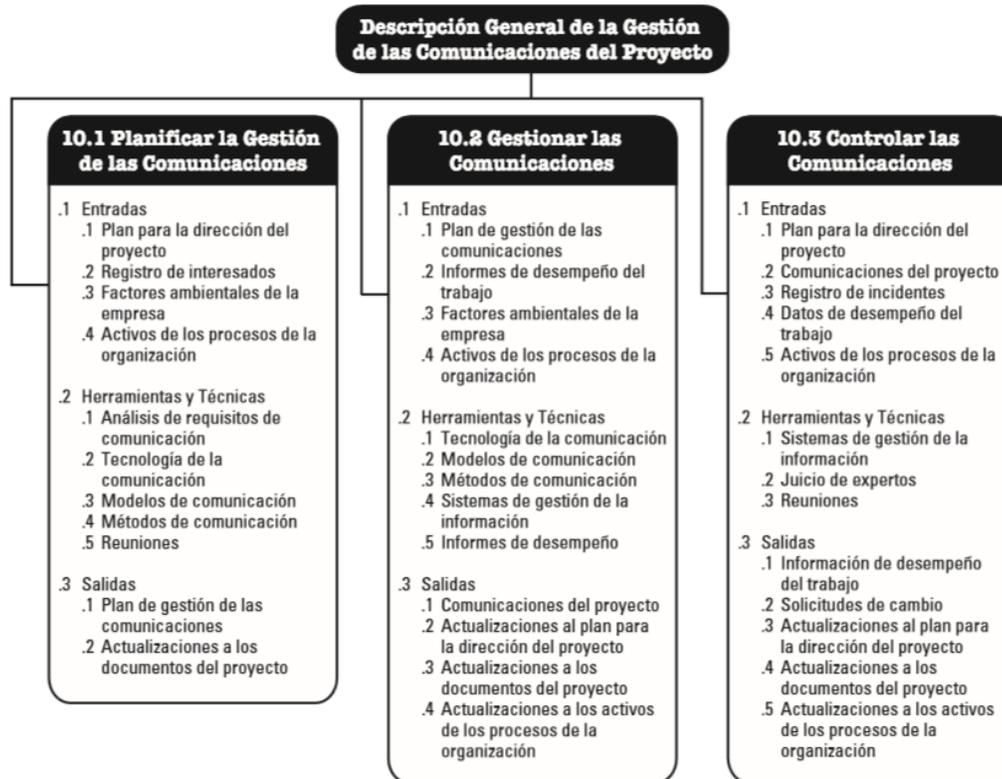


Figura 15. Procesos de la gestión de las comunicaciones.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.288.

### **Gestión del recurso humano.**

La gestión del recurso humano incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. Esta área de conocimiento brinda especial relevancia a las capacidades y habilidades de los miembros del equipo del proyecto. En la gestión del recurso humano están presentes 2 grupos de procesos, planificación y ejecución; y define 4 procesos:

1. Planificar la gestión de los recursos humanos.

2. Adquirir el equipo del proyecto.
3. Desarrollar el equipo del proyecto.
4. Dirigir el equipo del proyecto.

La figura 16 muestra los procesos de la gestión del recurso humano.

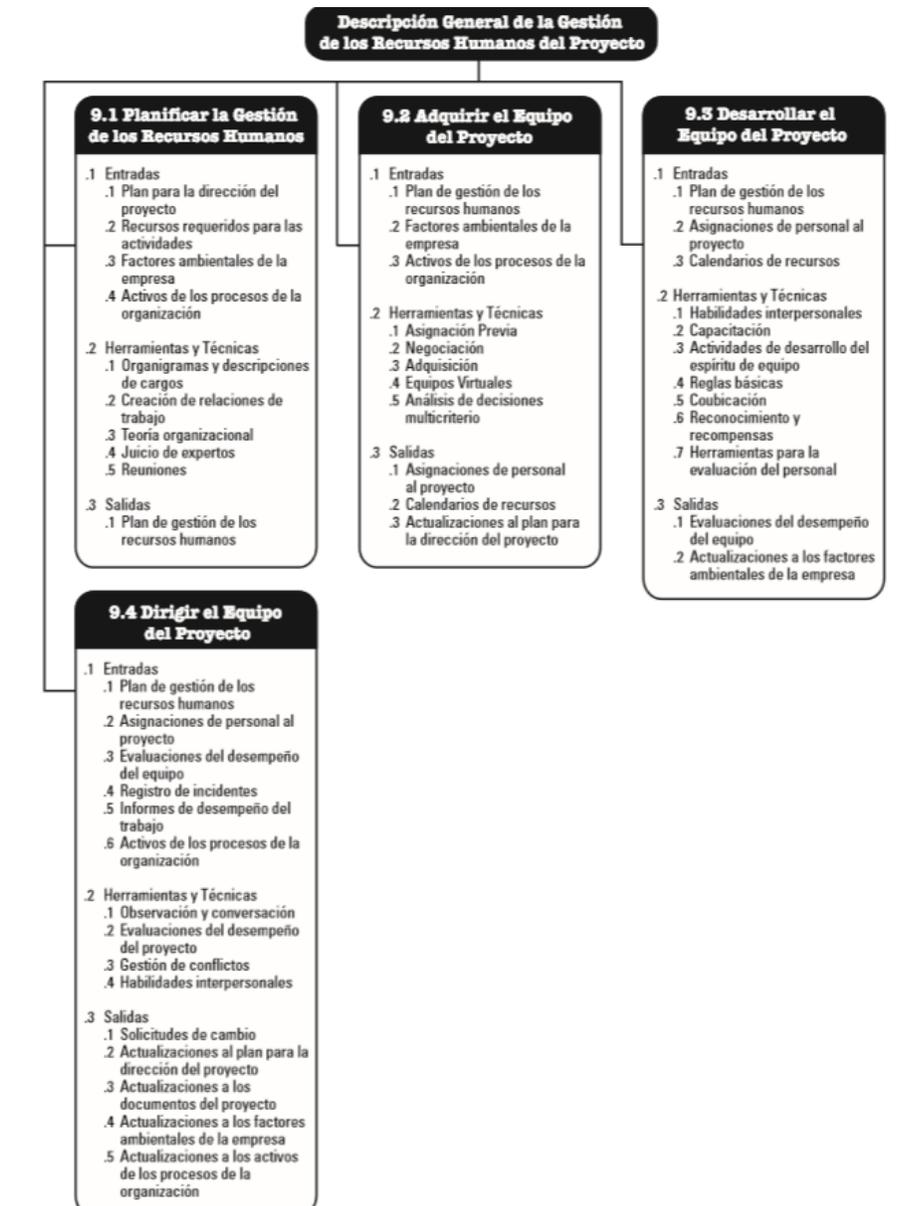


Figura 16. Procesos de la gestión del recurso humano.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.257.

### **Gestión del riesgo.**

La gestión del riesgo incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión del riesgo, la identificación, análisis y planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto. Su finalidad principal es disminuir la probabilidad e impacto de los eventos negativos en el proyecto; y aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos en el proyecto. En la gestión del riesgo están presentes 2 grupos de procesos, planificación y monitoreo y control; y define 6 procesos:

1. Planificar la gestión de los riesgos.
2. Identificar los riesgos.
3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.
4. Planificar la respuesta a los riesgos.
5. Controlar los riesgos.

La figura 17 muestra los procesos de la gestión del riesgo.

### **Gestión de las adquisiciones.**

La gestión de las adquisiciones incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios resultados que es preciso obtener fuera del proyecto. También incluye el control de cualquier contrato con externos que estén actuando como proveedores del proyecto. En la gestión de las adquisiciones están presentes 4 grupos de procesos, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre; y define 4 procesos:

1. Planificar la gestión de las adquisiciones.
2. Efectuar las adquisiciones.
3. Controlar las adquisiciones.
4. Cerrar las adquisiciones.

La figura 18 muestra los procesos de la gestión de las adquisiciones.

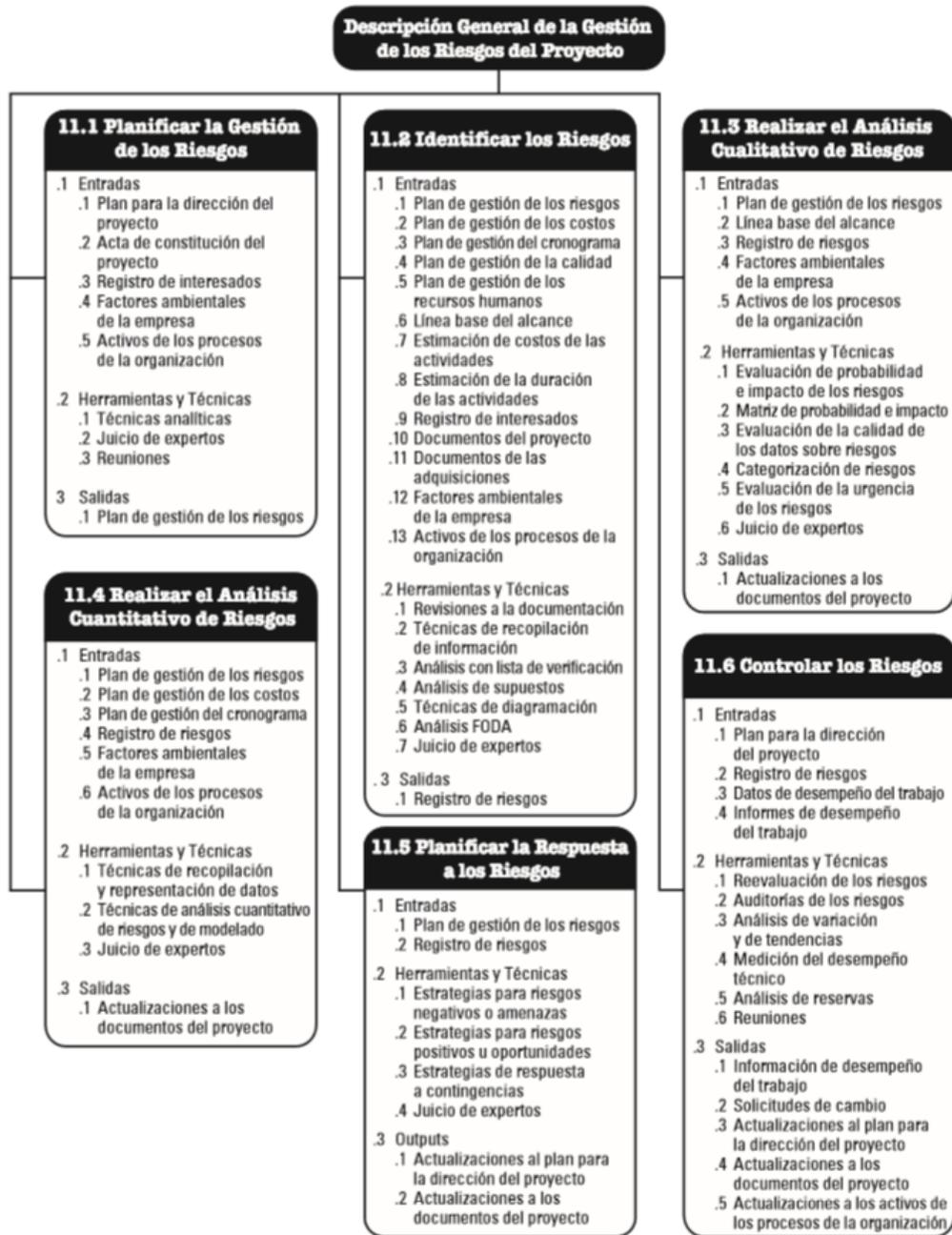


Figura 17. Procesos de la gestión del riesgo.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.312.

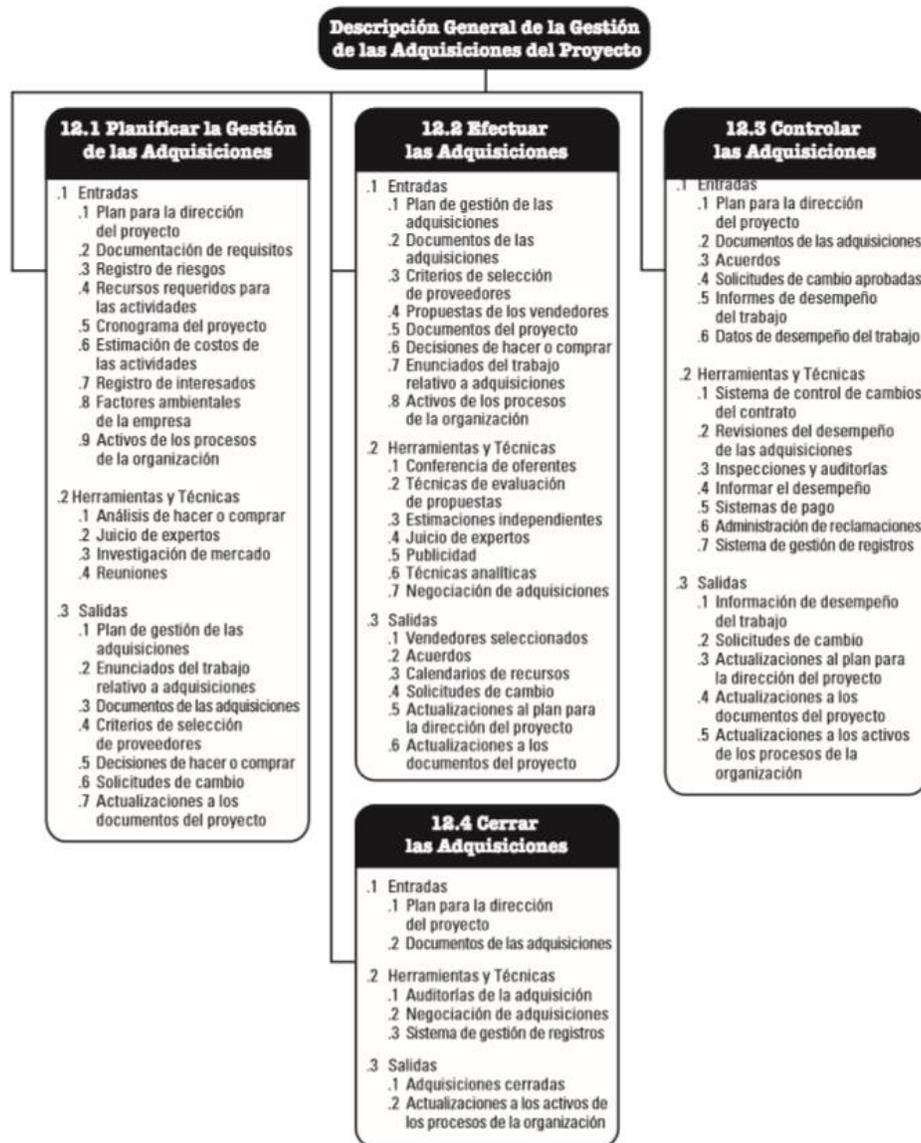


Figura 18. Procesos de la gestión de las adquisiciones.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.356.

### Gestión de los interesados.

La gestión de los interesados incluye los procesos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar sus expectativas e impacto en el proyecto y poder

desarrollar una estrategia de gestión adecuada en la que participen activamente los interesados. En la gestión de los interesados están presentes 4 grupos de procesos, inicio, planificación, ejecución y monitoreo y control; y define 4 procesos:

1. Identificar a los interesados.
2. Planificar la gestión de los interesados.
3. Gestionar la participación de los interesados.
4. Controlar la participación de los interesados.

La figura 19 muestra los procesos de la gestión de los interesados.

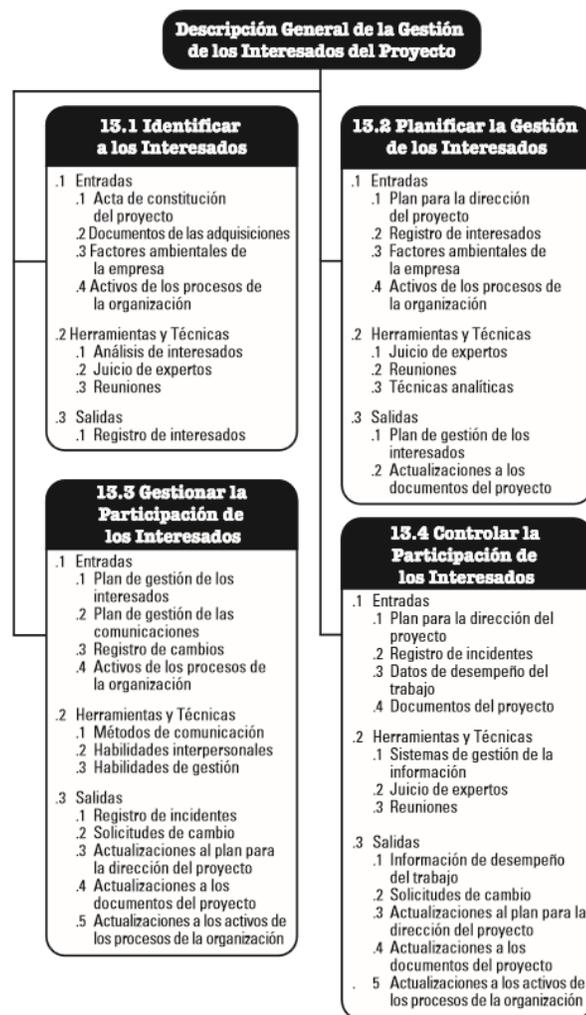


Figura 19. Procesos de la gestión de los interesados.

Fuente. Guía del PMBOK, 5th Ed., 2013. p.392.

## 2.3 Teoría de Evaluación de Proyectos

### **Propuesta de evaluación de la Comisión de Estudios Económicos para América Latina, CEPAL.**

De acuerdo a CEPAL (2005), en su documento Serie Manuales 42, “la evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado”. En dicho documento, CEPAL propone que existen dos tipos de evaluación: la formativa y la sumativa.

- La evaluación formativa. Es la que se realiza durante la ejecución del proyecto, permite el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.
- La evaluación sumativa. Se realiza al concluir la ejecución o varios años después (como las evaluaciones ex post o de impacto). Se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. Incluso, se pueden efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, como el evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto.

La evaluación vista desde la CEPAL, se debe ajustar al Ciclo de Vida del Proyecto. Así, combina los tipos de evaluación antes mencionados, con la propuesta de Ernesto Abdala para la Organización Internacional del Trabajo, OIT, quien identifica cuatro momentos de evaluación ligados al ciclo de vida del proyecto, así: Ex ante, intra, post, Ex post. Vinculando esta segunda propuesta de Abdala con la tipología de CEPAL, las dos primeras serían parte de las evaluaciones formativas. Las dos segundas, de las evaluaciones sumativas. La figura 20 presenta la propuesta metodológica de CEPAL, para evaluación:

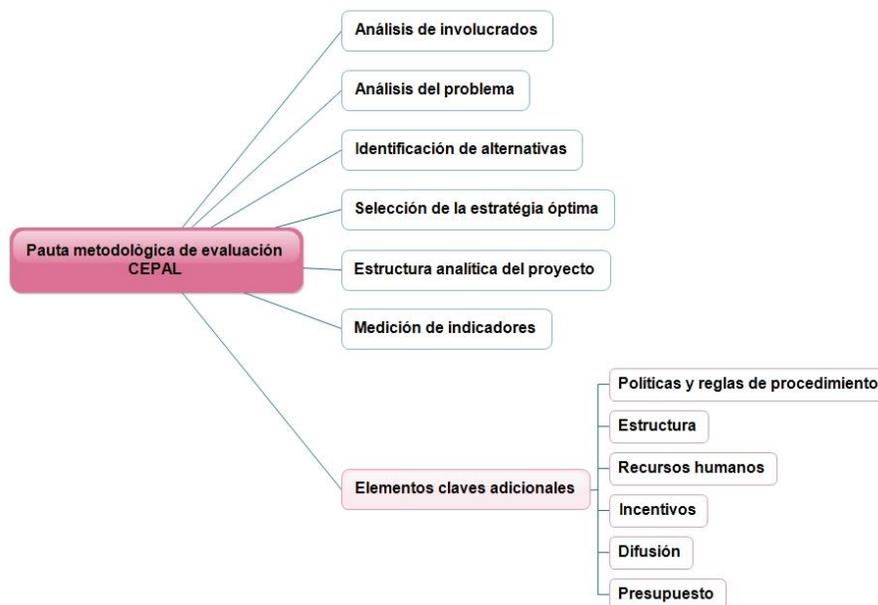


Figura 20. Propuesta metodológica de evaluación CEPAL.

Fuente. Elaboración propia basada en Serie Manuales 42, CEPAL 2005.

Para CEPAL, cualquier evaluación debe considerar: políticas y reglas de procedimiento, estructura, recursos humanos, determinación de incentivos, difusión, y presupuesto. Estos elementos son coincidentes con las áreas de conocimiento propuestas por el PMI, en la Guía del PMBOK.

### **Propuesta de evaluación de Olga Nirenberg, Josette Brawerman y Violeta Ruiz.**

Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2003), en su libro *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, “la evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos, fundamentados y comunicables; sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”.

Los tipos de evaluación que identifica Niremberg responden a la pregunta “¿qué evaluar?”, así, se tiene una gama más amplia de opciones que las propuestas por CEPAL. Así, se tiene:

### **Según la etapa del ciclo del proyecto**

#### Diseño y conceptualización

- Evaluación de necesidades.
- Evaluación de contexto.
- Evaluación del diseño y programación.

#### Desarrollo o implementación

- Evaluación de estructura, de organización.
- Evaluación de recursos humanos, materiales y económicos.
- Evaluación de procedimientos y actividades.

#### Resultados

- Efectos, impactos y rendimiento.

### **Según los componentes**

- Evaluación de insumos.
- Evaluación de procesos y productos.
- Evaluación de estructura, procesos y resultados o efectos.
- Evaluación de procesos y de impactos.

### **Según los atributos**

- Evaluación de la pertinencia, de idoneidad o suficiencia.
- Evaluación de la eficacia, efectividad, rendimiento, rentabilidad, productividad y eficiencia.

La Figura 21 resume esta propuesta metodológica, destacando los atributos y el modelo evaluativo.

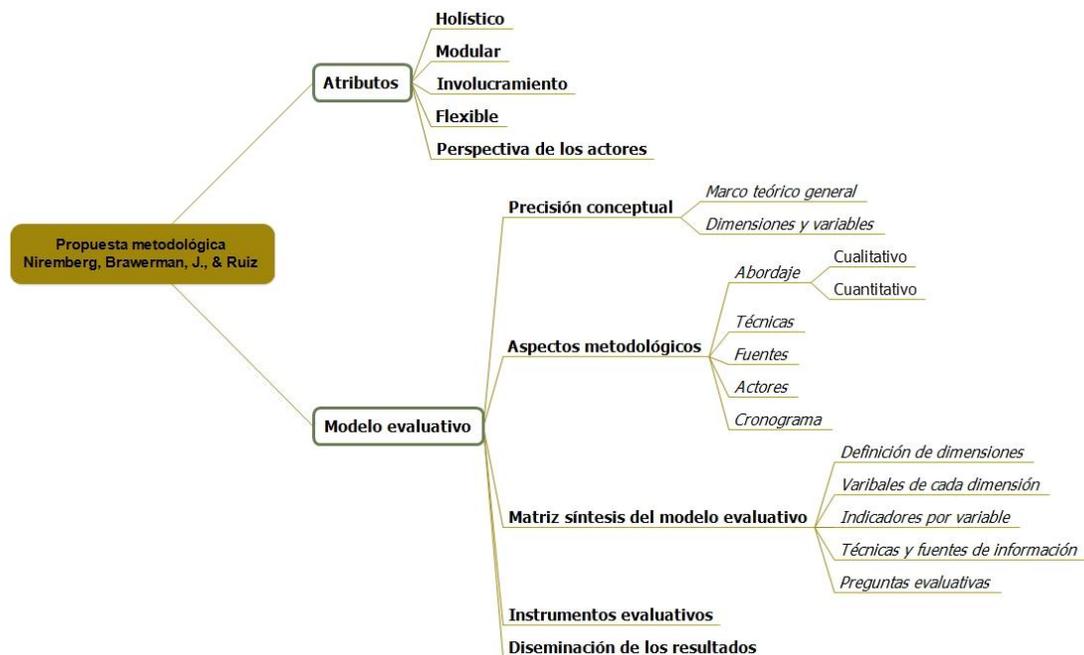


Figura 21. Propuesta metodológica de evaluación Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz. Fuente. Elaboración propia basada en Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2003). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales.

Dado que la propuesta metodológica de Nirenberg aplica elementos de investigación científica, pero que valida aspectos propuestos por CEPAL, es posible combinar ambos abordajes, adicionando el enfoque de administración de proyectos a la gestión propia de la evaluación.

### Modelos de madurez organizacional

Los modelos de madurez organizacional son utilizados para identificar las mejores prácticas y establecer la madurez de los procesos de la organización, identificar fortalezas y debilidades en la búsqueda de su potenciación y reversión, respectivamente.

Sus orígenes datan de 1986, con la creación del Modelo de Madurez de las Capacidades (CMM por sus siglas en inglés), desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software, a cargo del SEI (Software Engineering Institute) de la Universidad Carnegie-Mellon, con el patrocinio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos. La finalidad del modelo ha ido evolucionando en su alcance y actualmente se aplica a cualquier tipo de organización y procesos, no solamente a las del sector de informática.

Con la base del CMM, los expertos han continuado profundizando esta metodología de evaluación y han desarrollado otros modelos de madurez organizacional. Para apoyar el marco teórico en esta temática se presenta dos modelos: el Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™) de Michael Hammer y el Modelo de Madurez de Cobbit, así como un cuadro comparativo de las ventajas de aplicar estas metodologías al FISDL.

### **Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™), Michael Hammer**

Michael Hammer puede ser considerado uno de los pioneros en los procesos de reingeniería de los negocios. Entre sus principales trabajos se encuentra la coautoría del libro “Reingeniería de la corporación: Un manifiesto por la revolución del negocio” (1993), el cual discute temas como procesos de rediseño, mejor integración de la información tecnológica con los procesos, empoderamiento de los trabajadores, y modelos de medición por resultados. Este libro ha sido uno de los que han tenido mayor influencia en las organizaciones durante los últimos 20 años, y fue la base para una observación que inició en el año 2000, sobre un fenómeno que apreciaba en muchas empresas: “estaba fallando el mejoramiento de los procesos”.

Su análisis se basaba en las premisas de que la gestión de procesos no era vista como un enfoque primario detrás de las organizaciones, saltaban de moda en moda, concebían la mejora de procesos como la panacea (cura de todos los

males), la tecnología era vista como suficiente para hacer mejora de procesos exitosos, y finalmente el recurso humano de la empresa no era reconocido como eje central del éxito de la misma, ya que los trabajadores no estaban motivados en experimentar nuevas formas de trabajo. Como resultado de esta observación, el Dr. Hammer, publica el **Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™)**, el cual puede ser utilizado para varios propósitos:

- En la planificación de una iniciativa de mejora de procesos
- En el seguimiento del progreso de una iniciativa de mejora de procesos
- En el diagnóstico de por qué una iniciativa de mejora de proceso no está funcionando
- En el mantenimiento de un alto nivel de rendimiento de los procesos

Hammer propone un modelo de medición más ambicioso que trasciende a la identificación de procesos y buenas prácticas organizacionales, ya que como se muestra en la figura 22, la madurez de la empresa se mide por el desarrollo de dos tipos de características: habilitadores del proceso, que se refieren a los procesos individuales; y capacidades de la empresa, que se aplican a organizaciones enteras.

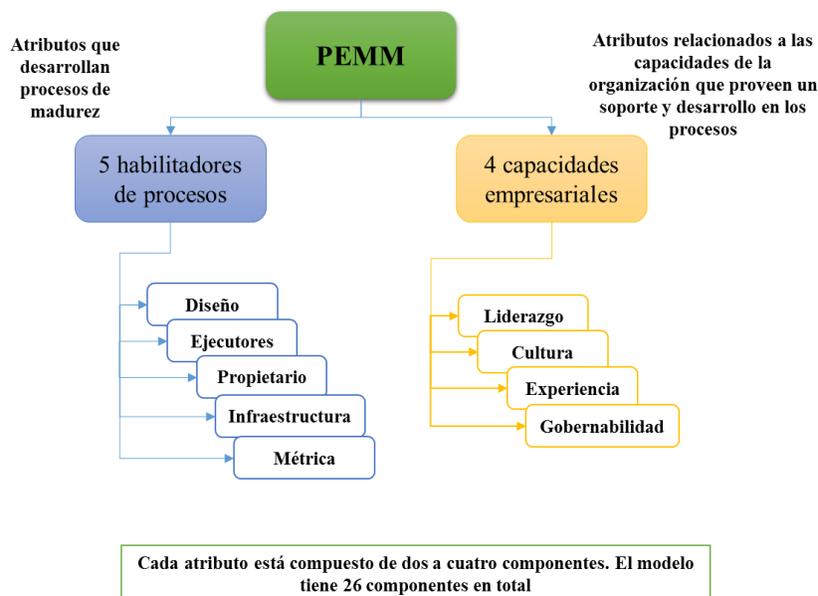


Figura 22. Estructura Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™).

Fuente: Adaptado por la autora a partir de ISMA2008-05-Donnellan-Hammers-PEMM-for-CMMI.

Los atributos del modelo son los siguientes:

**Cinco habilitadores de procesos:**

- **Diseño:** La amplitud de la especificación de cómo el proceso va a ser ejecutado.
  - Componentes: propósito, contexto y documentación.
- **Intérpretes o ejecutores:** Las personas que ejecutan el proceso, sobre todo en términos de sus habilidades y conocimientos.
  - Componentes: conocimientos, habilidades, comportamiento frente al cambio.
- **Propietario:** Un alto ejecutivo que tiene la responsabilidad del proceso y sus resultados.
  - Componentes: Individualizado, pro-activo, con autoridad.
- **Infraestructura:** La información y los sistemas de gestión que apoyan el proceso.
  - Componentes: sistemas de información y recursos humanos.
- **Métrica:** Las medidas que la empresa utiliza para controlar el rendimiento del proceso.
  - Componentes: Definidas y en uso.

**Cuatro capacidades empresariales:**

- **Liderazgo:** Los altos ejecutivos que apoyan la creación de procesos.
  - Componentes: alineamiento, comportamiento, estilo.
- **Cultura:** Los valores de orientación al cliente, trabajo en equipo, la responsabilidad personal, y una voluntad de cambio.
  - Componentes: Equipo de trabajo, foco en el cliente, responsabilidad, actitud frente al cambio.

- Experiencia: Habilidades en, y la metodología para, rediseño de procesos.
  - Componentes: personas, metodologías.
- Gobernabilidad: Mecanismos para la gestión de proyectos complejos e iniciativas de cambio.
  - Componentes: modelos de procesos, *responsabilidad*, integración.

La figura 23 muestra cómo se determina la madurez con la utilización de una escala de medición por colores: verde (ampliamente cierto), amarillo (algo cierto) y rojo (ampliamente falso), aplicada a una matriz de aseveraciones en cuatro niveles para cada componente (E1, E2, E3 y E4), cada aseveración en verde debe mantenerse, y las aseveraciones en amarillo o rojo cambiar de nivel.



Figura 23. Gráfica de escala de medición de atributos y componentes PEMM.

Fuente: Adaptado por la autora a partir de ISMA2008-05-Donnellan-Hammers-PEMM-for-CMMI.

Su interpretación es la siguiente:

- El uso del PEMM implica la revisión del grado en que cada atributo es establecido usando cuatro niveles de madurez.

- Se evalúan 13 componentes habilitadores de procesos y 13 componentes de capacidades empresariales.
- El modelo provee una descripción de 104 celdas (4 estados de madurez por 26 componentes) y cada celda es evaluada por el criterio “ampliamente cierto”, “algo cierto” y “ampliamente falso”.
- Un proceso está en un nivel de madurez si todos los procesos habilitadores para ese nivel, son evaluados como “ampliamente cierto”, de igual forma las capacidades empresariales.
- Las capacidades empresariales deben ser lo suficientemente maduras como para apoyar los procesos. Por ejemplo, una organización no puede tener nivel 2 en procesos si los atributos organizacionales están en el nivel 1.
- Un proceso en nivel 1 es considerado “estable”, el nivel 4 es considerado “óptimo”.

### **Modelo de madurez de COBIT**

COBIT (Control Objective for Information and related Technology) es un modelo de madurez de la organización que parte de la escala de medición del CMMI® (Capability Maturity Model® Integration) haciendo una ligera variación en la base de la escala. Es muy utilizado en los proyectos de tecnologías de información y busca por medio de benchmarking y herramientas de auto-evaluación, y da respuesta a la necesidad de saber **qué hacer de manera eficiente**, respondiendo a tres necesidades:

1. Una medición relativa de dónde se encuentra la empresa
2. Una manera de decidir hacia dónde ir de forma eficiente
3. Una herramienta para medir el avance contra la meta

El modelado de la madurez para la administración y el control de los procesos se basa en un método de evaluación de la organización, de tal forma que se pueda evaluar a sí misma desde un nivel de no-existente (0), inicial (1), Repetible (2), Definido (3), Administrado (4) hasta un nivel de optimizado (5), en la figura No. 24 se muestra la escala de medición

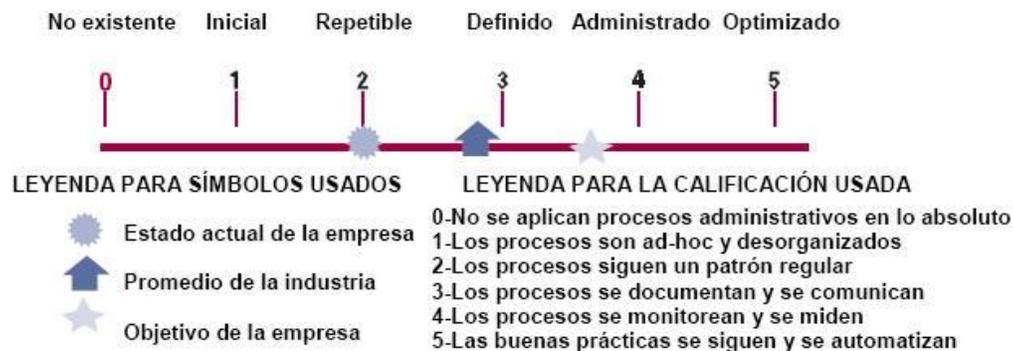


Figura 24. Escala de medición COBIT.

Fuente: Adaptado por la autora a partir de "Modelo de madurez COBIT | PDF Flipbook", 2016.

El modelo mide 34 procesos que se muestran en el anexo 4. Al ser medidos con la escala (0 a 5) se obtiene un perfil de las condiciones relevantes a diferentes niveles de madurez que la organización ha conseguido. Un ambiente de control implantado de forma adecuada, se logra cuando se han conseguido los tres aspectos de madurez (capacidad, desempeño y control). El incremento en la madurez reduce el riesgo y mejora la eficiencia, generando menos errores, más procesos predecibles y un uso rentable de los recursos, una ejemplificación que consolida la evaluación para los 34 procesos se presenta en la figura 25.

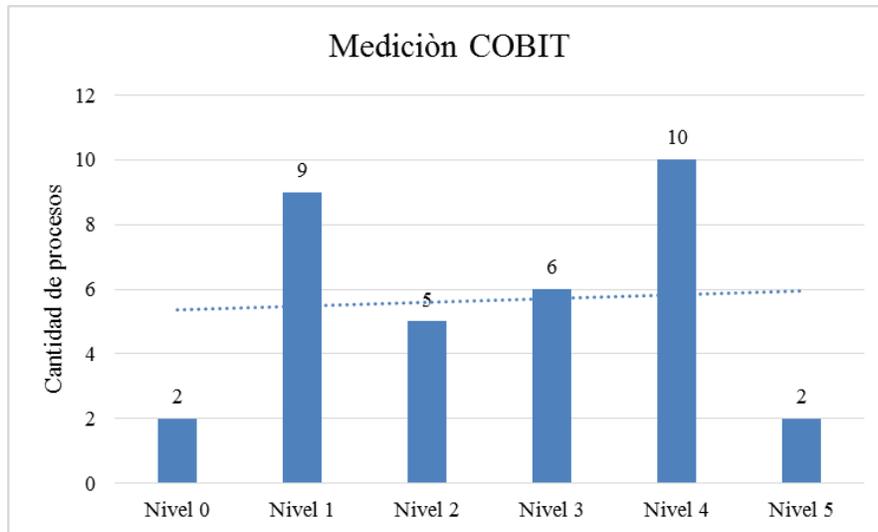


Figura 25. Medición COBIT.

Fuente: Adaptado por la autora a partir de "Modelo de madurez COBIT | PDF Flipbook", 2016.

La definición de cada nivel es el siguiente:

- 0 Inexistente. Total falta de un proceso reconocible. La organización ni siquiera ha reconocido que hay un problema que resolver.
- 1 Inicial. Hay evidencia de que la organización ha reconocido que los problemas existen y que necesitan ser resueltos. Sin embargo, no hay procesos estandarizados pero en cambio hay métodos ad hoc que tienden a ser aplicados en forma individual o caso por caso. El método general de la administración es desorganizado.
- 2 Repetible. Los procesos se han desarrollado hasta el punto en que diferentes personas siguen procedimientos similares emprendiendo la misma tarea. No hay capacitación o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja a la persona. Hay un alto grado de confianza en los conocimientos de las personas y por lo tanto es probable que haya errores.
- 3 Definida. Los procedimientos han sido estandarizados y documentados, y comunicados a través de capacitación. Sin embargo se ha dejado en manos de la persona el seguimiento de estos procesos, y es improbable que se detecten desviaciones. Los procedimientos

mismos no son sofisticados sino que son la formalización de las prácticas existentes.

- 4 Administrada. Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y emprender acción donde los procesos parecen no estar funcionando efectivamente. Los procesos están bajo constante mejoramiento y proveen buena práctica. Se usan la automatización y las herramientas en una forma limitada o fragmentada.
- 5 Optimizada. Los procesos han sido refinados hasta un nivel de la mejor práctica, basados en los resultados de mejoramiento continuo y diseño de la madurez con otras organizaciones. TI se usa en una forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, suministrando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la empresa se adapte con rapidez.

En los resultados de la evaluación COBIT, no hay intención de medir los niveles de forma precisa o probar a certificar que un nivel se ha conseguido con exactitud. Están diseñados para ser usados como un modelo flexible, donde algunos procesos pueden estar en un nivel superior sin haber cumplido todas las condiciones del nivel inferior, eso se utiliza para determinar las brechas de mejora.

### **Criterio de aplicación del modelo PEMM™ para la evaluación de madurez en administración de proyectos del FISDL.**

Para efectos de evaluar la madurez del FISDL en la administración de proyectos, se utilizará la metodología PEMM™, debido a que sus criterios permiten evaluar aspectos organizacionales y de procesos apegados a la naturaleza del trabajo de la institución, a diferencia de los criterios de COBIT más orientados a áreas tecnológicas; además, el lenguaje descriptivo de los criterios PEMM™ es compatible con los conceptos del Sistema de Gestión de Calidad del FISDL, lo cual facilitará su comprensión por parte de los evaluadores FISDL.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

De acuerdo a Chinchilla Flamenco (2016), el método “es la manera de alcanzar un objetivo, y se define como un determinado procedimiento para ordenar una actividad”. En un estudio de investigación, el método se refleja como el marco metodológico que define los pasos a seguir para lograr el objetivo de la investigación y la forma en que se sistematizan todas las actividades e información que se produce durante el proceso.

El marco metodológico presenta la forma en que se desarrolla el PFG, definiendo las fuentes de información, el método de investigación, las herramientas y técnicas a utilizar en el levantamiento y sistematización de la información, los supuestos y restricciones que limitan el estudio, y los entregables; todo lo anterior referido al marco de objetivos del proyecto.

#### **3.1 Fuentes de Información**

Las fuentes de información son todas las personas, hechos y documentos que mediante un procedimiento, proporcionan información relevante que permiten sustentar la investigación. Para alcanzar los objetivos del PFG, se han identificado fuentes primarias y secundarias, como se detallan en los siguientes apartados.

##### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes de información primarias son las que brindan datos de forma directa, por ejemplo las entrevistas, y para el PFG, estas fuentes serán entrevistas a funcionarios claves del FISDL ubicados en la alta dirección y en el departamento de Diseño y Evaluación; así como el juicio de experto, mediante la observación propia a determinados procesos vigentes en la institución.

##### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes de información secundarias son las que brindan datos que han sido recopilados y sistematizado por terceros. Las fuentes secundarias claves en este PFG son los libros de texto del PMI, los cuales desarrollan la administración de proyectos desde la perspectiva de procesos; y Nirenberg et al., quienes

proponen un método de evaluación a programas sociales muy atinado al quehacer del FISDL.

En el cuadro 2 se presenta un resumen de las fuentes de información a utilizar para alcanzar cada objetivo del proyecto:

Cuadro 2. Resumen de fuentes de información.

<b>Objetivo</b>	<b>Fuentes primarias</b>	<b>Fuentes secundarias</b>
<p><b>Objetivo 1.</b> Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con Director Técnico y jefaturas claves de la Gerencia de Desarrollo Social, Infraestructura, y Panificación y Desarrollo Institucional.</li> <li>- Observación propia a procesos claves de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hammer &amp; Co., Process Enterprise Maturity Model (PEMM).</li> <li>- Libros PMI: Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (5 Ed.); y Organizational Project Management Maturity Model OPM3 (3rd Ed.).</li> <li>- Documentos oficiales del FISDL.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2.</b> Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con jefatura de los departamentos de planificación, y Diseño y Evaluación.</li> <li>- Entrevista con Especialista de Evaluación.</li> </ul>	<p>Libros de la temática evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales.</li> <li>- Serie Manuales 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.</li> <li>- Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos.</li> </ul>

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales.</li> </ul> <p>Libro en administración de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (5 Ed.).</li> <li>- Practice standard for work breakdown estructuras, (2nd ed.).</li> <li>- Practice standard for scheduling (2nd Ed.).</li> <li>- Practice standard for project estimating; Practice standard for project risk management.</li> <li>- Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. 2da ed.</li> </ul> <p>Documentos oficiales del FISDL (política de calidad, manuales de procesos y procedimientos).</p>
<p><b>Objetivo 3.</b> Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Técnico y jefaturas claves de la Gerencia de Desarrollo Social, Infraestructura, y Panificación y Desarrollo Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos del proyecto típico a evaluar.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 4.</b> Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Técnico y jefaturas claves de la Gerencia de Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de procesos y procedimientos FISDL.</li> <li>- Manual de comunicación</li> </ul>

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.	Social, Infraestructura, y Panificación y Desarrollo Institucional. – Equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación.	para el desarrollo, Dpto. de Comunicaciones FISDL.

Fuente. Elaboración propia.

### 3.2 Métodos de Investigación

Según Rojas Soriano (2006), “Para obtener información sobre un mismo problema puede emplearse métodos y técnicas distintas; sin embargo lo relevante es la investigación científica radica en seleccionar los métodos, dependiendo de la naturaleza del fenómeno de estudio, los objetivos y la perspectiva de análisis”. De ahí que las fuentes de información seleccionadas deben proporcionar información asertiva y congruente a los objetivos del proyecto.

Los métodos generalmente aceptados como aplicables a cualquier investigación científica son: “análisis-síntesis” y “inducción-deducción”, los que facilitan realizar estudios exploratorios y descriptivos aplicables a este proyecto.

#### 3.2.1 Método análisis-síntesis

El análisis, de acuerdo a Rojas Soriano (2006), “es desintegrar el todo en sus partes para estudiar de forma intensiva cada uno de sus elementos y conocer las relaciones entre sí y con el todo”. También explica que la síntesis es “reconstruir las partes de un todo... implica llegar conociendo la esencia del mismo, conociendo sus aspectos y relaciones básicas.” Este método se considera un proceso complementario que no puede existir sin una de las partes.

El análisis-síntesis, combina la descomposición del todo en sus partes (análisis), lo que permite entender el fenómeno en estudio, y así poder conocer el origen o espíritu de su funcionamiento. Una vez que se ha hecho la descomposición, es posible elaborar planteamientos conceptuales y

metodológicos para los fines de la investigación. Con este método se podrá conocer el funcionamiento actual de los procesos de evaluación que realiza el FISDL, y proponer las mejoras e innovaciones a los mismos.

### **3.2.2 Método inducción-deducción**

Rojas Soriano (2006) dice que la inducción se refiere al “movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general... que se apoya en formulaciones teóricas existentes respectivas”. Además, se refiere a la deducción como “el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares... pero en base a material empírico obtenido a través de la práctica científica”.

Este método será utilizado para la obtención de todos los entregables del proyecto: análisis de contexto (madurez organizacional), elaboración y aplicación de la guía de buenas prácticas y su plan de comunicación.

### **3.2.3 Método de observación**

Si bien Rojas Soriano (2006) reconoce a la observación como una técnica, para este estudio se utilizará como un método para obtener información directa a procesos y prácticas institucionalizadas en el tema de evaluación, de tal forma que proporcione elementos sustantivos y complementarios a los métodos análisis-síntesis e inducción-deducción.

Un símil es lo el PMI (2013) denomina Juicio de Experto “juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada”. Donde el conocimiento a profundidad que posee una persona le permite mediante la observación de hechos específicos, emitir opinión, recomendaciones, etc.

El cuadro 3 muestra el resumen de los métodos de investigación a utilizar.

Cuadro 3. Resumen de aplicación de métodos de investigación.

Objetivo	Métodos de investigación		
	Análisis-Síntesis	Inducción-Deducción	Observación
<b>Objetivo 1.</b> Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.	Describir los elementos de madurez de la organización según sus niveles de aplicación en la matriz de Hammer, estableciendo las brechas, fortalezas, debilidades y retos en el tema, para proponer elementos de mejora (síntesis).	A partir de los resultados del análisis de madurez organizacional, se establecerán aspectos conceptuales de gestión de evaluación, consistentes al quehacer institucional.	Aplicación de instrumentos de observación a procesos actuales de dirección y evaluación de programas y proyectos.
<b>Objetivo 2.</b> Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.	Identificar elementos teóricos de evaluación y administración de proyectos según el PMI y otros especialistas, que puedan incluirse en la guía de buenas prácticas, elaborando una propuesta congruente con la filosofía institucional y las teorías modernas de gestión de proyectos y evaluaciones.	Brindará elementos de prácticas actuales sobre evaluación para la formulación de la guía de buenas prácticas, las cuales puedan ser aplicables a la naturaleza de los proyectos.	No aplica.
<b>Objetivo 3.</b> Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los	Identificar demandas y especificaciones de proyectos típicos para evaluación que puedan facilitar la	La aplicación de la guía validará el planteamiento general metodológico a casos específicos.	No aplica.

Objetivo	Métodos de investigación		
	Análisis-Síntesis	Inducción-Deducción	Observación
procesos, herramientas y técnicas elaborados.	validación de la propuesta metodológica.		
<b>Objetivo 4.</b> Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.	Identificar los aspectos teóricos propuestos por PMI para gestionar las comunicaciones, a fin de elaborar un plan consistente con las necesidades de la institución y a la metodología propuesta por e PMI.	La aplicación del plan validará el planteamiento general metodológico de divulgación de la guía de buenas prácticas.	Aplicación de instrumentos de observación sobre la aprehensión del equipo técnico, a la metodología de gestión de evaluaciones propuesta en la guía de buenas prácticas.

Fuente. Elaboración propia.

### 3.3 Herramientas

El PMI (2013) define la Herramienta como “Algo tangible... que permite realizar una actividad que produce un resultado o producto”. En los procesos de investigación las herramientas son instrumentos y técnicas utilizados para extraer y procesar información que puede ser analizada para producir los entregables del proyecto. El cuadro 4 contiene el resumen de las herramientas a utilizar en el estudio.

Cuadro 4. Herramientas de investigación.

Objetivo	Descripción de herramientas
<b>Objetivo 1.</b> Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Matriz de Modelo de Madurez de Hammer (PEMM)</i>. Matriz que califica el nivel de madurez (implementación) de atributos organizacionales y de procesos.</li> <li>– <i>Técnicas analíticas</i>. Análisis causal para apoyar el proceso de medición de madurez de la organización.</li> <li>– <i>Entrevista estructurada</i>. Cuestionario con preguntas específicas que requieren un análisis profundo por parte de funcionarios de la</li> </ul>

Objetivo	Descripción de herramientas
retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.	<p>alta dirección en cómo se realizan actualmente las evaluaciones, y sus expectativas sobre la guía de buenas prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Guía de observación</i>. Check list de aspectos claves ideales y nocivos dentro de la organización sobre prácticas actuales de evaluación de programas y proyectos.</li> <li>- <i>Talleres</i>. Jornadas de reflexión con actores claves de la organización para obtener información analítica sobre brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.</li> <li>- <i>Diagrama de contexto</i>. Técnica esquemática de análisis de factores relativos al quehacer de la institución y su vinculación con la madurez organizacional en el tema de evaluaciones.</li> <li>- <i>Sistemas de información FISDL</i>. Reportería del conjunto de sistemas de información del FISDL que suministre evidencia de la gestión actual del FISDL en el tema de evaluación.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2.</b> Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.</p>	<p>Gestión del alcance e integración del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Reuniones</i>. Jornadas cortas realizadas con jefaturas claves de la institución cuya finalidad es definir las expectativas sobre el alcance de la gestión de evaluaciones con el enfoque de administración de proyectos.</li> <li>- <i>Técnicas analíticas para definir alcance</i>. Análisis causal que identifique los principales resultados que la alta dirección espera de un proceso evaluativo, y que la guía retome en la metodología a proponer.</li> <li>- <i>Análisis de interesados</i>. Aplicación de matriz de poder/interés que facilite la gestión de las expectativas según el grado de incidencia que los interesados ejerzan sobre el proyecto.</li> </ul>
	<p>Gestión del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estructura de Desglose del Trabajo</i>. Diagrama o esquema jerárquico que muestra solo el trabajo requerido para producir los entregables de cada evaluación.</li> <li>- <i>Programación del tiempo por ruta crítica</i>. Cronograma que establece la línea de tiempo de ejecución del proyecto y las actividades críticas en cada evaluación.</li> </ul>

Objetivo	Descripción de herramientas
	<p>Gestión del costo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estimación paramétrica de costos.</i> Estimación de los costos del proyecto a realizar según datos históricos y los requerimientos actuales.</li> <li>- <i>Índices de desempeño (Valor Ganado).</i> Definición de indicadores que permitan el control del desempeño del proyecto (evaluación gestionada), como SV, CV, SPI, CPI, TCPI, EAC, ETC, VAC.</li> </ul>
	<p>Gestión de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diagrama de árbol para definición de criterios de calidad.</i> Esquema de relaciones entre requisitos de los entregables y criterios de cumplimiento.</li> </ul>
	<p>Gestión del riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Estructura de Desglose del Riesgo, FODA y estrategia de gestión del riesgo.</i> Matriz que permite identificar factores de riesgo y la estrategia (medidas) de gestión de riesgos.</li> </ul>
	<p>Gestión del recurso humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Creación de relaciones de trabajo.</i> Matriz de relaciones en función de los roles y responsabilidades del equipo del proyecto, que facilita el desarrollo del equipo.</li> <li>- <i>Técnicas para la adquisición del equipo del proyecto.</i> Definición de las técnicas posibles a utilizar para la dotación del equipo del proyecto (negociación, adquisición, asignación, etc.)</li> <li>- <i>Evaluaciones del desempeño del proyecto.</i> Definición de métricas para establecer el nivel de desempeño del proyecto y el aporte que el equipo brinda.</li> </ul>
	<p>Gestión de las adquisiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Análisis de hacer o comprar.</i> Matriz explicativa de los criterios para hacer con el equipo del proyecto actividades, procesos, insumos, etc., o comprarlos a terceros.</li> <li>- <i>Técnicas de evaluación de propuestas.</i> Matriz de criterios y puntajes según atributos de la compra evaluada. La cual da como resultado, una cuantificación del cumplimiento de criterios de cada oferente a los requerimientos de compra.</li> <li>- <i>Revisiones de desempeño de las adquisiciones.</i> Check list con indicadores de desempeño de las adquisiciones (en al menos tiempo, calidad, costo).</li> </ul>

Objetivo	Descripción de herramientas
	<p>Gestión de los interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Análisis de interesados.</i> Aplicación de matriz de poder/interés que facilite la gestión de las expectativas según el grado de incidencia que los interesados ejerzan sobre el proyecto.</li> </ul> <hr/> <p>Evaluación de programas y proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Definición de la estructura de evaluación.</i> Que contenga la precisión conceptual (teoría, dimensiones y variables); metodología (abordaje, técnicas, fuentes, actores).</li> <li>– <i>Matriz síntesis del modelo evaluativo.</i> Definición de dimensiones, variables, indicadores, técnicas y fuentes de información, y preguntas evaluativas, del tema sujeto de estudio.</li> <li>– <i>Definición de instrumentos evaluativos.</i> Encuestas, entrevistas estructuradas, check list de observación, que suministren información para análisis evaluativo.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3.</b> Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Reuniones.</i> Jornadas cortas realizadas con jefaturas claves de la institución cuya finalidad es definir las expectativas sobre el alcance de la evaluación a realizar.</li> <li>– <i>Entrevistas estructurada.</i> Cuestionario con preguntas específicas que requieren un análisis profundo por parte de funcionarios responsables del proyecto evaluado.</li> <li>– <i>Herramientas diseñadas en la guía de buenas prácticas para evaluación de programas y proyectos.</i> Ver ítem “Evaluación de programas y proyectos” del objetivo 2 de este cuadro.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 4.</b> Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Técnicas de facilitación.</li> <li>– <i>Análisis de requisitos de comunicación.</i> Matriz que resume los requisitos para comunicar con calidad y oportunidad al público meta, sobre los objetivos de la transferencia de conocimiento.</li> <li>– Modelos y métodos de comunicación. Especificar cuál modelo y método de comunicación facilitará la interacción con el equipo técnico, que les permita la aprehensión efectiva de los mensajes.</li> <li>– Sistemas de información FISDL.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos según el PMI (2013), son “Un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración”. En la misma fuente, las restricciones se entienden como “Un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso”.

Para el caso de estudio del PFG, los supuestos están orientados a la plena aceptación por parte de FISDL, sobre la realización del estudio y sus resultados, y que el proceso estará acorde a los lineamientos del proceso de graduación establecidos por la UCI.

En cuanto a las restricciones, éstas se ajustan a que los entregables del proyecto respondan a la naturaleza y población objetivo del FISDL, así como al fortalecimiento del área organizacional responsable de las evaluaciones.

El cuadro 5 muestra los supuestos y limitaciones por objetivos del PFG.

Cuadro 5. Supuestos y restricciones en el proceso de investigación.

Objetivo	Supuestos	Restricciones
<b>Objetivo 1.</b> Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.	Se cuenta con acceso irrestricto a la información de la institución para elaborar la contextualización del proyecto.	Se debe utilizar solamente información de fuentes oficiales.
<b>Objetivo 2.</b> Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.	La institución autoriza la elaboración de un plan para la gestión de evaluaciones y el uso de información técnica que sirva para el análisis y complemente la propuesta.	El plan será diseñado para gestionar evaluaciones de programas y proyectos dirigidos al público meta FISDL y de fortalecimiento interno, excluyendo aquellos de carácter administrativo. La propuesta del plan debe apegarse a las normas técnicas y de calidad vigentes en la institución.

<b>Objetivo</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
<b>Objetivo 3.</b> Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.	El tiempo destinado al curso “Seminario de Graduación Tesina”, es suficiente para concluir el plan del proyecto.	El PFG será considerado un proyecto operativo anual del departamento de Diseño y Evaluación, con tiempo de cumplimiento máximo a agosto de 2016, por lo que su desarrollo deberá ajustarse a ese tiempo.
<b>Objetivo 4.</b> Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.	Se cuenta con disponibilidad de los equipos técnicos para implementar el plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas.	El personal técnico puede encontrarse en tareas de campo que coincidan con la programación del plan de capacitación, por lo que deberá conciliarse con anticipación este tipo de actividades.

Fuente. Elaboración propia.

### 3.5 Entregables

Para el PMI (2013), un entregable es “Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto”.

El PFG define cuatro productos que en su conjunto darán como resultado el Plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos, con enfoque de administración de proyectos, ejecutados por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL. El cuadro 6 resume los entregables por objetivo.

Cuadro 6. Entregables del proyecto.

<b>Objetivo</b>	<b>Entregables</b>
<b>Objetivo 1.</b> Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.	<b>Documento de evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución,</b> conteniendo el diagnóstico de contextualización de la institución, situación actual sobre brechas, fortalezas, debilidades y retos en la demanda y capacidad de respuesta en evaluaciones de programas y proyectos.

<b>Objetivo</b>	<b>Entregables</b>
<p><b>Objetivo 2.</b> Elaborar una guía de buenas prácticas para realizar evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos, PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.</p>	<p><b>Guía de buenas prácticas</b> para la realización de evaluaciones con enfoque de administración de proyectos.</p> <p>La guía desarrollará el procedimiento para ejecutar evaluaciones, definiendo herramientas, técnicas e instrumentos de análisis, que basados en el enfoque de administración de proyectos del PMI, integrando las áreas de conocimiento y los procesos de inicio, planificación, ejecución y cierre.</p>
<p><b>Objetivo 3.</b> Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.</p>	<p><b>Aplicación de la guía de buenas prácticas</b> en un proyecto típico de la institución.</p> <p>Como resultado de un análisis de necesidades y priorización, se seleccionará para evaluación, un proyecto típico ejecutado por el FISDL, el cual será gestionado con la metodología desarrollada en la guía de buenas prácticas, con lo cual se validen los procesos, herramientas y técnicas elaboradas y se extraigan lecciones del proceso.</p>
<p><b>Objetivo 4.</b> Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.</p>	<p><b>Plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas</b> dirigida al equipo técnico de la institución.</p> <p>El plan de capacitación utilizará las técnicas y herramientas del área de conocimiento “gestión de las comunicaciones del proyecto” para la gestión de la transferencia de conocimiento al equipo técnico responsable de evaluar programas y proyectos en el FISDL.</p>

Fuente. Elaboración propia.

## **4. DESARROLLO**

### **4.1 Evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución.**

De acuerdo al PMI (2013), el modelo de madurez de una organización permite conocer las capacidades con que cuenta la organización y sus administradores de proyectos para crecer exitosamente en el negocio en que se desenvuelven, integrando a la gente, el conocimiento y los procesos, todo ello expresado en las estrategias de desarrollo, cultura organizacional y factores ambientales y activos de la empresa para el manejo del portafolio, los programas y proyectos de la empresa.

La evaluación de la madurez del FISDL en la administración de proyectos se desarrolla a partir de la aplicación de la metodología de medición de madurez PEMM™ y del entendimiento de las estrategias de trabajo de la institución, las cuales se muestran en el anexo 5 con los resultados del diagnóstico institucional elaborado a partir de los contenidos sugeridos por el PMI en OPM3 “Entendiendo a la Organización”. A continuación se presentan los resultados.

#### **4.1.1 Resultados de la evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución, metodología PEMM™.**

A partir de la aplicación de las matrices de evaluación del Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™), de Michael Hammer, que mide el nivel de implementación de procesos críticos y capacidades empresariales de que dispone el FISDL para realizar de manera exitosa la ejecución de sus 29 productos, se presentan los resultados de dichas matrices.

Se identifican cuatro capacidades empresariales en nueve componentes, y cinco procesos críticos en diez componentes, que se encuentran en estado de madurez con un grado de aplicación mayor al 80%, las cuales deben potenciarse ya que se califican así solo en la primera y segunda escala, a fin de que puedan

alcanzar su máxima implementación. A continuación se detallan esas capacidades:

Capacidades empresariales: Liderazgo (Consciencia y comportamiento); Cultura (trabajo en equipo, foco al cliente, responsabilidad y actitud al cambio); Experticia (gente y metodología); y Gobernanza (modelo de procesos).

Procesos críticos: Diseño (Propósito, contexto y documentación); Ejecutores (conocimiento y conducta); Responsables (Identidad, actividades y autoridad); Infraestructura tecnológica (sistemas de información); e Indicadores (Definición).

Por otro lado, en las capacidades empresariales resultan dos capacidades con igual número de componentes que presentan un grado de aplicación entre el 20% y el 80%, lo cual indica que éstas deben fortalecerse, ya que la calificación de que su aplicación es “más o menos cierta”, ocurre para la primera escala, es decir aspectos básicos de madurez. Las capacidades son las siguientes: Liderazgo (Estilo) y Gobernabilidad (responsabilidad). Para los procesos críticos en esta escala se identifica solo en Ejecutores (Destrezas).

Finalmente, existen dos capacidades empresariales que incluyen dos componentes; y dos procesos críticos con dos componentes que presentan un grado de aplicación menor al 20%, los cuales deben modificarse mediante la aplicación de buenas prácticas a fin de lograr iniciar su implementación. A continuación se detallan:

Capacidades empresariales: Liderazgo (Alineamiento); y Gobernabilidad (Integración). En procesos críticos son Infraestructura (sistemas de recursos humanos); e Indicadores (Usos).

Ver matrices de medición de madurez de FISDL, enero 2016, en Anexo 6.

#### **4.1.2 Resultados del diagnóstico institucional, metodología OPM3, PMI.**

##### **4.1.2.1 Resultados de la percepción del monitoreo desde las unidades ejecutoras.**

De acuerdo a las entrevistas con las jefaturas de unidades ejecutoras (ver anexo 7 Ficha diagnóstica del sistema de monitoreo y evaluación del FISDL), en el FISDL no hay una estructura para el seguimiento. A pesar que cada área tiene un Técnico de Control y Seguimiento, cada una lleva sus propios controles y se informa a las gerencias de área, según los formatos que son requeridos, pero no hay algo estandarizado. Los aportes en monitoreo, sugeridos en las entrevistas, por parte del nuevo departamento son:

- Monitoreo transversal a lo largo de la ejecución de las intervenciones, en procedimientos claves, cuya finalidad sea identificar aspectos críticos y buenas prácticas, y cumplimiento de los objetivos de cada programa.
- Monitoreo al cumplimiento de la visión estratégica de las áreas de trabajo de la GDS, a través de grandes indicadores para las diferentes intervenciones; que sea integrada.
- Establecer Indicadores de Calidad (comportamientos)
- Ver el desarrollo desde otro ángulo, cambios culturales.
- Relacionar al Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), los resultados y metas, verificando lo que es similar para ver qué monitorear.
- Integrar en un solo instrumento, de preferencia informático, todas las variables de seguimiento hacia POA, PEI y Plan de Inversión Anual (PIA).
- Diseño de los instrumentos de seguimiento, de ser posible automatizado, porque la mayoría de información está en los sistemas.
- Revisar los procesos, establecer alertas en puntos críticos y proponer mejoras.

#### **4.1.2.2 Resultados de la percepción de la evaluación desde las unidades ejecutoras.**

De acuerdo a la misma entrevista, la medición de la efectividad de las intervenciones/proyecto no se realiza a nivel operativo, por lo que en todas las áreas de trabajo se han demandado acciones evaluativas tendientes a identificar lo siguiente:

- Cumplimiento de los objetivos e indicadores
- Pertinencia de la intervención
- Buenas prácticas
- Efectividad y eficiencia del proceso
- Sistematización de la experiencia

Y además, debe cumplir ciertos atributos:

- La evaluación debe realizarse a los objetivos y resultados (según Marco Lógico) del programa o intervención; medirlo a nivel programático y territorial (municipal). Es aplicable a todas las intervenciones.
- La evaluación debe identificar la contribución del programa en términos de cobertura (agua, electrificación, caminos), calidad y uso (horarios de servicio de agua potable, tipo de uso que las familias dan al agua, manejo adecuado de los módulos de saneamiento básico, etc.), y de capacidades de gestión municipal (inversión, tipología de proyectos, tiempos de implementación de los procesos, puesta en marcha de planes de mejora, etc.).
- Establecer líneas de base y de cierre de cada intervención.

El cuadro 7 presenta un resumen de las demandas de evaluación identificadas por las jefaturas en el proceso de entrevistas.

Cuadro 7. Identificación de necesidades de evaluación operativa FISDL, 2016.

Área	Componentes	Tipo de evaluación (procesos, resultados, pertinencia)	Propósito de la evaluación	¿Está requerida en diseño programático?	¿Cuenta con recursos para su ejecución?
DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	<b>Bono Salud y Educación</b>	Resultados y pertinencia	Efectividad del protocolo de capacitaciones Salud y Educación	No.	Presupuesto GDS en Consultorías
	<b>PATI</b>	Resultados	Evaluación de 8ª convocatoria	Sí. En ejecución.	092 FISDL BM PATI, \$16,000
	<b>Intervenciones urbanas</b> • Bono Educación • Pensión Básica Universal	Resultados y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué les ha servido el bono?</li> <li>• Sostenibilidad de la intervención</li> <li>• Documentar los procesos y resultados obtenidos.</li> <li>• Contrastar el mecanismo de verificación de corresponsabilidad entre modalidad urbana y rural.</li> </ul>	No.	Presupuesto GDS en Consultorías
	<b>Víctimas</b>	Línea de base	Caracterización de población beneficiaria.	No. Establece un monitoreo	Consultor de monitoreo
	<b>Veteranos</b>	Pertinencia y eficiencia.	Documentación del programa.	No	Presupuesto GDS en Consultorías
	<b>Modalidades de pago</b>	Eficiencia	Ventajas y desventajas de diferentes modalidades (presenciales, agencia, tarjetas, etc.)	No	

Área	Componentes	Tipo de evaluación (procesos, resultados, pertinencia)	Propósito de la evaluación	¿Está requerida en diseño programático?	¿Cuenta con recursos para su ejecución?
DESARROLLO PRODUCTIVO	<b>Programa Emprendimiento Solidario</b>	Resultados y procesos	Conocer la ejecución del programa.	No	Gestión de fondos con FOSIS (Fase II)
	<b>*Inserción Productiva</b>	Resultados	Resumen de evaluación existente para presentar a USAID.	No	No
	<b>*Inserción Productiva y Programa Emprendimiento Solidario (PES)</b>	Impacto	Qué considere inserción productiva y emprendimiento solidario. *Aparece Inserción Productiva (IP) como un componente a fin de comprender que la evaluación solicitada es a partir de IP y su reconversión a PES.	No	No, utilizar cooperación Triangulada.
DESARROLLO LOCAL	<b>Enfoque de Mejoramiento de Vida Vrs Enfoque TMC</b>	Resultados y de calidad de los servicios. • Capacitan a la misma familia (ONG y por promotores de DL). • Ejes de capacitación.	Evidenciar desde la evaluación, el conflicto de enfoques de trabajo asistencialista-autogestionario. Similitudes y contrariedades entre programas GDS: Competencia entre AD	No	No
	<b>Acompañamiento a las familias Mejoramiento de Vida.</b>	Proceso Resultados	Sistematizar los pequeños cambios de las familias, el “cómo se hace”.	No	No
	<b>Fort. Municipal - Autoevaluación de la gestión municipal al final de año.</b>	Apoyo técnico del Dpto. Monitoreo y Evaluación durante el proceso. El levantamiento lo realizan los promotores.		No	No

Área	Componentes	Tipo de evaluación (procesos, resultados, pertinencia)	Propósito de la evaluación	¿Está requerida en diseño programático?	¿Cuenta con recursos para su ejecución?
INFRAESTRUCTURA	Agua potable y saneamiento	Resultados y utilización de la obra.	Cómo está funcionando la Junta, operación, administración y mantenimiento.	Sí.	No
	Energía Eléctrica	Proceso de supervisión	Evaluación de pertinencia de tener supervisión en proyectos de electricidad, ya que lo realiza la Distribuidora Eléctrica.	No	No
		FINET. Evaluación de resultados.	Documentar el cumplimiento de los compromisos institucionales respecto de la Ley.	Sí, el manual lo exige.	Hay una en proceso con el Depto. de Planificación.
	Educación	Pertinencia y seguimiento de planes de sostenibilidad*.	Validar que estén activos los planes de sostenibilidad de la obra*.	No	No
	Salud				

Fuente. Resumen diagnóstico de áreas de trabajo operativas del FISDL para la propuesta de monitoreo y evaluación, FISDL abril 2016.

\*De acuerdo a Frankie Recinos, Jefe de Zona. Los proyectos de educación y salud no tienen planes de sostenibilidad, ya que es competencia de cada ministerio (MINSAL/MINED) integrar a su programación anual de mantenimiento las obras construidas por el FISDL.

#### **4.1.2.3 Conclusiones del diagnóstico**

La organización del trabajo del FISDL está estratégicamente diferenciada en dos grandes áreas (infraestructura y desarrollo social), lo cual facilita el diseño e implementación de una estrategia de monitoreo efectiva y útil para la retroalimentación hacia las instancias operativas y gerenciales.

Todas las intervenciones realizadas por el FISDL cuentan con documentación de diseño y operación (manuales, guías, carpetas de diseño, etc.), sin embargo, no todas cuentan con un diseño bajo el enfoque de marco lógico, lo cual facilitaría el monitoreo de indicadores; en su defecto, éstos deben construirse a partir de los objetivos programáticos o de resultados de la intervención.

Para cada intervención se identifican procesos claves que presentan factores críticos para su eficiente funcionamiento. En la mayoría de casos, estos factores son generados o están bajo el control de terceros, e impactan en mayor medida si el proceso tiene relación con el producto final de la intervención (por ejemplo, disponibilidad de fondos para el pago de TMC/TM) que si fuera un insumo (por ejemplo, proceso de contratación en un proyecto descentralizados vía UACI Municipal).

No existe monitoreo de la gestión programática y operativa, se realiza seguimiento en tres niveles, operativo, técnico-administrativo y ejecutivo. En los tres niveles se da retroalimentación vertical constante (arriba-abajo y viceversa), lo cual permite tomar decisiones en la ejecución en función del cumplimiento de metas operativas y de inversión; la alerta principal es dada por el porcentaje de avance en la ejecución de fondos. Esto fomenta una gestión reactiva en lugar de proactiva, última que se propicia cuando hay monitoreo.

El seguimiento realizado presenta un reclamo constante sobre el flujo de información demandada por las unidades Staff hacia las unidades de primera línea, ya que se prepara la misma información para diferentes solicitantes en diferentes formatos, y a excepción del Depto. de Control de la Gestión Operativa, el resto de solicitantes no retroalimenta sobre dicho seguimiento.

Las unidades de primera línea demandan retroalimentación de sus intervenciones con información de calidad, medible y fundamentada, la cual les permita ajustar hacia futuro los diseños programáticos y operativos en proyectos; incluso, documentar ante instancias superiores como STPP o Cooperantes, cambios estratégicos conceptuales u operacionales.

#### **4.1.2.4 Recomendaciones del diagnóstico**

Diseñar una estrategia de monitoreo diferenciada para las dos áreas de trabajo del FISDL, que integre las necesidades de monitoreo operativo y de procesos de Infraestructura, y las necesidades de monitoreo programático y de calidad de los servicios de Desarrollo Social. En lo posible, la estrategia debe tener a su base un sistema de monitoreo automatizado e integrado con los sistemas FISDL.

Integrar un sistema de objetivos, indicadores, metas de carácter programático, operativo y de inversión, armonizado con los instrumentos de seguimiento del PEI, PIA, POA, a partir de los diseños de las intervenciones. Para todo lo anterior deben conocerse procesos claves y críticos de cada intervención, establecer indicadores de monitoreo, fuentes de información y responsables para alimentar los indicadores, formatos estandarizados y frecuencia de presentación, y canales de retroalimentación.

Los procesos claves deben ser parte del sistema de monitoreo, orientando la verificación en sus puntos críticos a fin de alertar y motivar a la toma de decisiones de forma oportuna.

La información requerida por las unidades de primera línea para la retroalimentación a profundidad de futuros diseños o ajustes a los actuales, debe generarse mediante evaluaciones operativas, de implementación rápida, conformando equipos multidisciplinarias, priorizando recurso interno para recuperar el conocimiento de los ejecutores. Esta demanda de retroalimentación, debido a su magnitud, también debe ser cubierta con recursos externos, priorizando la transferencia de conocimiento (metodologías, técnicas, sistemas de información) a los equipos técnicos FISDL.

Las evaluaciones operativas deben orientarse a la mediación o valoración de aspectos como procedimientos, cumplimientos de objetivos, indicadores de entrada (líneas de base) e indicadores de resultados, sea en una parte de la intervención o a todos sus componentes, previo, durante y/o después de su ejecución. Podrá realizarse incluso hasta la unidad más pequeña de la intervención, el proyecto.

## **4.2 Guía de buenas prácticas para la realización de evaluaciones con enfoque de administración de proyectos.**

### **4.2.1 Introducción**

Esta guía ha sido preparada para el Departamento de Monitoreo y Evaluación Operativa, con el propósito de proporcionar una orientación práctica sobre el proceso para realizar evaluaciones operativas a las intervenciones que realiza el FISDL desde las Gerencias de Desarrollo Social e Infraestructura, las cuales están diseñadas para obtener información cualitativa y cuantitativa previo al inicio de una intervención, durante y/o después de ésta.

La guía aplica la metodología de administración de proyectos, basándose en el ciclo de vida del proyecto: planificación, ejecución, seguimiento y cierre; con un fuerte énfasis en la etapa de planificación, lo cual facilita el resto del proceso ya que define el alcance de la evaluación, la metodología (estrategias) de evaluación, y los procesos de apoyo (tiempo, costo, interesados, adquisiciones, riesgo, calidad y equipo de evaluación).

La metodología propone basar la evaluación en la “Matriz síntesis del proceso evaluativo”, la “Matriz de criterios y preguntas de evaluación”, y los “Elementos metodológicos para la evaluación”.

La guía incluye el proceso para establecer la planificación anual de evaluaciones, y el proceso para planificar cada evaluación priorizada; posteriormente define los mecanismos de seguimiento y control de cambios; y finalmente, establece las condiciones para realizar la difusión de resultados y el cierre del proceso de evaluación.

Este manual es de uso del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, así como de los equipos de evaluación externa a fin de que puedan aplicar las buenas prácticas contenidas en él; y el procedimiento matriz ha sido incluido en el Manual de Procesos y Procedimientos del FISDL.

#### **4.2.2 Objetivo**

Orientar el proceso para realizar evaluaciones operativas a las intervenciones del FISDL que permita estandarizar los procedimientos, herramientas y técnicas, y obtener información cualitativa y cuantitativa de calidad.

#### **4.2.3 Alcance**

La guía contiene de manera ordenada el procedimiento, las herramientas, técnicas e instrumentos para realizar evaluaciones operativas de las intervenciones del FISDL. Definición del alcance de la evaluación, el cual consiste en el establecimiento de los requisitos de evaluación, definición de interesados y del mecanismo para ejecutar la evaluación (recurso interno o externo). Posteriormente provee los instrumentos para la elaboración del plan de trabajo de la evaluación mediante la modelación de una estructura de desglose del trabajo, definición de la estructura de evaluación, precisión conceptual (teoría, dimensiones y variables) y metodología para el abordaje (técnicas, fuentes de información, actores); así mismo la matriz síntesis del modelo evaluativo, y los instrumentos de gestión del tiempo, costo, interesados, calidad, riesgo, adquisiciones, comunicaciones, y equipo de evaluación. Incluye la implementación y seguimiento del proceso difusión de resultados y archivo de documentos o cierre del proceso.

#### **4.2.4 Definición de evaluación operativa**

La evaluación operativa se refiere al conjunto de procedimientos sistemáticos para la recolección, análisis e interpretación de información, que permitan valorar, fundamentar y comunicar sobre los procesos y resultados operativos de las intervenciones del FISDL, así como formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en ejecución y mejorar las acciones futuras.

Las evaluaciones operativas comprenden aquellas que miden el cumplimiento de objetivos, resultados, metas y procesos claves, sea en una parte de la intervención o a todos sus componentes, previo, durante y/o después de su

ejecución. Podrá realizarse incluso hasta la unidad más pequeña de la intervención, el proyecto.

#### 4.2.5 Usuarios de la guía

Esta guía es de utilización del equipo de evaluación conformado en el departamento de Monitoreo y Evaluación Operativo del FISDL para la realización de las evaluaciones operativas priorizadas con la Dirección Técnica en el Plan de Evaluación Anual o por demanda de las Gerencias de Área, previa autorización de la Dirección Técnica; así como también para uso de los equipos de evaluación contratados por el FISDL para realizar evaluaciones bajo su supervisión los que deberán observar e integrar como buenas prácticas, los contenidos de la guía.

#### 4.2.6 Procedimiento

El procedimiento para realizar evaluaciones forma parte del Manual de Procesos y Procedimientos FISDL (ver anexo 8 y 9) y se muestran en la figura 26

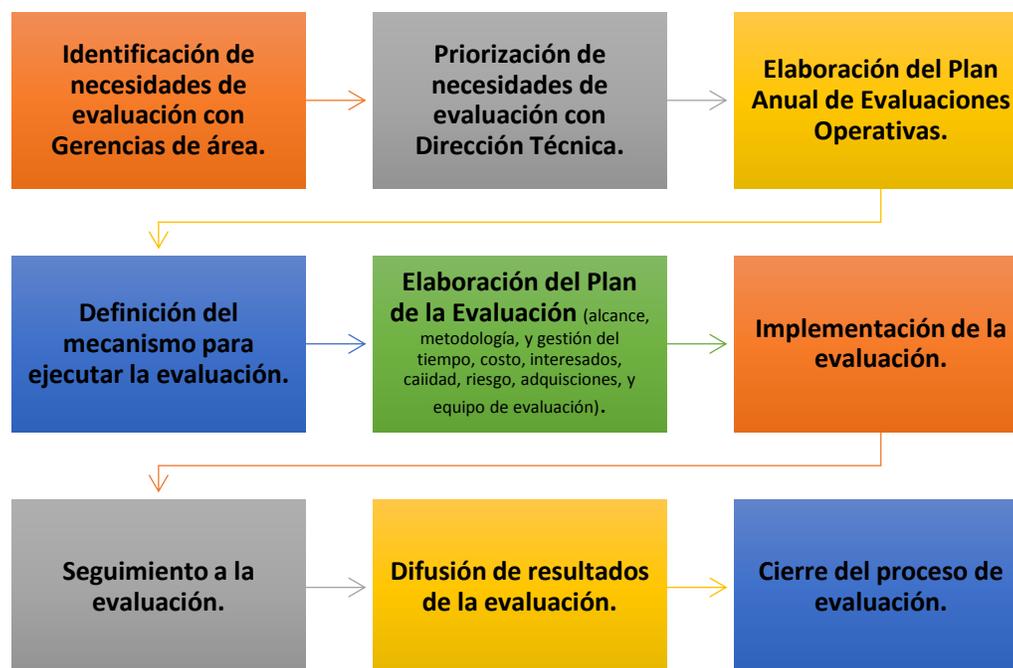


Figura 26. Proceso básico para evaluaciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso se resume en 9 momentos, los cuales se describen a continuación:

- **Identificación de necesidades de evaluación con Gerencias de área.** Consiste en obtener una lista de necesidades fundamentadas, que son potencialmente realizables en el corto plazo (próximo año).
- **Priorización de necesidades de evaluación con Dirección Técnica.** Consiste en la aplicación de criterios de prioridad, a cada una de las necesidades identificadas a fin de obtener una lista corta a implementar en el siguiente Plan Anual de Evaluaciones.
- **Elaboración del Plan Anual de Evaluaciones Operativas.** Es el instrumento marco que programa la ejecución de evaluaciones en un periodo de un año, y es el resultado de los dos procesos anteriores.
- **Definición del mecanismo para ejecutar la evaluación.** Se refiere a aplicación y análisis de criterios para establecer si una evaluación se realizará con recurso interno de la institución (conformación de equipos multidisciplinarios) o con recurso externo.
- **Elaboración del Plan de la Evaluación.** Se refiere al instrumento marco de planificación de una evaluación, el cual establece el alcance y metodología, así como los procesos de apoyo para la gestión de la evaluación (tiempo, costo, interesados, adquisiciones, riesgo, calidad, y equipo de evaluación).
- **Ejecución de la evaluación.** Consiste en la definición de los momentos claves que producen información, su análisis e informes de resultados.
- **Seguimiento a la evaluación.** Define los instrumentos que facilitan el seguimiento del plan, el rol de las instancias de seguimiento y el procedimiento para aprobación de cambios.
- **Difusión de resultados de la evaluación.** Se refiere a la audiencia, forma y contenido en que se realizará la socialización de los resultados de cada evaluación, y al rol de las unidades ejecutoras sobre las recomendaciones y lecciones aprendidas.

- **Cierre del proceso de evaluación.** Se refiere a los procedimientos de entrega y recepción de informes de evaluación, archivo de documentación

Los siguientes apartados definen cada una de las etapas del proceso de evaluación.

#### **4.2.7 Identificación de necesidades de evaluación.**

De forma anual, durante el periodo junio a agosto de cada año el Especialista y/o Técnico de Monitoreo y evaluación, utilizando la “Ficha de identificación de necesidades de evaluación”, realizará un proceso de identificación de necesidades de evaluación operativa, mediante reuniones con Gerentes de área (Infraestructura y desarrollo Social) y/o jefaturas operativas; necesidades que serán priorizadas y ejecutadas durante la vigencia siguiente. Si existen recursos económicos para las evaluaciones, éstos deben ser incluidos en el proyecto de presupuesto del año siguiente.

Cuando exista la necesidad de efectuar una evaluación operativa rápida no contemplada en la lista de necesidades anual, ésta podrá ser requerida a la Dirección Técnica

Las evaluaciones operativas consideradas rápidas, por su carácter especial, se realizarán fuera de los lineamientos de esta guía, y serán revisadas por la jefatura del departamento

Ver anexo 10.

#### **4.2.8 Priorización de necesidades de evaluación.**

A partir del registro de necesidades de evaluación operativa, en conjunto el Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa y la Dirección Técnica, analizarán la “Ficha de priorización de necesidades de evaluación operativa” ver anexo 11, aplicando puntaje por criterio a cada evaluación. Aquellas evaluaciones que

resulten con mayor puntaje serán incluidas en el Plan Anual de Evaluación Operativas.

#### **4.2.9 Plan Anual de Evaluaciones Operativas.**

El Plan Anual de Evaluaciones Operativas es el resultado de la priorización realizada, y será elaborado utilizando la “Ficha de evaluación operativa” ver anexo 12 y el “Cronograma de Plan Anual de Evaluaciones Operativas” ver anexo 13. Este Plan será la base para elaborar el “Plan de la Evaluación” cuando sea implementada con recurso interno, o para iniciar el proceso de contratación de evaluadores externos.

#### **4.2.10 Definición del mecanismo para ejecutar la evaluación.**

La definición del mecanismo para ejecutar la evaluación se refiere a quienes realizarán la evaluación: equipos conformados por personal del FISDL o consultores externos.

La contratación de evaluadores externos estará determinada por lo siguiente:

- Si existen recursos para contratación de entidades externas (individuales o empresas);
- Si existe requerimiento expreso del diseño programático o de la fuente financiera para que sea una entidad externa;
- Si el departamento de Monitoreo y Evaluación Operativa está en su máxima capacidad de operación y no puede asumir con recurso propio otra evaluación.

Cuando existan recursos, y en función del último criterio, se podrá considerar la contratación de servicios profesionales con perfil universitario avanzado y/o egresado no graduado, como apoyo al equipo FISDL para la realización de las evaluaciones. Lo anterior con el propósito de capitalizar la fundamentación teórica, técnica, y tecnológica de estudiantes universitarios.

### **Evaluaciones con recurso propios FISDL (personal interno)**

Podrán realizarse evaluaciones operativas con personal del FISDL, conformando equipos multidisciplinarios con especialistas/técnicos del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa y con personal de las unidades ejecutoras.

### **Evaluaciones con recurso contratado por FISDL (consultorías)**

Las evaluaciones realizadas por medio de consultoría, serán administradas por el Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, siendo la jefatura quien asigne el Administrador de Contrato. Esta asignación será aprobada según el procedimiento de PR-A.8 Administración de contratos administrativos.

#### **4.2.11 El plan de la evaluación.**

Las evaluaciones operativas requeridas al departamento de Monitoreo y Evaluación Operativo serán aquellas que han sido priorizadas por la Dirección Técnica y forman parte del Plan Anual de Evaluación. Cada evaluación deberá contar con plan de dirección que incluya los siguientes aspectos: definición del alcance de la evaluación, gestión del tiempo, costo, interesados, calidad, riesgo, adquisiciones, comunicaciones, y equipo de evaluación.

##### **4.2.11.1 Definición del alcance.**

La definición del alcance se entiende como la descripción del trabajo a realizar, a partir de la identificación de requerimientos de evaluación y registro de interesados, emitido por la unidad solicitante. Los resultados del proceso son la “Ficha de identificación de requerimientos de evaluación”, un Análisis de interesados, y la Estructura de Desglose del Trabajo. El cuadro 8 resume las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso:

Cuadro 8. Proceso para la definición del alcance.

<b>Entradas</b>	<b>Herramientas y técnicas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de requerimientos de evaluación.</li> <li>• Registro de interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con solicitante.</li> <li>• Análisis de descomposición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requisitos de evaluación.</li> <li>• Análisis de interesados</li> <li>• Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).</li> <li>• Estructura de evaluación.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Identificación de requerimientos de evaluación.** Insumo que sirve de base para iniciar un proceso de evaluación. Consiste en el diligenciamiento de la “Ficha de identificación de requerimientos de evaluación” ver anexo 14, por parte de la unidad solicitante, ficha que contiene información general de la evaluación a realizar, objetivo, documentos de soporte o explicativos de la intervención, tipo de evaluación a realizar, temas claves a evaluar, productos esperados, identificación de restricciones, disponibilidad de recursos económicos, fuente de financiamiento. Así mismo, proporciona el registro de interesados (involucrados en la evaluación). Esta ficha se considera autorizada si cuenta con las firmas del Solicitante, Gerencia de Área y Dirección Técnica.

**Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).** Es un diagrama o esquema jerárquico que muestra solo el trabajo requerido para producir los entregables de cada evaluación, y será el insumo para estructurar el cronograma y presupuesto de la evaluación. La EDT resume las fases del proceso de evaluación: planificación, ejecución, seguimiento y cierre, como se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9. Fases de la evaluación.

Fase	¿En qué consiste?
Planificar la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan de la evaluación (alcance, tiempo, costo, adquisiciones, interesados, comunicaciones, equipo de evaluación)</li> <li>• Definición del mecanismo de ejecución de la evaluación.</li> <li>• Definición del diseño metodológico de la evaluación (matriz de evaluación e instrumentos)</li> </ul>
Ejecutar la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la investigación (levantamiento, procesamiento y análisis de información)</li> <li>• Producción de informes</li> <li>• Difusión de resultados (elaboración de materiales y acciones de socialización)</li> </ul>
Seguimiento a la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento (al plan de la evaluación y la revisión y validación de informes)</li> <li>• Coordinaciones</li> </ul>
Cierre de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de documentación</li> <li>• Entrega y recepción de informes</li> <li>• Liberación de recursos (humanos, tecnológicos o económicos).</li> </ul>

Elaboración propia.

La figura 27 muestra la EDT básica para una evaluación con recursos propios; y la figura 28 muestra la EDT básica para una evaluación con recursos externos.

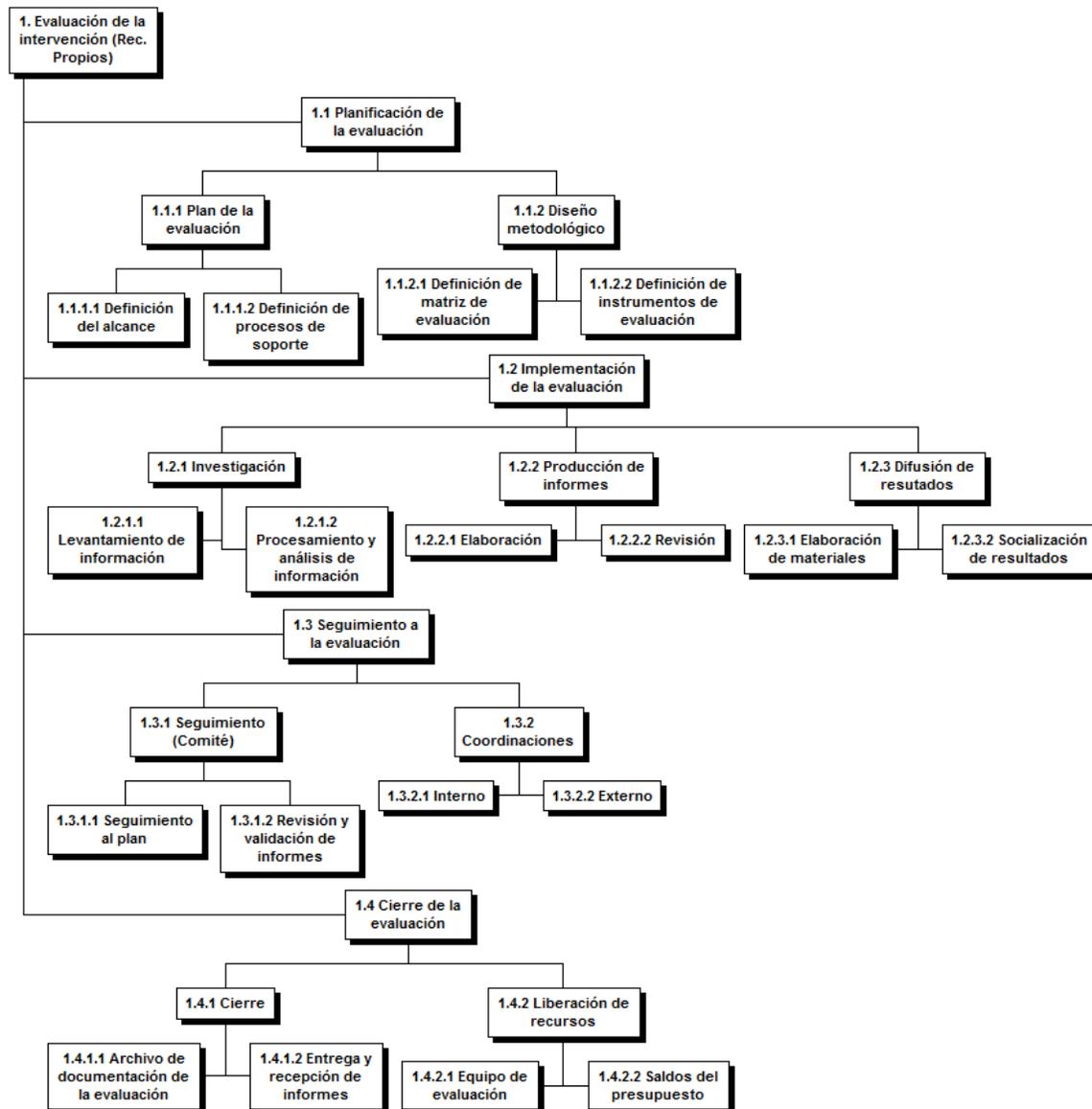


Figura 27. Estructura de Desglose de Trabajo de la Evaluación, Recursos Propios.

Fuente: Elaboración propia.

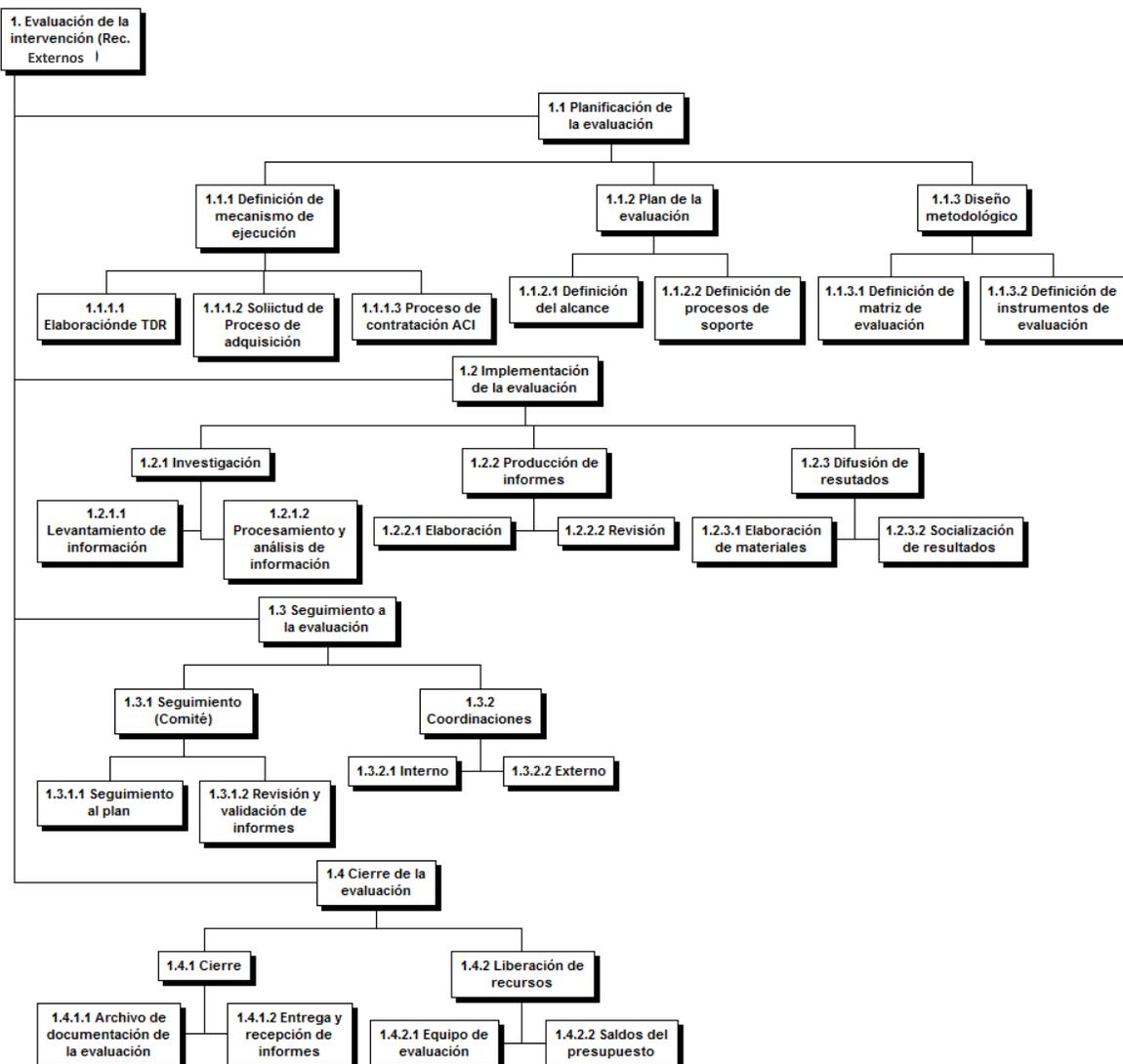


Figura 28. Estructura de Desglose de Trabajo de la Evaluación, Recursos Externos.

Fuente: Elaboración propia.

**Registro de Interesados.** A partir de la lista de interesados proporcionada en la Ficha de requerimientos de evaluación, y en conjunto con el referente de la unidad solicitante, se completará la matriz “Registro de interesados” del anexo 20, cuya información servirá para definir las estrategias de gestión de interesados.

#### 4.2.11.2 Esquema metodológico de evaluación.

Consiste en definir la forma lógica de llevar a cabo la evaluación, estableciendo la base teórica que sustentará la evaluación, las dimensiones, variables e indicadores y la metodología para realizarla. Para ello, se elaboran la matriz síntesis de evaluación, la matriz de criterios de evaluación y la metodología de la evaluación.

#### Matriz síntesis del modelo evaluativo.

La matriz síntesis del modelo evaluativo presenta las dimensiones, variables e indicadores alrededor de los cuales girará la evaluación. Además, indica la técnica o instrumento que proporcionará la información para el análisis. El cuadro 10 muestra la matriz síntesis del modelo.

Cuadro 10. Matriz síntesis del modelo evaluativo.

Objetivo	Dimensiones	Variables	Indicadores	Técnicas e instrumentos de evaluación
Escribir el objetivo 1	Identificar las dimensiones de evaluación de acuerdo a los temas claves de evaluación enunciados en la Ficha de requerimiento de evaluación. La dimensión hace referencia a los aspectos o facetas específicas de la intervención evaluada.	Identificar los factores <b>(características observables y medibles)</b> que determinan o influyen en la dimensión evaluada.	Definir las métricas para cada variable, las cuales cuantificarán el comportamiento de la variable y su incidencia en la dimensión evaluada.	Identificar los instrumentos que proporcionarán la información para <b>construir</b> los indicadores, <b>analizar</b> las variables y <b>explicar</b> el comportamiento de la dimensión.
Escribir el objetivo 2				
Escribir el objetivo “n”				

Fuente: Elaboración propia.

**Matriz de criterios de evaluación.**

Para complementar la definición del alcance de la evaluación, y elaborar la metodología de evaluación, se debe revisar la matriz de criterios y preguntas de evaluación a fin de reforzar la comprensión sobre qué evaluar y la construcción del objetivo y propósito de la evaluación, auxiliándose de las preguntas de evaluación que puedan adecuarse a la intervención en estudio como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11. Matriz de criterios y preguntas de evaluación.

¿Qué evaluar?	Tipos de evaluación (Marcar con una "x" la evaluación de interés)	Descripción	Preguntas de evaluación
<b>Según la etapa del ciclo del proyecto</b>			
<b>Diseño y conceptualización de la intervención</b>	Líneas de base (evaluación de contexto).	Establecer las características actuales de la población o situación a sujeta de intervención, antes de que ésta se ponga en ejecución, a fin de determinar un punto de referencia que pretende ser modificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el estado actual de cada variable evaluada?</li> <li>• ¿Cuáles son las características de la población o situación sujeta de estudio?</li> <li>• ¿Cuáles son los indicadores posibles de ser monitoreados para la evaluación durante y ex post?.</li> </ul>
	Evaluación del diseño y programación.	Referida a intervenciones piloto en las que se mide la congruencia del diseño de la intervención (componentes, mecanismos de interacción, insumos, instrumentos, etc.), con la programación y resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los tiempos de la intervención han sido suficientes para cumplir los objetivos?</li> <li>• ¿Los componentes permiten cumplir los objetivos de la intervención?</li> <li>• ¿Los procesos en cada componente facilitan la efectividad en los resultados?</li> <li>• ¿Los mecanismos facilitan la interacción de los involucrados?</li> <li>• ¿El diseño operativo (insumos, instrumentos, procedimientos) facilita la implementación de las actividades y en consecuencia, la obtención de resultados?</li> </ul>
<b>Desarrollo o implementación</b>	Evaluación de estructura, de organización.	Establecer la operación eficiente de la estructura u organización de la intervención para producir los resultados programados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las relaciones entre actores de la intervención están definidas y son las necesarias para llevar a cabo las actividades en cada componente?</li> <li>• ¿Hay coherencia, coordinación y complementariedad con otros actores?</li> <li>• ¿La estructura jerárquica de operación de la intervención facilita la toma de decisiones y resolución de conflictos?</li> <li>• ¿Los actores involucrados en la ejecución de la intervención son los pertinentes en cada componente?</li> </ul>
	Evaluación de recursos	Establecer la medida en que los recursos asignados a la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los recursos asignados son los necesarios para llevar a cabo las actividades de la intervención?</li> </ul>

¿Qué evaluar?	Tipos de evaluación (Marcar con una "x" la evaluación de interés)	Descripción	Preguntas de evaluación
	humanos, materiales y económicos.	son provistos y utilizados de manera oportuna y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los recursos están siendo provistos de manera oportuna y en los canales establecidos?</li> <li>• ¿Cómo resuelve la generación de los productos o servicios de la intervención cuando los recursos son insuficientes o fuera de programación?, ¿Cuáles consecuencias genera esta situación?</li> </ul>
	Evaluación de procedimientos y actividades.	Establecer si las actividades de la intervención están integradas de manera lógica a una cadena de valor de fácil implementación, en la que se distinguen los procedimientos y el trabajo requerido para completar los productos de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los procedimientos están definidos y responden a los componentes y objetivos de la intervención?</li> <li>• ¿Cuáles son las fallas o limitaciones identificadas en cada procedimiento?</li> <li>• ¿Existen procedimientos y actividades innecesarias o que encarecen la intervención?, ¿Pueden modificarse?</li> </ul>
<b>Resultados</b>	Evaluación de Efectos	Establecer si existen modificaciones en las variables evaluadas, como resultado directo o indirecto de la intervención en función de los objetivos de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué efectos se pueden evidenciar?</li> <li>• ¿Surgieron otros efectos no previstos?</li> </ul>
	Rendimiento o utilización de los productos o servicios entregados	Se refiere, la medida en que los productos o servicios de la intervención, son utilizados por la población beneficiaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los productos o servicios fueron entregados a la población sujeta de la intervención?</li> <li>• ¿La población hace uso de los productos o servicios entregados, según la finalidad de su diseño?</li> <li>• ¿La población ha agregado valor a los productos o servicios entregados?</li> </ul>
<b>Según los atributos</b>	Evaluación de la pertinencia, idoneidad o suficiencia.	Valorar la adecuación de los objetivos y los resultados de la intervención al contexto en el que se realiza, su correspondencia con las necesidades observadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la apreciación de la población beneficiada sobre la satisfacción de los resultados obtenidos y de la calidad de los productos o servicios brindados con la intervención?</li> <li>• ¿Cuál es la apreciación sobre el grado de aceptación y apropiación de los procesos de la intervención en las diversas instituciones involucradas, locales (municipalidades) y nacionales?</li> <li>• ¿Los resultados de la intervención satisfacen las necesidades identificadas?</li> </ul>

¿Qué evaluar?	Tipos de evaluación (Marcar con una "x" la evaluación de interés)	Descripción	Preguntas de evaluación
	Evaluación de la eficacia	Medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos. Valorar la intervención en función de su orientación a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida los resultados contribuyeron al logro de los objetivos específicos?</li> <li>• ¿Fueron apropiados los indicadores/metas de los objetivos específicos?</li> <li>• ¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los beneficiarios a los resultados/servicios?</li> <li>• ¿Todos los beneficiarios reciben en igualdad los resultados?</li> <li>• ¿Puede mejorarse la forma en la cual se presta la atención a los grupos?</li> </ul>
	Evaluación de eficiencia	Estudio y valoración de los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los insumos (recursos humanos, materiales y financieros) fueron provistos de la manera más adecuada?</li> <li>• ¿La relación costo –beneficio de la intervención ha sido adecuada?</li> <li>• ¿La eficiencia de la organización y gestión de la intervención en relación a las actividades y resultados previstos, así como la capacidad de los gestores para adecuarse a las variaciones del entorno, ha sido suficientemente flexible y ágil? ¿cómo se puede mejorar?</li> <li>• ¿Los procesos administrativos y financieros permitieron respuesta oportuna y conforme a lo planificado? ¿cómo se podrían mejorar?</li> </ul>
	Evaluación de sostenibilidad	Valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de compromiso y de respaldo institucional por parte de las instancias involucradas respecto a la intervención, sus actividades y resultados?</li> <li>• ¿Contribuye la intervención en la implementación de otras acciones previstas?</li> <li>• ¿Los cambios hasta ahora identificados se consideran sostenibles?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte de las familias beneficiadas? ¿Es probable que continúe</li> </ul>

¿Qué evaluar?	Tipos de evaluación (Marcar con una "x" la evaluación de interés)	Descripción	Preguntas de evaluación
			<p>el interés tras el fin del apoyo externo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles medidas de acompañamiento deben tomar las instancias competentes para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proceso impulsado por el Programa?</li> </ul>
<b>Ejes transversales</b>	Género	Establecer la medida en que la intervención ha integrado en sus componentes el enfoque de igualdad y/o equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se consideraron adecuadamente los aspectos prácticos y estratégicos de género en la estrategia del proyecto?</li> <li>• ¿Se ha incorporado la promoción de la igualdad de género de manera transversal en el proyecto? Si se ha incorporado, como se incorporó, ¿cómo puede mejorarse la transversalización de este componente?</li> </ul>
	Medio Ambiente	Establecer la medida en que la intervención ha integrado en sus componentes el enfoque protección al medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está respetando la intervención (desde cada uno de sus componentes) las necesidades medioambientales? ¿Cómo perciben los beneficiarios desde las diferentes intervenciones del proyecto el respeto al medio ambiente?</li> </ul>
<b>Generales</b>	Aprendizajes	Establecer los aprendizajes del proceso en relación con los aspectos organizativos, técnicos, sociales y ambientales de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué lecciones podrían extraerse de la intervención en los aspectos organizativos, técnicos, sociales y ambientales?</li> <li>• ¿Qué resultados están teniendo mayor incidencia en la mejora de los aspectos técnicos, sociales, ambientales y con las instituciones, asociados a la intervención?</li> </ul>
	Buenas prácticas	Establecer las buenas prácticas surgidas en el proceso en relación con los aspectos organizativos, técnicos, sociales y ambientales de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles han sido las metodologías de intervención más exitosas de la intervención a sus diferentes niveles y con los actores principales?</li> <li>• En los componentes de la intervención ¿Ha existido transferencia de conocimientos?, ¿Ha sido un proceso adecuado?</li> </ul>

Elaboración propia.

**Metodología de la evaluación.** Consiste en la definición de cómo y con qué hacer la evaluación, de manera ordenada y relacionada a los objetivos y el marco conceptual de la intervención sujeta de evaluación. Para ello, se define el marco conceptual que rige la intervención y la metodología de evaluación. El cuadro 12 muestra los elementos metodológicos para la evaluación.

Cuadro 12. Elementos metodológicos para la evaluación.

No.	Contenido	Descripción	Instrumentos/Fuentes de información
1.	<i>Marco Conceptual</i>		
1.1	Propósito de la evaluación	A partir del objetivo de la evaluación definido en, definir el propósito, la utilidad de la misma y la orientación o enfoque que debe tener.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requerimiento de evaluación.</li> <li>• Entrevista con referente de evaluación/Jefatura de unidad solicitante.</li> </ul>
1.2	Marco conceptual	Utilizando los documentos de soporte para la evaluación, identificar el marco conceptual de la intervención evaluada, formulando el mandato o justificación de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas marco y operativas.</li> <li>• Planificación estratégica y operativa.</li> <li>• Diseño programático.</li> <li>• Otros documentos.</li> </ul>
2.	Matriz síntesis de evaluación	Identificar las dimensiones, variables e indicadores de evaluación.	• Matriz síntesis del modelo evaluativo.
		Definir según el tipo de evaluación a realizar y para cada variable evaluada, las preguntas de evaluación.	• Matriz de criterios de evaluación.
3.	<i>Metodología</i>		
3.1	Estrategias metodológicas cuantitativas	<p>Describir la estrategia de investigación cuantitativa a utilizar (censo, muestreo aleatorio o no aleatorio). Cuáles técnicas estadísticas utilizará para analizar cuantitativamente las dimensiones y variables de evaluación.</p> <p>Definir la estrategia de recolección, procesamiento y análisis de datos, elaborando los instrumentos para tal fin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tamaño de la población o muestra (según sea el caso).</li> <li>• Análisis descriptivo, inferencial, etc.</li> <li>• Software estadístico o similar para el análisis de las bases de datos.</li> <li>• Instrumentos de levantamiento de información a utilizar (encuestas).</li> </ul>
3.2	Estrategias metodológicas cualitativas	Describir la estrategia de investigación cualitativa a utilizar y los contenidos de las jornadas a realizar (asistentes, temas, tiempos, recursos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales.</li> <li>• Talleres.</li> <li>• Entrevistas. semiestructuradas</li> <li>• Entrevistas a profundidad.</li> </ul>
4.	Productos a generar	Definir los productos y su contenido, que serán generados en el proceso evaluativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Trabajo</li> <li>• Informe de avance/borrador</li> <li>• Informe final y bases de datos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Estructura del Plan de la evaluación.** El documento del plan que conducirá la evaluación debe tener la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Objetivos
4. Alcance
  - a. Propósito
  - b. Estructura de Desglose del Trabajo
5. Diseño Metodológico
  - a. Marco conceptual
  - b. Matriz de evaluación
  - c. Estrategias de evaluación
    - i. Cuantitativas/Cualitativas
    - ii. Diseño de la muestra
  - d. Instrumentos
6. Procesos de apoyo
  - a. Tiempo
  - b. Costo
  - c. Adquisiciones
  - d. Riesgo
  - e. Calidad
  - f. Interesados
  - g. Comunicaciones
  - h. Equipo de evaluación
7. Productos
8. Anexos

**Estructura del informe de evaluación.** El informe de evaluación será elaborado utilizando la estructura propuesta:

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Antecedentes

4. Objetivos
  - a. General
  - b. Específicos
5. Marco conceptual de la intervención evaluada
6. Descripción del objeto de evaluación y su contexto.
7. Metodología de evaluación
  - a. Matriz síntesis de evaluación
  - b. Metodología de investigación aplicada.
8. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación por ámbito de análisis).
9. Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación y las dimensiones de la intervención (juicios valorativos).
10. Lecciones aprendidas
11. Recomendaciones.
12. Anexos (Por ejemplo: Reportería, listado de actores participantes, documentación revisada, instrumentos utilizados, etc.)

#### 4.2.11.3 Gestión del tiempo.

La gestión del tiempo se refiere a la estimación de la duración del proyecto de evaluación operativa. Esto se realiza mediante la definición de las actividades del trabajo a realizar, la estimación de las duraciones de las actividades, la definición de la ruta crítica y el tiempo de duración del proyecto obtenido en el Diagrama de Gantt del proyecto. El cuadro 13, muestra la estimación de tiempo para las evaluaciones realizadas por el equipo FISDL y las evaluaciones realizadas por consultores externos.

Cuadro 13. Estimación de las actividades y tiempo para realizar una evaluación.

EDT	Nombre de tarea	Duración	
		Evaluación con recursos externos	Evaluación con recursos propios
<b>1</b>	<b>Evaluación de la intervención</b>	<b>153 días</b>	<b>118 días</b>
	Autorización de evaluación	0 días	0 días
<b>1.1</b>	<b>Planificación de la intervención</b>	<b>76 días</b>	<b>18 días</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Definición de mecanismo de implementación (externa)</b>	<b>68 días</b>	<b>n/a</b>

EDT	Nombre de tarea	Duración	
		Evaluación con recursos externos	Evaluación con recursos propios
1.1.1.1	Elaboración de TDR	3 días	n/a
1.1.1.2	Aprobación de fondos para consultoría	5 días	n/a
1.1.1.3	Proceso de adquisición ACI	60 días	n/a
<b>1.1.2</b>	<b>Plan de la evaluación</b>	<b>5 días</b>	<b>5 días</b>
1.1.2.1	Definición del alcance	2 días	2 días
1.1.2.2	Definición de procesos de soporte	3 días	3 días
<b>1.1.3</b>	<b>Diseño metodológico</b>	<b>6 días</b>	<b>7 días</b>
1.1.3.1	Definición de la matriz de evaluación	2 días	2 días
1.1.3.2	Definición de los instrumentos	3 días	5 días
<b>1.2</b>	<b>Implementación de la evaluación</b>	<b>70 días</b>	<b>90 días</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Investigación</b>	<b>25 días</b>	<b>20 días</b>
1.2.1.1	Levantamiento de información	20 días	20 días
1.2.1.2	Procesamiento y análisis de información	25 días	20 días
<b>1.2.2</b>	<b>Producción de informes</b>	<b>65 días</b>	<b>65 días</b>
<b>1.2.2.1</b>	<b>Elaboración</b>	<b>55 días</b>	<b>55 días</b>
1.2.2.1.1	Informe No. 1 (avance)	20 días	20 días
1.2.2.1.2	Informe No. 2 (borrador)	20 días	20 días
1.2.2.1.3	Informe No. 3 (final)	15 días	15 días
<b>1.2.2.2</b>	<b>Revisión</b>	<b>45 días</b>	<b>45 días</b>
1.2.2.2.1	Informe No. 1 (avance)	5 días	5 días
1.2.2.2.2	Informe No. 2 (borrador)	5 días	5 días
1.2.2.2.3	Informe No. 3 (final)	10 días	10 días
<b>1.2.3</b>	<b>Difusión de resultados</b>	<b>25 días</b>	<b>25 días</b>
1.2.3.1	Elaboración de material	10 días	10 días
1.2.3.2	Acciones de socialización	15 días	15 días
<b>1.3</b>	<b>Seguimiento de la evaluación</b>	<b>80 días</b>	<b>90 días</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Operación del Comité de Seguimiento</b>	<b>80 días</b>	<b>90 días</b>
1.3.1.1	Seguimiento al plan	80 días	90 días
1.3.1.2	Revisión y validación de informes	50 días	50 días
<b>1.3.2</b>	<b>Facilitación de coordinaciones</b>	<b>80 días</b>	<b>85 días</b>
1.3.2.1	Interno	80 días	85 días
1.3.2.2	Externo	80 días	85 días
<b>1.4</b>	<b>Cierre de la evaluación</b>	<b>10 días</b>	<b>10 días</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Cierre documental</b>	<b>5 días</b>	<b>5 días</b>
1.4.1.1	Archivos y expedientes	5 días	5 días
1.4.1.2	Entrega y recepción de informes	2 días	2 días
<b>1.4.2</b>	<b>Liberación de recursos</b>	<b>5 días</b>	<b>10 días</b>
1.4.2.1	Equipo de evaluación	5 días	5 días
1.4.2.2	Saldos del presupuesto	10 días	10 días

Fuente: Elaboración propia.

La figura 29 muestra el cronograma básico del tiempo del proyecto de evaluación realizado con recursos propios el cual se estima en 118 días; y la figura 30 muestra un cronograma básico del tiempo del proyecto de evaluación realizado con recursos externos, el cual se estima en 153 días. Este último incrementa los tiempos debido a que se incorporan los procesos de adquisición de la administración pública.

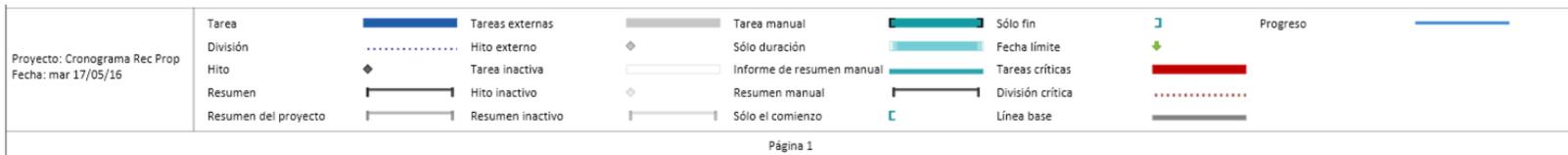
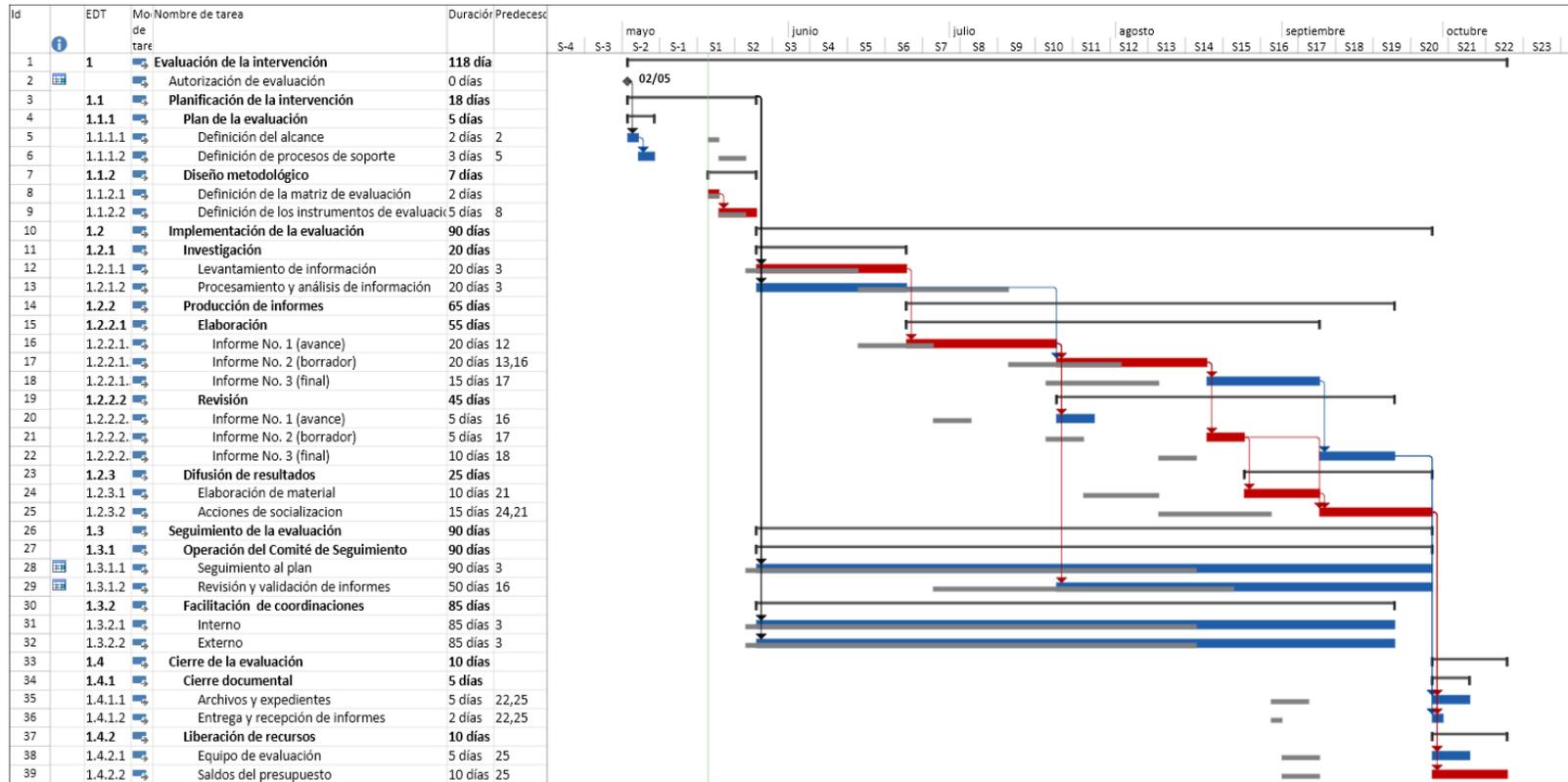
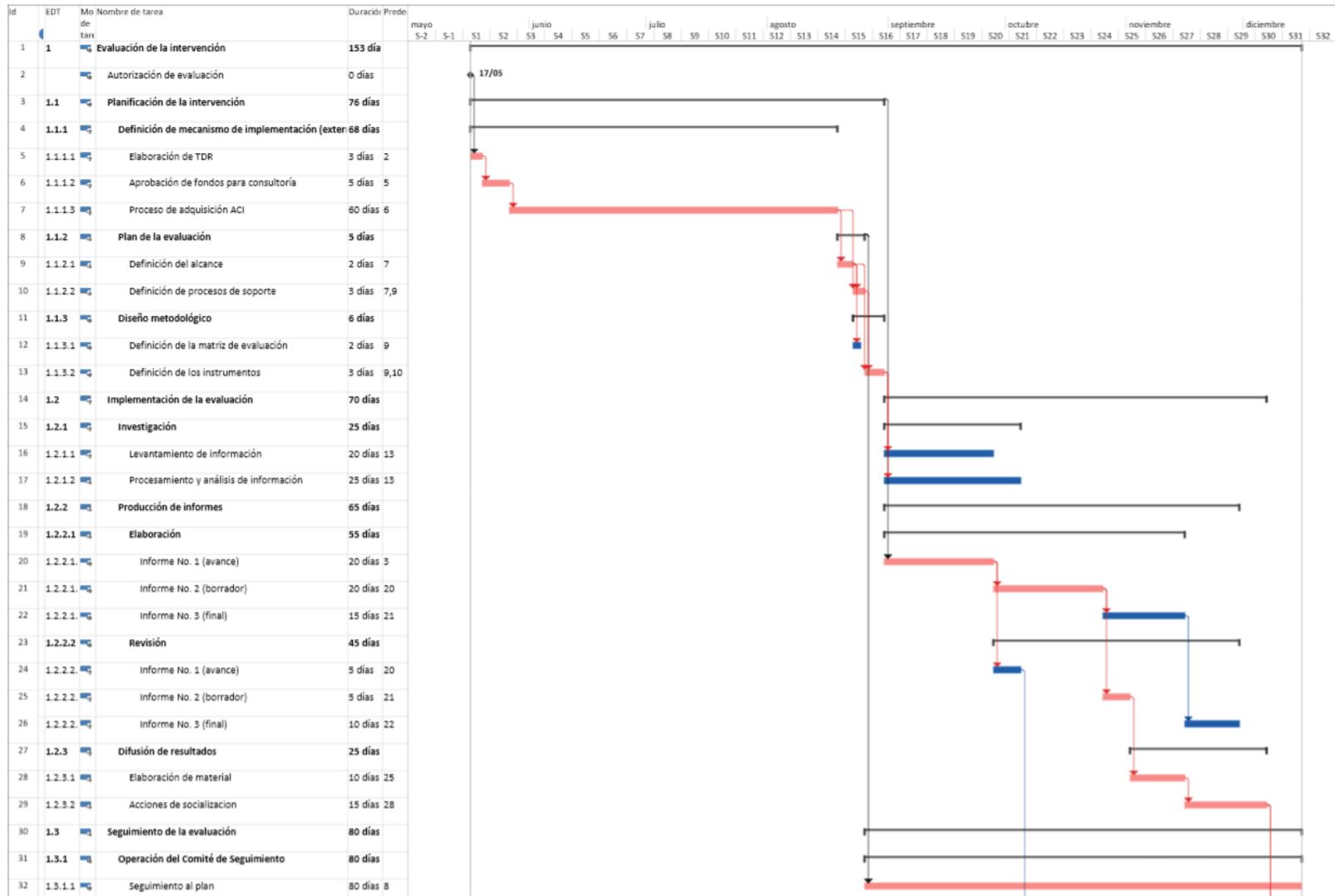


Figura 29. Cronograma de la evaluación operativa con recursos propios.

Fuente: Elaboración propia.



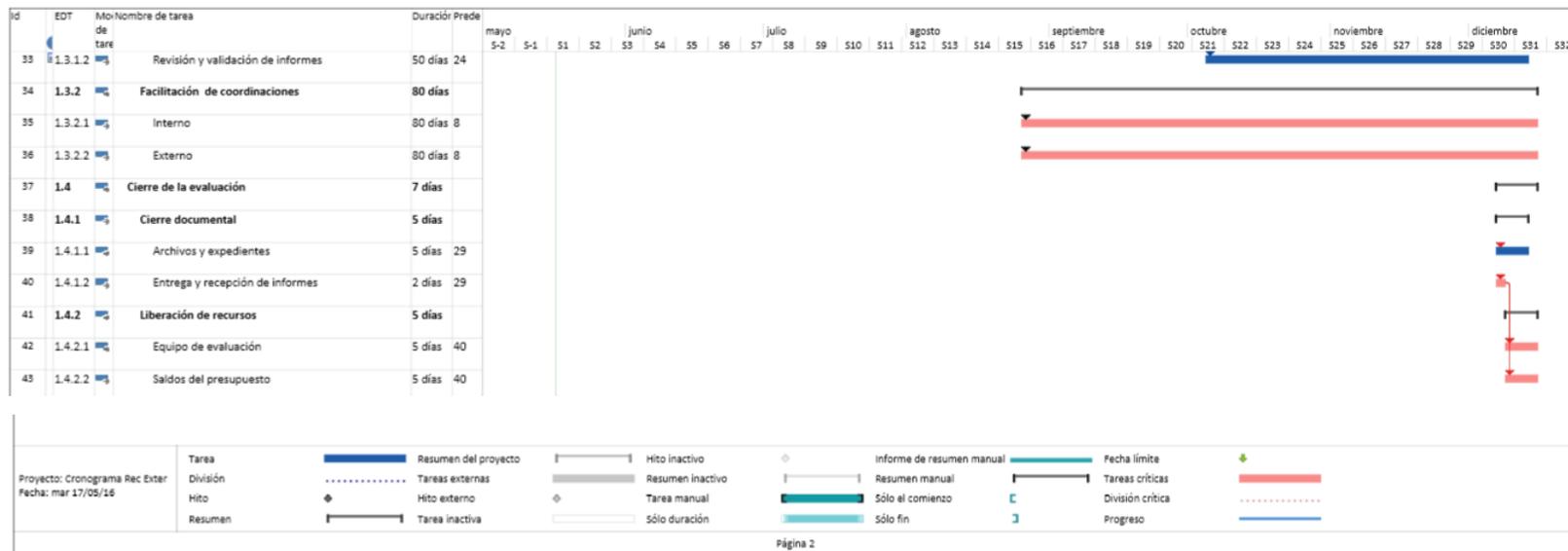


Figura 30. Cronograma de evaluación operativa con recursos externos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.11.4 Gestión del costo.

La gestión del costo se refiere a la estimación del valor monetario de una evaluación típica.

##### Estimación del presupuesto

El presupuesto se calcula con la técnica de estimación paramétrica, según datos históricos y los requerimientos actuales como las cargas de trabajo estimadas y la cantidad de días definidos en la estructura de desglose del trabajo y el cronograma, así como a los costos de remuneraciones, carga social y materiales (ambos como un porcentaje de la remuneración).

En el costo de la evaluación con recurso externo, se adiciona un porcentaje (30%) de utilidad para el evaluador contratado. El presupuesto total incluye también el cálculo de la reserva de contingencia de un 20% como máximo permitido por la LACAP, ante modificaciones al contrato que sean necesarias.

Para efectos ilustrativos el cuadro 14, muestra el presupuesto total de una evaluación con recursos propios y externos, la cual podrá variar según sea el caso; además, se muestra que las evaluaciones con recursos externos pueden exceder hasta un 28% el costo de aquellas realizadas con equipo interno, considerando también, que el costo de los equipos multidisciplinarios FISDL ya están considerados dentro de los costos de funcionamiento de la institución.

Cuadro 14. Presupuesto total de una evaluación típica.

Evaluación típica	Costo equipo FISDL	Costo equipo Externo				Variación
		Costo directo	Utilidad	Reserva de contingencia	Total	
Con recurso propio	\$ 20,723.80	\$ -	\$ -		<b>\$ 20,723.80</b>	Recursos ordinarios
Con recurso Externo	\$ 6,673.80	\$ 14,050.00	\$ 4,215.00	\$ 3,653.00	<b>\$ 28,591.80</b>	28%

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 15, muestra la línea base del costo, sea para las evaluaciones realizadas por el equipo FISDL o aquellas realizadas por consultores externos.

Cuadro 15. Estimación del costo de una evaluación típica.

Nivel	EDT	Nombre de tarea	Observación	Costo directo FISDL	% Utilidad Equipo Externo	\$ Utilidad Equipo Externo	Costo total
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>21,918.00</b>
<b>Reserva de contingencia (20% máximo según LACAP)</b>							<b>\$ 3,653.00</b>
1	1	<b>Evaluación de la intervención</b>		<b>\$20,723.80</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 4,215.00</b>	<b>\$18,265.00</b>
		Autorización de evaluación					
2	1.1	<b>Planificación de la intervención</b>		<b>\$ 2,548.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 184.80</b>	<b>\$ 800.80</b>
3	1.1.1	<b>Definición de mecanismo de implementación (externa)</b>		<b>\$ 1,932.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	1.1.1.1	Elaboración de TDR	FISDL	\$ 184.80	0%	\$ -	\$ -
	1.1.1.2	Aprobación de fondos para consultoría	FISDL	\$ 61.60	0%	\$ -	\$ -
	1.1.1.3	Proceso de adquisición ACI	FISDL	\$ 1,685.60	0%	\$ -	\$ -
3	1.1.2	<b>Plan de la evaluación</b>		<b>\$ 308.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 92.40</b>	<b>\$ 400.40</b>
	1.1.2.1	Definición del alcance	FISDL/EXTERNO	\$ 123.20	30%	\$ 36.96	\$ 160.16
	1.1.2.2	Definición de procesos de soporte	FISDL/EXTERNO	\$ 184.80	30%	\$ 55.44	\$ 240.24
3	1.1.3	<b>Diseño metodológico</b>		<b>\$ 308.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 92.40</b>	<b>\$ 400.40</b>
	1.1.3.1	Definición de la matriz de evaluación	FISDL/EXTERNO	\$ 123.20	30%	\$ 36.96	\$ 160.16
	1.1.3.2	Definición de los instrumentos	FISDL/EXTERNO	\$ 184.80	30%	\$ 55.44	\$ 240.24
2	1.2	<b>Implementación de la evaluación</b>		<b>\$13,434.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 4,030.20</b>	<b>\$17,464.20</b>
3	1.2.1	<b>Investigación</b>		<b>\$ 4,310.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 1,293.00</b>	<b>\$ 5,603.00</b>
	1.2.1.1	Levantamiento de información	FISDL/EXTERNO	\$ 2,000.00	30%	\$ 600.00	\$ 2,600.00
	1.2.1.2	Procesamiento y análisis de información	FISDL/EXTERNO	\$ 2,310.00	30%	\$ 693.00	\$ 3,003.00
3	1.2.2	<b>Producción de informes</b>		<b>\$ 7,084.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 2,125.20</b>	<b>\$ 9,209.20</b>
	1.2.2.1	<b>Elaboración</b>	FISDL/EXTERNO	<b>\$ 3,388.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 1,016.40</b>	<b>\$ 4,404.40</b>
	1.2.2.1.1	Informe No. 1 (avance)	FISDL/EXTERNO	\$ 1,232.00	30%	\$ 369.60	\$ 1,601.60
	1.2.2.1.2	Informe No. 2 (borrador)	FISDL/EXTERNO	\$ 1,232.00	30%	\$ 369.60	\$ 1,601.60
	1.2.2.1.3	Informe No. 3 (final)	FISDL/EXTERNO	\$ 924.00	30%	\$ 277.20	\$ 1,201.20
	1.2.2.2	<b>Revisión</b>	FISDL/EXTERNO	<b>\$ 3,696.00</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 1,108.80</b>	<b>\$ 4,804.80</b>

Nivel	EDT	Nombre de tarea	Observación	Costo directo FISDL	% Utilidad Equipo Externo	\$ Utilidad Equipo Externo	Costo total
	1.2.2.2.1	Informe No. 1 (avance)	FISDL/EXTERNO	\$ 924.00	30%	\$ 277.20	\$ 1,201.20
	1.2.2.2.2	Informe No. 2 (borrador)	FISDL/EXTERNO	\$ 924.00	30%	\$ 277.20	\$ 1,201.20
	1.2.2.2.3	Informe No. 3 (final)	FISDL/EXTERNO	\$ 1,848.00	30%	\$ 554.40	\$ 2,402.40
3	<b>1.2.3</b>	<b>Difusión de resultados</b>		\$ 2,040.00	30%	\$ 612.00	\$ 2,652.00
	1.2.3.1	Elaboración de material	FISDL/EXTERNO	\$ 616.00	30%	\$ 184.80	\$ 800.80
	1.2.3.2	Acciones de socialización	FISDL/EXTERNO	\$ 1,424.00	30%	\$ 427.20	\$ 1,851.20
2	<b>1.3</b>	<b>Seguimiento de la evaluación</b>		\$ 3,449.60	30%	\$ -	\$ -
3	<b>1.3.1</b>	<b>Operación del Comité de Seguimiento</b>		\$ 2,956.80	30%	\$ -	\$ -
	1.3.1.1	Seguimiento al plan	FISDL	\$ 1,478.40	0%	\$ -	\$ -
	1.3.1.2	Revisión y validación de informes	FISDL	\$ 1,478.40	0%	\$ -	\$ -
3	<b>1.3.2</b>	<b>Facilitación de coordinaciones</b>		\$ 492.80	30%	\$ -	\$ -
	1.3.2.1	Interno	FISDL	\$ 246.40	0%	\$ -	\$ -
	1.3.2.2	Externo	FISDL	\$ 246.40	0%	\$ -	\$ -
2	<b>1.4</b>	<b>Cierre de la evaluación</b>		\$ 1,292.20	30%	\$ -	\$ -
	<b>1.4.1</b>	<b>Cierre documental</b>		\$ 431.20	30%	\$ -	\$ -
	1.4.1.1	Archivos y expedientes	FISDL	\$ 308.00	0%	\$ -	\$ -
	1.4.1.2	Entrega y recepción de informes	FISDL	\$ 123.20	0%	\$ -	\$ -
3	<b>1.4.2</b>	<b>Liberación de recursos</b>		\$ 861.00	30%	\$ -	\$ -
	1.4.2.1	Equipo de evaluación	FISDL	\$ 287.00	0%	\$ -	\$ -
	1.4.2.2	Saldos del presupuesto	FISDL	\$ 574.00	0%	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.11.5 Gestión de las adquisiciones.**

Se refiere a la elaboración del Plan de Compras de la evaluación, el cual consiste en la identificación de los bienes y servicios a adquirir para realizar la evaluación, de acuerdo a requisitos establecidos en la planeación. Incluye también la definición de los criterios de compra (especificaciones claras a los proveedores), restricciones, tiempo máximo para provisión, y definición del tipo de proceso a utilizar por cada compra el cual facilite la provisión y pago de la compra. El anexo 15 muestra el formato del “Plan de compras de la evaluación”.

El cuadro 16 muestra un ejemplo de “Plan de compras de la evaluación” con los productos o servicios a comprar en una evaluación, sea con recursos propios o externos.

Para los servicios de consultoría, este proceso incluye la elaboración de las condiciones y criterios del servicio, los cuales se establecen en los Términos de Referencia, ver anexo 16; y para los bienes y servicios, la elaboración de las Especificaciones técnicas, ver anexo 17.

Cuadro 16. Ejemplo de plan de compra de una evaluación con recurso externo.

Item	Productos/ servicios	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad/ Unidad de medida	Restricciones	Tiempo máximo para la provisión	Costo aprox. Y Fuente de financiamiento	tipo de contratista	Tipo de proceso de compra
1	Consultoría de evaluación "xxx".	Consultor cumple con los criterios técnicos especificados en los TDR  Proceso de compra es finalizado dentro del tiempo máximo establecido.	1 consultor durante 4 meses.	El consultor debe ser "Firma" por la cantidad de recurso humano de apoyo.  El consultor no debe tener activos otros contratos individuales con el FISDL.	El contrato debe estar legalizado a más tardar 01/08/2016	\$ 30,000  GOES 71-G 2016	Firma consultora	Libre Gestión, concurso con tres ofertas comparables.
2	Alimentos para talleres.	Servicio del total de platos requeridos, según el menú y utensilios seleccionado y entregado a la hora establecida.	25 refrigerios (1 pieza dulce y 1 pieza salada, 1 bebida fría), servido en plato reutilizable a las 9:00 a.m. en FISDL el día 5/05/2016.	El pedido debe considerar 3 platos con menú vegetariano.	Servicio contratado con tres días de anticipación al evento (05/05/2016)	\$75	Proveedor	Solicitud de anticipo y tres cotizaciones comparables.
3	Reproducción digital de resultados de evaluación.	Los CD incluyen archivo PDF de los resultados de la evaluación, son entregados en la fecha requerida y según los requisitos de presentación.	100 mini CD con carátula a una tinta, en sobre de papel blanco.	El costo unitario máximo es \$1.25 Los materiales deben tener certificado de calidad ambiental.	Reproducción entregada antes del 30/05/2016.	\$125	Proveedor	Libre gestión con tres ofertas comparables.
<b>Total del Plan de Compra</b>						<b>\$30,200</b>		

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.11.6 Gestión de la calidad.**

Este apartado es una adaptación de Ramírez C. (2015), Plan de gestión de calidad del proyecto “Evaluación de 7ª convocatoria del PATI”, proyecto de curso Áreas del Conocimiento para la Administración de Proyectos, UCI.

La gestión de la calidad se refiere a la definición de la política de calidad del proyecto de evaluación, la cual brinda los elementos claves de excelencia del proyecto con respecto al cumplimiento de los requerimientos y la finalidad de la institución. Incluye la elaboración de la línea de base de calidad del proyecto y el plan de aseguramiento y control.

##### **a) Política de calidad**

Para definir la política de calidad del proyecto es necesario partir de la política de calidad del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador-FISDL, la cual establece lo siguiente:

“En el FISDL ejecutamos programas y proyectos para el desarrollo local, en el marco de la política social del gobierno central, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad, de fortalecer los municipios y cumplir los compromisos con los entes involucrados; mediante la mejora continua de los procesos y la gestión por resultados”.

De lo anterior se identifican tres elementos vinculantes:

- El qué hacer: programas y proyectos.
- Finalidad: Mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad.
- Procesos que sustentan ese quehacer: Mejora continua y gestión por resultados.

**Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto, en su etapa de planificación, asegurará que los entregables del proyecto atiendan la finalidad para la cual han sido concebidos: una evaluación operativa como parte de la mejora continua de las intervenciones del FISDL.

Lo anterior se logrará por medio de la definición de los estándares de calidad del proyecto, la identificación de involucrados y los requerimientos y especificaciones, a por medio de los cuales se medirá su cumplimiento.

**Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto debe orientar a la incorporación y aplicación de un plan de aseguramiento de la calidad, que mandate implementar todas las acciones de calidad concebidas en la planificación de la calidad.

**Enfoque para el control de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto debe considerar el monitoreo de los resultados específicos del proyecto en términos del cumplimiento de los requerimientos y su retroalimentación al equipo del proyecto, para tomar medidas correctivas si los resultados del monitoreo así lo indican.

Así, la política de calidad del proyecto se define como:

“La evaluación operativa de las intervenciones del FISDL se realizará como parte de la mejora continua de las mismas, con la finalidad de actualizarse conforme a la dinámica de condiciones de vida de la población objetivo; para ello se establece una planificación y definición de los estándares de calidad del proyecto, la aplicación de medidas de aseguramiento y el monitoreo de resultados conforme a los criterios de aceptación definidos, retroalimentando de forma oportuna a las unidades ejecutoras”.

#### **b) Factores de éxito para la calidad.**

Consiste en el establecimiento de los factores de éxito para la calidad y las métricas que detallan la forma en que será medido el proyecto de evaluación, el cuadro 17 muestra los factores de éxito para la calidad del proyecto.

Cuadro 17. Factores de éxito para la calidad del proyecto

<b>Prioridad</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Factor crítico de calidad</b>	<b>Actividades para asegurar la calidad del proyecto y el producto</b>
1º	Los resultados de evaluación deben ser divulgados entre los grupos de Involucrados.	Difusión de los resultados de la evaluación con al menos dos Involucrados con incidencia política y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de al menos dos involucrados que posean incidencia política y financiera; y</li> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de los involucrados de nivel gerencial identificados en la evaluación.</li> </ul>

Prioridad	Requerimientos	Factor crítico de calidad	Actividades para asegurar la calidad del proyecto y el producto
2º	La evaluación operativa se implementa de acuerdo a los requerimientos de evaluación aprobados.	La evaluación se realiza considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones de análisis</li> <li>• Variables</li> <li>• Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y revisión del plan de gestión del proyecto por parte del Jefe de Planificación y el Jefe de Diseño y Evaluación.</li> <li>• Verificar que la metodología de evaluación y los instrumentos de recolección de información, contemplan las dimensiones requeridas.</li> </ul>
3º	La evaluación debe realizarse con criterio científico.	Diseño metodológico de análisis cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la utilización de estadística descriptiva y una muestra estadísticamente representativa; así como un método de comparación constante para la información proporcionada por grupos focales.</li> <li>• Verificar la utilización de software estadístico para el procesamiento y análisis de la información.</li> <li>• Capacitación a equipos PATI municipales en el levantamiento de información.</li> </ul>
4º	La evaluación debe gestionar el alcance, tiempo y recursos autorizados.	El proyecto de evaluación debe realizarse según la autorización de alcance (matriz síntesis de evaluación), tiempo y recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y monitorear el plan de gestión del proyecto.</li> <li>• Controlar el cronograma del proyecto.</li> <li>• Controlar el presupuesto del proyecto.</li> </ul>
5º	La evaluación debe incorporar los actores claves del proceso.	Incorporar actores claves del proceso que suministren información de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar con las contrapartes municipales los funcionarios, y líderes comunitarios más activos en el programa para incorporarlos a las listas de invitados.</li> <li>• Revisar listas de asistencia de reuniones de seguimiento para elegir informantes que hayan participado en el seguimiento de la intervención evaluada.</li> </ul>

Fuente: Adaptado por la autora a partir de Ramírez C. (2015), Plan de gestión de calidad del proyecto "Evaluación de 7ª convocatoria del PATI", proyecto de curso Áreas del Conocimiento para la Administración de Proyectos.

### c) Línea Base de Calidad

El cuadro 18 define las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto; además, se establecen las acciones de aseguramiento y control, frecuencia y responsable de su implementación; así como los documentos para la calidad que serán necesarios para generar los registros de calidad del proyecto.

Cuadro 18. Línea base de calidad

Objetivo de Calidad	Métricas	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica	Entregable	Aseguramiento	Control
OC.1 Difundir los resultados de la evaluación con los involucrados que tengan incidencia política y financiera.	Al menos dos involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.  El equipo gerencial de área asiste al evento de difusión.	Dos o más involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.  Dos o más involucrados del cuerpo gerencial de área, asisten a un evento de difusión.	Una vez por cada evento de difusión.  Una vez por cada evento de difusión.	Especialista a cargo del proyecto.	<b>Difusión de resultados</b>  Requisito: Los resultados de evaluación deben ser divulgados entre los grupos de Involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de los involucrados con incidencia política y financiera;</li> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de las gerencias de área y sus jefaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la asistencia de las personas invitadas a los eventos de difusión.</li> </ul>
OC2. Evaluar los resultados operativos de las intervenciones del FISDL.	Al menos la mitad de las evaluaciones operativas realizadas son a intervenciones del plan anual operativo.	Dos o más evaluaciones operativas realizadas en el año.	Anualmente.	Jefatura dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.	<b>Informe de evaluación</b>  Requisito: La evaluación se basa en la matriz síntesis de evaluación (Dimensiones de análisis, variables e indicadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y revisión del plan de gestión del proyecto</li> <li>• Verificar la matriz síntesis de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los informes borrador de línea de base, indicadores de resultados y evaluación final para verificar que contengan las dimensiones requeridas.</li> </ul>
OC3. Realizar la evaluación con criterios científicos	Más de la mitad de las evaluaciones realizadas	Medición de resultados operativos con técnicas	Al inicio del proyecto de evaluación con la revisión del	Especialista a cargo del proyecto.	<b>Informe de evaluación</b>  Requisito: La	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de estadística descriptiva y una muestra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de seguimiento con el equipo del proyecto</li> </ul>

Objetivo de Calidad	Métricas	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica	Entregable	Aseguramiento	Control
	aplican estrategias cuantitativas que utiliza estadística descriptiva.	estadísticas.	plan de gestión y durante la ejecución en el control de calidad del levantamiento y procesamiento de información.		evaluación debe realizarse con criterio científico.	estadísticamente representativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de software estadístico para el procesamiento y análisis de la información.</li> <li>Capacitación a equipos de levantamiento de información.</li> </ul>	para verificar aplicación de la metodología definida en el plan. <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar reportería sobre la información procesada.</li> <li>Verificar el proceso de capacitación a los equipos de levantamiento de información</li> </ul>
OC4. Gestionar el alcance, tiempo y recursos aprobados para el proyecto de evaluación.	Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de gestión, el cronograma y el presupuesto del proyecto.	El proyecto realiza los entregables solicitados según requerimientos y estándares de calidad, en el tiempo y dentro del presupuesto aprobado.	Una vez al validar el plan de gestión del proyecto, cronograma y presupuesto.  Una vez al validar los entregables del proyecto.	Jefatura dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa	<b>Plan de evaluación</b>  Requisito: La evaluación debe gestionar el alcance, tiempo y recursos autorizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el plan de gestión del proyecto y sus instrumentos de control.</li> <li>Aprobar el plan de gestión del proyecto y sus instrumentos de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear el plan de gestión del proyecto.</li> <li>Controlar el cronograma del proyecto (SPI).</li> <li>Controlar el presupuesto del proyecto (CPI).</li> </ul>
OC5. Incorporar actores claves del proceso en el suministro de	Porcentaje (%) de actores clave participando la evaluación con	Se espera que al menos un 70% de los actores claves invitados	Una vez al identificar los involucrados de proyecto.	Especialista a cargo del proyecto.	Plan de evaluación Requisito: La evaluación debe incorporar los	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar con las contrapartes municipales los funcionarios, y líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con Comité de seguimiento para definir</li> </ul>

<b>Objetivo de Calidad</b>	<b>Métricas</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable del cumplimiento de la métrica</b>	<b>Entregable</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Control</b>
información para la evaluación.	respecto a los que han sido invitados.	hayan asistido a los grupos focales para aceptar el cumplimiento de la métrica.	Una vez al seleccionar los actores claves de los Grupos Focales.		actores claves del proceso.	comunitarios más activos en el programa para incorporarlos como actores clave. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar listas de asistencia de reuniones de seguimiento para designarlos actores clave.</li> </ul>	actores clave.

Fuente: Adaptado por la autora a partir de Ramírez C. (2015), Plan de gestión de calidad del proyecto “Evaluación de 7ª convocatoria del PATI”, proyecto de curso Áreas del Conocimiento para la Administración de Proyectos.

#### d) Requerimientos y criterios de aceptación

El cuadro 19 muestra los roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.

Cuadro 19. Roles y responsabilidades en la gestión de la calidad

Rol	Responsabilidades
Jefatura Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y validación de los diferentes entregables del proyecto, previo a que el Director Técnico otorgue su aprobación. Principalmente los entregables Plan de Evaluación e Informes de Evaluación.</li> <li>• Asesorar técnicamente al equipo de evaluación en el diseño del entregable 1. Plan de Evaluación.</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y gestionar el alcance, tiempo y recursos del proyecto y medidas de aseguramiento de la calidad del proyecto.</li> <li>• Definir los lineamientos del plan de aseguramiento de calidad.</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los entregables del proyecto considerando todos los requerimientos solicitados según tiempo, alcance y recursos aprobados.</li> <li>• Elaborar el plan de aseguramiento de calidad del proyecto de evaluación (requerimientos, especificaciones, definiciones operacionales, métricas, actividades de aseguramiento, frecuencia de medición y responsables).</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de implementar acciones de control de calidad en los paquetes de trabajo “Levantamiento de información”, “Procesamiento y análisis de información” y logística del evento de difusión.</li> </ul>
Jefatura Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de la verificación de los criterios de aceptación de los cinco requerimientos definidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 18 se muestran los documentos para la calidad del proyecto mediante las cuales se podrá verificar el cumplimiento de las acciones de aseguramiento y control establecidas en el plan de calidad, son tres:

- Acta de reunión y seguimiento de acuerdos.
- Ficha de verificación de métricas.
- Hoja de control de ejecución presupuestaria del proyecto.

#### 4.2.11.7 Gestión del riesgo.

Los riesgos en un proceso de evaluación deben identificarse, priorizarse y gestionarse, a fin de minimizar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos.

La identificación se basa en la construcción de una estructura de desglose de riesgo (RBS por sus siglas en inglés -*Risk Break Structure*), la cual agrupa en tres categorías los posibles riesgos en el proceso de evaluación. La figura 31 muestra la RBS de una evaluación típica.

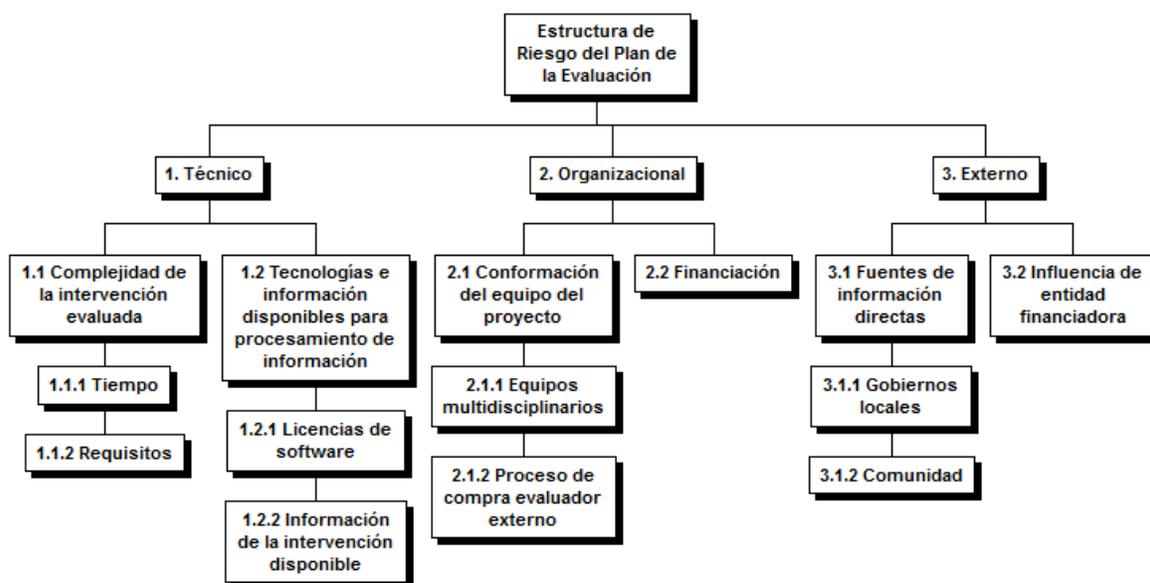


Figura 31. Estructura de Desglose de Riesgo de evaluaciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos identificados se priorizan en una matriz impacto-probabilidad, ver anexo 19, y se gestionan mediante las estrategias según su grado de probabilidad e impacto, como se muestra en el cuadro 20.

Cuadro 20. Registro de riesgos y plan de respuesta

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	0.7	0.8	0.56	<b>Evitar</b> Gestionar el equipo de evaluación con antelación y ante la Dirección Técnica y Gerencia General	Al presentar la ficha de requerimiento de evaluación no aparece contraparte de unidad solicitante.	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.3	0.4	0.12
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	0.7	0.8	0.56	<b>Evitar</b> Iniciar el proceso con cuatro meses de anticipación.	Al contar con la aprobación del Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.5	0.2	0.1
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	0.5	0.8	0.40	<b>Evitar</b> Incluir evaluación en el Plan Anual de Evaluación (un año fiscal antes).	Al recibir solicitud de evaluación.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.4	0.04

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	0.3	0.8	0.24	<b>Evitar</b> Conformar un equipo técnico con unidad solicitante para definir requisitos de evaluación.	Al recibir solicitud de evaluación.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.1	0.01
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	0.3	0.4	0.12	<b>Mitigar</b> Documentar con información de bases de datos en Sistemas FISDL.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.2	0.02
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	0.5	0.2	0.10	<b>Mitigar</b> Solicitar con anticipación licencias completas o pedir autorización para instalación de demos.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.3	0.1	0.03
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	0.5	0.1	0.05	<b>Transferir</b> Solicitar a Gerencia General el financiamiento con fuentes centralizadas.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.1	0.05	0.005

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	0.1	0.4	0.04	<b>Aceptación activa</b> Incluir a la entidad financiadora en el Comité de Seguimiento.	Al contar con la aprobación del Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.1	0.05	0.005
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02	<b>Aceptación activa</b> Amparar la participación de la municipalidad en el convenio de ejecución/compromisos de las partes.	Cuando se establezcan primeras coordinaciones.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.05	0.005
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02	<b>Aceptación activa</b> Gestionar con líderes aliados la participación de la comunidad.	Cuando se establezcan primeras coordinaciones.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.05	0.005

Riesgo General del Proyecto = 0.21

Riesgo General del Proyecto = 0.03

Resultado Riesgo Moderado

Resultado Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.11.8 Gestión de los interesados.**

Este proceso implica la identificación de las estrategias para gestionar a los interesados, con el objetivo de cumplir con sus expectativas y requisitos de la evaluación, para ello se deben utilizar el “Registro de interesados” ver anexo 20; la “Matriz de influencia-interés”, anexo 21; y la matriz de “Estrategia de gestión de interesados” anexo 22.

La base de información para ambos instrumentos es la matriz de influencia-interés, la cual clasifica a los interesados por cuadrante, a fin de definir las estrategias para cada grupo. Así, se obtienen estrategias para los siguientes grupos:

- Grupo con bajo interés y baja influencia: son interesados que requieren un monitoreo con esfuerzo mínimo.
- Grupo con alto interés y baja influencia: son interesados que deben mantenerse informados.
- Grupo con bajo interés y alta influencia: son interesados a quienes debe satisfacer las expectativas manifestadas en el registro de interesados.
- Grupo con alto interés y alta influencia: son actores claves a quienes se debe gestionar atentamente en cuanto a requisitos y expectativas manifestadas en el registro de interesados.

Este proceso debe ser manejado por la Jefatura del Dpto. De Monitoreo y Evaluación Operativa, el Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación, y por el Comité de Seguimiento como instancia de apoyo.

#### **4.2.11.9 Gestión de las comunicaciones.**

La gestión de las comunicaciones tiene como propósito la identificación de los hitos de información, responsables de la generación, la recopilación, la distribución y archivo de la información de la evaluación; así como la definición de los tipos y canales de comunicación en las diferentes fases de la evaluación. En la figura 32 se muestran los responsables del ciclo de vida de la información.

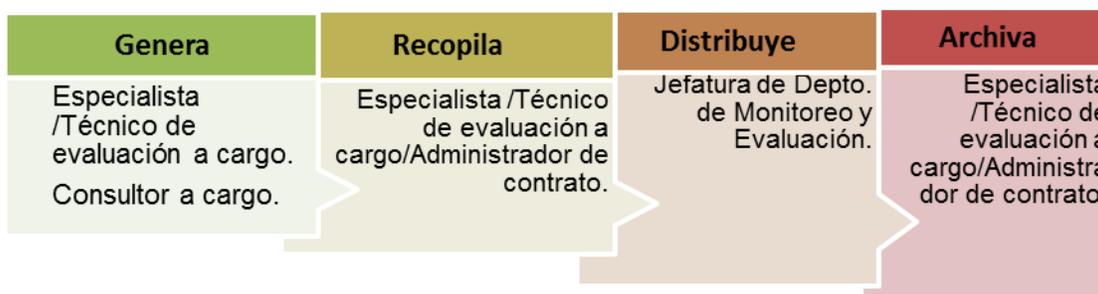


Figura 32. Responsables del manejo de la información de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Un hito de comunicación es una acción o resultado intermedio o final que por su importancia debe ser conocido por los interesados del proceso. Y que de su difusión se espera una retroalimentación para tomar decisiones en la planificación, ejecución, seguimiento o cierre de la evaluación.

Se distinguen los siguientes tipos de comunicación a utilizar en el proceso, los cuales pueden ser efectuados por cualquier canal oficial entre el Dpto. De Monitoreo y Evaluación Operativa y los involucrados, en los que se brinden orientaciones, soliciten requerimientos, establezcan coordinaciones o acuerdos entre las partes, y se difundan resultados entre los interesados y públicos meta.

**Comunicación escrita.** Toda comunicación realizada mediante correo electrónico, memorándum, ayuda memoria, carta, informe, o similar.

**Comunicación verbal.** Toda comunicación efectuada entre las partes involucradas, durante reuniones (inicio, seguimiento y cierre), presenciales, virtuales, telefónicas, o similares.

**Comunicación visual.** Toda comunicación efectuada entre las partes o hacia un público meta, que implique retroalimentación o no, utilizada principalmente para la difusión de resultados, como carteles, fotografías, gráficas, videos o similares.

El cuadro 21 resume por fase de la evaluación, el propósito e hito de comunicación, los tipos de comunicación, el público meta, frecuencia, responsable de conducir la comunicación y los recursos. El evaluador podrá actualizar la lista de propósitos/hitos de esta matriz.

Cuadro 21. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Fase	Propósito/hito de comunicación	Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
Planificación	Difundir el inicio del proceso de planificación anual de evaluación o de un requerimiento especial de evaluación.	Escrita y verbal.	Dirección Técnica, Gerencias de Área, y jefaturas si es necesario y están previamente identificadas)	Anual y a demanda.	Jefatura del Depto. de Monitoreo y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Reuniones de seguimiento de Dirección Técnica.</li> </ul>
	Validar el plan anual de evaluaciones.	Verbal y escrita.	Dirección Técnica y Depto. de Monitoreo y Evaluación.	Anual y a demanda.	Jefatura del Depto. de Monitoreo y Evaluación (Incluye especialistas/técnicos de evaluación).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de priorización de evaluaciones.</li> <li>• Reunión de trabajo.</li> </ul>
	Validar el plan de cada evaluación y sus instrumentos.	Verbal y escrita.	Depto. de Monitoreo y Evaluación y Jefatura solicitante.	A demanda.	Especialistas/técnicos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Trabajo de la evaluación.</li> </ul>
	Dar orden de inicio al proceso de evaluación.	Escrito.	Especialista/técnico de evaluación responsable y/o consultor a cargo.	Una vez y a demanda.	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Carta de orden de inicio</li> <li>• Contrato legalizado</li> <li>• Garantías presentadas</li> </ul>
Ejecución	Coordinaciones	Escrito y verbal	Equipos operativos FISDL y consultor a cargo	A demanda	Especialistas/técnicos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Visitas de campo</li> </ul>
	Difundir los resultados de la evaluación.	Verbal, escrita y visual.	Públicos meta internos y externos (Gcia. Gnl, Dirección Técnica, Gerencias de Área, Jefatura Solicitante, Financiador, Actores clave)	Una vez a cada público meta, al contar con el informe de evaluación final.	Especialista/técnico de evaluación y/o consultor a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones Power Point</li> <li>• Videos</li> <li>• Afiches/Carteles</li> <li>• Informes de avance</li> <li>• Ayudas Memoria</li> <li>• Videoconferencia</li> </ul>

<b>Fase</b>	<b>Propósito/hito de comunicación</b>	<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>Seguimiento</b>	Brindar seguimiento a la ejecución de la evaluación.	Verbal y escrita	Miembros del comité de seguimiento.	Quincenal.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones Power Point, Ayudas Memorias.</li> </ul>
	Retroalimentación de revisión de informes.	Verbal y escrita	Miembros del comité de seguimiento y consultor a cargo.	Según el número de informes.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes revisados con observaciones en versión de “control de cambios”.</li> </ul>
	Informar de los avances del proceso.	Verbal y/o escrita	Dirección Técnica, Gerencias de Área y Jefaturas solicitantes.	Al menos 2 informes durante el periodo de la evaluación.	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de Dirección Técnica o bilaterales.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Ficha de seguimiento del proceso.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	Informar de la entrega de informes definitivos y liberación de recursos.	Escrita	Jefaturas solicitantes.	Al finalizar la evaluación.	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes definitivos</li> <li>• Actas de entrega y recepción.</li> <li>• Memorándum de liberación de recursos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.11.10 Gestión del equipo de evaluación.

A partir de que una evaluación es autorizada, el Depto. de Monitoreo y Evaluación designará un responsable de la misma, y dependiendo de la modalidad de ejecución (recurso interno o externo), conformará un equipo de evaluación. La estructura organizativa se muestra en la figura 33.

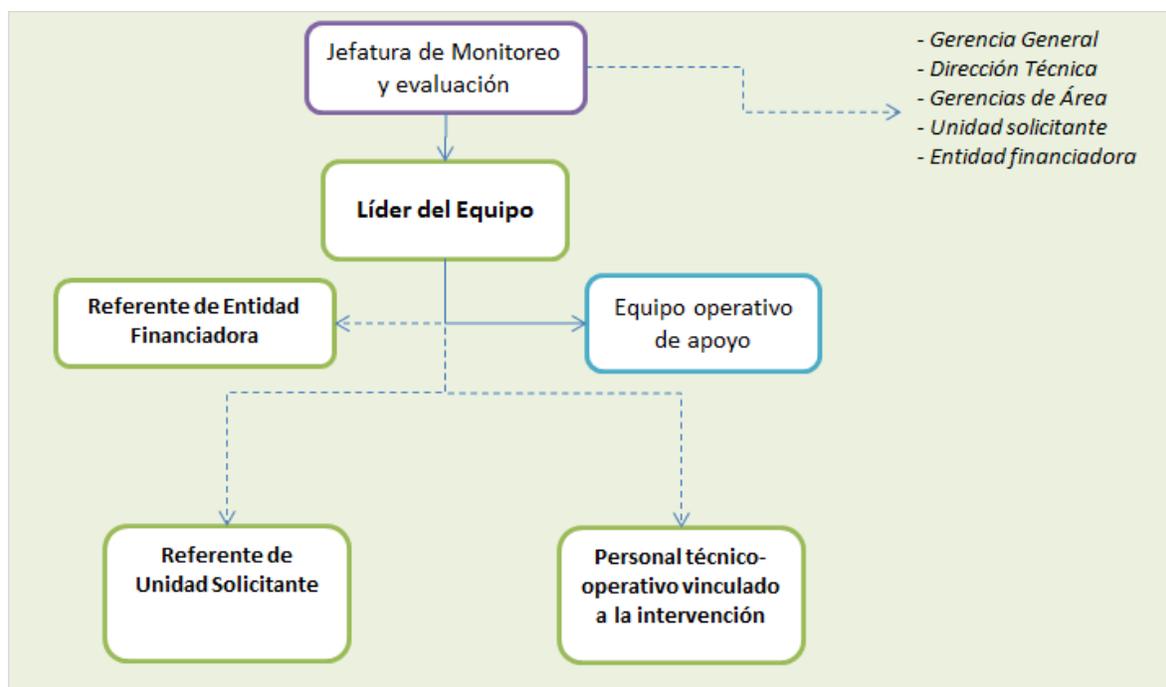


Figura 33. Estructura organizativa del equipo de evaluación interno.

Fuente: Elaboración propia.

**El equipo de evaluación interno.** Estará conformado por un integrante del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, quien será el líder del equipo; un integrante de la unidad solicitante, quien será el referente técnico del proceso; un referente de la oficina que financia la intervención sujeta de evaluación (si fuera requerido por la misma); otro personal FISDL técnico/operativo como Asesores Municipales, Asesores en Desarrollo, Técnicos de Seguimiento, etc., quienes delegados por las jefaturas correspondientes, apoyarán el proceso de evaluación como enlaces territoriales, asesoramiento técnico, acompañamiento operativo (levantamiento de información) u otra función requerida en la evaluación.

Este personal, será solicitado por la jefatura de Monitoreo y Evaluación a las jefaturas a cargo, especificando su función dentro del proceso de evaluación. Cuando la evaluación finalice, por el mismo medio, será liberado dicho recurso.

**El equipo de evaluación externo.** Estará conformado por las personas (profesionales, técnicos y operativos) designados por el consultor o firma, además, del personal del “equipo de evaluación interna” que sea necesario se incorpore a esta modalidad de ejecución. La estructura organizativa se muestra en la figura 34.

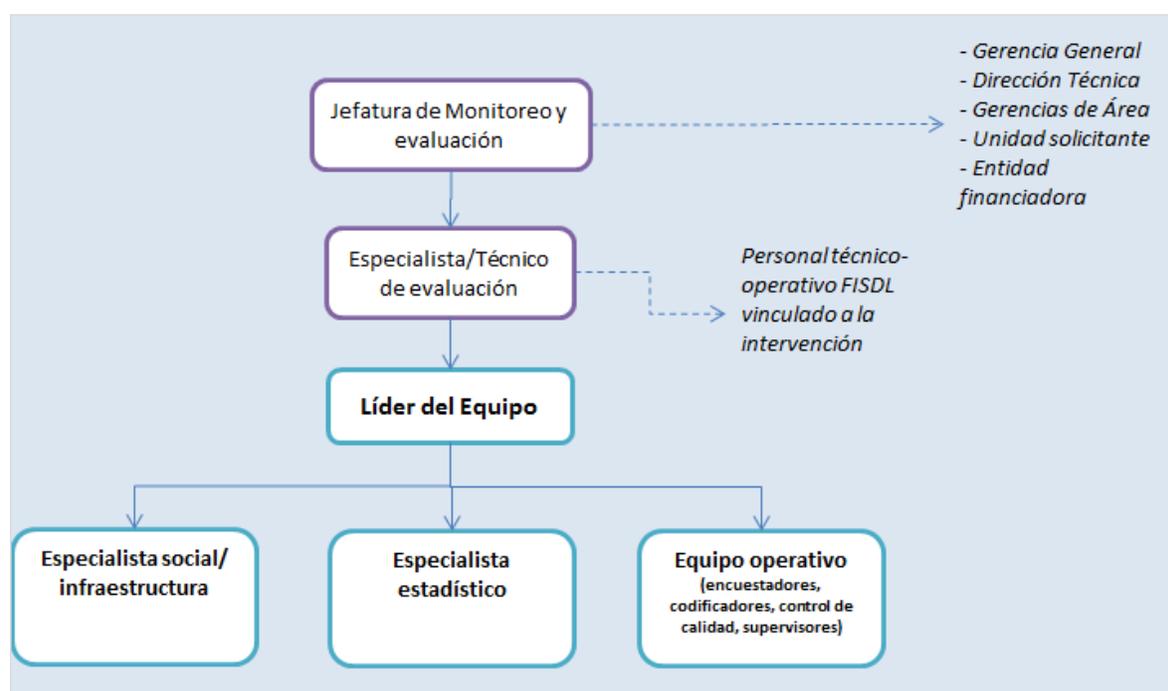


Figura 34. Estructura organizativa del equipo de evaluación externo.

Fuente: Elaboración propia.

Los roles de cada uno de los miembros de la estructura organizativa y su relación jerárquica, se muestran en el cuadro 22.

Cuadro 22. Roles y jerarquía del equipo de evaluación.

Cargo	Rol	Jerarquía	Dependencia orgánica
<b>Modalidad de ejecución interna</b>			
Líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción del proceso de evaluación;</li> <li>• Gestión de los procesos de apoyo de la evaluación (control del</li> </ul>	Responde en línea subordinada a la jefatura del Dpto. de Monitoreo y	Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.

<b>Cargo</b>	<b>Rol</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Dependencia orgánica</b>
	<p>cronograma, presupuesto, plan de adquisiciones, control de interesados y equipo de evaluación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina el equipo de evaluación;</li> <li>• Coordinación del Comité de Seguimiento.</li> <li>• Implementa la evaluación.</li> </ul>	Evaluación Operativa.	
Referente de unidad solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento técnico al propósito de la evaluación;</li> <li>• Enlace institucional con terceros vinculados a la intervención.</li> <li>• Participación del Comité de Seguimiento.</li> </ul>	Responde en línea colaborativa al Líder de equipo.	Unidad solicitante
Referente de entidad financiadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de requerimientos de evaluación o TDR, según el caso (si así lo especifica el documento de diseño o la norma del convenio).</li> <li>• Participación del Comité de Seguimiento (si así lo dispone la Entidad).</li> </ul>	Responde en línea colaborativa al Líder de equipo.	Entidad Financiadora
Personal técnico-operativo vinculado a la intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo territorial para coordinaciones con autoridades locales, comunidad y otros actores claves de la zona de intervención.</li> <li>• Apoyo logístico y vinculaciones con instituciones locales.</li> </ul>	Responde en línea colaborativa al Líder de equipo.	Unidad solicitante o de Unidad de apoyo.
Equipo operativo de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo logístico y operativo en el levantamiento y procesamiento de información, y difusión de resultados.</li> </ul> <p>(Encuestadores, codificadores, control de calidad, supervisores)</p>	Responde en línea subordinada al Líder de equipo.	Unidades del FISDL o personal externo contratado para este fin.
Jefatura de Monitoreo y Evaluación Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlace entre el equipo de evaluación y el equipo gerencial.</li> <li>• Gestiona la visión estratégica y política de la evaluación.</li> <li>• Gestiona recursos.</li> <li>• Retroalimenta el proceso de evaluación.</li> </ul>	Responde en línea colaborativa a diferentes áreas: Dirección Técnica, Gerencia General, Unidad solicitante y Entidad Financiadora	Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.
<b>Modalidad de ejecución externa</b>			
Líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mismos roles del líder de equipo interno, con excepción de que solamente es miembro del Comité de Seguimiento.</li> </ul>	Responde en línea subordinada al Especialista/Técnico de evaluación a cargo	Consultor/Firma
Especialistas de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la evaluación (diseño de estrategia metodológica, instrumentos, levantamiento, procesamiento y análisis de informes, elaboración de informes y material de difusión, etc.)</li> </ul>	Responde en línea subordinada al Líder de Equipo.	Consultor/Firma

Cargo	Rol	Jerarquía	Dependencia orgánica
Equipo operativo.	Los mismos roles del equipo operativo interno. (Encuestadores, codificadores, control de calidad, supervisores).	Responde en línea subordinada al Líder de Equipo.	Consultor/Firma

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.12 Ejecución.

La ejecución de la evaluación consistirá en la aplicación de la metodología de evaluación propuesta en el Plan de Trabajo para la Evaluación, la investigación, levantamiento, procesamiento y análisis de la información; así como elaboración y discusión de informes de evaluación. Implica también la coordinación de personas y recursos e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan de trabajo de la evaluación. La figura 35 muestra los pasos claves durante la implementación.

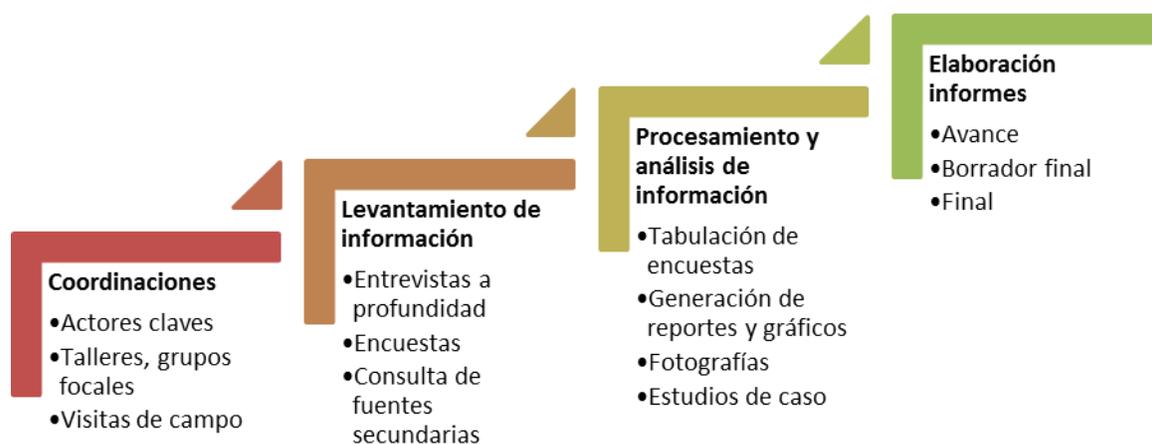


Figura 35. Pasos en la fase de implementación de evaluaciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.13 Seguimiento.

El seguimiento de la evaluación se realizará en dos niveles, el primero al Plan Anual de Evaluaciones Operativas, y el segundo a cada evaluación aprobada en el plan. El cuadro 23 muestra las características del seguimiento a realizar en cada caso:

Cuadro 23. Instancias de seguimiento y roles.

Seguimiento	Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa	A la Evaluación Operativa “1-n”
<b>Dirección Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y aprobar el Plan Anual.</li> <li>• Recibir trimestral y mensualmente informe de avance del Plan Anual.</li> <li>• Informar a la Alta Dirección de los avances y resultados del Plan Anual y uso de recursos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los informes de resultados de la evaluación.</li> <li>• Retroalimentar a la Alta Dirección sobre los resultados de la evaluación operativa.</li> </ul>
<b>Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a la Dirección Técnica, trimestral y mensualmente, el avance del Plan Anual, y uso de los recursos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre, se realicen y documenten de acuerdo al plan de la evaluación.</li> <li>• Retroalimentar a las gerencias de áreas y jefaturas operativas de los resultados de la evaluación.</li> </ul>
<b>Comité de Seguimiento</b>	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que el expediente de la evaluación se encuentre completo y documentado.</li> <li>• Revisar y validar el Plan de la Evaluación. Podrá recomendar cambios a la propuesta metodológica.</li> <li>• Verificar que los procesos de ejecución, seguimiento y cierre se realicen de acuerdo al plan de la evaluación.</li> <li>• Revisar y validar el contenido de los informes de la evaluación.</li> </ul>
<b>Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan Anual.</li> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance mensual del Plan Anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan de la Evaluación “1-n”.</li> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance de la evaluación según los entregables de su plan de trabajo, y uso de los recursos asignados.</li> <li>• Informar a la Jefatura de Departamento semanalmente y cuando lo requiera, del avance de la evaluación.</li> <li>• Controlar que la evaluación se realice según el plan diseñado y aprobado.</li> <li>• Coordinar y dar seguimiento a los acuerdos del Comité de Seguimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A fin de verificar que las tres instancias realizan el seguimiento sugerido, el Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación, completará la “Lista de chequeo de seguimiento” del anexo 23.

El seguimiento implica la verificación de que se utilice el plan de la evaluación y sus instrumentos. Dicha responsabilidad es del Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación. Para ello se auxiliará de lo establecido en los apartados de gestión del tiempo y costos.

Además, incluye la coordinación del Comité de Seguimiento, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- Leer y validar el Plan de Trabajo de la Evaluación
- Recomendar cambios a la propuesta metodológica
- Brindar seguimiento al proceso de la evaluación mediante reuniones quincenales o según se programe.
- Servir de enlace con los equipos operativos para coordinaciones con actores claves en los municipios o instituciones involucradas.
- Leer y validar los informes de evaluación.
- Recomendar acciones correctivas y/o de mejora al proceso.

Las actividades de seguimiento deben quedar documentadas con ayuda memorias.

Los cambios al Plan Anual de Evaluación son aprobados por la Dirección Técnica; y los cambios al Plan de la Evaluación son aprobados por la Jefatura del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa. Todos los cambios deben documentarse según el anexo 24 “Formulario de control de cambios”.

#### **4.2.14 Difusión de los resultados.**

Los resultados de cada evaluación serán difundidos entre los interesados y de acuerdo a los lineamientos y definidos en el plan de comunicación de la evaluación. El propósito principal es retroalimentar a las unidades ejecutoras de los resultados de la evaluación en función de los objetivos y matriz síntesis del modelo evaluativo (dimensiones, variables e indicadores), analizar en conjunto las conclusiones y recomendaciones, y establecer el seguimiento y monitoreo a las recomendaciones priorizadas.

La socialización incluye a las siguientes instancias: Gerencia General, Dirección Técnica, Gerencias de Área, Jefatura solicitante, otros públicos meta definidos en el plan de la evaluación. Puede incluir la presentación de resultados al Comité Técnico Consultivo (CTC) y al Consejo de Administración (CAD) si fuere requerido.

#### **4.2.15 Cierre del proceso de evaluación.**

El cierre del proceso de evaluación se refiere a:

1. La entrega de los productos de evaluación a las unidades ejecutoras, ver anexo 25 “Acta de entrega y aceptación del informe de evaluación”.
2. La liberación de los recursos puestos a disposición del proceso (recursos humanos, tecnológicos y económicos).
3. La verificación de que la documentación del proceso de evaluación esté completa. El cuadro 24 muestra la documentación que debe tener el expediente.
4. El resguardo de toda la documentación necesaria a incluir en el expediente del contrato administrativo.

Los procesos de evaluación con recursos externos, deberán realizar además lo siguiente:

5. La elaboración de acta de recepción de los productos de la evaluación. Ver anexo 26 “Acta de recepción parcial/definitiva”. Deberá elaborar un acta de recepción parcial, para cada entregable cuando la consultoría sea mediante órdenes de trabajo, y al cierre de la misma, elaborar un acta de recepción definitiva.
6. La evaluación del desempeño del consultor en Sistema de Banco de Contratistas.

Cuadro 24. Documentación del expediente.

<b>Expediente de evaluación con recurso interno FISDL</b>	<b>Expediente de evaluación con recurso externo (Consultoría)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requerimiento de evaluación</li> <li>• Plan de trabajo de la evaluación</li> <li>• Productos en versión digital.</li> <li>• Actas de Comité de Seguimiento.</li> <li>• Listas de asistencia de procesos de difusión de resultados.</li> <li>• Acta de entrega y aceptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requerimiento de evaluación</li> <li>• Términos de Referencia</li> <li>• Copia del Contrato / Orden de Compra.</li> <li>• Nombramiento de Administrador de Contrato.</li> <li>• Orden de Inicio.</li> <li>• Ordenes de trabajo (para contratos abiertos).</li> <li>• Plan de trabajo de la evaluación</li> <li>• Copias de facturas (insumos de pagos)</li> <li>• Actas de recepción parciales (para contratos abiertos con órdenes de trabajo).</li> <li>• Acta de recepción definitiva.</li> <li>• Evaluación del Contratista.</li> <li>• Productos en versión digital.</li> <li>• Actas de Comité de Seguimiento.</li> <li>• Listas de asistencia de procesos de difusión de resultados.</li> <li>• Acta de entrega y aceptación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**4.2.16 Historial de cambios.**

<b>Versión anterior</b>	<b>Versión actual</b>	<b>Descripción del cambio</b>	<b>Aprobación (Instancia/fecha)</b>	<b>Vigencia (Fecha)</b>
-	0	Creación y aprobación del procedimiento.	Consejo de Administración Sesión: Fecha:	

### **4.3 Aplicación de la guía de buenas prácticas a la evaluación del programa “Manos a la Obra por Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD”.**

#### **4.3.1 Introducción**

Este documento presenta el Plan de la Evaluación del programa PROCOMUNIDAD, financiamiento KfW IV y V, la cual tiene como objetivo evaluar los resultados, la utilización de los productos entregados, la medida en que éstos satisfacen las necesidades para lo que fueron diseñados, y finalmente, la sostenibilidad de las intervenciones en función del valor agregado de las obras y los procesos de autogestión de las comunidades.

PROCOMUNIDAD inicia como una metodología de ejecución de proyectos por la comunidad, que en el año 2008 obtiene recursos del Banco Alemán de Desarrollo, en adelante “KfW”, para que el programa sea implementado como parte de los acuerdos separado y especial, fase IV y V del co financiamiento del Programa Comunidades Solidarias Rurales (PCS), entre el Gobierno de Alemania y el Gobierno de El Salvador, con lo que se convierte en el programa “Manos a la obra por nuestra comunidad”. En años anteriores, el Gobierno de Alemania, a través del KfW ya había apoyado CSR con los acuerdos I, II y III.

La evaluación se estructura en cuatro momentos, según el ciclo de vida del proyecto como la planificación, ejecución, seguimiento y cierre. Además, se desarrollan procesos de apoyo como tiempo, costo, adquisiciones, comunicaciones, interesados y equipo de evaluación. Se define la metodología de evaluación mediante una estrategia cualitativa y con actores clave en diferentes ámbitos del programa, y una estrategia cuantitativa con usuarios de los proyectos. Además, se presenta la matriz de evaluación y la matriz de criterios y preguntas de evaluación, con los instrumentos de levantamiento de información.

El enfoque de la evaluación se centrará en el análisis de dimensiones según los componentes del programa: Procesos y proyectos comunitarios,

fortalecimiento institucional, y servicios de consultoría; así como en los objetivos de evaluación: resultados, utilidad de los productos entregados y sostenibilidad.

#### **4.3.2 Antecedentes**

En el marco de la Cooperación Financiera Oficial entre Alemania y El Salvador, Fomento del Desarrollo Local y la Gobernanza, y como parte del contrato de préstamo firmado en el año 2007 entre la República de El Salvador (prestatario), El FISDL (entidad ejecutora) y el KfW (El Banco), en el año 2008 se aprueban dos acuerdos de continuidad a las acciones originales de apoyo en ese entonces, al Programa Red Solidaria, el que en el 2009 cambiaría a “Programa Comunidades Solidarias”.

Dichos acuerdos, denominados “Acuerdo separado-KfW IV” y “Acuerdo especial-KfW V”, tienen en su base una variación respecto del acuerdo marco relacionado a la financiación de acciones que fueran realizadas con la metodología de ejecución de proyectos denominada PROCOMUNIDAD, la cual distingue tres modalidades:

- Proyectos ejecutados por un binomio (Municipalidad-Comunidad)
- Proyectos ejecutados por la comunidad (PEC)
- Proyectos centralizados (FISDL)

De las tres modalidades, estos acuerdos priorizan la ejecución de proyectos en PEC, Binomio y centralizado como última alternativa.

Con este financiamiento, PROCOMUNIDAD pasa de una metodología de ejecución de proyectos a un programa que atiende tres componentes del eje estratégico “Servicios básicos” de Red Solidaria: 1. Procesos y proyectos comunitarios; 2. Fortalecimiento institucional, y 3. Servicios de consultoría, mediante la ejecución de proyectos de 5 tipologías: edificaciones escolares, edificaciones en salud, agua y saneamiento, obras viales y electrificación.

Por un lado la ejecución del acuerdo separado (KfW IV) se ha realizado durante los años 2008 al 2016, con un resultado de 97 proyectos, de los cuales,

un 80% es PEC, un 14% es Binomio y un 5% es centralizado. Por otra parte, la ejecución del acuerdo especial (KfW V) se ha realizado durante los años 2012 al 2014, con un resultado de 77 proyectos, de los cuales un 99% ha sido PEC y un 1% Binomio.

Las percepciones de éxito de este programa, documentado por testimonios de participantes de los procesos, evaluaciones operativas del equipo asesor y técnico del programa, evaluación externa a modalidades de ejecución, y por misiones de verificación de cumplimiento por parte del KfW, deben ser complementadas por una medición objetiva cuantitativa y cualitativa que proporcione juicios de valor sobre los resultados obtenidos, la utilidad de los productos obtenidos y la sostenibilidad de las intervenciones, a fin de obtener aprendizajes y lecciones que puedan ser aprovechadas en el futuro próximo.

### **4.3.3 Definición del alcance.**

#### **4.3.3.1 Objetivo**

Evaluar los resultados del programa “Manos a la obra por nuestra comunidad-PROCOMUNIDAD” IV y V, la utilización de los productos entregados por el programa y la sostenibilidad de las acciones, a fin de establecer el cumplimiento del diseño, la satisfacción de las necesidades y la continuidad de los efectos generados en las zonas de intervención.

#### **4.3.3.2 Objetivos específicos**

1. Medir las modificaciones que ha tenido el entorno intervenido por el programa y los efectos en la vida de los miembros de la comunidad.
2. Establecer la medida en que los productos del programa son utilizados por los beneficiarios.
3. Valorar la sostenibilidad de los efectos positivos generados por la intervención en la población y su entorno.

#### **4.3.3.3 Identificación de requerimientos de evaluación.**

A partir de la entrevista con una técnico del programa y la validación del primer borrador de la ficha, por parte de la referente del programa PROCOMUNIDAD y jefatura del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, se obtiene la Ficha de requerimiento de la evaluación, con los insumos base para elaborar el plan de la evaluación y la propuesta metodológica.

Ver anexo 27. Ficha de requerimiento de evaluación aprobada.

#### **4.3.3.4 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).**

La Estructura de Desglose del Trabajo presenta las agrupaciones de trabajo requerido para obtener la evaluación de PROCOMUNIDAD IV y V. Se resume en la planificación, implementación, seguimiento y cierre.

Ver anexo 28. Estructura de Desglose del trabajo (EDT).

#### **4.3.3.5 Registro de Interesados.**

El registro de los interesados del proyecto de evaluación se refiere a aquellas personas o entidades que en alguna forma estuvieron relacionadas a PROCOMUNIDAD IV y V, y que desde su ámbito de acción pueden suministrar información al proceso de evaluación.

Ver anexo 29. Registro de interesados.

### **4.3.4 Diseño metodológico.**

#### **4.3.4.1 Propósito de la evaluación**

La evaluación persigue obtener una medición del cumplimiento de los objetivos de PROCOMUNIDAD según los componentes del programa: Procesos y proyectos comunitarios, fortalecimiento institucional, y servicios de consultoría. Además, se medirá el grado de utilización de las obras entregadas y su capacidad de satisfacción de la necesidad identificada, así como la apropiación del proyecto y la aplicación de buenas prácticas por parte de los actores involucrados, posterior

a la entrega de la obra, las cuales fueron adquiridas durante los procesos de asistencia técnica.

La evaluación abarca los proyectos ejecutados con los financiamientos IV y V realizados por el Banco Alemán de Desarrollo – KfW en las modalidades de ejecución Binomio, PEC y Centralizado, en las cinco tipologías identificadas: edificaciones escolares, edificaciones en salud, agua y saneamiento, obras viales y electrificación. La figura 36 muestra el alcance de la evaluación.

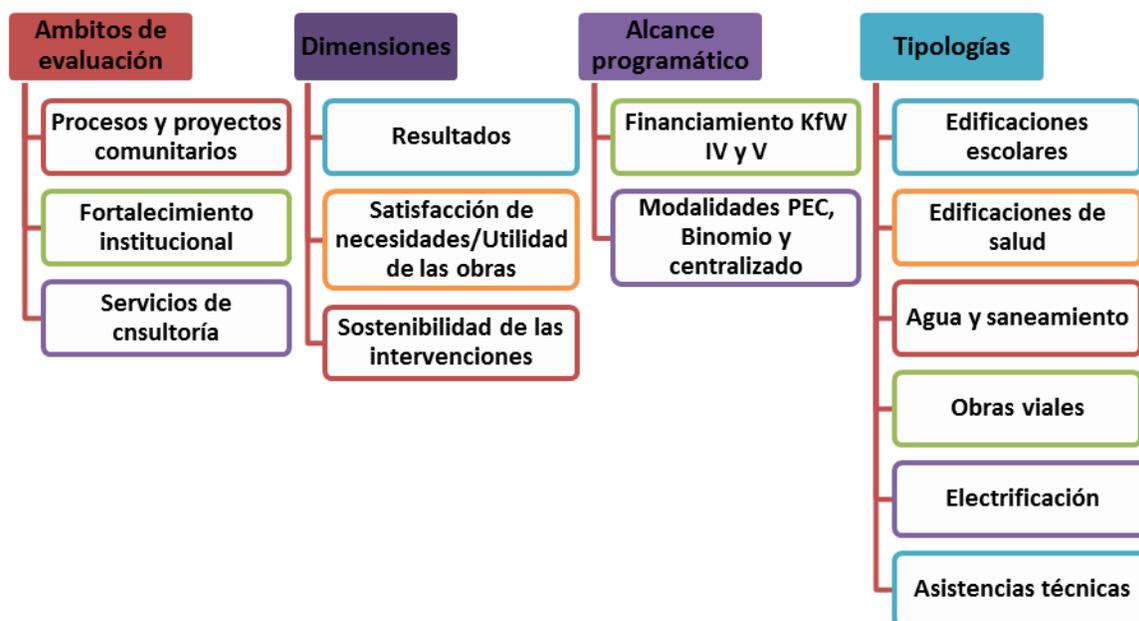


Figura 36. Alcance de la Evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4.2 Matriz síntesis del modelo evaluativo.

El cuadro 25 muestra la matriz síntesis del modelo evaluativo a implementar. Para cada objetivo se establece la dimensión y variables sujetas de medición, los indicadores a documentar, las preguntas de evaluación y las técnicas e instrumentos de evaluación.

- **Dimensión resultados.** Busca establecer si existen modificaciones en las variables evaluadas, como resultado directo o indirecto de la intervención en función de los objetivos de la misma.

- **Dimensión satisfacción de resultados/utilidad de las obras.** Se refiere, la medida en que los productos o servicios de la intervención, son utilizados por la población beneficiaria y responden a la necesidad para la que fueron creados.
- **Dimensión sostenibilidad de las intervenciones.** Se refiere a valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda; o a identificar el valor agregado por alguno de los involucrados en la intervención.

Cuadro 25. Matriz síntesis del modelo evaluativo.

Objetivo	Dimensiones	Variables	Preguntas de evaluación	Indicadores	Técnicas e instrumentos de evaluación
<p>Medir las modificaciones que ha tenido el entorno intervenido por el programa y los efectos en la vida de los miembros de la comunidad.</p>	<p>Resultados de los procesos y proyectos comunitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos del programa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proyectos</li> <li>b) Asistencias técnicas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué resultados se pueden evidenciar con el programa?</li> <li>• ¿Surgieron otros resultados o efectos no previstos?</li> <li>• ¿Los productos o servicios fueron entregados a la población sujeta de la intervención?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ejecución física: Cantidad de proyectos ejecutados/cantidad de proyectos programados KfW IV y V.</li> <li>• % de cobertura:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) cantidad de municipios atendidos/cantidad de municipios priorizados KfW IV y V.</li> <li>b) Cantidad de asistencias técnicas ejecutadas/cantidad de asistencias técnicas programadas KfW IV y V.</li> </ul> </li> <li>• % de ejecución financiera: Cantidad de recursos ejecutados/cantidad de recursos programados KfW IV y V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grupo focal con actores claves.</li> <li>b) Entrevista semi estructurada con actores clave</li> </ul> </li> <li>• Cuantitativo: Entrevista estructurada a beneficiarios; y documental.</li> </ul>
<p>Establecer la medida en que los productos del programa son utilizados por los beneficiarios.</p>	<p>Satisfacción de necesidades (Utilidad de los productos entregados).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de las obras</li> <li>• Satisfacción de los usuarios en la calidad de las obras</li> <li>• Satisfacción de las necesidades que han dado origen a las obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La población hace uso de los productos o servicios entregados, según la finalidad de su diseño?</li> <li>• ¿Los usuarios de las obras consideran de buena calidad las obras?</li> <li>• ¿Los usuarios de las obras perciben que la obra ha solventado la necesidad que originó e proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 80% de las instalaciones construidas o rehabilitadas son utilizadas por los beneficiarios y operadas adecuadamente por las instancias responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grupo focal con actores claves.</li> </ul> </li> <li>• Cuantitativo: Entrevista estructurada a beneficiarios; y documental.</li> </ul>

Objetivo	Dimensiones	Variables	Preguntas de evaluación	Indicadores	Técnicas e instrumentos de evaluación
<p>Valorar la sostenibilidad de los efectos positivos generados por la intervención en la población y su entorno.</p>	<p>Sostenibilidad de las intervenciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de buenas prácticas de gestión en las municipalidades y comunidad.               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participación ciudadana</li> <li>b) Autogestión</li> <li>c) Administración de recursos</li> <li>d) Transparencia</li> </ul> </li> <li>• Creación de valor agregado a las obras entregadas por los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte de las familias beneficiadas?</li> <li>• ¿Ha continuado el interés tras el fin del programa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En al menos el 60% de las municipalidades con proyectos financiados con fondos KfW se ha logrado la participación y transparencia del gobierno local y la rendición de cuentas del mismo.</li> <li>• En al menos la mitad de las comunidades evaluadas, se implementan al menos 1 buena práctica de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grupo focal con actores claves.</li> <li>b) Entrevista semi estructurada con actores clave</li> <li>c) Revisión documental (PEP, Rendición de Cuentas, Oficinas de Información y Respuesta activadas.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cuantitativo: Entrevista estructurada a beneficiarios.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.4.3 Estrategias metodológicas**

La evaluación se realizará mediante la implementación de una estrategia cualitativa y una estrategia cuantitativa, las cuales suponen la participación activa de los involucrados, con especial énfasis en los actores locales y beneficiarios.

##### **Estrategia cuantitativa**

Se refiere a la realización de entrevistas estructuradas a usuarios de los proyectos ejecutados, además, de una investigación documental sobre los rendimientos de PROCOMUNIDAD, referidos a los niveles de ejecución según los indicadores de diseño y a los indicadores de la evaluación.

Para las entrevistas estructuradas se estima una muestra estadísticamente representativa de la población de los municipios y proyectos seleccionados previamente, según los siguientes criterios:

- Al menos dos municipios de las zona occidental, central y paracentral; al menos un municipio de la zona oriental.
- Al menos dos tipologías de proyectos en cada municipio, y que entre los municipios seleccionados, se encuentren las seis tipologías y modalidad de ejecución contempladas en PROCOMUNIDAD.
- Proyectos geográficamente cercanos entre sí.

El resultado de esta selección es una participación de un 25.5% del total de municipios intervenidos, un 15% de proyectos de la totalidad de proyectos ejecutados y entre ellos, las seis tipologías de proyectos realizadas, así como un 24 proyectos en la modalidad PEC y 2 proyectos en la modalidad Binomio.

##### **Tamaño de la muestra**

A partir de la selección de municipios y proyectos, se calcula una muestra estadísticamente representativa de la población beneficiaria en dichos proyectos, con un error del 8% y una confianza del 95%. El resultado es una muestra de 148 hogares a entrevistar, a los que se agregan 12 boletas como margen de seguridad, totalizando 160 hogares de 26 proyectos en 12 municipios, como se muestra en el cuadro 26.

El total de encuestas se prorratea entre los 26 proyectos a partir del tamaño de población beneficiaria. A fin de optimizar recursos, en aquellos proyectos con número de encuestas menores a 5, se redondea a 5, y en aquellas, mayores a 5, se redondea a 10.

Ver anexo 30. Tamaño de la muestra.

Ver anexo 31. Muestra por municipio, modalidad de ejecución, tipología y proyecto.

Cuadro 26. Municipios de la muestra.

Departamento	Municipio	Proyecto	Entrevistas según fórmula	Entrevistas según ajuste
AHUACHAPAN	GUAYMANGO	INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS NORTE	1.57	5
		INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS SUR	1.36	5
		INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN NORTE	1.96	5
		INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN SUR	0.74	5
	JUJUTLA	AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA UNIDAD COMUNITARIA DE SALUD FAMILIAR DEL MUNICIPIO DE JUJUTLA	11.07	10
CHALATENANGO	CANCASQUE	MEJORAMIENTO DE CALLE DE CENTRO ESCOLAR CANTON CONCEPCION A CASERIO LOS GALVEZ	2.40	5
		MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CANTÓN CONCEPCIÓN	2.23	5
CUSCATLAN	SAN CRISTOBAL	MEJORAMIENTO DE TRAMOS DE CALLE EN CANTON SANTA ANITA SAN CRISTOBAL	12.92	10
		MEJORAMIENTO DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE SAN CRISTOBAL	3.86	5
		MEJORAS, AMPLIACIÓN, REMODELACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE SAN CRISTÓBAL	30.71	10
LA LIBERTAD	COMASAGUA	MEJORAMIENTO DE CAMINO DE CUESTA LA SIRENA A PORTON CANTÓN EL ROSARIO	9.04	10
		MEJORAMIENTO DE CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL FARO	0.91	5
		MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO A CASERÍO 3 DE MAYO, CANTÓN EL MATAZANO	1.99	5

Departamento	Municipio	Proyecto	Entrevistas según fórmula	Entrevistas según ajuste
LA PAZ	TAPALHUACA	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN TAPALHUACA	5.96	10
SAN MIGUEL	SAN ANTONIO	INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO CANTÓN SAN DIEGO CASERIO LA	1.43	5
SAN VICENTE	SANTA CLARA	INTRODUCCIÓN AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO CASERIO LA PERIQUERA	0.49	5
		INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO EN BARRIO NUEVO Y CASERIO AGUA HELADA	0.21	5
SONSONATE	CALUCO	AMPLIACIÓN DEL COMPLEJO EDUCATIVO REPUBLICA DE CHINA	3.79	5
		CONSTRUCCIÓN DE PASARELA PEATONAL, ENTRADA PRINCIPAL AL MUNICIPIO	38.78	10
		INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y OBRAS DE SANEAMIENTO CANTÓN PLAN DE AMA	2.79	5
	SANTA ISABEL ISHUATAN	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE SANEAMIENTO BÁSICO HUMEDO EN ZONA URBANA DEL MUNICIPIO	2.75	5
		INTRODUCCIÓN ENERGIA ELÉCTRICA CASERIOS LOS MOLINA Y LOS PEÑA	0.74	5
		MEJORAMIENTO CALLE QUE CONDUCE DE CTÓN LASPIEDRAS A CRÍO CHIQUILEQUITA	4.33	5
USULUTAN	ESTANZUELAS	REHABILITACIÓN DE CENTRO ESCOLAR COLONIA VISTA HERMOSA, CASERIO CEIBILLAS, CANTÓN CONDADILLO	2.95	5
	NUEVA GRANADA	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO EN LOS SECTORES: LOS MANGOS, CASCO LA	2.05	5
		REPARACION Y AMPLIACION DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN SAN JOSÉ	0.96	5
<b>Total general</b>			<b>148</b>	<b>160</b>

Fuente: Elaboración propia.

La muestra calculada de entrevistas estructuradas según proyectos, representa un 15% de los proyectos de infraestructura ejecutados en el programa, y entre un

9% y hasta un 50% de los proyectos por cada tipología como se muestra en el cuadro 27.

Cuadro 27. Muestra según proyectos por tipología.

Clasificación	Proyectos del programa		Proyectos de la muestra		Proyectos de la muestra con respecto al total de proyectos de la tipología
A. Edificaciones escolares	56	32%	5	19%	9%
B. Edificaciones en salud	6	3%	2	8%	33%
C. Agua y saneamiento	60	34%	13	50%	22%
D. Obras viales	50	29%	5	19%	10%
E. Electrificación	2	1%	1	4%	50%
<b>Total general</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	
<b>Con respecto al total de proyectos del programa</b>			<b>15%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

La información de las entrevistas estructuradas será procesada en un software estadístico (SPSS vr 22.0 o superior). La entrevista estructurada se muestra en el anexo 32.

### Estrategia cualitativa

Para el levantamiento de información cualitativa se utilizará la selección de municipios de la estrategia cuantitativa y el registro de interesados del numeral 1.4; a fin de implementar dos técnicas:

- **Entrevistas semi estructuradas.** Referida al levantamiento de información de las tres dimensiones en estudio, con los actores clave identificados a nivel institucional, local y comunitario.
- **Grupos focales.** Referida al levantamiento de información con actores clave de la municipalidad y comunidad beneficiada con el proyecto, entre los que se identificarán a referente municipal (1), líderes comunitarios (2), miembros de CEP y/o Junta de Agua cuando aplique (3), y usuarios de proyecto (3). El cuadro 28 muestra los municipios donde se realizarán los grupos focales.

Cuadro 28. Municipios para grupos focales y entrevistas semi estructuradas a actores clave.

Zona	Departamento	Municipio	Tipología <sup>1</sup>	Proyectos	Grupo Focal	Entrevistas semi estructuradas
Occidental	Ahuachapán	Guaymango	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua y saneamiento</li> </ul>	4	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad</li> <li>• 1 miembro de Junta de Agua</li> </ul>
	Sonsonate	Caluco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificaciones escolares</li> <li>• Obras viales</li> <li>• Agua y saneamiento</li> </ul>	3	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad (incluir ficha Agua)</li> <li>• 1 miembro de CEP Proy. Centro Escolar</li> </ul>
Central Norte	Chalatenango	Cancasque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua y saneamiento</li> <li>• Obras viales</li> </ul>	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad</li> <li>• Miembro de CEP Proy. Obra Vial</li> <li>• 1 miembro de Junta de Agua</li> </ul>
	Cuscatlán	San Cristóbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificaciones escolares</li> <li>• Edificaciones en salud</li> <li>• Obras viales</li> </ul>	3	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad</li> <li>• Miembro de CEP Proy. Edif. En Salud</li> </ul>
Paracentral	Usulután	Estanzuelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificaciones escolares</li> </ul>	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad</li> <li>• Líder comunitario</li> </ul>
		Nueva Granada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua y saneamiento</li> </ul>	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Municipalidad</li> <li>• Líder comunitario</li> <li>• 1 miembro de Junta de Agua</li> </ul>
Ficha proy. Agua y Saneamiento		Comasagua (1) Santa Isabel Ishuatán (1) San Antonio (1) Tapalhuaca (1) Santa Clara (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua y saneamiento</li> </ul>	6	n/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de Junta de Agua</li> <li>• Municipalidad en Tapalhuaca y Sta. Isabel Ishuatán</li> </ul>
Total				20	6	20

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Dado que en las intervenciones PROCOMUNIDAD IV y V, la tipología Electrificación se ejecutó en un solo proyecto, no se considera para grupo focal.

Ver anexo 33 entrevista semi estructurada.

Ver anexo 34 guía para grupos focales.

#### **4.3.4.4 Productos**

Los productos a presentar son los siguientes:

- **Informe de avance.** Conteniendo la investigación documental de los resultados de PROCOMUNIDAD IV y V, así como la tabulación (cuadros y gráficas) del levantamiento cuantitativo y cualitativo (encuestas, entrevistas y grupos focales).
- **Informe final.** Conteniendo la información depurada del informe de avance según las revisiones del equipo de seguimiento; el análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación por ámbito de análisis; las conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación y las dimensiones de la intervención (juicios valorativos); las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

El anexo 35 muestra la estructura del Informe de Evaluación.

#### **4.3.5 Procesos de apoyo**

##### **4.3.5.1 Gestión del tiempo.**

La duración del proyecto de evaluación se estima es 88 días, según se presenta en el anexo 36, Cronograma y programa para el levantamiento de información. La ruta crítica está determinada por los paquetes de trabajo levantamiento de información, procesamiento y análisis de la información, elaboración y revisión de informes, difusión de resultados y liberación de recursos. El control del cronograma estará bajo la responsabilidad del Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.

##### **4.3.5.2 Gestión del costo.**

Esta evaluación se realiza con recurso interno FISDL, por lo que la estimación del costo está referida a insumos para actividades de campo, como se muestra en el cuadro 29. Estimación del costo de la evaluación.

Cuadro 29. Estimación del costo de la evaluación.

Nivel	EDT	Nombre de tarea	Costo total
1	1	Evaluación de la intervención	\$390.00
2	1.1	Planificación de la intervención	\$0.00
3	1.1.1	Definición de mecanismo de implementación (externa)	\$0.00
3	1.1.2	Plan de la evaluación	\$0.00
3	1.1.3	Diseño metodológico	\$0.00
2	1.2	Implementación de la evaluación	\$390.00
3	1.2.1	Investigación	
	1.2.1.1	Levantamiento de información	\$390.00
	1.2.1.2	Procesamiento y análisis de información	\$0.00
3	1.2.2	Producción de informes	\$0.00
3	1.2.3	Difusión de resultados	\$0.00
2	1.3	Seguimiento de la evaluación	\$0.00
3	1.3.1	Operación del Comité de Seguimiento	\$0.00
3	1.3.2	Facilitación de coordinaciones	\$0.00
2	1.4	Cierre de la evaluación	\$0.00
	1.4.1	Cierre documental	\$0.00
3	1.4.2	Liberación de recursos	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.5.3 Gestión de las adquisiciones.

Esta evaluación establece como adquisiciones dos ítems (refrigerios para talleres y papelería para talleres), los cuales serán financiados por la Gerencia de Infraestructura con cargo a la fuente financiera “06B.BECIE” hasta por un monto de \$ 390.00 según la estimación de costos de la evaluación. Por el monto de las adquisiciones y la metodología de compras de esta fuente, para el ítem 1 “Alimentos para talleres”, se solicitará anticipo de fondos a cargo de los Asesores Municipales referentes en cada municipio sede de grupo focal. Para el ítem 2 “Papelería para talleres”, se solicitará compra a la ACI, vía libre gestión.

El plan de compras se desarrolla en el anexo 36.

#### **4.3.5.4 Gestión de la calidad.**

##### **Política de calidad**

La política de calidad del proyecto se basa en la política de calidad del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador-FISDL, la cual establece lo siguiente:

“En el FISDL ejecutamos programas y proyectos para el desarrollo local, en el marco de la política social del gobierno central, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad, de fortalecer los municipios y cumplir los compromisos con los entes involucrados; mediante la mejora continua de los procesos y la gestión por resultados”.

De lo anterior se identifican tres elementos vinculantes:

- El qué hacer: programas y proyectos.
- Finalidad: Mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad.
- Procesos que sustentan ese quehacer: Mejora continua y gestión por resultados.

**Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto, en su etapa de planificación, asegurará que los entregables del proyecto atiendan la finalidad para la cual han sido concebidos: una evaluación operativa como parte de la mejora continua de las intervenciones del FISDL.

Lo anterior se logrará por medio de la definición de los estándares de calidad del proyecto, la identificación de involucrados y los requerimientos y especificaciones, a por medio de los cuales se medirá su cumplimiento.

**Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto orientará la incorporación y aplicación de un plan de aseguramiento de la calidad, para implementar todas las acciones de calidad concebidas en la planificación de la calidad.

**Enfoque para el control de la calidad del proyecto.** La política de calidad del proyecto debe considerar el monitoreo de los resultados específicos del proyecto en términos del cumplimiento de los requerimientos y su retroalimentación al equipo del proyecto, para tomar medidas correctivas si los resultados del monitoreo así lo indican.

Así, la política de calidad del proyecto se define como:

“La evaluación operativa de las intervenciones del FISDL se realizará como parte de la mejora continua de las mismas, con la finalidad de actualizarse conforme a la dinámica de condiciones de vida de la población objetivo; para ello se establece una planificación y definición de los estándares de calidad del proyecto, la aplicación de medidas de aseguramiento y el monitoreo de resultados conforme a los criterios de aceptación definidos, retroalimentando de forma oportuna a las unidades ejecutoras”.

### **Factores de éxito para la calidad.**

Consiste en el establecimiento de los factores de éxito para la calidad y las métricas que detallan la forma en que será medido el proyecto de evaluación, el cuadro 30 muestra los factores de éxito para la calidad del proyecto.

Cuadro 30. Factores de éxito para la calidad del proyecto

<b>Prioridad</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Factor crítico de calidad</b>	<b>Actividades para asegurar la calidad del proyecto y el producto</b>
1º	Los resultados de evaluación deben ser divulgados entre los grupos de Involucrados.	Difusión de los resultados de la evaluación con al menos dos Involucrados con incidencia política y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de al menos dos involucrados que posean incidencia política y financiera; y</li> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de los involucrados de nivel gerencial identificados en la evaluación.</li> </ul>
2º	La evaluación operativa se implementa de acuerdo a los requerimientos de evaluación aprobados.	La evaluación se realiza considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones de análisis</li> <li>• Variables</li> <li>• Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y revisión del plan de gestión del proyecto por parte del Jefe de Planificación y el Jefe de Diseño y Evaluación.</li> <li>• Verificar que la metodología de evaluación y los instrumentos de recolección de información, contemplan las dimensiones requeridas.</li> </ul>
3º	La evaluación debe realizarse con criterio científico.	Diseño metodológico de análisis cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la utilización de estadística descriptiva y una muestra estadísticamente representativa; así como un método de comparación constante para la información proporcionada por grupos focales.</li> <li>• Verificar la utilización de software estadístico</li> </ul>

Prioridad	Requerimientos	Factor crítico de calidad	Actividades para asegurar la calidad del proyecto y el producto
			para el procesamiento y análisis de la información. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a equipos PATI municipales en el levantamiento de información.</li> </ul>
4º	La evaluación debe gestionar el alcance, tiempo y recursos autorizados.	El proyecto de evaluación debe realizarse según la autorización de alcance (matriz síntesis de evaluación), tiempo y recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y monitorear el plan de gestión del proyecto.</li> <li>• Controlar el cronograma del proyecto.</li> <li>• Controlar el presupuesto del proyecto.</li> </ul>
5º	La evaluación debe incorporar los actores claves del proceso.	Incorporar actores claves del proceso que suministren información de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar con las contrapartes municipales los funcionarios, y líderes comunitarios más activos en el programa para incorporarlos a las listas de invitados.</li> <li>• Revisar listas de asistencia de reuniones de seguimiento para elegir informantes que hayan participado en el seguimiento de la intervención evaluada.</li> </ul>

Fuente: Guía de buenas práctica para la evaluación de programas y proyectos del FISDL, 2016.

### Línea Base de Calidad

El cuadro 31 define las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto; además, se establecen las acciones de aseguramiento y control, frecuencia y responsable de su implementación; así como los documentos para la calidad que serán necesarios para generar los registros de calidad del proyecto.

Cuadro 31. Línea base de calidad

Objetivo de Calidad	Métricas	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica	Entregable	Aseguramiento	Control
OC.1 Difundir los resultados de la evaluación con los involucrados que tengan incidencia política y financiera.	Al menos dos involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.  El equipo gerencial de área asiste al evento de difusión.	Dos o más involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.  Dos o más involucrados del cuerpo gerencial de área, asisten a un evento de difusión.	Una vez por cada evento de difusión.  Una vez por cada evento de difusión.	Especialista a cargo del proyecto.	<b>Difusión de resultados</b>  Requisito: Los resultados de evaluación deben ser divulgados entre los grupos de Involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de los involucrados con incidencia política y financiera;</li> <li>• Gestionar la participación en las actividades de difusión de las gerencias de área y sus jefaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la asistencia de las personas invitadas a los eventos de difusión.</li> </ul>
OC2. Evaluar los resultados operativos de las intervenciones del FISDL.	Al menos la mitad de las evaluaciones operativas realizadas son a intervenciones del plan anual operativo.	Dos o más evaluaciones operativas realizadas en el año.	Anualmente.	Jefatura dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.	<b>Informe de evaluación</b>  Requisito: La evaluación se basa en la matriz síntesis de evaluación (Dimensiones de análisis, variables e indicadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y revisión del plan de gestión del proyecto</li> <li>• Verificar la matriz síntesis de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los informes borrador de línea de base, indicadores de resultados y evaluación final para verificar que contengan las dimensiones requeridas.</li> </ul>
OC3. Realizar la evaluación con criterios científicos	Más de la mitad de las evaluaciones realizadas	Medición de resultados operativos con técnicas	Al inicio del proyecto de evaluación con la revisión del	Especialista a cargo del proyecto.	<b>Informe de evaluación</b>  Requisito: La	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de estadística descriptiva y una muestra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de seguimiento con el equipo del proyecto</li> </ul>

Objetivo de Calidad	Métricas	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica	Entregable	Aseguramiento	Control
	aplican estrategias cuantitativas que utiliza estadística descriptiva.	estadísticas.	plan de gestión y durante la ejecución en el control de calidad del levantamiento y procesamiento de información.		evaluación debe realizarse con criterio científico.	estadísticamente representativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de software estadístico para el procesamiento y análisis de la información.</li> <li>• Capacitación a equipos de levantamiento de información.</li> </ul>	para verificar aplicación de la metodología definida en el plan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar reportería sobre la información procesada.</li> <li>• Verificar el proceso de capacitación a los equipos de levantamiento de información</li> </ul>
OC4. Gestionar el alcance, tiempo y recursos aprobados para el proyecto de evaluación.	Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de gestión, el cronograma y el presupuesto del proyecto.	El proyecto realiza los entregables solicitados según requerimientos y estándares de calidad, en el tiempo y dentro del presupuesto aprobado.	Una vez al validar el plan de gestión del proyecto, cronograma y presupuesto.  Una vez al validar los entregables del proyecto.	Jefatura dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa	<b>Plan de evaluación</b>  Requisito: La evaluación debe gestionar el alcance, tiempo y recursos autorizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el plan de gestión del proyecto y sus instrumentos de control.</li> <li>• Aprobar el plan de gestión del proyecto y sus instrumentos de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el plan de gestión del proyecto.</li> <li>• Controlar el cronograma del proyecto (SPI).</li> <li>• Controlar el presupuesto del proyecto (CPI).</li> </ul>
OC5. Incorporar actores claves del proceso en el suministro de	Porcentaje (%) de actores clave participando la evaluación con	Se espera que al menos un 70% de los actores claves invitados	Una vez al identificar los involucrados de proyecto.	Especialista a cargo del proyecto.	Plan de evaluación Requisito: La evaluación debe incorporar los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar con las contrapartes municipales los funcionarios, y líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con Comité de seguimiento para definir</li> </ul>

<b>Objetivo de Calidad</b>	<b>Métricas</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable del cumplimiento de la métrica</b>	<b>Entregable</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Control</b>
información para la evaluación.	respecto a los que han sido invitados.	hayan asistido a los grupos focales para aceptar el cumplimiento de la métrica.	Una vez al seleccionar los actores claves de los Grupos Focales.		actores claves del proceso.	comunitarios más activos en el programa para incorporarlos como actores clave. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar listas de asistencia de reuniones de seguimiento para designarlos actores clave.</li> </ul>	actores clave.

Fuente: Guía de buenas práctica para la evaluación de programas y proyectos del FISDL, 2016.

## Requerimientos y criterios de aceptación

El cuadro 32 muestra los roles y responsabilidades en la gestión de la calidad.

Cuadro 32. Roles y responsabilidades en la gestión de la calidad

Rol	Responsabilidades
Jefatura Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y validación de los diferentes entregables del proyecto, previo a que el Director Técnico otorgue su aprobación. Principalmente los entregables Plan de Evaluación e Informes de Evaluación.</li> <li>• Asesorar técnicamente al equipo de evaluación en el diseño del entregable 1. Plan de Evaluación.</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y gestionar el alcance, tiempo y recursos del proyecto y medidas de aseguramiento de la calidad del proyecto.</li> <li>• Definir los lineamientos del plan de aseguramiento de calidad.</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los entregables del proyecto considerando todos los requerimientos solicitados según tiempo, alcance y recursos aprobados.</li> <li>• Elaborar el plan de aseguramiento de calidad del proyecto de evaluación (requerimientos, especificaciones, definiciones operacionales, métricas, actividades de aseguramiento, frecuencia de medición y responsables).</li> </ul>
Especialista a cargo del proyecto de evaluación/Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de implementar acciones de control de calidad en los paquetes de trabajo “Levantamiento de información”, “Procesamiento y análisis de información” y logística del evento de difusión.</li> </ul>
Jefatura Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de la verificación de los criterios de aceptación de los cinco requerimientos definidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 37 se muestran los documentos para la calidad del proyecto mediante las cuales se podrá verificar el cumplimiento de las acciones de aseguramiento y control establecidas en el plan de calidad, son tres:

- Acta de reunión y seguimiento de acuerdos.
- Ficha de verificación de métricas.
- Hoja de control de ejecución presupuestaria del proyecto.

#### 4.3.5.5 Gestión del riesgo.

Los riesgos en un proceso de evaluación deben identificarse, priorizarse y gestionarse, a fin de minimizar los impactos negativos y potenciar los impactos positivos.

La identificación se basa en la construcción de una estructura de desglose de riesgo (RBS por sus siglas en inglés -*Risk Break Structure*), la cual agrupa en tres categorías los posibles riesgos en el proceso de evaluación. La figura 37 muestra la RBS de una evaluación típica.

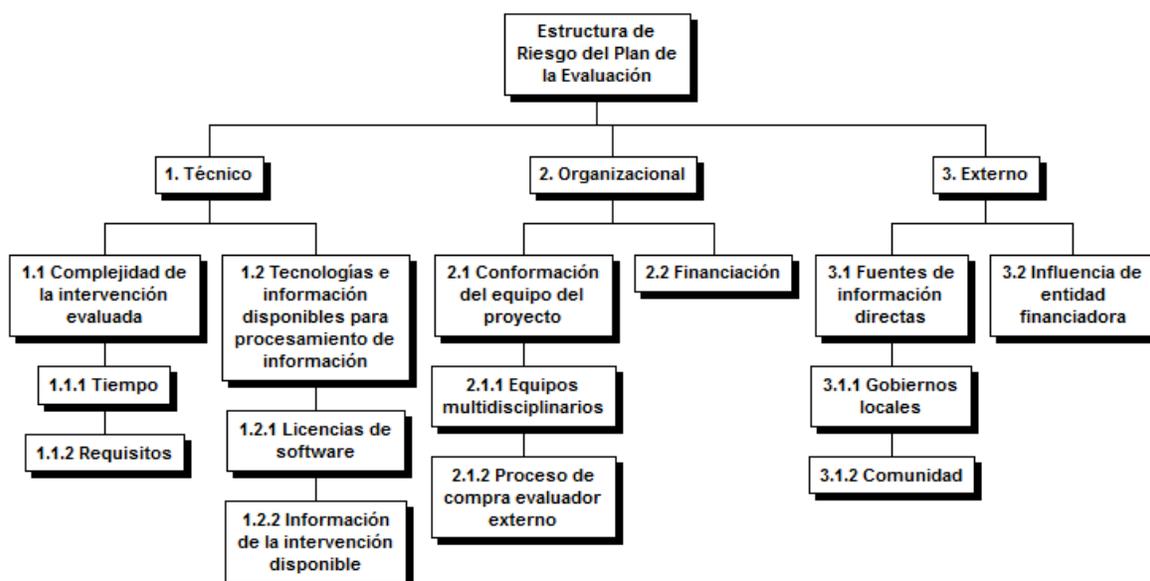


Figura 37. Estructura de Desglose de Riesgo de evaluaciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos identificados se priorizan en una matriz impacto-probabilidad, ver anexo 38, y se gestionan mediante las estrategias según su grado de probabilidad e impacto, como se muestra en el cuadro 33.

Cuadro 33. Registro de riesgos y plan de respuesta

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	0.7	0.8	0.56	<b>Evitar</b> Gestionar el equipo de evaluación con antelación y ante la Dirección Técnica y Gerencia General	Al presentar la ficha de requerimiento de evaluación no aparece contraparte de unidad solicitante.	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.3	0.4	0.12
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	0.7	0.8	0.56	<b>Evitar</b> Iniciar el proceso con cuatro meses de anticipación.	Al contar con la aprobación del Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.5	0.2	0.1
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	0.5	0.8	0.40	<b>Evitar</b> Incluir evaluación en el Plan Anual de Evaluación (un año fiscal antes).	Al recibir solicitud de evaluación.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.4	0.04

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	0.3	0.8	0.24	<b>Evitar</b> Conformar un equipo técnico con unidad solicitante para definir requisitos de evaluación.	Al recibir solicitud de evaluación.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.1	0.01
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	0.3	0.4	0.12	<b>Mitigar</b> Documentar con información de bases de datos en Sistemas FISDL.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.2	0.02
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	0.5	0.2	0.10	<b>Mitigar</b> Solicitar con anticipación licencias completas o pedir autorización para instalación de demos.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.3	0.1	0.03
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	0.5	0.1	0.05	<b>Transferir</b> Solicitar a Gerencia General el financiamiento con fuentes centralizadas.	Al elaborar el Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.1	0.05	0.005

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Disparador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	0.1	0.4	0.04	<b>Aceptación activa</b> Incluir a la entidad financiadora en el Comité de Seguimiento.	Al contar con la aprobación del Plan de la Evaluación	Jefatura de Monitoreo y Evaluación.	0.1	0.05	0.005
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02	<b>Aceptación activa</b> Amparar la participación de la municipalidad en el convenio de ejecución/compromisos de las partes.	Cuando se establezcan primeras coordinaciones.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.05	0.005
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02	<b>Aceptación activa</b> Gestionar con líderes aliados la participación de la comunidad.	Cuando se establezcan primeras coordinaciones.	Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.	0.1	0.05	0.005

Riesgo General del Proyecto = 0.21

Riesgo General del Proyecto = 0.03

Resultado Riesgo Moderado

Resultado Riesgo Bajo

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.5.6 Gestión de los interesados.**

A partir de la matriz de “Identificación de interesados” y con el propósito de mantener involucrados en el proceso de evaluación a los actores claves priorizados en la matriz de “Influencia-Interés”, se definen estrategias de gestión, las cuales deben ser conducidas por la Jefatura del Dpto. de Monitoreo y Evaluación y del Especialista/Técnico de Evaluación a cargo.

- **“Gestionar atentamente”** en los requisitos y expectativas identificadas en el registro de interesados. Son actores clave como los miembros del CEP, Junta Administradora de Agua/ADESCO/Líderes comunitarios, Referente de programa, Equipo Técnico FISDL (AMU/ AD) y Jefes de zona.
- **“Mantener satisfecho”** en las expectativas identificadas en el registro de interesados. Son actores clave como los promotores de salud y directores de centros escolares y centros de salud intervenidos con el programa.
- **“Mantener informado”** sobre el proceso de evaluación, referido al actor Municipalidad.
- **“Monitorear”** su participación en el proceso de evaluación, referido a Beneficiarios y a los profesionales de los proyectos que participen en el levantamiento de información.

El cuadro 34 muestra la priorización de interesados según cuadrante “Influencia-Interés”.

#### **4.3.5.7 Gestión de las comunicaciones.**

Las comunicaciones del proyecto de evaluación se definen en el cuadro 35. Matriz de comunicaciones del proyecto. Para cada fase, se establece el propósito, el tipo de comunicación, la frecuencia con que debe realizarse, el responsable y los recursos con que se apoyará.

Cuadro 34. Matriz de influencia-interés.

<b>INFLUENCIA</b>	<b>Alto</b>	<b>Mantener Satisfecho</b>		<b>Actores clave Gestionar atentamente</b>			<b>INTERÉS</b>
	<b>5</b>	(1,5)	(2,5) • Promotores de salud	(3,5)	(4,5)	(5,5) • Miembros del CEP • Junta Administradora de Agua/ADESCO/Líderes comunitarios • Referente de programa	
		<b>4</b>	(1,4)	(2,4) • Directores de C.E. y C.S.	(3,4)	(4,4)	
	<b>3</b>		(1,3)	(2,3) • Beneficiarios del proyecto • Ingeniero/a Residente/ Supervisor/a	(3,3) • Municipalidad	(4,3)	
	<b>2</b>	(1,2)	(2,2)	(3,2)	(4,2)	(5,2)	
	<b>1</b>	(1,1)	(2,1)	(3,1)	(4,1)	(5,1)	
<b>Bajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Alto</b>	
	<b>Esfuerzo mínimo-monitorear</b>		<b>Mantener Informado</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 35. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Fase	Propósito/hito de comunicación	Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
Planificación	Validar el plan de la evaluación y sus instrumentos.	Verbal y escrita.	Depto. de Monitoreo y Evaluación y Jefatura solicitante.	Una vez al inicio del proceso.	Especialistas/técnicos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo de la evaluación.</li> </ul>
	Dar orden de inicio al proceso de evaluación.	Escrito.	Especialista/técnico de evaluación.	Una vez al inicio del proceso.	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de requerimiento de evaluación aprobada.</li> </ul>
Ejecución	Coordinaciones	Escrito y verbal	Equipos operativos FISDL.	A demanda	Especialistas/técnicos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correo electrónico</li> <li>Llamadas telefónicas</li> <li>Visitas de campo</li> </ul>
	Difundir los resultados de la evaluación.	Verbal, escrita y visual.	Públicos meta internos y externos (Gcia. Gnl, Dirección Técnica, Gerencia de Infraestructura, y KfW)	Una vez a cada público meta, al contar con el informe de evaluación final.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación Power Point.</li> <li>Informe final.</li> </ul>
Seguimiento	Brindar seguimiento a la ejecución de la evaluación.	Verbal y escrita	Miembros del comité de seguimiento.	Quincenal.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaciones Power Point, Ayudas Memorias.</li> </ul>
	Retroalimentación de revisión de informes.	Verbal y escrita	Miembros del comité de seguimiento.	Según el número de informes.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes revisados con observaciones en versión de "control de cambios".</li> </ul>
	Informar de los avances del proceso.	Verbal y/o escrita	Dirección Técnica y Jefatura del Dpto. de Monitoreo y Evaluación.	Al menos 2 informes durante el periodo de la evaluación.	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de Dirección Técnica o bilaterales.</li> <li>Correo electrónico.</li> <li>Ficha de seguimiento del proceso.</li> </ul>
Cierre	Informar de la entrega de informes definitivos y liberación de recursos.	Escrita	Jefatura de Depto. de Monitoreo y Evaluación.	Al finalizar la evaluación.	Especialista/técnico de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes definitivos</li> <li>Actas de entrega y recepción.</li> <li>Correo electrónico de liberación de recursos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.5.8 Gestión del equipo de evaluación.

Dado que la evaluación se realiza con recurso interno, se conformará un equipo de evaluación conformado por tres integrantes del Depto. de Monitoreo y Evaluación, así: Una especialista, quien será la líder del equipo; una técnico quien será el referente técnico del proceso; y una especialista como apoyo operativo en los procesos de levantamiento y procesamiento de información.

Además, de acuerdo a la programación de las actividades de campo, se requerirá de otro personal FISDL técnico/operativo como Asesores Municipales y/o Asesores en Desarrollo de los municipios de (Guaymango, Jujutla, Cancasque, San Cristóbal, Comasagua, Tapalhuaca, San Antonio, Santa Clara, Caluco, Santa Isabel Ishuatán, Estanzuelas, y Nueva Granada), quienes delegados por las jefaturas correspondientes, apoyarán el proceso de evaluación como enlaces territoriales, asesoramiento técnico y acompañamiento operativo (levantamiento de información).

Este personal, será solicitado por la jefatura de Monitoreo y Evaluación a las jefaturas a cargo, especificando su función dentro del proceso de evaluación. Cuando la evaluación finalice, por el mismo medio, será liberado dicho recurso. La estructura organizativa se muestra en la figura 38.

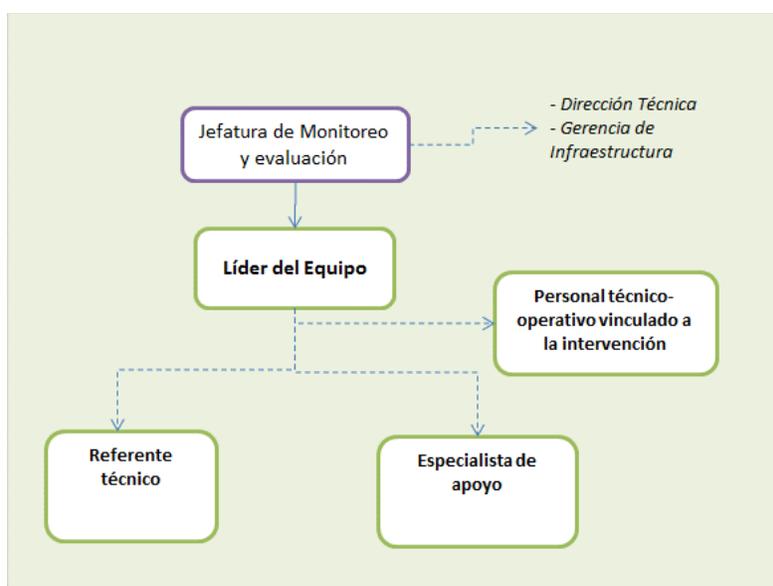


Figura 38. Estructura organizativa del equipo de evaluación interno.

Fuente: Elaboración propia.

Además, para el levantamiento de información, se conformarán dos equipos de campo, integrados por 1 líder y 2 técnicos de apoyo, quienes tendrán las siguientes funciones:

Municipio con Grupo focal (3 PERSONAS):

- Líder de equipo: conducir el grupo focal
- Técnico 1 y 2: Levantamiento de boletas en las comunidades identificadas del municipio donde se realice el grupo focal.

**Se estiman 3 jornadas con 2 equipos de tres personas.**

Municipio con encuestas (2 PERSONAS)

- Líder de equipo y Técnico 1: Levantamiento de boletas en las comunidades identificadas para encuestas.

**Se estiman 3 jornadas con 2 equipos de dos personas.**

Ver anexo 39. Cronograma y programa para levantamiento de información.

#### 4.3.6 Seguimiento.

El seguimiento de la evaluación se realizará en dos niveles, el primero al Plan Anual de Evaluaciones Operativas, y el segundo a cada evaluación aprobada en el plan. El cuadro 36 muestra las características del seguimiento a realizar en cada caso:

Cuadro 36. Instancias de seguimiento y roles.

Seguimiento	Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa	A la Evaluación Operativa "1-n"
<b>Dirección Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y aprobar el Plan Anual.</li> <li>• Recibir trimestral y mensualmente informe de avance del Plan Anual.</li> <li>• Informar a la Alta Dirección de los avances y resultados del Plan Anual y uso de recursos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los informes de resultados de la evaluación.</li> <li>• Retroalimentar a la Alta Dirección sobre los resultados de la evaluación operativa.</li> </ul>
<b>Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a la Dirección Técnica, trimestral y mensualmente, el avance del Plan Anual, y uso de los recursos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre, se realicen y documenten de acuerdo al plan de la evaluación.</li> <li>• Retroalimentar a las gerencias de</li> </ul>

Seguimiento	Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa	A la Evaluación Operativa “1-n”
		áreas y jefaturas operativas de los resultados de la evaluación.
<b>Comité de Seguimiento</b>	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que el expediente de la evaluación se encuentre completo y documentado.</li> <li>• Revisar y validar el Plan de la Evaluación. Podrá recomendar cambios a la propuesta metodológica.</li> <li>• Verificar que los procesos de ejecución, seguimiento y cierre se realicen de acuerdo al plan de la evaluación.</li> <li>• Revisar y validar el contenido de los informes de la evaluación.</li> </ul>
<b>Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan Anual.</li> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance mensual del Plan Anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan de la Evaluación “1-n”.</li> <li>• Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance de la evaluación según los entregables de su plan de trabajo, y uso de los recursos asignados.</li> <li>• Informar a la Jefatura de Departamento semanalmente y cuando lo requiera, del avance de la evaluación.</li> <li>• Controlar que la evaluación se realice según el plan diseñado y aprobado.</li> <li>• Coordinar y dar seguimiento a los acuerdos del Comité de Seguimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A fin de verificar que las tres instancias realizan el seguimiento sugerido, el Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación, completará la “Lista de chequeo de seguimiento” del anexo 40.

El seguimiento implica la verificación de que se utilice el plan de la evaluación y sus instrumentos. Dicha responsabilidad es del Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación. Para ello se auxiliará de lo establecido en los apartados de gestión del tiempo y costos.

Además, incluye la coordinación del Comité de Seguimiento, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- Leer y validar el Plan de Trabajo de la Evaluación
- Recomendar cambios a la propuesta metodológica

- Brindar seguimiento al proceso de la evaluación mediante reuniones quincenales o según se programe.
- Servir de enlace con los equipos operativos para coordinaciones con actores claves en los municipios o instituciones involucradas.
- Leer y validar los informes de evaluación.
- Recomendar acciones correctivas y/o de mejora al proceso.

Las actividades de seguimiento deben quedar documentadas con ayuda memorias.

Los cambios al Plan de la Evaluación deben ser aprobados por la Jefatura del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, y deben documentarse según el anexo 41 “Formulario de control de cambios”.

#### **4.3.7 Difusión de los resultados.**

Los resultados de cada evaluación serán difundidos entre los interesados y de acuerdo a los lineamientos y definidos en el plan de comunicación de la evaluación. El propósito principal es retroalimentar a las unidades ejecutoras de los resultados de la evaluación en función de los objetivos y matriz síntesis del modelo evaluativo (dimensiones, variables e indicadores), analizar en conjunto las conclusiones y recomendaciones, y establecer el seguimiento y monitoreo a las recomendaciones priorizadas.

La socialización incluye a las siguientes instancias: Gerencia General, Dirección Técnica, Gerencias de Área, Jefatura solicitante, otros públicos meta definidos en el plan de la evaluación. Puede incluir la presentación de resultados al Comité Técnico Consultivo (CTC) y al Consejo de Administración (CAD) si fuere requerido.

#### **4.3.8 Cierre del proceso de evaluación.**

El cierre del proceso de evaluación se refiere a:

7. La entrega de los productos de evaluación a las unidades ejecutoras, ver anexo 42 “Acta de entrega y aceptación del informe de evaluación”.
8. La liberación de los recursos puestos a disposición del proceso (recursos humanos, tecnológicos y económicos).
9. La verificación de que la documentación del proceso de evaluación esté completa. El cuadro 37 muestra la documentación que debe tener el expediente.
10. El resguardo de toda la documentación necesaria a incluir en el expediente del contrato administrativo.

Los procesos de evaluación con recursos externos, deberán realizar además lo siguiente:

11. La elaboración de acta de recepción de los productos de la evaluación. Ver anexo 43 “Acta de recepción parcial/definitiva”. Deberá elaborar un acta de recepción parcial, para cada entregable cuando la consultoría sea mediante órdenes de trabajo, y al cierre de la misma, elaborar un acta de recepción definitiva.
12. La evaluación del desempeño del consultor en Sistema de Banco de Contratistas.

Cuadro 37. Documentación del expediente.

<b>Expediente de evaluación con recurso interno FISDL</b>	<b>Expediente de evaluación con recurso externo (Consultoría)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requerimiento de evaluación</li> <li>• Plan de trabajo de la evaluación</li> <li>• Productos en versión digital.</li> <li>• Actas de Comité de Seguimiento.</li> <li>• Listas de asistencia de procesos de difusión de resultados.</li> <li>• Acta de entrega y aceptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de requerimiento de evaluación</li> <li>• Términos de Referencia</li> <li>• Copia del Contrato / Orden de Compra.</li> <li>• Nombramiento de Administrador de Contrato.</li> <li>• Orden de Inicio.</li> <li>• Ordenes de trabajo (para contratos abiertos).</li> <li>• Plan de trabajo de la evaluación</li> <li>• Copias de facturas (insumos de pagos)</li> <li>• Actas de recepción parciales (para contratos abiertos con órdenes de trabajo).</li> </ul>

<b>Expediente de evaluación con recurso interno FISDL</b>	<b>Expediente de evaluación con recurso externo (Consultoría)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acta de recepción definitiva.</li><li>• Evaluación del Contratista.</li><li>• Productos en versión digital.</li><li>• Actas de Comité de Seguimiento.</li><li>• Listas de asistencia de procesos de difusión de resultados.</li><li>• Acta de entrega y aceptación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas.**

La puesta en marcha de la guía de buenas prácticas para evaluación de programas y proyectos requiere la elaboración de un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Monitoreo y Evaluación Operativo del FISDL. Para ello, se propone utilizar las técnicas y herramientas del área de conocimiento gestión de las comunicaciones del proyecto, a fin de definir canales de comunicación, contenido, público meta, metodología de capacitación y proceso de implementación de la guía.

##### **4.4.1 Requerimientos**

- La capacitación estará dirigida especialmente al equipo técnico del departamento de Monitoreo y Evaluación Operativo del FISDL; sin embargo, podrán integrarse técnicos de otras áreas involucradas en los procesos evaluativos;
- La metodología de capacitación debe ser participativa, que permita la aprehensión de los conceptos, técnicas y herramientas contenidas en la guía; con especial énfasis en gestionar las evaluaciones bajo el enfoque de administración de proyectos;
- El proceso de capacitación debe incluir un espacio para retroalimentar al equipo capacitador sobre el nivel de aprehensión de contenidos impartidos; y
- La capacitación incluirá la socialización de la implementación de la guía de buenas prácticas, como parte de los procesos del sistema de gestión de la calidad, de la institución; con énfasis en la documentación de los procedimientos, responsables y archivo de documentación.

## **4.4.2 Estrategia y plan de capacitación**

### **4.4.2.1 Objetivo**

Capacitar al equipo técnico responsable de realizar las evaluaciones a programas y proyectos, a fin de implementar procesos utilizando la guía de buenas prácticas.

### **4.4.2.2 Alcance**

El plan de capacitación incluye la estrategia de socialización de la guía de buenas prácticas para evaluación de programas y proyectos con enfoque de administración de proyectos, así como el proceso de integración e implementación de la misma en el sistema de gestión de la calidad del FISDL.

### **4.4.2.3 Factores críticos de éxito**

Se identifican los siguientes factores críticos para tener éxito en el proceso de capacitación e implementación de la guía:

- El procedimiento de evaluaciones debe estar aprobado por el Consejo de Administración (CAD) del FISDL;
- La definición del equipo técnico a capacitar debe resultar del consenso de la Dirección Técnica y las Gerencias de Área; y
- La dedicación del equipo técnico a capacitar debe ser plena durante las fechas en que se programen las jornadas a fin de evitar distractores.

### **4.4.2.4 Público meta**

El cuadro 38 presenta el registro de interesados del plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas; a partir del cual se definirán los canales de comunicación y público meta.

Cuadro 38. Registro de interesados en el plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas.

<b>Puesto en la institución</b>	<b>Rol en el proyecto de evaluación</b>	<b>Requisitos principales</b>	<b>Expectativas principales</b>	<b>Influencia</b>
Consejo de Administración (CAD), Comité Técnico Consultivo (CTC) y Alta Dirección FISDL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo político de la ejecución de la evaluación.</li> <li>• Autorización de recursos.</li> </ul>	Conocer los resultados de las evaluaciones realizadas a las diferentes intervenciones priorizadas.	Implementar un proceso de evaluación bajo un estándar de calidad.	Alta
Director Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de Plan de Evaluaciones.</li> <li>• Canalización de resultados a la Alta Dirección.</li> </ul>			Alta
Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el equipo técnico de evaluación.</li> <li>• Divulgación de resultados de la evaluación.</li> </ul>	Que la evaluación se realice utilizando los procedimientos aprobados, con herramientas y técnicas generalmente aceptadas.	Obtener información (juicios de valor) de buena calidad, sustentada técnicamente, en tiempo y según los recursos aprobados.	Alta
Técnicos de Monitoreo y Evaluación.	Implementar la evaluación.			Media
Técnicos de Áreas Ejecutoras.	Apoyar el proceso de evaluación como referentes programáticos.			Baja
Entidades financiadoras. (cuando aplique)	Monitorear el proceso de evaluación conforme al plan de trabajo aprobado.	El proceso de evaluación debe considerar los aspectos programáticos que la entidad ha financiado.	Obtener información valorativa de calidad sobre de los resultados de la intervención.	Baja

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2.5 Proceso de capacitación e implementación

La figura 39 muestra el procedimiento para la puesta en marcha de la guía de buenas prácticas, el cual inicia con la obtención de aprobaciones, continúa con la capacitación de los equipos técnicos responsables de realizar evaluaciones, y termina con la implementación como parte del Sistema de Gestión de la Calidad del FISDL.

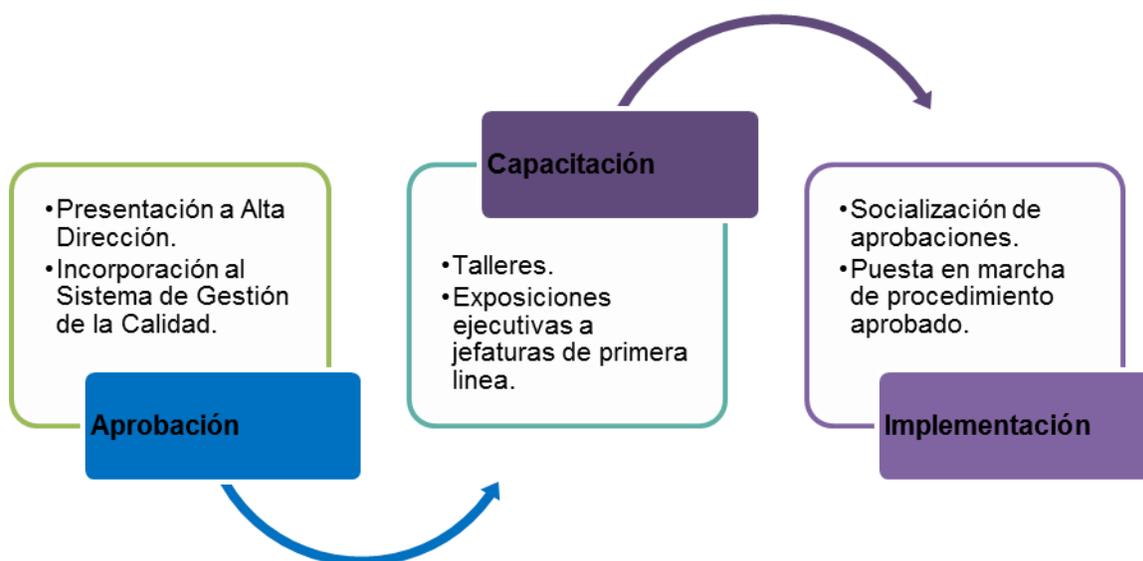


Figura 39. Proceso para la implementación de la guía de buenas prácticas de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2.6 Herramientas y técnicas

- **Exposiciones ejecutivas.** Presentación al Comité Técnico Consultivo (CTC) y Concejo de Administración (CAD), sobre la propuesta de evaluar programas y proyectos con un enfoque de administración de proyectos, a fin de obtener las aprobaciones finales para su implementación. Incluye también las presentaciones a jefaturas de

primera línea, las cuales se realizarán en las reuniones de Dirección Técnica, posterior a las aprobaciones del CAD.

- **Talleres.** Facilitación de 2 jornadas de formación de equipos técnicos ejecutores de evaluaciones de programas y proyectos del FISDL, orientadas a socializar el contenido de la guía de buenas prácticas para evaluación y el proceso de implementación de la misma. Para los talleres se elaborará una presentación en power point, con los contenidos de la guías; además, se preparará una agenda de trabajo con dinámicas de grupo y ejercicios de aplicación sobre la aplicación del procedimiento de evaluaciones y el uso de los formularios de la guía.
- **Comunicación electrónica.** Envío de correo electrónico informando a todo el personal de la institución sobre la aprobación del procedimiento de evaluaciones, ruta virtual del procedimiento y vigencia.
- **Comunicación impresa.** Entrega de un ejemplar de la guía de buenas prácticas para evaluación de programas y proyectos, a cada técnico capacitado en los talleres.

#### 4.4.2.7 Cronograma

La figura 40 muestra el cronograma del plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas de evaluación.

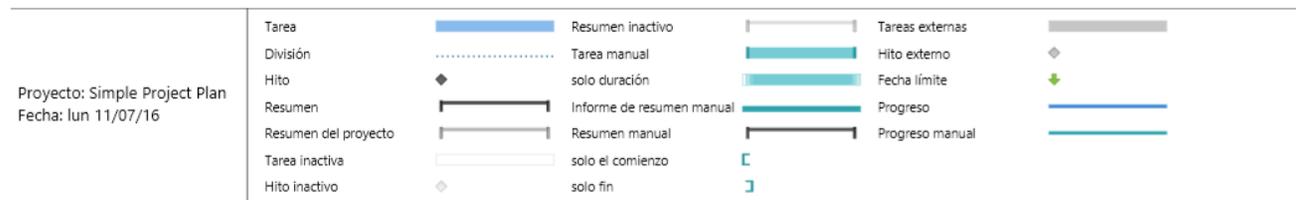
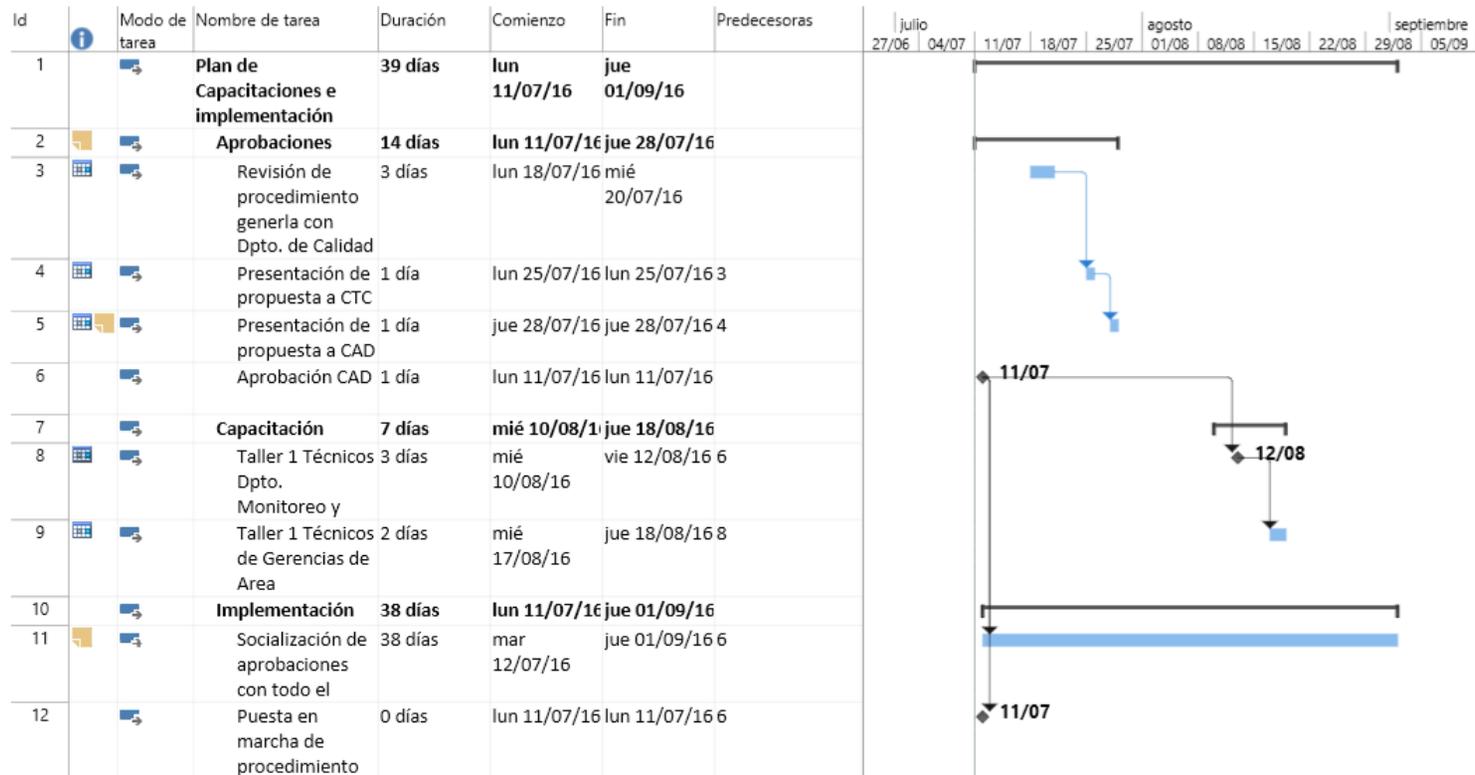


Figura 40. Cronograma del plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

1. La aplicación del enfoque de administración de proyectos a la evaluación de programas y proyectos permite planificar, ejecutar, brindar seguimiento y cerrar de forma documentada los procesos evaluativos. Permite integrar en una sola visión los aspectos técnicos de una medición con los aspectos procedimentales del ciclo de vida de un proyecto y el control de los entregables generados.
2. La evaluación de la madurez de la organización en cuanto a la aplicación del enfoque de administración de proyectos evidencia que FISDL cuenta con las bases para gestionar bajo este enfoque, la naturaleza de su mandato; principalmente porque cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad.
3. La guía de buenas prácticas para la realización de evaluaciones contribuye a fundamentar el enfoque de administración de proyectos, dado que brinda un procedimiento con técnicas y herramientas que orientan de manera práctica a los equipos evaluadores sobre la elaboración de un plan de trabajo, la implementación, seguimiento y cierre desde la perspectiva de un proyecto, definiendo productos a entregar en tiempo, calidad y costo, además de los criterios de aceptación y riesgo, recursos a utilizar, involucrados claves, equipo evaluador y comunicaciones del proyecto; todo lo anterior garantiza la producción de evaluaciones apegadas a los objetivos de diseño.
4. La aplicación de la propuesta ha permitido validar la funcionalidad de los diferentes instrumentos, y al mismo tiempo ajustar la propuesta.
5. La elaboración del plan de capacitación del equipo técnico responsable de evaluar brinda una pauta para el proceso de aprendizaje de la aplicación de la guía, tanto a nivel de equipos técnicos, como de la asimilación institucional de esta propuesta y su integración al Sistema de Gestión de la Calidad.

## 6. RECOMENDACIONES

1. La implementación de la guía de buenas prácticas requiere de la voluntad política de la alta dirección de la institución, por lo tanto, debe considerarse su involucramiento pleno en la validación y difusión, a fin de que la etapa de aprobaciones sea realizable.
2. La evaluación de madurez de la organización es un insumo valioso para el Sistema de Gestión de Calidad del FISDL, por lo que es recomendable que sus resultados sean analizados por el Dpto. de Organización y Calidad, a fin de retomar las áreas de mejora y fortalecer las debilidades identificadas.
3. El procedimiento de evaluación de programas y proyectos debe ser parte de los procesos clave en cadena de valor de la institución, a fin de que cumpla su función de realimentación a la cadena.
4. Dado que los criterios de calidad y los riesgos ya han sido identificados y priorizados, el Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativo debe atender los planes relacionados y monitorear los procedimientos que presentan mayor fragilidad.
5. Las técnicas y herramientas propuestas en la guía de buenas prácticas deben ser socializadas y comprendidas en su forma y fondo por el equipo evaluador y por las jefaturas de primera línea, a fin de garantizar su uso y gestionar desde una perspectiva de proyecto, las evaluaciones de la institución.
6. El tiempo de implementación de la guía de buenas prácticas para validación y ajustes, se recomienda sea por seis meses, o dos evaluaciones, a fin de identificar aspectos de mejora o facilidad en la puesta en marcha de los procedimientos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, (1990). *Ley de Creación del Fondo de Inversión Social de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.
- Centro de Escritura Javeriano, (2016). *Normas APA*. San José, Costa Rica: UCI, Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos.
- Chinchilla Flamenco, D. (2016). *Guía didáctica II para seminario de investigación social: Conocimiento básico para realizar un estudio de investigación social o proyecto de graduación*. (4th ed.). San Salvador, El Salvador: UCA Editores.
- ETH, & nadel, (2011). *Planificación y Monitoreo en la Gestión basada en resultados de proyectos y programas*. COSUDE.
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, *FISDL*, (2014). *Manual de procesos y procedimientos del FISDL*. San Salvador, El Salvador: FISDL.
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, *FISDL*, (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2019. Consejo de Administración FISDL DL-857/15*. San Salvador, El Salvador: FISDL.
- Gido, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hammer, M. (2016). Process Enterprise Maturity Model (PEMM) | Hammer & Co. Hammerandco.com. Recuperado 28 de febrero 2016, de <http://www.hammerandco.com/HammerAndCompany.aspx?id=58>
- Kenneth H., R. (2008). *Gestión de calidad de proyecto, qué, cómo y porqué*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Kerzner, H. (2009). *The project office. Project management a systems approach to*

*planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). New York: John Wiley.

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.

*Modelo de madurez COBIT | PDF Flipbook*. (2016). *Youblisher.com*. Retrieved 7 August 2016, from <http://www.youblisher.com/p/151242-Modelo-de-madurez-COBIT>.

Navarro, H. (2001). *El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales*. Santiago de Chile: CEPAL.

Nirenberg, O., Brawerman, J., & Ruiz, V. (2003). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Serie Manuales 42. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones.

Presidencia de la República, (1997). *Reglamento de la Ley del Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL*. San Salvador, El Salvador: Casa Presidencial.

Project Management Institute, P. M. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (5 Ed.). Filadelfia, Estados Unidos, Newton Square: PMI Book Service Center.

Project Manangement Institute, (2013). *Organizational Project Management Maturity Model OPM3* (3rd Ed.). Newton Square, Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute, Inc., (2006). *Practice standard for work breakdown structures*, (2nd ed.). Newton Square, Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute, Inc., (2011). *Practice standard for scheduling* (2nd

Ed.). Newton Square, Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute, Inc., (2011). *Practice standard for project estimating*. Newton Square, Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute, Inc., (2009). *Practice standard for project risk management*. Newton Square, Pensilvania: PMI.

Rojas Soriano, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Universidad para la Cooperación Internacional, UCI, (2015). *Reglamento de trabajos finales de graduación (TFG) y pruebas de grado (PG)*. San José, Costa Rica: UCI.

Villanueva Herrera, J. *Administración de Proyectos PERT-CPM*.

Weaving, R., & Thumm, U. *Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos*, 2 (8). World Bank, OED.

## ANEXOS

### Anexo 1: Acta del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
07 de febrero de 2016	Plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos, con enfoque de administración de proyectos, ejecutados por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio, Planificación.  <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.	<b>Sector:</b> Institución Autónoma del Gobierno Central  <b>Actividad:</b> ejecutor de programas sociales y proyectos de infraestructura básica.
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
01 de febrero de 2016.	30 de junio de 2016.
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar un plan de gestión de evaluaciones de programas y proyectos ejecutados por el FISDL, con enfoque de administración de proyectos, para la aplicación estandarizada de procedimientos, herramientas y técnicas, que generen entregables de calidad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una evaluación de madurez en Administración de Proyectos que permita identificar las brechas, fortalezas, debilidades y retos de la institución en la evaluación de programas y proyectos.</li> <li>2. Elaborar una guía de buenas prácticas para la realización de evaluaciones, con el enfoque de Administración de Proyectos (PMBOK) que oriente al equipo técnico en el ejercicio de evaluación.</li> <li>3. Aplicar la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de evaluación que permita validar los procesos, herramientas y técnicas elaborados.</li> <li>4. Elaborar un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas a fin de transferir el conocimiento al equipo técnico del departamento de Diseño y Evaluación del FISDL.</li> </ol>	

## ACTA DEL PROYECTO

### Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, FISDL, es una institución autónoma del Gobierno Central dedicada a ejecutar proyectos de alivio a la pobreza de carácter social o de infraestructura básica. Es la institución referente a nivel nacional en la implementación de programas de transferencias monetarias y desarrollo local, cuyo financiamiento en la última década proviene en un 50% de recursos estatales y un 50% de financiamiento o donaciones externas. Actualmente el FISDL ha revalidado por tercera ocasión la certificación de la norma de calidad ISO 9000.

A inicios del año 2015 implementó una reingeniería en la organización, de la cual resultó la creación de una nueva unidad, el departamento de Diseño y Evaluación, el cual tiene como responsabilidad, realizar evaluaciones operativas, de resultados, de procesos, de gestión del conocimiento, y acompañar evaluaciones de impacto. Los resultados de estas mediciones son la base para diseños o rediseños de programas y proyectos que son propuestos desde una instancia técnica superior (Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia).

Durante el año 2015, el departamento de Diseño y Evaluación se dedicó a la conformación y formación del equipo técnico, así como a la elaboración de los procedimientos referidos a Diseño y Rediseño de Programas y Proyectos; sin embargo, no cuenta con un plan para la gestión de evaluaciones aun cuando son requeridas por Norma Técnica y por las entidades financiadoras externas. Contar con un plan que dirija los procesos de evaluación bajo un enfoque de administración de proyectos permitirá:

1. El fortalecimiento del departamento de Diseño y Evaluación.
2. La estandarización de procedimientos, herramientas y técnicas de análisis.
3. La gestión de los entregables de una manera ordenada y de calidad.
4. La definición de los requisitos y alcance de las evaluaciones y la retroalimentación de sus resultados.
5. La documentación adecuada del proceso de evaluación.

### Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El entregable final es un plan de gestión de evaluaciones, como guía de buenas prácticas, que incluye cuatro productos elaborados con enfoque de administración de proyectos, los que definirán procedimientos, herramientas, técnicas e instrumentos a utilizar para la gestión de las evaluaciones. A continuación se detallan su conformación:

1. Documento de evaluación de madurez en administración de proyectos de la institución. que contenga el diagnóstico de contextualización de la institución, situación actual sobre brechas, fortalezas, debilidades y retos en la demanda y capacidad de respuesta en evaluaciones de programas y proyectos.
2. Guía de buenas prácticas para la realización de evaluaciones con enfoque de administración de proyectos.
3. Un ejemplo de aplicación de la guía de buenas prácticas en un proyecto típico de la institución.
4. Un plan de capacitación e implementación de la guía de buenas prácticas dirigido al equipo técnico de la institución.

## ACTA DEL PROYECTO

### Supuestos

1. La institución autoriza la elaboración de un plan para la gestión de evaluaciones y el uso de información técnica que sirva para el análisis y complemente la propuesta.
2. Se cuenta con acceso irrestricto a la información de la institución para elaborar la contextualización del proyecto.
3. El tiempo destinado al curso “Seminario de Graduación Tesina”, es suficiente para concluir el plan del proyecto.

### Restricciones

1. La propuesta del plan debe apegarse a las normas técnicas y de calidad vigentes en la institución.
2. El plan será diseñado para gestionar evaluaciones de programas y proyectos dirigidos al público meta FISDL y de fortalecimiento interno, excluyendo aquellos de carácter administrativo.
3. El PFG será considerado un proyecto operativo anual del departamento de Diseño y Evaluación, con tiempo de cumplimiento máximo a agosto de 2016, por lo que su desarrollo deberá ajustarse a ese tiempo.

### Identificación de riesgos

1. Si existe demora en la obtención de información interna de FISDL se ocasionarán atrasos en el plan general del proyecto e incumplimiento del proyecto operativo anual en el plan FISDL, impactando el cumplimiento del cronograma del proceso de graduación de la estudiante y las metas operativas del departamento de Diseño y Evaluación.
2. Si la elaboración del marco teórico de administración de proyectos y de evaluación es insuficiente, el patrocinador puede invalidar la propuesta de planificación impactando en la credibilidad de la propuesta de gestión de evaluaciones.
3. Si la normativa técnica y de calidad del FISDL se encuentra en proceso de actualización, la propuesta del PFG puede omitir aspectos innovadores de la norma actualizada, impactando en la calidad de los entregables en tanto que solo cumplirán parcialmente la necesidad para la que se han sido elaborados.

### Presupuesto

El presupuesto del proyecto (PFG) se estima en \$1,300, como se detalla a continuación:

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Recurso humano</b>				
Estudiante UCI	Horas	190	\$ -	\$ -
<b>Materiales</b>				
Papelería	S.G.	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Consumibles	S.G.	2	\$ 100.00	\$ 200.00
<b>Tecnología</b>				
Computadora	Unidad	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Internet	Mes	5	\$ 30.00	\$ 150.00
<b>Imprevistos</b>	S.G.	1	\$ 200.00	\$ 150.00
<b>Total</b>				<b>\$ 1,300.00</b>

## ACTA DEL PROYECTO

### Principales hitos y fechas

En el proceso del proyecto se identifican 4 hitos, referidos a la elaboración del plan de gestión de evaluaciones como entregable final, así como al perfil del proyecto final de graduación y su aprobación.

Nombre	Fecha inicio	Fecha Final
Aprobación de acta y EDT de proyecto.	01/02/2016	07/02/2016
Aprobación de perfil del PFG	29/02/2016	06/03/2016
Cumplimiento de tutoría. Definición de planes subsidiarios del proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados).	07/03/2016	06/06/2016
Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto	07/06/2016	06/07/2016

### Información histórica relevante

El FISDL está organizado por cinco gerencias funcionales, dos de ellas administran la totalidad de proyectos de la institución (Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Infraestructura); y tres son de apoyo (Gerencia de Finanzas, Gerencia de Planificación y Gestión de la Calidad, y Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información), todas ellas responden a la Gerencia General, y ésta a la Presidencia. El órgano máximo de dirección es el Consejo de Administración (CAD).

Desde su creación, el FISDL fue concebido como el brazo ejecutor de la inversión del órgano ejecutivo (proyectos especiales de Presidencia de La República), de ahí que el 90% de los fondos que recibe son destinados a inversión directa mediante proyectos. Aún con esta característica, el FISDL no posee una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), los gerentes y jefes funcionales operan como directores de programas, y los equipos técnicos (asesores) como directores de proyectos, ya que un asesor puede tener bajo su responsabilidad la administración de 1 a "n" proyectos, según las prioridades de inversión. Actualmente la totalidad de personal de la institución es de 459 empleados, de quienes 200 se convierten en administradores de proyectos durante el año.

En el año 2014 se ejecutaron 697 proyectos. En 2015, el número de evaluaciones realizadas a esa cartera de proyectos y programas fue en total de 6, dos de las cuales fueron realizadas por el departamento de Planificación y cuatro por el departamento de Diseño y Evaluación.

### Identificación de grupos de interés (involucrados)

#### Involucrados directos

- Dirección Técnica FISDL.
- Departamento de Diseño y Evaluación.
- Departamento de Gestión de la Calidad.
- Departamento de Monitoreo y Evaluación de Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia.

#### Involucrados indirectos

- Gerencia de Infraestructura.
- Gerencia de Desarrollo Social.

**ACTA DEL PROYECTO**

- Equipo de Asesores FISDL.
- Auditoría Interna.

**Director de proyecto:**

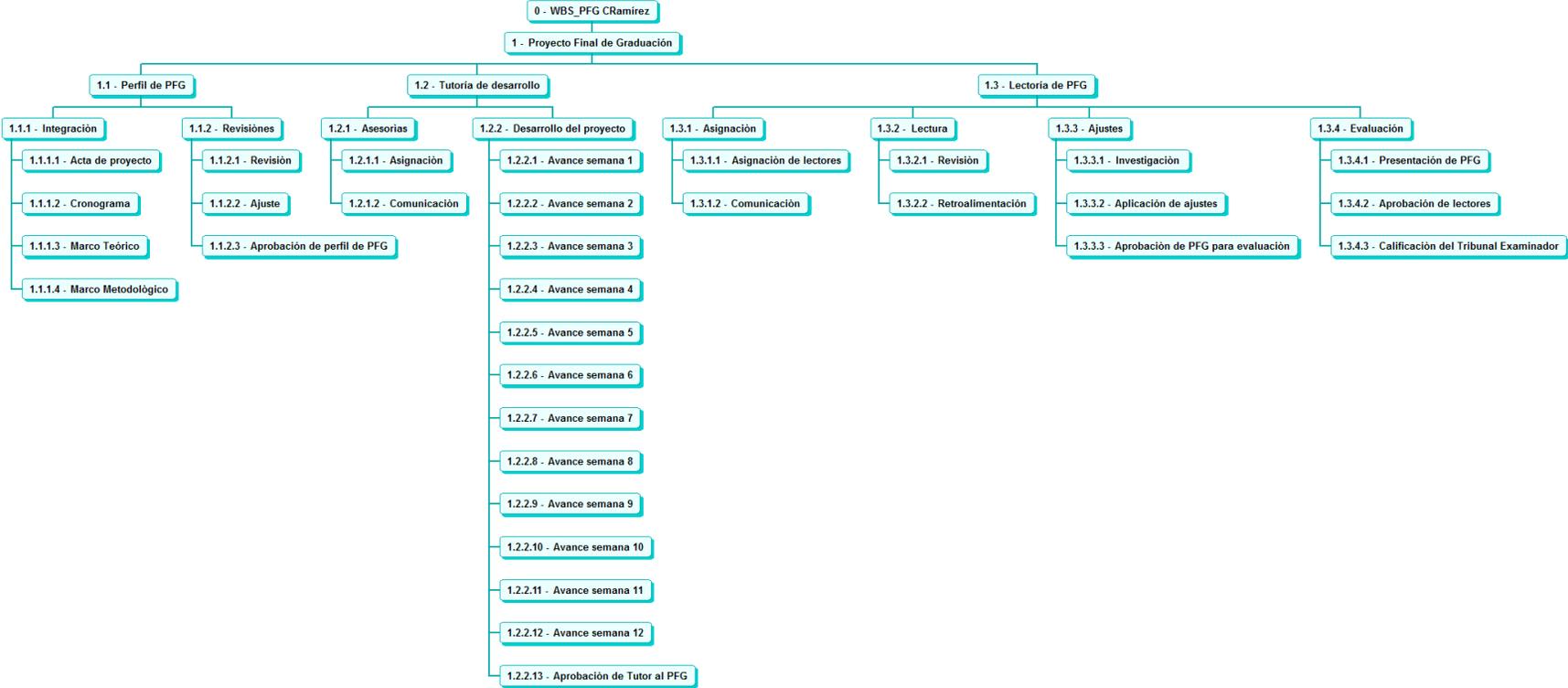
Claudia Beatriz Ramírez Flores

**Firma:****Autorización de:**

Ing. Alvaro Mata

**Firma:**

# Anexo 2: Estructura Desglosada del Trabajo del PFG



### Anexo 3: Cronograma del PFG



## Anexo 4: Procesos del modelo de madurez de COBIT

Planeación y organización		Entrega y soporte	
<b>PO1</b>	Definir un plan estratégico de TI	<b>DS1</b>	Definir y administrar niveles de servicio
<b>PO2</b>	Definir la arquitectura de la información	<b>DS2</b>	Administrar servicios de terceros
<b>PO3</b>	Determinar la dirección tecnológica	<b>DS3</b>	Administrar el desempeño y la capacidad
<b>PO4</b>	Definir la organización y las relaciones de TI	<b>DS4</b>	Asegurar un servicio continuo
<b>PO5</b>	Administrar la inversión de TI	<b>DS5</b>	Asegurar seguridad de sistemas
<b>PO6</b>	Comunicar los objetivos y la dirección de la información	<b>DS6</b>	Identificar y asignar costos
<b>PO7</b>	Administrar los recursos humanos	<b>DS7</b>	Educar y capacitar a los usuarios
<b>PO8</b>	Asegurar el cumplimiento de los requisitos externos	<b>DS8</b>	Asistir y asesorar a los clientes
<b>PO9</b>	Evaluar los riesgos	<b>DS9</b>	Administrar la configuración
<b>PO10</b>	Administrar proyectos	<b>DS10</b>	Administrar problemas e incidentes
<b>PO11</b>	Administrar calidad	<b>DS11</b>	Administrar datos
		<b>DS12</b>	Administrar facilidades
<b>Adquisición e implementación</b>		<b>DS13</b>	Administrar operaciones
<b>AI1</b>	Identificar soluciones automatizadas		
<b>AI2</b>	Adquirir y mantener software de aplicación	<b>Monitoreo</b>	
<b>AI3</b>	Adquirir y mantener infraestructura de tecnología	<b>M1</b>	Monitorear los procesos
<b>AI4</b>	Desarrollar y mantener procedimientos	<b>M2</b>	Evaluar lo adecuado del control interno
<b>AI5</b>	Instalar y acreditar sistemas	<b>M3</b>	Obtener aseguramiento independiente
<b>AI6</b>	Administrar cambios	<b>M4</b>	Proveer auditoría independiente

Fuente: Modelos de Madurez.

[www.powershow.com/view/27d9bcYzZIN/Modelos\\_de\\_Madurez\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](http://www.powershow.com/view/27d9bcYzZIN/Modelos_de_Madurez_powerpoint_ppt_presentation)

## **Anexo 5: Diagnóstico institucional FISDL.**

### **I. Entendiendo a la organización y las estrategias de trabajo del FISDL.**

Las estrategias que el FISDL utiliza para desarrollar su mandato están referidas a la filosofía institucional (visión, misión); a los productos y servicios, beneficios deseados, rendimiento, medidas e indicadores clave de rendimiento, reglamentación, y estrategias de departamento. Cada estrategia muestra en qué consiste actualmente, si presenta alguna debilidad y posibles áreas de mejora.

#### **A. Estructura organizacional**

FISDL es una institución autónoma creada por Decreto Legislativo, adscrita a la Presidencia de la República, conducida por una presidenta nombrada por el ejecutivo nacional y dirige la institución como parte de un Consejo de Administración.

A principios del año 2015 se realizó una reingeniería organizacional, la cual ha sido ajustada en abril 2016. Actualmente el FISDL está conformado por 1 Comité Técnico Consultivo, 5 gerencias de línea, 1 gerencia staff, 20 departamentos de línea, 5 departamentos staff, 3 unidades de apoyo.

No obstante el proceso de reingeniería ajustado, se identifica como debilidad la no evaluación del impacto generado por el cambio de los métodos de trabajo en las áreas ejecutora; por lo que se propone evaluar los efectos operativos en el uso de recursos (humanos, físicos, tiempo, económicos) del método de trabajo implementado.

#### **B. Productos y servicios**

Se refiere a los principales productos o servicios de la organización que se llevan a cabo mediante intervenciones con población en vulnerabilidad socioeconómica, y están enmarcados en los resultados estratégicos que se muestran en la figura 1.

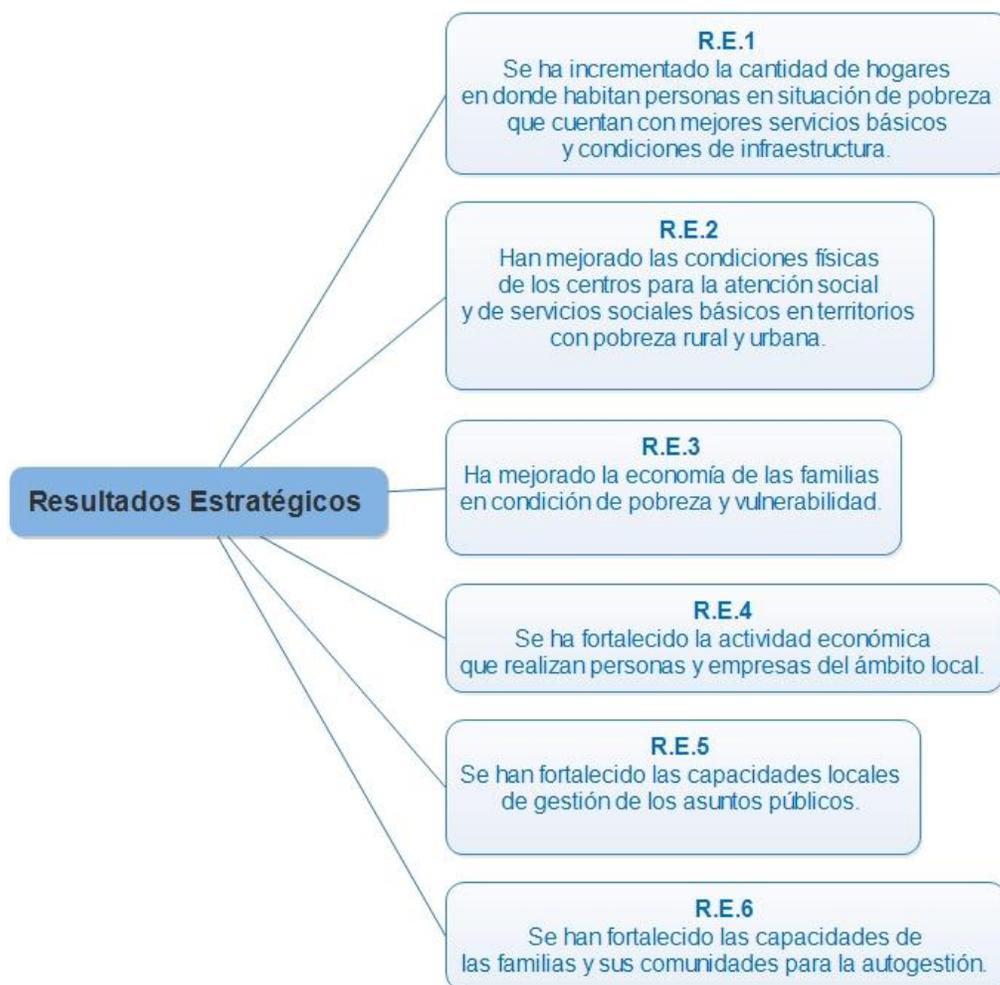


Figura 1. Resultados estratégicos del FISDL 2016.  
Fuente: FISDL, 2016

Para el 2016 se identifican 29 productos organizados en 11 áreas de trabajo, los cuales son coordinados por 2 gerencias de área: Infraestructura y Desarrollo Social. Además, la realización de los diferentes productos implica la prestación de un servicio de asesoría a municipalidades en aspectos técnicos, administrativos, legales y de desarrollo local. La figura 2 presenta los productos del FISDL.

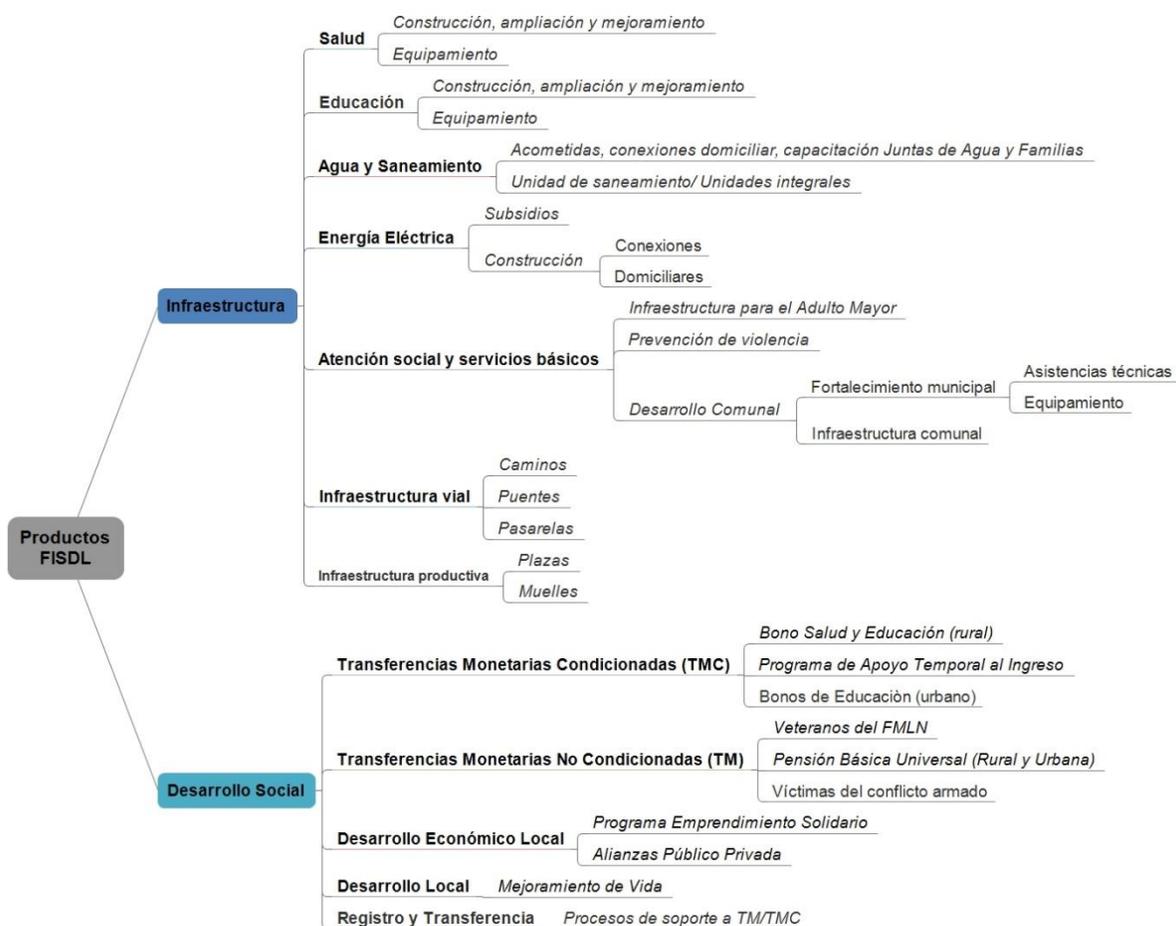


Figura 2. Productos del FISDL 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con jefaturas de áreas operativas.

Las debilidades en cuanto a la realización de los productos y servicios son principalmente dos:

- Las prioridades de trabajo de la institución son derivadas de los planes quinquenales de gobierno y del flujo de efectivo (recursos) asignado FISDL. Cuando cambian las prioridades, los productos ya en funcionamiento con la población pueden interrumpirse.
- No se cuenta con una política de desarrollo local a nivel nacional o interna del FISDL que oriente de manera estratégica la asesoría a los municipios, limitándose al manejo de programas y proyectos ejecutados en el municipio sin armonización con otras intervenciones en el territorio.

Ante esto, las áreas de mejora identificadas son las siguientes:

- Posicionamiento estratégico y político del FISDL en los procesos de planificación quinquenal.
- Elaboración de una política de asesoría para el desarrollo local.

### **C. Clientes**

Para el año 2016, los clientes de FISDL son la población de los 100 municipios en pobreza extrema y severa; la población de los 25 municipios con asentamientos urbanos de extrema y alta precariedad socio económica; y la población de los 50 municipios más afectados por la violencia.

Debido al marco de actuación del FISDL, sujeto a priorizar territorialmente de acuerdo al Mapa de Pobreza u otros criterios dados por la STPP, la principal debilidad es que los métodos de elegibilidad y priorización territorial existentes, no le permiten atender demandas de programas y proyectos presentados por las municipalidades fuera del ámbito preestablecido. Para superar esta situación, deberá definir y gestionar aprobaciones sobre nuevos criterios de priorización en función al apoyo del desarrollo local, adicionales a los ya definidos por pobreza.

### **D. Beneficios deseados**

Se refiere al fin último de la organización, el cual por ser una institución pública, el beneficio se traduce en la contribución de cada intervención por mejorar la calidad de vida de las personas participantes o beneficiarias. Para ello se establecen métricas de resultados y de calidad, en función de cumplir su misión.

Como debilidad en incidir en el mejoramiento de vida de las personas con que trabaja, se identifica que actualmente no existe un mecanismo a nivel nacional para medir la contribución de cada institución a la reducción de la pobreza, por lo tanto, el trabajo del FISDL tampoco se puede medir. Una posible área de mejora es el establecimiento de indicadores proxi, cualitativo y cuantitativo, sobre temas claves de pobreza, educación, salud, servicios básicos, desarrollo local y económico.

## E. Rendimiento y métricas de la estrategia

Se refiere a la eficacia y eficiencia esperada en el uso de los recursos de la organización, así como a los indicadores que miden la efectividad del trabajo a nivel estratégico.

El rendimiento en el FISDL se expresa principalmente por hacer uso para gastos de funcionamiento de hasta un 10% de los fondos asignados para la inversión, lo cual está aparado en la ley de creación del FISDL. Este rendimiento es cualificado por los resultados estratégicos y operativos, así como sus métricas. En la figura 3 se muestran los indicadores de rendimiento que establece la política de calidad.



Figura 3. Indicadores de rendimiento del FISDL 2016.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la Política de Calidad.

Para lograr el rendimiento, se percibe las siguientes debilidades:

- Restricción del gasto administrativo muchas veces riñe con la regulación de algunas fuentes de financiamiento que permiten más porcentaje, el cual es necesario para financiar áreas de apoyo administrativo o logístico al área ejecutora principal. Esto ocasiona conflicto con las auditorías o con la propia ejecución de los programas y proyectos.
- El resultado del seguimiento y monitoreo de las métricas no es retroalimentado en todos los niveles de la institución.
- La forma de medición del indicador expresa un resultado de entrega de productos o servicios, no de calidad de los mismos.

Para enfrentar esta situación se propone como área de mejora:

- Gestionar la actualización de la Ley de Creación y su Reglamento, en el sentido de lograr flexibilidad del porcentaje de gastos administrativos, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de los resultados estratégicos y operativos.
- Establecer un sistema de retroalimentación efectivo.
- Fortalecer la metodología de obtención de la información para construir el indicador.

## **F. Reglamentación**

Se refiere al marco normativo externo e interno que rige a la organización. El Plan Quinquenal de Gobierno es el instrumento de reglamentación externa; y al interior, es la Ley de Creación y su Reglamento a los que se sujeta el actuar del FISDL; no obstante, la institución ha desarrollado una gran cantidad de instrumentos como los muestran las figuras 4 y 5.

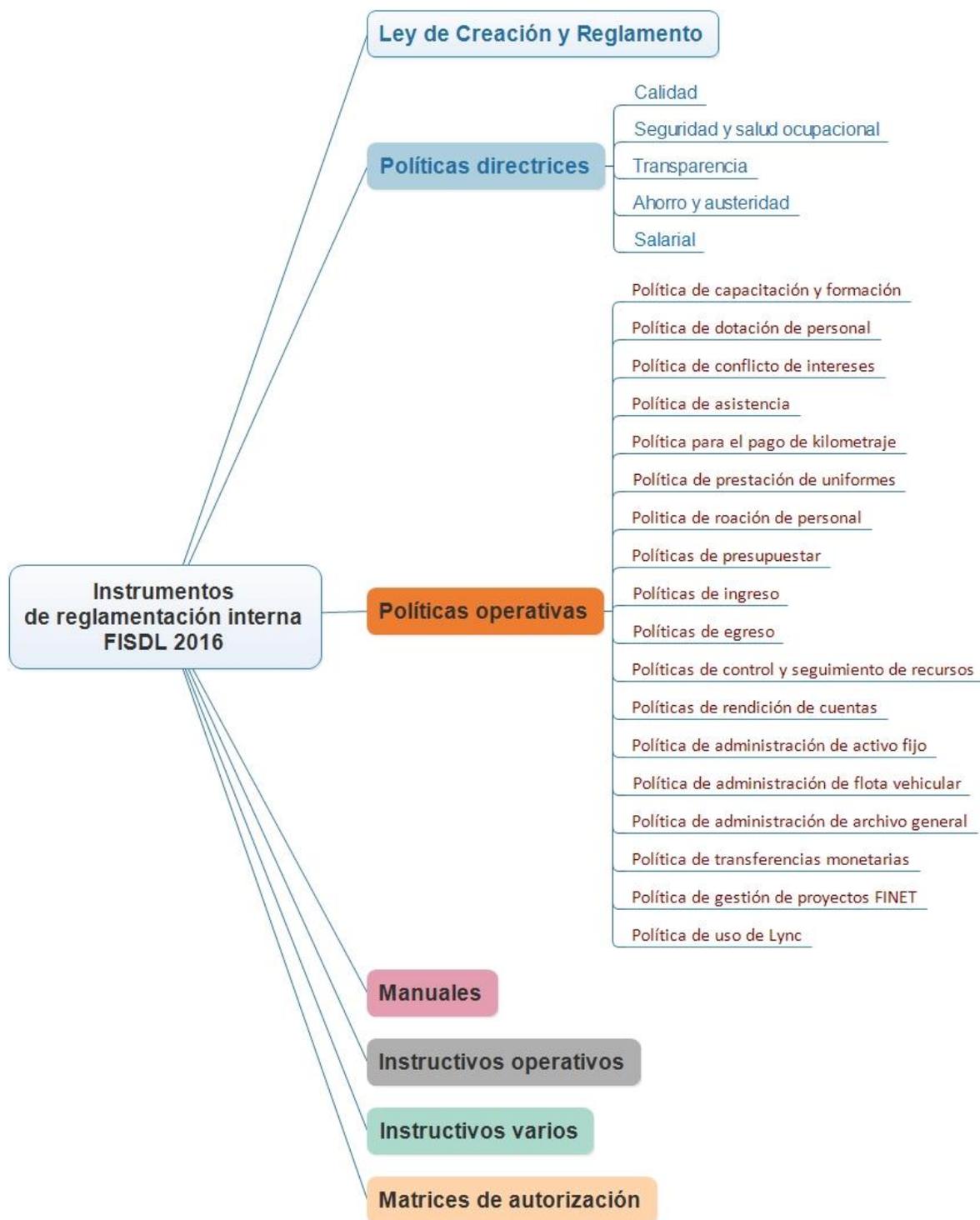


Figura 4. Reglamentación interna del FISDL 2016 – Parte 1.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la Biblioteca Institucional FISDL.

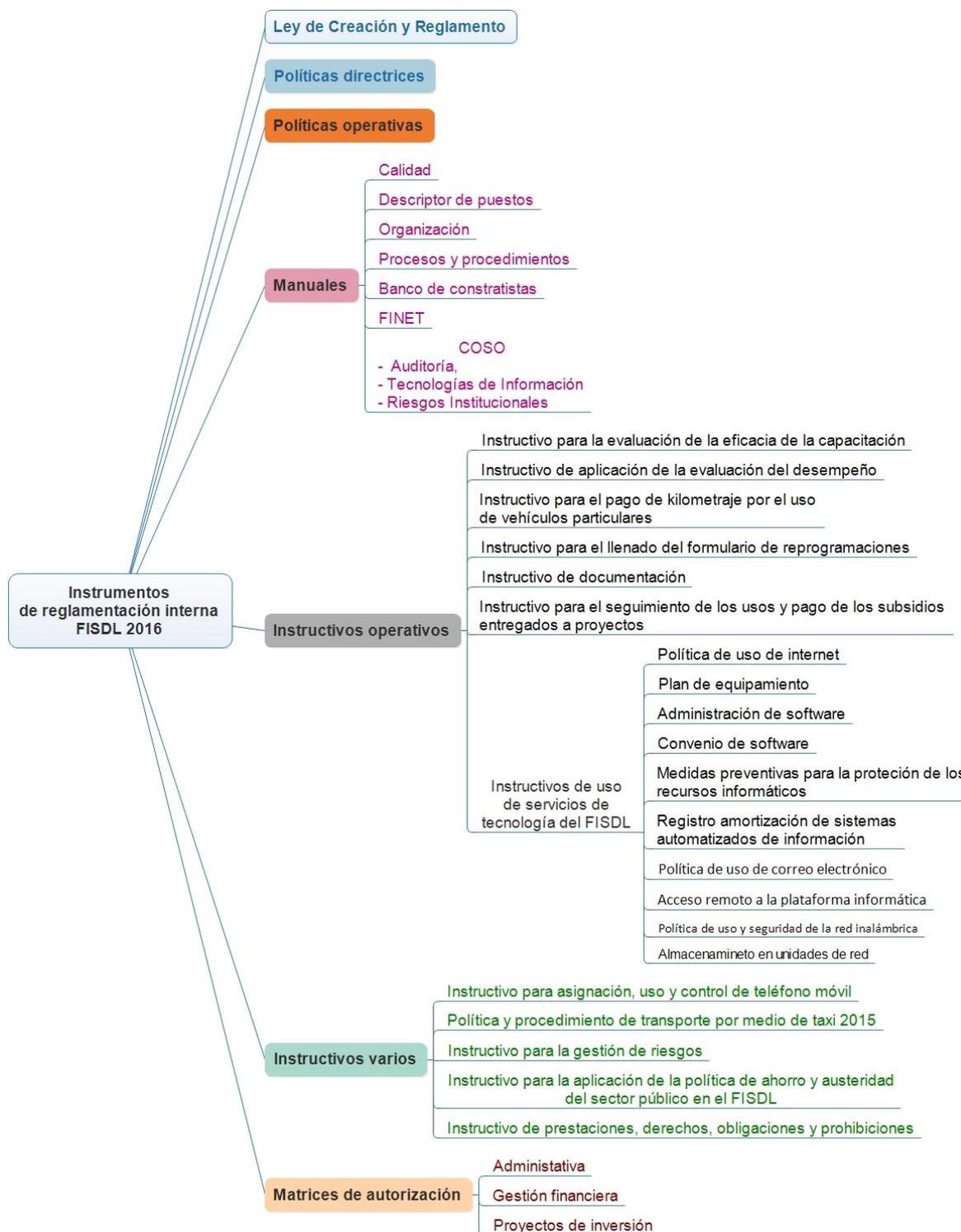


Figura 5. Reglamentación interna del FISDL 2016 – Parte 2.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la Biblioteca Institucional FISDL.

En reglamentación, las principales debilidades identificadas son las siguientes:

- El personal no se empodera del marco normativo de institución, ya que desconoce de la mayoría de instrumentos.
- Hace falta socializar de mejor manera el marco de reglamentación institucional.

A fin de superar estas carencias, se sugiere implementar acciones para socializar el marco regulatorio del FISDL entre los empleados, así como acciones de monitoreo en el personal sobre los conocimientos que tienen de la normativa FISDL.

### **G. Ubicación geográfica y fuerza laboral**

El FISDL como dependencia del Gobierno Central, tiene cobertura a nivel nacional. Para realizar sus operaciones cuenta con tres sedes, dos en la zona central y una en la zona oriental, de la siguiente manera:

- **Antiguo Cuscatlán, La Libertad.** Se encuentran la Alta Dirección y las Gerencias Administrativas, con el 35% del personal de la institución; el 53% de las jefaturas de las que el 61% son mujeres, incluyendo Presidencia.
- **San Salvador, San Salvador.** Se encuentran las Gerencias operativas, con el 60% del personal de la institución; el 47% de las jefaturas en las que el 39% son mujeres.
- **San Miguel, San Miguel.** Esta sede tiene solo equipos operativos para la atención de las intervenciones en la zona oriental del país, con un 5% del personal de la institución.

El FISDL para el 2016 cuenta con 297 empleados (2), distribuidos así: Presidencia 1 (0.003%), Ejecutivo 7 (3%), Mandos medios 30 (10%), Especialistas 53 (19%), Técnicos 149 (50%), y Administrativos 53 (18%). En general, el 48% de la fuerza laboral del FISDL son mujeres. Las figuras 6 y 7 muestran la distribución del personal por ubicación geográfica y cargos.

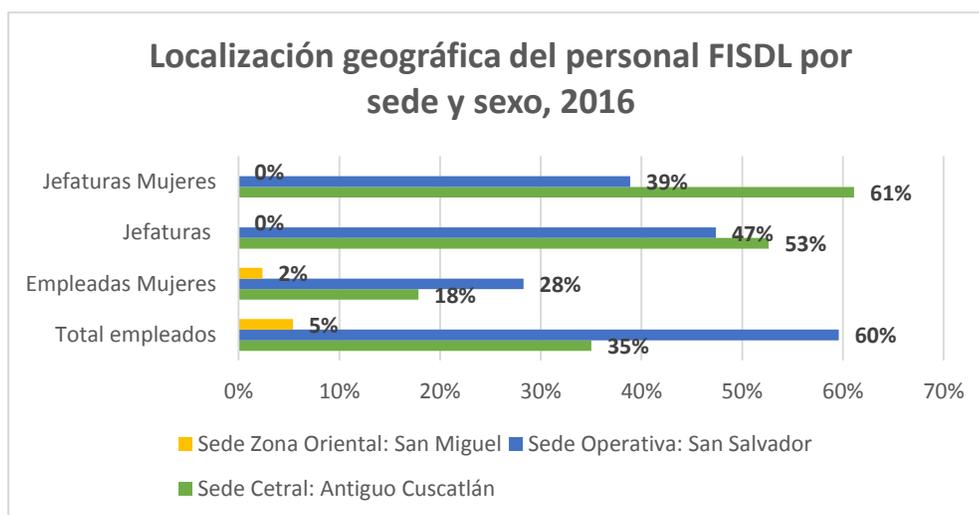


Figura 6. Localización geográfica del personal del FISDL 2016, por sede y sexo.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Informe detalle de empleados por área, Portal de Transparencia FINET/FISDL. FISDL, 2016.

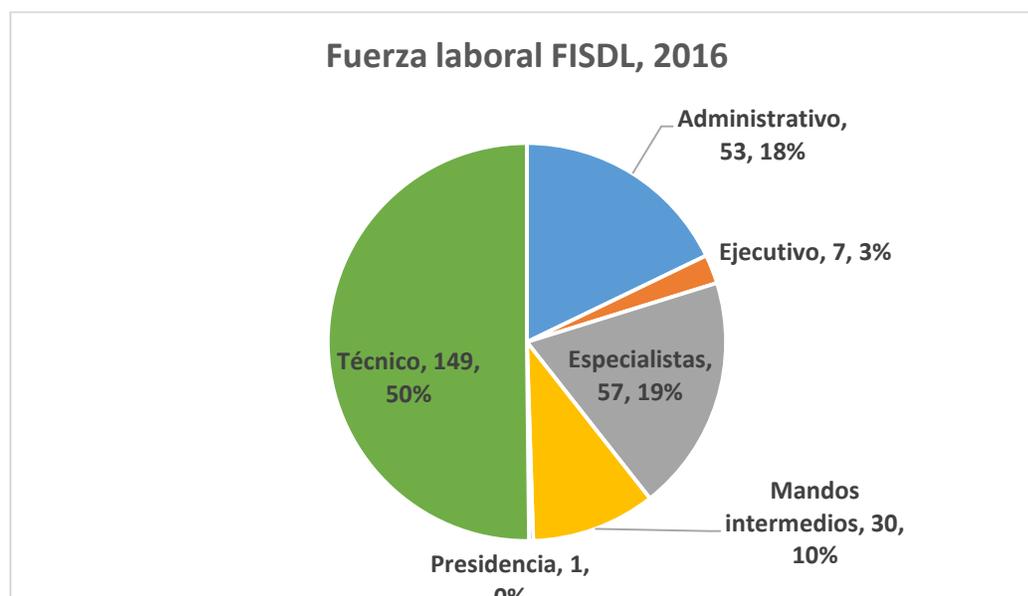


Figura 7. Composición de la fuerza laboral del FISDL 2016, según cargos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Informe detalle de empleados por área, Portal de Transparencia FINET/FISDL. FISDL, 2016.

Para el año 2016, la principal debilidad que presenta la institución respecto del tema de personal, es la limitación de recursos económicos para mantener la planta

laboral en modalidad de contratación anual, lo cual es establecido por la Ley de Creación; lo cual propicia la movilidad del personal en búsqueda de mejores condiciones laborales. Para el año 2014, de acuerdo a la memoria de labores del departamento de Gestión de Talento Humano FISDL, tasa de rotación externa alcanzó un 8.36%. Esta tasa ha venido en incremento, considerando que en el 2011 era del 7.09%.

A lo anterior se suma, de acuerdo al Informe de Clima Organizacional del FISDL 2014, que el personal percibe desintegración entre unidades, lo cual afecta el dinamismo de los procedimientos, especialmente aquellos que vinculan áreas operativas con áreas administrativas. Para enfrentar esta situación, se detectan las siguientes áreas de mejora:

- Implementar un análisis de clima organizacional para detectar el origen de la desintegración y posibles formas de superarlo.
- Revisión de procesos considerando procedimientos en función de logística de sedes.
- Acentuar el espíritu de trabajo en equipo.

FISDL se distingue de otras instituciones por contar con un personal calificado, ya que más del 80% de los empleados del FISDL son profesionales universitarios (solamente al grupo administrativo se le exige formación universitaria no completa); además, tiene dominio técnico sobre la ejecución de proyectos y gestión de relaciones con Gobiernos Locales en todos los niveles (técnicos, jefaturas y alta dirección).

Como una estrategia de gestión de personal por competencias, todos los puestos de trabajo exigen que el personal cuente y desarrolle habilidades como tolerancia a la presión, trabajo en equipo, iniciativa, y comunicación asertiva, lo cual se apoya en la política de gestión de personal por competencias, el sistema de evaluación de desempeño, la política de rotación de personal, y el programa de formación y capacitación, lo que en su conjunto, promueve el compromiso institucional, la mejora continua y el dominio técnico, con lo cual se propicia el desarrollo de las habilidades del personal.

Los canales de entrenamiento del personal son los siguientes:

- Al ingreso a la institución. Se brinda una inducción administrativa por el Depto. de Gestión de Talento Humano y luego una inducción técnica mediante pares (empleado/empleado) en el área de trabajo específica;
- En funciones.
  - a. Se accede a los programas de formación y capacitación aprobados anualmente para ejes transversales de manera generalizada; pero a especializaciones es por postulación de la jefatura o a demanda del empleado. Su autorización está sujeta a un reglamento;
  - b. Uso de los sistemas informáticos FISDL (a demanda del solicitante) con el usuario experto en cada sistema, localizado en la gerencia de área.

No obstante lo anterior, y a partir de entrevistas con jefaturas de primera línea y juicio de experto, también se identifican las siguientes debilidades:

- Las estrategias de fortalecimiento de capacidades y habilidades del personal no llegan a la totalidad de empleados.
- La política de rotación del personal no tiene plena aceptación, ya que es vista como discrecional.
- Las capacitaciones en ejes transversales no resultan atractivas para la mayoría del personal.
- La formación especializada se promueve muy poco.
- No existe un programa por parte de la Gerencia de Tecnología y Sistemas, dirigido al personal en actualización del uso de sistemas FISDL.

De lo anterior se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- Implementar una estrategia de asesoría al empleado sobre la política de gestión de personal por competencias, y de las políticas y estrategias de soporte a la gestión del talento humano.

- Potenciar la política de rotación de personal y sensibilizar al personal en los beneficios de su aplicación en función de mejorar las habilidades y el desempeño del personal.
- Canalizar de manera eficiente las necesidades de capacitación y formación, socializar las opciones reales de acceso a ellas, y asesorar al personal.
- Implementar un programa de actualización al usuario de sistemas FISDL.

#### **H. El Sistema de Gestión de la Calidad en el FISDL.**

El FISDL da inicio a la conformación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el año 2009, logrando su implementación bajo la norma ISO 9001 en el año 2012; a partir de ese hito, el sistema se ha venido construyendo y fortaleciendo hasta ser constituido, de acuerdo al Manual de Calidad FISDL (Junio 2015), por la filosofía institucional del FISDL; la organización institucional y su interacción con el SGC; el alcance de aplicación del SGC y sus exclusiones; y los procesos que conforman el SGC (cadena de valor FISDL).

La cadena de valor consta de cuatro procesos directrices, los cuales guían la actuación de la institución; seguido de cuatro procesos claves referidos a los productos que atienden las necesidades y expectativas de los clientes; y finalmente siete procesos de apoyo que brindan los recursos de soporte al conjunto de procesos de la cadena. La figura 8 muestra la cadena de valor del FISDL.

**COPIA NO CONTROLADA**

Manual de Calidad	Aprobación:	Nivel:	Código:	FISDL
	11/06/2015	2	MA-1-5	

**IX.2. Anexo 2. Cadena de Valor**



Vigencia a partir de: 11/06/2015

Página 14 de 18

Figura 8. Cadena de Valor FISDL 2016.  
Fuente: Manual de Calidad. FISDL, 2016.

El cuadro 1 presenta el estado actual de las diferentes variables del SGC, sus debilidades y áreas de mejora.

Cuadro 1. Estado del Sistema de Gestión de Calidad del FISDL.

Variable	Situación actual	Debilidad	Área de mejora
<b>Grado de automatización.</b>  <i>Indicar si los procesos están automatizados o no.</i>	Al menos el 85% de las actividades de los procedimientos forman parte de los sistemas de información del FISDL, a las que pueden realizarse seguimiento en aspectos claves desde uno o más sistemas informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen sistemas que deben actualizarse (se necesita hacer uso de varias aplicaciones para una misma actividad)</li> <li>- No se hace uso de firmas digitales que podría acortar tiempos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de funcionalidades de varios sistemas en uno solo que disminuya el tiempo de uso para terminar una tarea.</li> <li>- Implementar el sistema de firma digital para autorizaciones de jefaturas medias y ejecutivas.</li> </ul>
<b>Métricas.</b>  <i>Identificar si existen métricas por proceso.</i>	A nivel de procesos se cuenta con indicadores principalmente de control en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de calidad</li> <li>- Indicadores de proceso</li> <li>- Indicadores de satisfacción al cliente.</li> </ul>	Las métricas miden control y no el resultado. No permite conocer el estado real de la gestión para la toma de decisiones.	Analizar los indicadores y reformularlos para que midan resultados de gestión.

<b>Variable</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Área de mejora</b>
<p><b>Estabilidad del proceso.</b></p> <p><i>Indicar si la implementación de los procesos se ha logrado estabilizar (puesta en marcha, aplicación, ajustes)</i></p>	<p>La institución cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) aprobado por el CAD y certificado bajo norma de calidad, dicha condición sienta la base para estabilizar los procesos; sin embargo, el SGC se apoya en la figura de los líderes de proceso son quienes teniendo dominio del proceso, proponen mejoras e identifican nuevos procesos y procedimientos.</p>	<p>El personal no tiene plena conciencia de contar con un SGC. Sabe lo que tiene que hacer y cumple los procesos, pero no tiene comprensión del objetivo de hacer el trabajo de una forma determinada.</p>	<p>Socializar y compartir las experiencias entre técnicos - grupos de estudio.</p>
<p><b>Documentación.</b></p> <p><i>Indicar si los procesos se encuentran documentados de acuerdo a responsable, forma de archivo y tiempo.</i></p>	<p>Sí, existen registros de todos los procesos y procedimientos. Sin embargo, la documentación de los procesos de la institución está al 50%, ya que se ha integrado al SGC, solo los procesos centralizados (ejecutados por FISDL).</p>	<p>El SGC está referido a procesos centralizados, que representan solo el 50% de la carga de trabajo de la institución, los cuales son operados por la GDS y ejecutados por las municipalidades.</p>	<p>Incorporar los procesos descentralizados y otras áreas de trabajo de GDS al SGC.</p>
<p><b>Comunicación.</b></p> <p><i>Indicar si existe un flujo de comunicación y retroalimentación constante entre el área referente del SGC y los ejecutores de procesos.</i></p>	<p>La comunicación y retroalimentación entre el Depto. de Organización y Calidad (unidad referente en el SGC), y las unidades ejecutoras, se da principalmente a través de los líderes de proceso.</p>	<p>Las áreas ejecutoras no toman el rol protagónico para los diseños/actualizaciones a los procedimientos, se espera que la comunicación sea unidireccional "de la unidad referente del SGC a la unidad ejecutora".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la comunicación entre la unidad referente del SGC y la unidad ejecutora.</li> <li>- Implementar una campaña de posicionamiento de la figura "Líder de procesos", que propicie un canal de comunicación y retroalimentación entre referentes y ejecutores.</li> </ul>

<b>Variable</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Área de mejora</b>
<p><b>Complejidad de los procesos.</b></p> <p><i>Brindar una valoración de la complejidad de los procesos de la organización en términos de insumos requeridos, unidades involucradas, documentos proceso, etc.)</i></p>	<p>Son complejos ya que el 85% de los procedimientos son automatizados y la mayoría de procesos están interrelacionados, y cualquier modificación impacta en otros elementos del SGC (sistemas, manuales procesos, procedimientos, matrices, políticas).</p>	<p>– Recurso humano del Depto. de Organización y Calidad es pequeño para la demanda de trabajo.</p>	<p>– Fortalecer el Depto. de Organización y Calidad.</p> <p>– Fortalecer el rol del líder de proceso</p> <p>Empoderar las áreas ejecutoras.</p>
<p><b>Biblioteca de activos.</b></p> <p><i>¿Los procesos de la organización aportan a la construcción de una biblioteca de buenas prácticas?</i></p>	<p>Las buenas prácticas se identificaron en el origen del SGC (2009), a medida ha avanzado el sistema, con la interacción con terceros y con los auditores de calidad, se retoman las buenas prácticas y recomendaciones y se institucionalizan, de manera práctica. No queda registro.</p>	<p>– No se considera necesario, ya que sí hay un registro histórico de los cambios del proceso.</p>	<p>No aplica.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de entrevista con Jefatura del Depto. De Organización y Calidad. FISDL 2016.

## I. El seguimiento, monitoreo y evaluación en el FISDL.

El seguimiento y monitoreo de las diferentes intervenciones del FISDL se convierten en insumo de las evaluaciones. A partir del 1 de mayo de 2016, el área responsable de dicha actividad es el Departamento de Monitoreo y Evaluación Operativo (DMEO), función que antes tuvo el Departamento de Diseño y Evaluación como se menciona en la sección de antecedentes y justificación de este documento. La modificación consistió en eliminar de la estructura organizacional a DDE y otorgar la función de evaluación al DMEO, cambios que promovió la revisión de la reingeniería del año 2015.

A fin de conocer desde las áreas ejecutoras del FISDL, su percepción sobre la forma en que se realiza el seguimiento, el monitoreo y la evaluación en las áreas operativas del FISDL, en el mes de abril 2016 se realizaron entrevistas a las jefaturas claves de las gerencias de Infraestructura y Desarrollo Social, para diagnosticar los procesos claves y sus fallas críticas; el tipo de seguimiento operativo realizado; el esquema de monitoreo esperado y las necesidades de evaluación proyectadas.

La figura 9 muestra la hipótesis de análisis del ciclo seguimiento-monitoreo-evaluación para las áreas operativas del FISDL, el cual sirvió de base para estructurar la entrevista.



Figura 9. Hipótesis de análisis del ciclo seguimiento-monitoreo-evaluación en el FISDL.  
Fuente: Juicio de Experto, Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa FISDL.

## 1. Resultados del seguimiento operativo

El seguimiento se realiza a las actividades de cada proceso o fase de la intervención utilizando como parámetro fundamental la programación de la inversión mensualizada. Se identifican 3 niveles de seguimiento a las intervenciones como se muestra en la figura 10.



Figura 10. Esquema de seguimiento operativo en el FISDL.

Fuente: Resumen diagnóstico de áreas de trabajo operativas del FISDL para la propuesta de monitoreo y evaluación, FISDL abril 2016.

## 2. Resultados de los procedimientos claves y fallas críticas

Los cuadros 2 y 3 presentan los procedimientos claves de las gerencias de Infraestructura y Desarrollo Social:

Cuadro 2. Procedimientos de la Gerencia de Infraestructura FISDL, 2016.

Procedimiento	Falla crítica
Diseño, revisión y aprobación de carpetas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay ejecuciones programadas, y si no hay aprobaciones no se inicia. Incluye permisos de MINSAL, MARN.</li> <li>• Obtención de copias de carpetas</li> </ul>
Proceso de contratación centralizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso burocrático, tiempos largos para concluir la compra del servicio.</li> </ul>
Proceso de contratación descentralizados y sus liquidaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de los procesos municipales. Tiende a corrupción.</li> <li>• Desorden y falta de voluntad en los equipos municipales.</li> </ul>
Obtención y manejo de garantías (proy. Centralizados y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores se tardan en presentar las garantías y mientras tanto, el proyecto se detiene. Los Equipos</li> </ul>

<b>Procedimiento</b>	<b>Falla crítica</b>
descentralizados).	municipales y operativos del FISDL (Asesores) deben manejar muy bien el proceso de exigencia de garantías (tiempos, cómo y dónde reclamar, documentar la falla, etc.)
Aporte de contrapartida de proyectos de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La municipalidad no hace el aporte.</li> </ul>
Ordenes de cambio en ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de fondos</li> <li>• Aprobación del cambio (fuente de financiamiento, CTC y CAD)</li> <li>• Dentro de los plazos y montos permitidos por la LACAP (prórrogas, ampliaciones).</li> </ul>
Balances de obra (Ejecutado/Diseñado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de recepción y plazo de liquidación para validar reasignaciones o cambio de obra.</li> </ul>
Procesos sancionatorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demoran y entranpan el cierre del proyecto. Se depende de áreas especializadas (Legal).</li> </ul>
Cierre del proyecto/liquidación del contrato (proy. Centralizados y descentralizados).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar el cierre del proyecto implica más tiempo del que se espera y los equipos municipales no apoyan lo suficiente (pagos, elaboración de liquidación, cierre de cuentas, firmas, etc.).</li> </ul>
FINET Prioridades de inversión de las distribuidoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no participan los fondos no se ejecutan.</li> </ul>
Licitaciones Distribuidoras-Subcontratistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción en el Banco de Contratistas de la Distribuidoras</li> </ul>

Fuente. Resumen diagnóstico de áreas de trabajo operativas del FISDL para la propuesta de monitoreo y evaluación, FISDL abril 2016.

Cuadro 3. Procedimientos de la Gerencia de Desarrollo Social FISDL, 2016.

<b>Procedimiento</b>	<b>Falla crítica</b>	
<b>Desarrollo de Capital Humano</b>	Pago de la transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fondos para efectuar pago</li> <li>• Fallas en sistemas de información</li> </ul>
	Seguimiento de corresponsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal para realizar el seguimiento.</li> </ul>
	Censos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad de la información</li> <li>• Falta de identificación legal</li> <li>• Tener a tiempo el censo</li> </ul>
	Modalidad de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de servicios</li> </ul>
	Delegación de ejecución al FISDL por parte de instancias superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin planificación fundamentada, de implementación inmediata, delegaciones sin recursos/o solo recursos para el plazo inmediato.</li> </ul>
<b>Registro y Transferencia</b>	Base censal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se depende de terceros que brindan las bases, lo cual puede atrasar el inicio de las intervenciones por falla de calidad en la</li> </ul>

Procedimiento		Falla crítica
		información o incompatibilidad con la realidad de campo.
	Pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de la disponibilidad de fondos para poder efectuar los pagos.</li> </ul>
<b>Desarrollo Productivo</b>	Proceso de selección de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso tiende a ser alterado por las municipalidades al favorecer ingreso de personas que no son elegibles, lo cual obliga a hacer reprocesos de elegibilidad.</li> </ul>
	Procesos de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de compra se alargan debido a la cadena de aprobaciones interna y la heterogeneidad entre una institución y otra.</li> </ul>
	Proceso de selección de municipios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario definir más los criterios de selección, y contar con instrumentos de focalización más actualizados.</li> </ul>
	Sincronización de los procesos organizativos del sector privado y la sensibilización de los gobiernos locales para incorporarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La incorporación a una Alianza Público Privada resulta en tiempos diferentes entre los dos actores.</li> </ul>
<b>Desarrollo Local</b>	Perfil de las unidades de proyección social de las municipalidades sean reconocidas como claves.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no se empodera de los procesos, y la municipalidad los financia posterior a los fondos FISDL. Romper con el enfoque de activista político.</li> </ul>
	Comité Municipal de Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y armonización de los enfoques, porque chocan 3 instancias FISDL a la misma municipalidad (Infraestructura, TMC, Mejoramiento de Vida).</li> </ul>
	Procesos de compra FISDL de consultorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos largos que atrasan las consultorías.</li> </ul>

Fuente. Resumen diagnóstico de áreas de trabajo operativas del FISDL para la propuesta de monitoreo y evaluación, FISDL abril 2016.

## Anexo 6: Matrices PEMTM de medición de madurez FISDL.

### Cuán madura es tu empresa?

Para saber si su organización está preparada para apoyar una transformación basada en procesos, evalúe las afirmaciones de esta tabla. Estas muestran los niveles de fortaleza, E-1 a E-4, de las capacidades que las empresas requieren desarrollar sus procesos de negocio. Si una afirmación es ampliamente cierta en al menos un 80%, colocar "v"; si la afirmación es más o menos cierta entre un 20% y un 80%, coloque "a"; y si la afirmación es ampliamente incierta, menos del 20% correcta, coloque "r".



		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Liderazgo	Conciencia	La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene solo una comprensión limitada del poder de los procesos del negocio.	Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de proceso de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.	La alta gerencia de la empresa en términos de proceso ya ha desarrollado una visión de la empresa y de sus productos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto, sino como una forma de gestionar el negocio.	v	a	a	a
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa o proceso. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.	r	r	r	r
	Comportamiento	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa.	Un alto ejecutivo ha publicitado las metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.	v	v	a	r
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.	Un alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia y no por mandato y control.	a	r	r	r
Cultura	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico.	La empresa usa comúnmente equipos inter funcionales de proyecto para esfuerzos de mejora.	El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos.	El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.	v	v	a	a

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
	Foco al cliente	Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.	Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.	Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.	Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.	v	v	a	a
	Responsabilidad	Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.	Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa.	Los empleados experimentan un sentido de misión en servir a los clientes y lograr un mejor desempeño.	v	v	v	v
	Actitud hacia el cambio	La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.	Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	Los empleados están listos para el cambio multidimensional.	Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.	v	v	a	a
Experticia	Gente	Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.	Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.	Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.	Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso formal para desarrollar esa clase de destrezas.	v	v	a	a
	Metodologías	La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales de proceso.	Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para el rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	La gestión de proceso y rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.	v	v	v	a
Gobernabilidad	Modelo de procesos	La empresa ha identificado algunos procesos de negocios.	La empresa ha desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa, y la alta gerencia lo ha aceptado.	El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización; se usa para impulsar la priorización de proyectos y está vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	La empresa ha extendido el modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.	v	v	a	a

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Responsabilidad		Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyectos por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa.	Un concejo de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso interpresa.	a	a	a	r
	Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas, mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso.	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso, y un concejo de proceso gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedores para impulsar la integración inter empresa de procesos.	r	r	r	r

Fuente. Elaboración propia a partir de entrevista con Jefatura del Depto. De Organización y Calidad, 29/04/2016.

## Cuán maduros son tus procesos?

Para saber si su organización está preparada para apoyar una transformación basada en procesos, evalúe las afirmaciones de esta tabla. Estas muestran los niveles de fortaleza, E-1 a E-4, de las capacidades que las empresas requieren desarrollar sus procesos de negocio. Si una afirmación es ampliamente cierta en al menos un 80%, coloque "v"; si la afirmación es más o menos cierta entre un 20% y un 80%, coloque "a"; y si la afirmación es ampliamente incierta, menos del 20% correcta, coloque "r".

v a r



		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	El proceso se ha diseñado completamente. Los ejecutores utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores, a fin de optimizar el desempeño inter empresa.	v	a	a	r
	Contexto	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso, han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso, han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	v	v	a	r
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a éstos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya a su desempeño y gestión, permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.	v	v	v	v
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; cómo su trabajo afecta a los clientes, a los empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa, y pueden definir cómo afecta su trabajo al desempeño inter empresa.	v	a	a	r
	Destrezas	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente.	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones del negocio.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación de cambios.	a	a	a	r

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
	<b>Conducta</b>	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecutan el proceso, hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar, y proponen mejoras al proceso.	v	v	a	r
<b>Responsable</b>	<b>Identidad</b>	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.	v	v	a	r
	<b>Actividades</b>	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa, y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas inter empresa de rediseño de procesos.	v	a	a	r
	<b>Autoridad</b>	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	Es responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	El responsable controla el presupuesto de proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.	v	v	r	r
	<b>Sistemas de información</b>	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adecúa a los estándares del sector, para la comunicación inter empresa.	v	a	r	r

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Indicadores	Sistemas de recursos humanos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso y los equilibran con las necesidades de la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa refuerzan la importancia de la colaboración intra e inter empresa, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.	r	r	r	r
	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas inter empresariales.	v	v	v	r
	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comprar su desempeño con los benchmarking, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tablero basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso, y los usan al planificar la estrategia de la empresa.	r	r	r	r

Fuente. Elaboración propia a partir de entrevista con Jefatura del Depto. De Organización y Calidad, 29/04/2016.

## Anexo 7: Ficha diagnóstica del sistema de monitoreo y evaluación del FISDL.

# FISDL

*Lineamientos preliminares para el Monitoreo y Evaluación-2016*

### Ficha diagnóstica del sistema de monitoreo y evaluación implementado en el FISDL

GERENCIA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

Entrevistado/a: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Objetivo: Obtener información programática de las Gerencias de Desarrollo Social e Infraestructura del FISDL y sobre las prácticas de monitoreo y evaluación implementadas, para establecer fortalezas, áreas de mejora y apoyos específicos en el tema de monitoreo y evaluación requeridos al departamento.

- **Validación de áreas de trabajo de la Gerencia de Desarrollo Social**

Cuáles son las áreas de trabajo de su departamento?

Área de trabajo	Objetivo	Componentes	Productos o servicios	Temporalidad/ Duración  Cómo se programa la ejecución (anual, plurianual, etc.)	Fuentes de financiamiento y monto disponible 2016	Relaciones internas y finalidad	Relaciones externas y finalidad

Área de trabajo	Componentes	Distribución territorial	Mecanismo de focalización o priorización	Instrumentos rectores, metodológicos u operativos

Cuáles son los procesos críticos de su departamento?, aquellos que si algo falla, no se lograrían concretar los productos o servicios.

Procesos críticos	Falla crítica	Fortaleza interna	Contraparte del proceso (interna o externa)	Observaciones

- **Esquema de monitoreo de la gestión implementado actualmente**

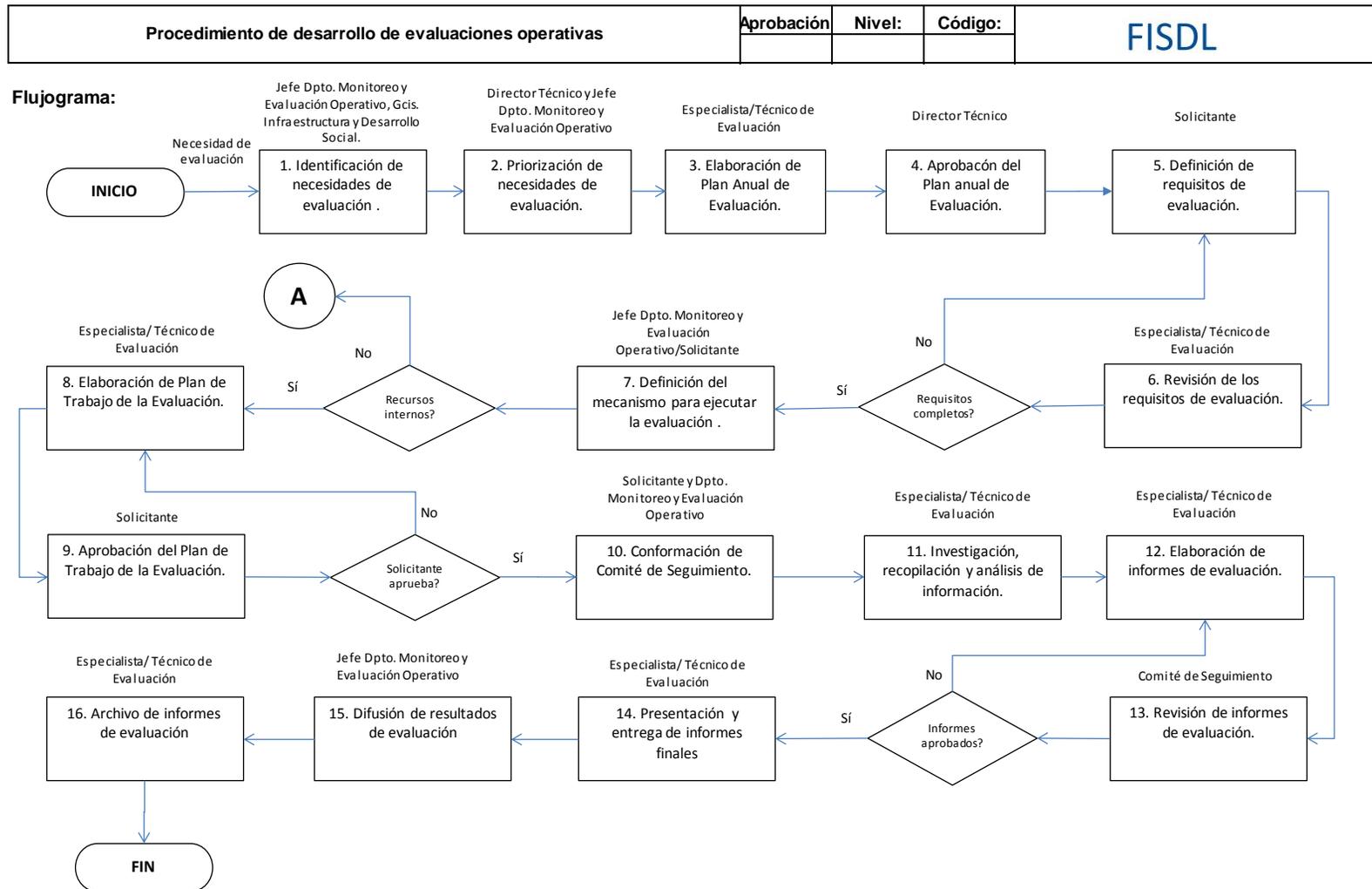
Cómo realiza el seguimiento de las intervenciones?

Tipo de seguimiento	Instrumentos	Sistemas de información FISDL utilizados para el seguimiento	Retroalimentación	
			A quienes	Para qué sirve?
Administrativo				
En campo				
Otros				

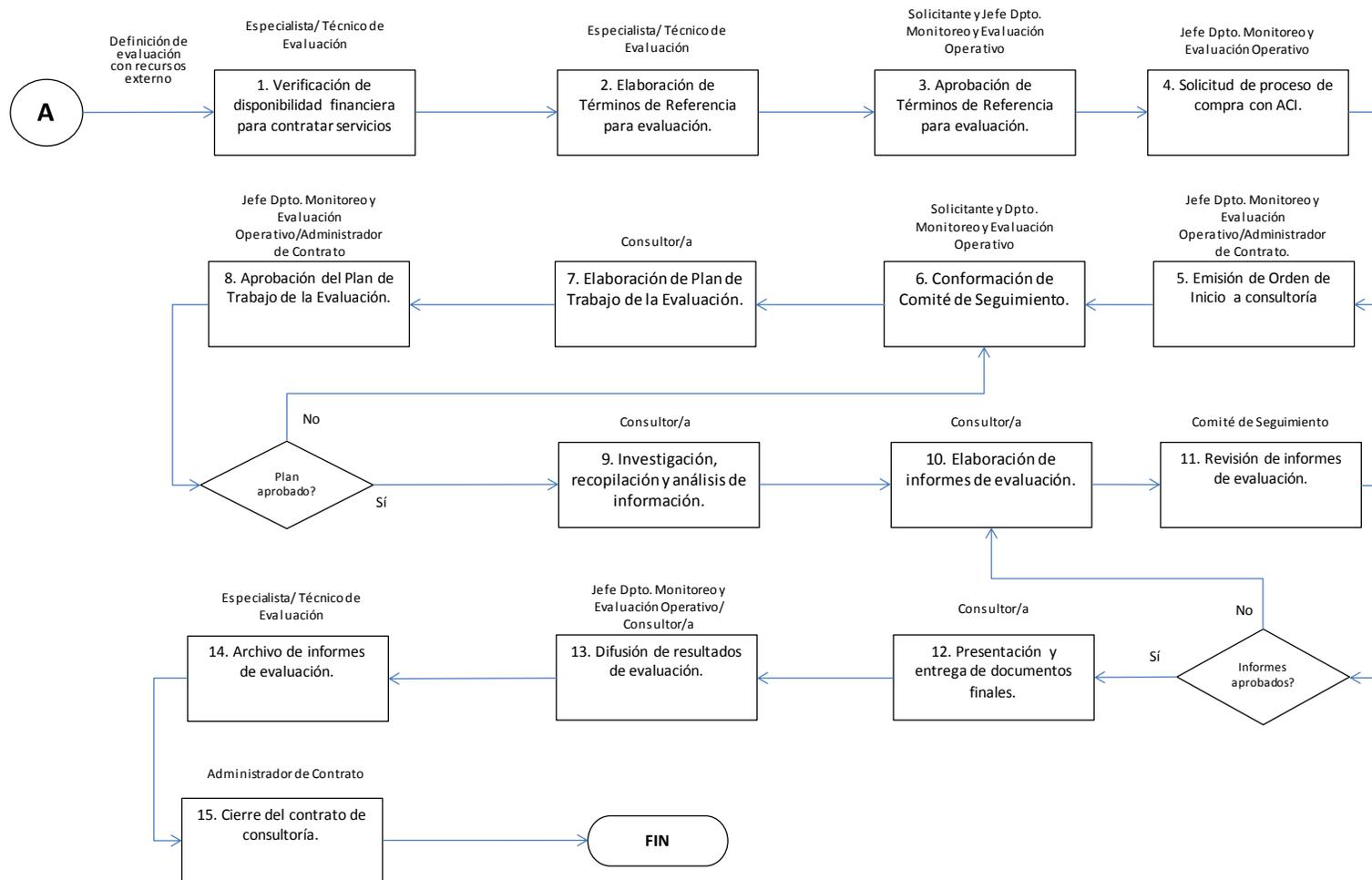
- Necesidades de evaluación programática / proyectos.

Área de trabajo	Componentes	Productos o servicios	Tipo de evaluación (PROCESOS, RESULTADOS, PERTINENCIA, IMPACTO)	Propósito de la evaluación	Está requerida en el diseño programático?	Cuenta con recursos para su ejecución?

## Anexo 8: Flujoograma del procedimiento



Procedimiento de desarrollo de evaluaciones operativas	Aprobación	Nivel:	Código:	FISDL



## Anexo 9: Procedimiento para el desarrollo evaluación

Procedimiento Desarrollo de Evaluaciones Operativas	Aprobación	Nivel	Código	FISDL

# FISDL

	Elabora/modifica	Revisa	Revisa	Responsable
Firma:				
Nombre:	Claudia Beatriz Ramírez Flores	Fidia Carina Echeverría de Carrillo	Julio Alfredo Samayoa Escrich	Marta Eugenia Roldán de Bottari
Cargo:	Especialista de Evaluación	Jefe del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa	Director Técnico	Gerente General
Fecha:				
Recomienda: Comité Técnico Consultivo		Aprueba: Consejo de Administración		
Sesión:	Fecha:	Sesión:	Fecha:	

## **I. Objetivo General**

Realizar las evaluaciones operativas a las intervenciones que realiza el FISDL mediante la aplicación estandarizada de procedimientos, herramientas y técnicas, para la obtención de información cualitativa y cuantitativa de calidad que fundamente la toma de decisiones.

## **II. Alcance**

El procedimiento inicia a partir de un requerimiento de evaluación y la definición de los requisitos de entrada, a partir de los que se define el mecanismo para ejecutar la evaluación, si es con recurso interno o externo. Posteriormente enuncia la fase de ejecución con la realización de la investigación y elaboración de informes, el seguimiento del proceso, la revisión de los productos, y finalmente, define la difusión de resultados y archivo de documentos o cierre del proceso.

## **III. Definición**

La evaluación operativa se referirá al conjunto de procedimientos sistemáticos para la recolección, análisis e interpretación de información, que permitan valorar, fundamentar y comunicar sobre los procesos y resultados operativos de las intervenciones del FISDL, así como formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en ejecución y mejorar las acciones futuras.

Las evaluaciones operativas comprenden aquellas que miden o valoran cumplimientos de objetivos, resultados, metas y procesos claves, sea en una parte de la intervención o a todos sus componentes, previo, durante y/o después de su ejecución. Podrá realizarse incluso hasta la unidad más pequeña de la intervención, el proyecto.

**Descripción general:**

Nº.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
1	<p><b>Identificación de necesidades de evaluación.</b> Mediante reuniones con Gerentes de área y jefaturas, se identifican las necesidades de evaluación a requerir en el año o periodo. Éstas pueden ser requeridas por escrito directamente a la Dirección Técnica.</p>	Jefe Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativo, Gcias. de Infraestructura y Desarrollo Social.	Ficha de identificación de necesidades de evaluación.	No
2	<p><b>Priorización de necesidades de evaluación.</b> Las necesidades de evaluación identificadas, vía reuniones con Gerencias de área o solicitadas a la Dirección Técnica, serán analizadas y priorizadas de acuerdo a criterios de disponibilidad de recursos, importancia y requerimiento programático.</p>	Director Técnico y Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.		
3	<p><b>Elaboración de Plan Anual de Evaluación.</b> De acuerdo a priorización de evaluaciones, se elabora el plan anual de evaluación, definiendo responsables, tiempos, recursos y ruta crítica.</p>	Especialista/ Técnico de evaluación.	Formato de plan de evaluación.	
4	<p><b>Aprobación del Plan Anual de Evaluación.</b> A partir de la lista de priorización de necesidades, a la que se ha aplicado los criterios de prioridad en conjunto con la carga de trabajo anual del departamento de Monitoreo y Evaluación, la Dirección Técnica, aprueba el Plan de Anual de Evaluaciones.</p>	Director Técnico	Priorización de necesidades de evaluación.	Sí
5	<p><b>Definición de requisitos para la evaluación.</b> Solicitante elabora para la evaluación priorizada, la ficha de identificación de requisitos de evaluación, conteniendo objetivos, documentos de soporte, características de la evaluación, restricciones, presupuesto y actores claves.</p>	Solicitante	Ficha de identificación requisitos de evaluación.	Sí
6	<p><b>Revisión de requisitos para la evaluación.</b> Se revisa el contenido de la Ficha de identificación de requisitos de evaluación, y si es necesario, se apoya en su llenado con el solicitante, hasta contar con información suficiente para continuar el proceso.</p>	Especialista/ Técnico de evaluación.		
7	<p><b>Definición del mecanismo para ejecutar la evaluación.</b></p>	Jefe de Depto. De Monitoreo y	Matriz "hacer o comprar"	

N°.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
	Elaborar la matriz “hacer o comprar” que permite analizar las capacidades internas, disponibilidad de recursos (humanos y financieros) y tiempo para proceso de contratación, se determina si la evaluación se realizará con recurso interno del Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativo, o se realizará mediante consultoría.	Evaluación, y Solicitante.		
8	<b>Elaboración de Plan de Trabajo de la Evaluación.</b> Utilizando el Plan Anual de Evaluaciones y las Fichas de Identificación de Requisitos, se elabora el plan de cada evaluación, desarrollando: Metodología (enfoque, método y herramientas de análisis), instrumentos de recogida de información, cronograma y presupuesto.	Especialista/ Técnico de evaluación.		
9	<b>Aprobación de Plan de Trabajo de la Evaluación.</b> Revisión del Plan de Trabajo de la Evaluación con énfasis en objetivos y matriz de evaluación (dimensiones, variables, indicadores, preguntas de evaluación).	Solicitante.	Hoja de aprobación	Sí.
10	<b>Conformación de Comité de Seguimiento.</b> El Comité se integrará con un referente del área solicitante, un especialista/técnico de evaluación y un referente de la entidad financiera (si ésta lo requiriere). Serán responsables del seguimiento al Plan de Trabajo de la Evaluación, de la revisión de informes y retroalimentación al ejecutor/a de la evaluación y solicitante.	Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, y Solicitante.		
11	<b>Investigación, recopilación y análisis de información.</b> De acuerdo al Plan de Trabajo de la Evaluación, las técnicas e instrumentos diseñados y aprobados, se tendrá un periodo para realizar investigación, recopilar y analizar la información.	Especialista/ Técnico de evaluación.		
12	<b>Elaboración de informes de evaluación.</b> Como resultado de la investigación, recopilación y análisis de información, se elaborarán los informes de evaluación (avance, borrador y final), o según hayan sido definidos en el Plan de Trabajo de la Evaluación.	Especialista/ Técnico de evaluación.		

Nº.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
13	<b>Revisión de informes de evaluación.</b> Los informes presentados serán revisados en forma y contenido, según estructura aprobada, calidad de la información y tiempo programado.	Comité de Seguimiento.		
14	<b>Presentación y entrega de informes finales.</b> Los informes finales serán entregados al solicitante para su uso y resguardo, debiendo firmar la hoja de entrega y aceptación.	Especialista/ Técnico de evaluación.	Hoja de entrega y aceptación	Sí
15	<b>Difusión de resultados de evaluación.</b> Los resultados de la evaluación serán socializados con el equipo técnico del solicitante, la gerencia de área, la Dirección Técnica y la Gerencia General.	Jefe de Depto. De Monitoreo y Evaluación.		
16	<b>Archivo de informes de evaluación.</b> Se conformará un archivo físico y digital para la consulta y resguardo de los informes finales.	Especialista/ Técnico de evaluación.		

	Definición de mecanismo de ejecución de evaluación es con recursos externo (consultoría) , continuar con procedimiento A.
---	---

Nº.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
1	<b>Verificación de disponibilidad financiera para contratar servicios.</b> Verificar que existen disponibilidad financiera en la fuente y unidad indicada por el solicitante.	Especialista/ Técnico de Evaluación.		
2	<b>Elaboración de Términos de Referencia para evaluación.</b> A partir de la Ficha de Identificación de Requisitos para Evaluación y los requisitos administrativo-técnicos de la fuente de financiamiento, se elaboran los TDR de la evaluación.	Especialista/ Técnico de Evaluación.	Formato Estándar de Términos de Referencia.	
3	<b>Aprobación de Términos de Referencia para evaluación.</b> Los TDR elaborados deben ser aprobados verificando que cuenten con antecedentes, objetivos, alcance, requisitos de evaluación, actividades del consultor/a, compromisos del	Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, y Solicitante.		

N°.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
	consultor/a y del FISDL, monto, plazo, forma de pago, criterios de evaluación de las ofertas, administrador de contratos, otros ítems que se consideren necesarios.			
4	<b>Solicitud de proceso de compra a ACI.</b> Se solicitará el inicio del proceso de compra, revisando matriz de autorizaciones (inversión y administrativa) para establecer el canal de aprobación del proceso.	Jefe de Depto. De Monitoreo y Evaluación.	Hoja de Solicitud de Proceso de Adquisiciones /Solicitud de autorización de fondos CAD.	
5	<b>Emisión de Orden de Inicio a consultoría.</b> Para dar inicio a la ejecución de la evaluación.	Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa/Administrador de Contrato.		
6	<b>Conformación de Comité de Seguimiento.</b> El Comité se integrará con un referente del área solicitante, un especialista/técnico de evaluación y un referente de la entidad financiera (si ésta lo requiriere). Serán responsables del seguimiento al Plan de Trabajo de la Evaluación, de la revisión de informes y retroalimentación al ejecutor/a de la evaluación y solicitante.	Solicitante y Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.		
7	<b>Elaboración de Plan de Trabajo de la Evaluación.</b> Utilizando los TDR y la Ficha de Identificación de Requisitos de la Evaluación, se elabora el plan de la evaluación, desarrollando: Metodología (enfoque, método y herramientas de análisis), instrumentos de recogida de información, cronograma y presupuesto.	Consultor/a.		
8	<b>Aprobación de Plan de Trabajo de la Evaluación.</b> Revisión del Plan de Trabajo de la Evaluación de acuerdo a TDR, Ficha de Identificación de Requisitos de la Evaluación, objetivos y matriz de evaluación (dimensiones, variables, indicadores, preguntas de evaluación).	Jefe de Depto. De Monitoreo y Evaluación/Administrador de Contrato.		
9	<b>Investigación, recopilación y análisis de información.</b> De acuerdo al Plan de Trabajo de la	Consultor/a.		

N°.	Descripción de la actividad	Responsable	Formulario	Control calidad
	Evaluación, y los instrumentos diseñados y aprobados, se tendrá el periodo establecido en los TDR para realizar investigación, recopilar y analizar la información.			
10	<b>Elaboración de informes de evaluación.</b> Como resultado de la investigación, recopilación y análisis de información, se elaborarán los informes de evaluación (avance, borrador y final), o según hayan sido definidos en el Plan de Trabajo de la Evaluación. Éstos serán presentados al Administrador de Contrato.	Consultor/a.		
11	<b>Revisión de informes de evaluación.</b> Los informes presentados serán revisados en forma y contenido, según TDR, estructura aprobada, calidad de la información y tiempo programado.	Comité de Seguimiento.		
12	<b>Presentación y entrega de informes finales.</b> Los informes finales serán entregados al solicitante para su uso y resguardo.	Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa.	Hoja de entrega y aceptación	Sí
13	<b>Difusión de resultados de evaluación.</b> Los resultados de la evaluación serán socializados con el equipo técnico del solicitante, la gerencia de área, la Dirección Técnica y la Gerencia General.	Jefe de Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa, y Consultor/a.		
14	<b>Archivo de informes de evaluación.</b> Se conformará un archivo físico y digital para la consulta y resguardo de los informes finales.	Especialista/ Técnico de evaluación.		
15	<b>Cierre del contrato de consultoría.</b> Se verificarán controles de pago, se levantará acta de recepción de productos, y se verificará que expediente de consultoría esté completo.	Administrador de Contrato.		

**Documentos relacionados:**

- Documentos de diseño de programas
- Carpetas técnicas de proyectos
- Evaluaciones previas

**Control de registros:**

Registro	Llenado	Archivo consulta				Disposición final
		Responsable	Lugar	Criterio	Tiempo de consulta	
Ficha de requisitos de evaluación	Solicitante	Especialista/ Técnico de evaluación	Físico: Archivo del Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa	Correlativo cronológico	3 años	Envío de documentos a archivo general/archivo o histórico.
Plan de Trabajo	Especialista/ Técnico de evaluación	Especialista/ Técnico de evaluación	Físico: Archivo del Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa	Correlativo cronológico	3 años	Envío de documentos a archivo general/archivo o histórico.
Informe de evaluación definitivo	Especialista/ Técnico de evaluación	Solicitante	Físico: Archivo del solicitante Digital: Carpeta G:/Biblioteca institucional	Correlativo cronológico	5 años	Envío de documentos a archivo general/archivo o histórico.
Hoja de entrega y aceptación.	Especialista/ Técnico de evaluación	Especialista/ Técnico de evaluación	Físico: Archivo del Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa	Correlativo cronológico	3 años	Envío de documentos a archivo general/archivo o histórico.

**Historial de cambios:**

Versión anterior	Versión actual	Descripción del cambio	Aprobación (Instancia/fecha)	Vigencia (Fecha)
-	0	Creación y aprobación del procedimiento.	Consejo de Administración Sesión: Fecha:	

## Anexo 10: Ficha de identificación de necesidades de evaluación

<b>FISDL</b>		<b>Ficha de identificación de necesidades de evaluación</b>				
<b>Gerencia:</b>		<b>Departamento:</b>			<b>Fecha:</b>	
Objetivo: Obtener información sobre las necesidades de evaluación operativa en las intervenciones realizadas.						
Intervención	Componentes	Tipo de evaluación	Propósito de la evaluación	Requerida en diseño programático?	Recursos para su ejecución?	Tiempo máximo de finalización
Escribir el nombre del programa marco o proyecto al que está referida la evaluación solicitada.	Escribir el nombre del/los componente/s a evaluar	Indicar el tipo de evaluación requerida.  <b>Procesos:</b> evaluación de la eficacia, eficiencia o pertinencia de los procesos utilizados en la intervención según su diseño.  <b>Resultados:</b> evaluación del cumplimiento de los objetivos, resultados y metas de la intervención respecto a su diseño. Incluye la utilización de la obra o servicio entregado y estado de sostenibilidad.  <b>Otra (especificar)</b>	Escribir la finalidad de la evaluación, cuál será su utilidad.	Escribir si la evaluación está requerida en el diseño programático de la intervención o justificar la realización de la misma.	Escribir si existen recursos para realizar la evaluación: - Humano - Material - Tecnológico - Económico  <i>Indicar fuente de financiamiento.</i>	Indicar la fecha crítica de presentación del informe de evaluación.
Solicitante (nombre y firma):				Entrevistador/a (nombre y firma):		

### Anexo 11: Ficha de priorización de necesidades de evaluación operativa

FISDL		Ficha de priorización de necesidades de evaluación operativa				
Plan Anual de Evaluaciones del año:			Fecha de priorización:			
Objetivo: Priorizar las necesidades de evaluación operativa para establecer el Plan Anual de Evaluación Anual.						
Criterio	Puntaje		Requerimiento de Evaluación 1	Requerimiento de Evaluación 2	Requerimiento de Evaluación "n"	
Esta evaluación está incluida en el diseño programático?	15	Sí	10			
		No	5			
Esta evaluación, de acuerdo al diseño programático, debe realizarse en este periodo?	15	Sí	10			
		No	5			
La evaluación tiene recursos económicos para su ejecución?	10	Sí	10			
		No	5			
La unidad ejecutora dispondrá de recursos para la evaluación?	15	Humanos	5			
		Materiales	5			
		Tecnológicos	5			
La intervención tiene evaluaciones previas?	15	No tiene	10			
		Intermedia/ Procesos/Otra	5			
		Sistematización	5			
La intervención requiere ajustes inmediatos ante problemas detectados en monitoreo y seguimiento?	8	Sí	8			
		No	5			
La intervención tiene programado un rediseño en el corto plazo?	7	Sí	7			
		No	5			
Los resultados de la evaluación apoyarán un proceso de gestión de fondos para la intervención?	15	Sí	15			
		No	5			
Total	100	<b>Total priorización</b>				

Observaciones:

Por Dirección Técnica (nombre y firma):

Por Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa (nombre y firma):

Por Gerencia de Área (nombre y firma):

## Anexo 12: Ficha de Evaluación Operativa No. (X)/(Año)

<b>FISDL</b>	<b>Ficha de Evaluación Operativa No. (X)/(Año)</b>													
<b>Proyecto de evaluación No. X.</b> <i>Nombre de la evaluación.</i>	<b>Periodo de ejecución:</b> Escribir el periodo estimado para ejecutar la evaluación. Del día/mes/año al día/mes/año													
<p><b>Objetivo:</b> Escribir el objetivo/finalidad de la evaluación, tomando como base la información del registro de necesidades de evaluación.</p> <p><b>Modalidad de ejecución:</b> Escribir la forma en que se realizará la evaluación, si es con recurso interno (incluir involucrados), o si es externa.</p> <p><b>Comité de Seguimiento:</b> Escribir el nombre de las personas que conformarán el Comité de Seguimiento.</p> <p><i>Incluir otra información descriptiva de la evaluación, como proyectos involucrados, tipo de evaluación, si consultoría, etc.</i></p>														
<p><b>Procesos, entregables y calendario de ejecución</b> Escribir los procesos claves y los entregables de la evaluación en orden cronológico que permitirán la obtención del producto final (evaluación).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Inicio</th> <th style="width: 15%;">Finalización</th> <th style="width: 70%;">Procesos y/o Productos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>día/mes/año</td> <td>día/mes/año</td> <td>Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo</td> </tr> <tr> <td>día/mes/año</td> <td>día/mes/año</td> <td>Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo</td> </tr> <tr> <td>día/mes/año</td> <td>día/mes/año</td> <td>Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo</td> </tr> </tbody> </table>			Inicio	Finalización	Procesos y/o Productos	día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo	día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo	día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo
Inicio	Finalización	Procesos y/o Productos												
día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo												
día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo												
día/mes/año	día/mes/año	Escribir el proceso o entregable esperado en el periodo												
<p><b>Recursos</b></p> <p><i>Humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> <li>• XX</li> </ul> <p><i>Financieros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto: \$ XX,XXX.XX, fuente de financiamiento: XXXXXXX, bajo responsabilidad de la "Gerencia/unidad XX".</li> </ul> <p><i>Tecnológicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• XX</li> <li>• XX</li> </ul>	<p><b>Responsable:</b> Dpto. de Monitoreo y Evaluación Operativa/Especialista/Técnico de Monitoreo y Evaluación.</p> <p><b>Apoyo técnico-operativo:</b> Escribir el nombre de las personas de la unidad solicitante que serán apoyo técnico-operativo, así como el referente del proceso.</p>													

Nota: Llenar una ficha por proyecto de evaluación priorizado en el Plan Anual de Evaluaciones Operativas. Se debe incluir al final una ficha genérica para las evaluaciones operativas rápidas que puedan surgir en el año.

### Anexo 13: Cronograma de Plan Anual de Evaluaciones Operativas

<b>FISDL</b>	<b>Cronograma de Plan Anual de Evaluaciones Operativas Año _____</b>														
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo efectivo p/evaluación</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	<b>Especialista/ Técnico responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>Proyecto 1. xxxxxx</b>	Escribir el número de días para entregar el producto final													Escribir el nombre del responsable de ejecutar/administrar la evaluación.	Escribir la cantidad de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos disponibles para la evaluación.
Paquete de trabajo 1															
Paquete de trabajo 2															
Paquete de trabajo "n"															
<b>Proyecto 2. xxxxxx</b>															
Paquete de trabajo 1															
Paquete de trabajo 2															
Paquete de trabajo "n"															
<b>Proyecto "n". xxxxxx</b>															
Paquete de trabajo 1															
Paquete de trabajo 2															
Paquete de trabajo "n"															
<b>TOTAL</b>															

## Anexo 14: Ficha de requerimiento de evaluación

<b>FISDL</b>	<b>Ficha de requerimiento de evaluación</b>
<b>Objetivo:</b> Recopilar información clave para orientar evaluación de la intervención.	

<b>Fecha:</b>	<b>Nombre de la intervención a evaluar:</b>
<b>Unidad:</b>	<b>Referente de la unidad solicitante:</b>
<b>Fecha esperada de finalización:</b>	
<b>Objetivo de la evaluación:</b>	
<b>Documentos de soporte para la evaluación</b>	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
<b>Tipo de evaluación esperada (marcar la opción que aplique)</b>	
<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Descripción</i>
Resultados	Conocer si los resultados (objetivos, metas, indicadores) se han cumplido respecto del diseño.
Proceso	Conocer si la forma en que se realizan los productos de la intervención es eficaz, eficiente y consistente al objetivo de la misma.
Satisfacción	Conocer si los productos o servicios que brinda la intervención cubren las expectativas de los usuarios, beneficiarios o participantes en tiempo, forma, calidad e información.
Otro	Especificar:

**Temas claves de evaluación**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Productos esperados**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Existe alguna restricción para realizar la evaluación?**

Tiempo:

\_\_\_\_\_

Recursos financieros:

\_\_\_\_\_

Involucrados:

\_\_\_\_\_

**Identifica algún riesgo para realizar la evaluación:**

Territorial:

\_\_\_\_\_

Terceros:

\_\_\_\_\_

Otro:

\_\_\_\_\_

**Presupuesto**

**Cuenta con presupuesto para esta evaluación?** No \_\_ Sí \_\_; Si es sí, Monto  
\$ \_\_\_\_\_

**Fuente financiera:** \_\_\_\_\_

**Unidad que tiene asignado el presupuesto:** \_\_\_\_\_

<b>Identificación de actores claves (involucrados)</b>	
Solicitante: <i>Jefe de departamento</i>	Firma:
VoBo: Gerente de Área	Firma:
VoBo: Dirección Técnica	Firma:

## Anexo 15: Plan de compras de la evaluación

<b>FISDL</b>	<b>Plan de compras de la evaluación</b>
--------------	---

Item	Productos/ Servicios (descripción)	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad/ Unidad de medida	Restricciones	Tiempo máximo para la provisión	Costo aprox. Y Fuente de financiamiento	tipo de contratista	Tipo de proceso de compra
x	Identificar los productos o servicios a comprar.	Definir el criterio para aceptar que la compra (tiempo, cantidad, calidad).	Definir la cantidad y unidad de medida de lo que se adquiere.	Identificar alguna restricción para la compra (precio, lugar y forma de entrega, requisitos ambientales y sociales, etc.)	Definir la fecha que la compra debe proveerse al proyecto.	Definir el monto estimado de la compra.	Definir el tipo de contratista (consultor individual, firma, proveedor).	Definir el tipo de proceso de compra, que debe realizarse de acuerdo a la LACAP (libre gestión, contratación directa, licitación, solicitud de anticipo) o el proceso que la normativa de la fuente de financiamiento exija.

## Anexo 16: Formato de Términos de Referencia

<b>FISDL</b>	<b>Formato de Términos de Referencia para Evaluaciones Operativas</b>
--------------	---

PORTADA	Colocar Logo FISDL, nombre del proceso: Términos de referencia para la contratación de "XXXX", y fecha de elaboración.
INTRODUCCION	
ANTECEDENTES	
I. OBJETIVOS a. General b. Objetivos específicos	Escribir los objetivos de la evaluación (ver definición del alcance).
II. ACTIVIDADES PREVISTAS	Listar las actividades que debe realizar la consultoría para efectuar los productos de evaluación.
III. EL OFERENTE	Definir el tipo de oferente a contratar (firma o consultor individual u otra modalidad).
IV. RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO	Definir la unidad orgánica en el FISDL responsable del seguimiento de la consultoría y el administrador del contrato.
V. ALCANCE	
a. Ámbitos de evaluación	Definir el tipo de evaluación a realizar (ver definición del alcance),
b. Criterios y preguntas de evaluación	Establecer los criterios y preguntas de evaluación preliminares que brinden un marco de referencia para la consultoría.
c. Metodología de evaluación	Definir los criterios que debe contener la metodología de evaluación, según el alcance
IX. DOCUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION	Identificar los documentos base que la consultoría debe usar como marco referencial de la evaluación (ver ficha de requerimiento d evaluación).
X. PRODUCTOS ESPERADOS	Definir los productos esperados de la consultoría, el tiempo máximo de presentación y el contenido de cada producto.
XI. ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN	Ver anexo "Estructura típica del informe de evaluación"
XII. PLAZO DE EJECUCIÓN, MONTO y FORMA DE PAGO DE LA CONSULTORIA	Definir el plazo de ejecución en días calendario, monto y forma de pago (por producto).
XV. PREPARACION DE LA OFERTA ECONOMICA	Definir la información y documentación que debe contener la propuesta económica (propuesta de honorarios, documentación legal si es requerida)

XVI.PREPARACION DE LA OFERTA TÉCNICA	Definir la información y documentación que debe contener la propuesta técnica (propuesta metodológica, hoja de vida del profesional/es, atestados, experiencia de la firma, etc.)
XVII. PERFIL DEL OFERENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los criterios del perfil del oferente para los miembros del equipo solicitado (si es una firma) o para el consultor (individual), en formación académica, experiencia profesional general y específica.</li> <li>• Definir la tabla de criterios de evaluación en formación académica, experiencia profesional general y específica, metodología propuesta (Claridad y solidez conceptual y técnica de la propuesta, Cumplimiento de objetivos y productos y Plan de trabajo).</li> </ul>
XVIII. INSUMOS PROPORCIONADOS	Detallar los insumos que serán proporcionados por el contratante y por el oferente.
XIX. CONSIDERACIONES ESPECIALES	Especificar reglamentaciones especiales aplicables a la consultoría como derechos de autor, confidencialidad, ética y transparencia, etc.
ANEXOS	Incluir información de referencia para la elaboración de la propuesta metodológica.

## Anexo 17: Formato de Especificaciones Técnicas

<b>FISDL</b>	<b>Formato de Especificaciones Técnicas</b>
--------------	---

### ESPECIFICACIONES TECNICAS PARA “XXX”

Correspondiente a: Escribir el nombre de la intervención a la que pertenece la adquisición.

- I. OBJETO DEL SUMINISTRO: Descripción del producto o servicio a adquirir y la finalidad del mismo.
- II. FUENTE DE LOS RECURSOS: Escribir el nombre de la fuente de financiamiento de donde se tomarán los recursos.
- III. PRESUPUESTO APROXIMADO : Escribir el monto estimado de la compra (números y letras)
- IV. DESCRIPCION: Completar el cuadro de acuerdo a la información del plan de compra.

Item	Cantidad	Unidad de medida	Descripción

#### V. REQUISITOS DE LA OFERTA

Por su naturaleza, la adjudicación será en forma total al oferente que cumplan con las especificaciones técnicas y presenten la oferta económica más baja.

#### VI. EVALUACIÓN

La metodología de evaluación de los requerimientos específicos del servicio, detallados en el numeral IV: Descripción, se realizará bajo el criterio de “cumple” o “no cumple”

- VII. TIEMPO DE ENTREGA REQUERIDO: Especificar la fecha de la entrega.
- VIII. LUGAR DE ENTREGA: Especificar el lugar de la entrega
- IX. ADMINISTRADORA DEL CONTRATO: Especificar el nombre de la persona responsable de recibir los productos o servicios.

## Anexo 18: Documentos para la calidad

### Acta de reunión y seguimiento de acuerdos

#### ACTA DE REUNION Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

Fecha: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

Asistentes: \_\_\_\_\_

#### AGENDA

1.
2.

#### DESARROLLO

1.
2.

#### ACUERDOS

ACUERDOS	RESPONSABLE
•	•
•	•

#### SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

ACUERDOS ANTERIORES	SEGUIMIENTO/AVANCE
•	•
•	•

## Ficha de verificación de métricas

### FICHA DE VERIFICACION DE METRICAS

Métrica (s)	Variable	Resultado	Cumplimiento		Administración de la No calidad	Observaciones
			Si	No		
Al menos dos involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.	Cantidad de involucrados con incidencia política que han asistido al evento de divulgación.					
El equipo gerencial de área asiste al evento de difusión.	Cantidad de involucrados del equipo gerencial que han asistido al evento de divulgación.					
Al menos la mitad de las evaluaciones operativas realizadas son a intervenciones del plan anual operativo.	Cantidad de evaluaciones operativas cuya intervención evaluada es parte del POA institucional.					
Más de la mitad de las evaluaciones realizadas aplican estrategias cuantitativas que utiliza estadística descriptiva.	Cantidad de instrumentos cuantitativos que utiliza estadística descriptiva y una muestra estadísticamente representativa.					
Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de gestión, el cronograma y el presupuesto del proyecto.	Schedule performance index (SPI) semanal =1 Cost performance index (CPI) semanal =1					
Porcentaje (%) de actores clave participando la evaluación con respecto a los que han sido invitados.	Cantidad de actores clave participando en la evaluación.  Total de actores clave invitados.					

**Responsable:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha del chequeo:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---



---



---

**Hoja de control de ejecución presupuestaria del proyecto**

**CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO**

Categoría en EDT	Nombre	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			TOTAL		
		Prog	Ejec	CPI																		
1																						
1.1																						
1.1.1																						
1.1.2																						
1.2																						
1.2.1																						
1.2.2																						

**Responsable:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha del chequeo:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---



---



---

## Anexo 19: Matriz de probabilidad-impacto de riesgos

Información de entrada: Escala de Probabilidad, riesgos del proyecto; Escala del Impacto, riesgos del proyecto; Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto; Matriz Probabilidad x Impacto del proyecto; Codificación de categorías de riesgos; y Categorización de las estrategias.

### Escala de Probabilidad, riesgos del proyecto

Escala cualitativa	Probabilidad
Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Fuente: Elaboración propia.

### Escala del Impacto, riesgos del proyecto

Escala cualitativa	Impacto
Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto

Objetivo del proyecto	Muy bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy alto 0.8
COSTO	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo <5%	Incremento del costo entre el 5-10%	Incremento del costo entre el 10-20%	Incremento del costo >20%
CALENDARIO	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario <5%	Desviación general del proyecto 5-10%	Desviación general del proyecto 10-20%	Desviación general del proyecto >20%
ALCANCE	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
CALIDAD	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Fuente: Elaboración propia.

### Matriz Probabilidad x Impacto del proyecto

Marcador de riesgo para un riesgo específico (Probabilidad x Impacto)					
Impacto: Probabilidad	Muy bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.02	Alto 0.4	Muy alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Fuente: Elaboración propia.

Codificación de categorías de riesgos

Categoría	Código
Técnico	1
Organizacional	2
Externo	3

Fuente: Elaboración propia.

Categorización de las estrategias.

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de cada estrategia
0.00 a 0.09	Baja	Aceptación Activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dejar por escrito que hará cuando ocurra</li> </ul>
0.1 a 0.2	Moderada	Mitigar/Transferir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones para disminuir la probabilidad y/o impacto.</li> <li>Trasladar el riesgo a un tercero. Ejemplos seguros.</li> </ul>
0.21 a 1	Alta	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Pablo Lledo, pg. 300

Evaluación de la probabilidad de cada riesgo

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Puntaje
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	Probable	0.500
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	Poco probable	0.300
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	Probable	0.500

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Puntaje</b>
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	Poco probable	0.300
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	Bastante Probable	0.700
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	Bastante Probable	0.700
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	Probable	0.500
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Poco probable	0.300
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Poco probable	0.300
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	Muy poco probable	0.100

Fuente: Elaboración propia.

#### Evaluación del impacto de cada riesgo

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios</b>
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	Muy alto	0.8	Afectación en Alcance, Calidad, Tiempo y Costo.
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	Muy alto	0.8	Afectación en Calidad.

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios</b>
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	Moderado	0.2	Afectación en Tiempo.
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	Alto	0.4	Afectación en Calidad.
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	Muy alto	0.8	Afectación en Alcance, Calidad y Tiempo.
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	Muy alto	0.8	Afectación en Tiempo.
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	Bajo	0.1	Afectación en Alcance
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Muy bajo	0.05	Afectación en Calidad.
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Muy bajo	0.05	Afectación en Calidad.
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	Alto	0.4	Afectación en Calidad

Fuente: Elaboración propia.

## Registro de riesgos ordenado según el rango de los riesgos y riesgo final del proyecto

Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	0.7	0.8	0.56
Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	0.7	0.8	0.56
Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	0.5	0.8	0.40
Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	0.3	0.8	0.24
Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	0.3	0.4	0.12
Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	0.5	0.2	0.10
Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	0.5	0.1	0.05
Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	0.1	0.4	0.04
Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02
Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02

Riesgo General del Proyecto = 0.21

**Resultado Riesgo Moderado**

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 20: Registro de interesados

<b>FISDL</b>	<b>Registro de interesados</b>
--------------	--------------------------------

Nombre	Puesto en la institución	Rol en el proyecto de evaluación	Requisitos principales	Expectativas principales	Fase del ciclo de vida en que tiene mayor interés				Influencia en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Interés en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Clasificación					
					Planifica	Ejecución	Monitoreo	Cierre			Interno	Externo	Aliado	Neutral	En Contra	Líder
Escribir el nombre del actor clave	Escribir el cargo que tiene dentro de la institución.	Escribir el rol en la intervención evaluada, incluso funciones externas relacionadas.  <i>Ej. Referente para la comisión interestatal "X".</i>		Escribir qué espera como resultado de la evaluación o de la intervención evaluada.					Seleccionar el grado de influencia que tiene el actor, siendo 1 el menor y 5 el mayor.	Seleccionar el grado de interés que tiene el actor, siendo 1 el menor y 5 el mayor.						
					Marcar las fases en que mayor interés manifiesta durante la evaluación. Puede seleccionar hasta 2.						Seleccionar si es actor interno o externo a la institución.	Seleccionar el tipo de actor que se considera con respecto a la intervención evaluada, y a la evaluación misma.				

Nota: Esta matriz debe contener todos los actores identificados en la Ficha de Requisitos de Evaluación.

Anexo 21: Matriz de influencia-interés

<b>FISDL</b>	<b>Matriz de influencia-interés</b>
--------------	-------------------------------------

<b>INFLUENCIA</b>	<i>Alto</i>	<i>Mantener Satisfecho</i>		<i>Actores clave Gestionar atentamente</i>			<b>INTERÉS</b>
	5	(1,5)	(2,5)	(3,5)	(4,5)	(5,5)	
	4	(1,4)	(2,4)	(3,4)	(4,4)	(5,4)	
	3	(1,3)	(2,3)	(3,3)	(4,3)	(5,3)	
	2	(1,2)	(2,2)	(3,2)	(4,2)	(5,2)	
	1	(1,1)	(2,1)	(3,1)	(4,1)	(5,1)	
<i>Bajo</i>	1	2	3	4	5	<i>Alto</i>	
	<i>Esfuerzo mínimo-monitorear</i>		<i>Mantener Informado</i>				

Nota: En cada cuadrante deberán ubicarse los actores clave de la matriz “Registro de interesados” según la combinación de influencia-interés (x,x) resultante.

## Anexo 22: Estrategia de gestión de interesados

<b>FISDL</b>	<b>Estrategia de gestión de interesados</b>
--------------	---

<b>Interesado</b>	<b>Mandato</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuadrante</b>	<b>Estrategia</b>
Escribir el nombre del interesado	Describir la responsabilidad o mandato que tiene el interesado en el proyecto de evaluación.	Describir cual es el interés de este actor sobre la evaluación y/o sus resultados.	Identificar el cuadrante en que se ubica este actor de acuerdo a la combinación influencia-interés.  Grupo con alto interés y alta influencia	Actores clave-Gestionar atentamente. Definir estrategias para cumplir con los requisitos y expectativas manifestadas en el registro de interesados.
xx	xx	xx	Grupo con bajo interés y alta influencia	Mantener Satisfecho. Definir estrategias para satisfacer las expectativas manifestadas en el registro de interesados
xx	xx	xx	Grupo con alto interés y baja influencia	Definir estrategias para mantenerlos informados.
xx	xx	xx	Grupo con bajo interés y baja influencia	Definir estrategias de Esfuerzo mínimo para monitorear.

### Anexo 23: Lista de chequeo de seguimiento

	Lista de chequeo de seguimiento											
	Dirección Técnica			Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación			Comité de Seguimiento			Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación		
	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha
<b>Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa</b>												
Revisar y aprobar el Plan Anual.												
Recibir trimestral y mensualmente informe de avance del Plan Anual.												
Informar a la Alta Dirección de los avances y resultados del Plan Anual y uso de recursos asignados.												
Reportar a la Dirección Técnica trimestral y mensualmente, el avance del Plan Anual, y uso de los recursos asignados.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Depto., el Plan Anual.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance mensual del Plan Anual.												
<b>A la Evaluación Operativa "1-n"</b>												
Recibir los informes de resultados de la evaluación.												
Retroalimentar a la Alta Dirección sobre los resultados de la evaluación operativa.												
Revisar que los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre, se realicen y documenten de acuerdo al plan de la evaluación.												
Retroalimentar a las gerencias de áreas y												

FISDL	Lista de chequeo de seguimiento											
	Dirección Técnica			Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación			Comité de Seguimiento			Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación		
	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha
jefaturas operativas de los resultados de la evaluación.												
Revisar que el expediente de la evaluación esté completo y documentado.												
Revisar y validar el Plan de la Evaluación. Podrá recomendar cambios a la propuesta metodológica.												
Verificar que los procesos de ejecución, seguimiento y cierre se realicen de acuerdo al plan de la evaluación.												
Revisar y validar el contenido de los informes de la evaluación.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan de la Evaluación "1-n".												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance de la evaluación según los entregables de su plan de trabajo, y uso de los recursos asignados.												
Informar a la Jefatura de Departamento semanalmente y cuando lo requiera, del avance de la evaluación.												
Controlar que la evaluación se realice según el plan diseñado y aprobado.												
Coordinar y dar seguimiento a los												

FISDL	Lista de chequeo de seguimiento											
	Dirección Técnica			Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación			Comité de Seguimiento			Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación		
	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha
Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa												
acuerdos del Comité de Seguimiento.												

## Anexo 24: Formulario de control de cambios

FISDL	Formulario de control de cambios			
Solicitante				
Situación que produce la necesidad de cambio				
Cambio solicitado				
Apartado del Plan de Evaluación que afecta/modifica el cambio				
La modificación implica aumento de monto de presupuesto?	No_____	Sí_____	Monto actual \$_____	Monto modificado \$_____
La modificación implica aumento del plazo de la evaluación?	No_____	Sí_____	Plazo actual _____	Plazo modificado _____
La modificación implica detrimento en los productos pactados?	No_____	Sí_____	Cuáles:	
Cambio aprobado	No_____	Sí_____	Nombre y firma de Director Técnico/Jefe Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	
Observaciones:				

## Anexo 25: Acta de entrega y aceptación del Informe de Evaluación

### ACTA DE ENTREGA Y ACEPTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACION

En San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_, el departamento de Monitoreo y Evaluación Operativa, hace entrega del Informe de Evaluación final, realizado a la intervención “nombre de la intervención”, durante el periodo \_\_\_\_\_, del cual han formado parte en el Comité de Seguimiento, las siguientes personas: nombre y cargo de integrante 1, nombre y cargo de integrante 2, nombre y cargo de integrante “n”; y cuyos resultados han sido socializados con las siguientes unidades: nombre de la unidad 1, nombre de la unidad 2, nombre de la unidad “n”, en las fechas “escribir las fechas de las actividades de difusión de resultados”. Y a fin de que se brinde seguimiento a las recomendaciones contenidas en el informe, hacemos entrega a su solicitud según ficha de requerimiento de evaluación de fecha “escribir la fecha de solicitud de la ficha”.

**Entrega:**

Nombre  
Jefe de Dpto. Monitoreo y Evaluación  
Operativa

Firma:

**Recibe:**

Nombre  
Jefe de Unidad Solicitante

Firma:

---



---

**Anexo 26: Acta de recepción parcial/definitiva**

<b>FISDL</b>	<b><u>ACTA DE RECEPCIÓN</u></b> <b>(Indicar si es parcial o definitiva)</b>
--------------	--

CONTRATO : xxxxxxxx

PROYECTO : Código – Nombre del proyecto

CONSULTOR : Código de contratista – Nombre de consultor

FUENTE(S) DE FINANCIAMIENTO : xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

**Se hace constar que el CONSULTOR ha cumplido con lo estipulado en el contrato, y demás documentos contractuales.**

A partir de la fecha abajo señalada, el CONSULTOR se compromete a responder por vicios ocultos y cualquier falla o deficiencia resultante de la mala calidad de los Servicios y / o Productos objetos del contrato.

**En fe de lo anterior se firma esta acta, dando por concluido y recibido el contrato.**

---

(Lugar, Fecha y Hora)

Firma y sello

Firma y sello

---

Nombre  
Jefe de Dpto. Monitoreo y Evaluación  
Operativa

---

Nombre de consultor

Firma y sello

Firma y sello

---

Administrador de Contrato  
Nombre del Administrador de Contrato

---

Director Técnico  
Nombre de Director Técnico

## Anexo 27: Ficha de requerimiento de evaluación aprobada

<b>FISDL</b>	<b>Ficha de requerimiento de evaluación</b>
<b>Objetivo:</b> Recopilar información clave para orientar evaluación de la intervención.	
<b>Fecha:</b> 20/05/2016	<b>Nombre de la intervención a evaluar:</b> Programa PROCOMUNIDAD FISDL KfW IV Y V.
<b>Unidad:</b> Dpto. de Monitoreo y evaluación	<b>Referente de la unidad solicitante:</b> Ing. Fidia Carina de Carrillo
<b>Fecha esperada de finalización:</b> 30 de agosto de 2016.	
<p><b>Objetivo de la evaluación:</b> <i>General</i></p> <p>Evaluar los resultados del programa “Manos a la obra por nuestra comunidad-PROCOMUNIDAD” IV y V, la utilización de los productos entregados por el programa y la sostenibilidad de las acciones, a fin establecer el cumplimiento del diseño, la satisfacción de las necesidades y la continuidad de los efectos generados en las zonas de intervención.</p> <p><i>Específicos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir las modificaciones que ha tenido el entorno intervenido por el programa y los efectos en la vida de los miembros de la comunidad.</li> <li>2. Establecer la medida en que los productos del programa son utilizados por los beneficiarios.</li> <li>3. Valorar la sostenibilidad de los efectos positivos generados por la intervención en la población y su entorno.</li> </ol>	
<p><b>Documentos de soporte para la evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual PROCOMUNIDAD</li> <li>• Manual PEC</li> <li>• Acuerdo separado (KfW IV)</li> <li>• Acuerdo especial (KfW V)</li> <li>• Presentaciones</li> <li>• Ayudas memorias de misiones oficiales KfW</li> <li>• Lista de proyectos ejecutados (municipio, código, monto, población beneficiaria, modalidad de ejecución).</li> </ul>	

**Tipo de evaluación esperada (marcar la opción que aplique)**

<i>Tipo de evaluación</i>		<i>Descripción</i>
Resultados	x	Conocer si los resultados (objetivos, metas, indicadores) se han cumplido respecto del diseño.
Proceso		Conocer si la forma en que se realizan los productos de la intervención es eficaz, eficiente y consistente al objetivo de la misma.
Satisfacción	x	Conocer si los productos o servicios que brinda la intervención cubren las expectativas de los usuarios, beneficiarios o participantes en tiempo, forma, calidad e información.
Otro	x	Especificar: Sostenibilidad.

**Temas claves de evaluación***Resultados de la intervención*

- Si los objetivos de diseño se cumplieron
- Si se evidencia alguna modificación positiva o negativa en el lugar de la intervención, ocasionada por el proyecto ejecutado.

*Utilidad de los productos entregados*

- Si las municipalidades implementan buenas prácticas producto de las asistencias técnicas recibidas, como participación ciudadana, gestión del ciclo del proyecto, contraloría y rendición de cuentas.
- Si las comunidades participantes implementan buenas prácticas aprendidas en el proyecto, para otros fines dentro de su autogestión, como participación ciudadana, gestión del ciclo del proyecto, contraloría y rendición de cuentas.
- Si la comunidad está utilizando los productos del proyecto.

*Sostenibilidad*

- Si existe un mantenimiento periódico a las obras ejecutadas.
- Si se mantiene la tarifa de servicios aprobada en la fase de ejecución para los proyectos de agua.
- Si existe gestión administrativa relacionada al funcionamiento del proyecto entregado (por ej. Proyectos de agua).
- Se ha agregado algún valor adicional a las obras o se han implementado nuevos controles o acciones innovadoras?
- Se han realizado gestiones con otras instituciones locales para la gestión de nuevos proyectos?

**Productos esperados**

- Definición de la metodología de evaluación y elaboración de los instrumentos de levantamiento de información (boletas, guías de talleres, guías de entrevistas).
- Informe de procesamiento de la información (elaboración y análisis de tablas y gráficas).
- Informe final con juicios de valor sobre hallazgos de la evaluación.
- Presentación en power point con los resultados.
- Difusión de los resultados con las gerencias de área y otros involucrados identificados.

**Existe alguna restricción para realizar la evaluación?**

- Tiempo: Debe estar finalizada a más tardar el 30/08/2016.
- Recursos financieros: Se debe gestionar recursos para facilitación de grupos focales.

**Identifica algún riesgo para realizar la evaluación:**

- Territorial: Inseguridad en algunos municipios.
- Terceros: Disponibilidad de tiempo del personal municipal y líderes comunitarios para participar en la evaluación.
- Otro: Migración de beneficiarios, miembros de CEP, etc, y ya no se encuentren en la zona del proyecto para participar de la evaluación.

**Presupuesto**

Se estima utilizar \$390.00 para los siguientes items:

Item	Cantidad de jornadas	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Grupo focal	6	Refrigerios	15	\$ 3.00	\$ 270.00
Papelería	6	Cajas de plumones, tirro y papelógrafos	12	\$ 10.00	\$ 120.00
<b>Total</b>					<b>\$ 390.00</b>

Fuente financiera: no aplica.

Unidad que tiene asignado el presupuesto: no aplica.

**Identificación de actores claves (involucrados)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Miembros del CEP</li> <li>• Directores de centros escolares</li> <li>• Directores de unidades de salud</li> <li>• Promotores de salud</li> <li>• Juntas Administradoras de Agua</li> <li>• ADESCOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes comunitarios</li> <li>• Asesores municipales</li> <li>• Asesores de desarrollo</li> <li>• Referente del programa</li> <li>• Jefes de zona</li> <li>• Ingeniero residente</li> <li>• Supervisor de proyecto</li> </ul>
---	--

Solicitante:

Ing. Fidia Carina de Carrillo  
Jefa de dpto. Monitoreo y Evaluación

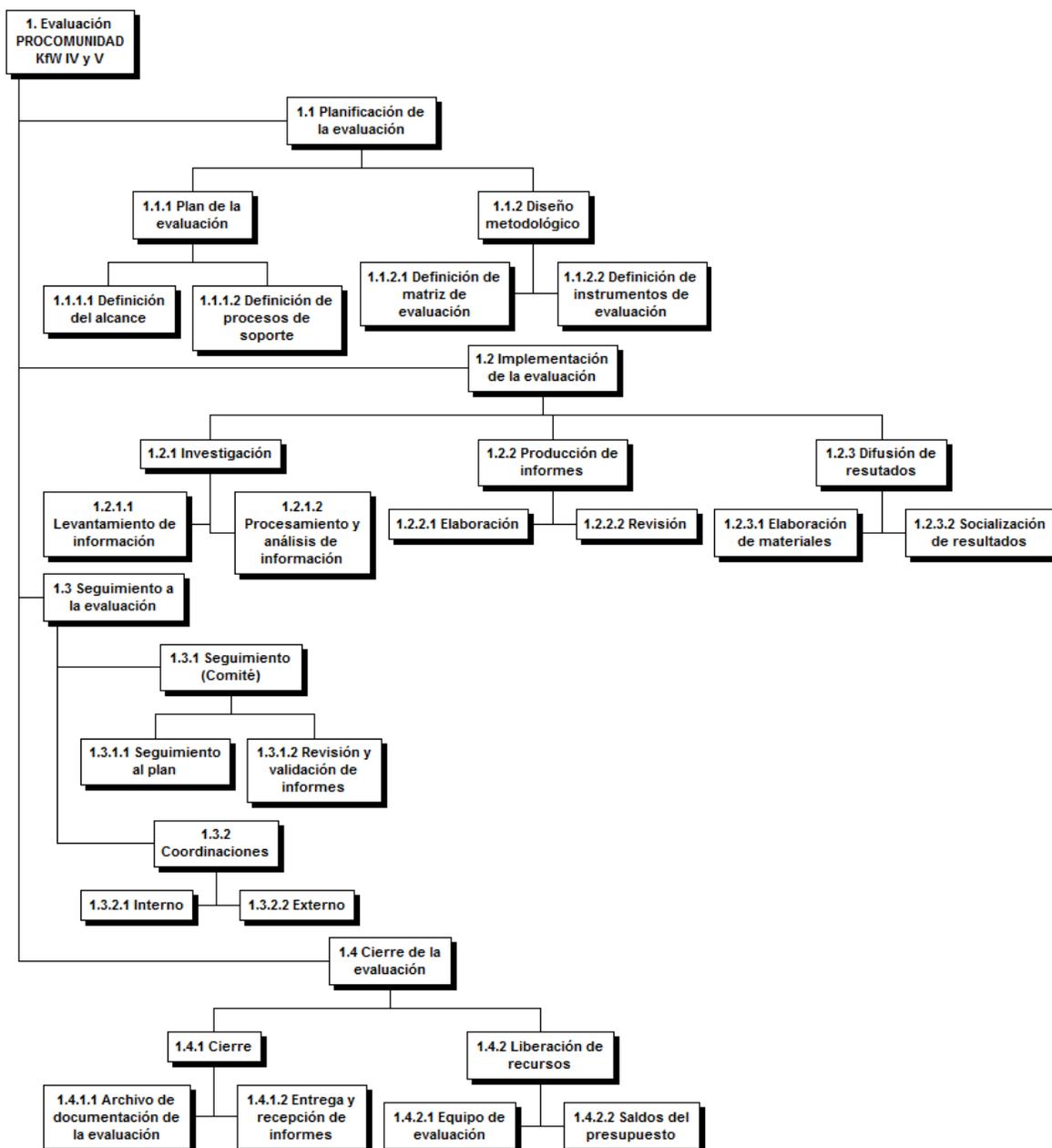
Firma:

VoBo:

Ing. Julio Alfredo Samayoa Escrich  
Director Técnico

Firma:

## Anexo 28: Estructura de Desglose del Trabajo



## Anexo 29: Registro de interesados

### Registro de interesados del proyecto de evaluación

Nombre	Rol en el proyecto de evaluación	Requisitos principales	Expectativas principales	Fase del ciclo de vida en que tiene mayor interés				Influencia en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Interés en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Clasificación						
				Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre			Interno	Externo	Aliado	Neutral	En Contra	Líder	
Municipalidad	Contraparte local en la gestión del proyecto.  Actores claves que proporcionan información para la evaluación.	Ejecutar una evaluación imparcial	La medición exitosa y/o aceptable sobre su rol de la municipalidad como gestor de proyectos	x	x			3	3		3	3				
Miembros del CEP	Actores claves que proporcionan información para la evaluación.	Incluir su opinión y experiencia en el análisis de evaluación.	Que la evaluación sirva para implementar otros proyectos de desarrollo con la modalidad PROCOMUNIDAD.		x	x		5	5		x	x				
Directores de C.E.					x	x		2	4		x		x			
Directores de U.S.					x	x		2	4		x		x			
Promotores de salud					x	x		2	5		x		x			
Junta Administradora de Agua/ADESCO/Líderes comunitarios					x	x		5	5		x	x				
Beneficiarios del proyecto					x			2	3					x		
Ingeniero/a Residente/ Supervisor/a					x			2	3			x	x			
Equipo Técnico FISDL (AMU/ AD)				Que la evaluación presente la medición de resultados y sostenibilidad de los proyectos	Que la evaluación muestre que se cumplieron los objetivos del programa.		x	x		5	4	x		x		
Jefes de zona			x			x		5	4	x		x				

Nombre	Rol en el proyecto de evaluación	Requisitos principales	Expectativas principales	Fase del ciclo de vida en que tiene mayor interés				Influencia en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Interés en el proceso (1, 2, 3, 4 ó 5)	Clasificación						
				Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre			Interno	Externo	Aliado	Neutral	En Contra	Líder	
Referente de programa	Actor clave que valida el proceso de evaluación.	Contar con una muestra representativa de municipios, proyectos y tipologías.  La evaluación sea realizada en tiempo y calidad.	Obtener una evaluación objetiva del programa.	x	x	x	x	5	5	x						x

### Anexo 30: Tamaño de la muestra cuantitativa

$$n = \frac{N * Z_n^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_n^2 * p * q}$$

Donde

(n) Tamaño de la muestra

(N) Población universo= 10,771

(d) Error=7%

(Z) Confianza=95% (1.96)

(p,q) Probabilidad de ocurrencia 50% y 50%

$$\text{Muestra} = \frac{10,771 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.08)^2 * (10,771 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$\text{Muestra} = \frac{10,344.46}{69.88}$$

$$\text{Muestra} = 148.00$$

### Anexo 31: Muestra por municipio, modalidad de ejecución, tipología y proyecto.

Municipio	Modalidad de ejecución	Tipología	Proyecto	Código	Aporte	Beneficiarios	Hogares	Entrevistas
GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS NORTE	260270	Grupo focal y encuesta	425	114	5
GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS SUR	260280	Grupo focal y encuesta	369	99	5
GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN NORTE	243440	Grupo focal y encuesta	533	143	5
GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN SUR	243460	Grupo focal y encuesta	204	54	5
JUJUTLA	PEC	B. EDIFICACIONES EN SALUD	AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA UNIDAD COMUNITARIA DE SALUD FAMILIAR DEL MUNICIPIO DE JUJUTLA	252410	Encuesta	3,000	806	10
CANCASQUE	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CANTÓN CONCEPCIÓN	307270	Grupo focal y encuesta	605	162	5
CANCASQUE	PEC	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO DE CALLE DE CENTRO ESCOLAR CANTON CONCEPCION A CASERIO LOS GALVEZ	219530	Grupo focal y encuesta	652	175	5
SAN CRISTOBAL	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	MEJORAMIENTO DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE SAN CRISTOBAL	252350	Grupo focal y encuesta	1,048	281	5
SAN CRISTOBAL	PEC	B. EDIFICACIONES EN SALUD	MEJORAS, AMPLIACIÓN, REMODELACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE SAN CRISTÓBAL	262680	Grupo focal y encuesta	8,316	2,235	10
SAN CRISTOBAL	PEC	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO DE TRAMOS DE CALLE EN CANTON SANTA ANITA SAN CRISTOBAL	212040	Grupo focal y encuesta	3,500	940	10
COMASAGUA	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	MEJORAMIENTO DE CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL FARO	250040	Encuesta	248	66	5
COMASAGUA	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO A CASERÍO 3 DE MAYO, CANTÓN EL MATAZANO	237030	Encuesta	542	145	5
COMASAGUA	PEC	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO DE CAMINO DE CUESTA LA SIRENA A PORTON CANTÓN EL ROSARIO	211780	Encuesta	2,450	658	10
TAPALHUACA	BINOMIO	C. AGUA Y SANEAMIENTO	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN TAPALHUACA	214230	Encuesta	1,615	434	10

Municipio	Modalidad de ejecución	Tipología	Proyecto	Código	Aporte	Beneficiarios	Hogares	Entrevistas
SAN ANTONIO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO CANTÓN SAN DIEGO CASERIO	225180	Encuesta	388	104	5
SANTA CLARA	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO CASERIO LA PERIQUERA	217890	Encuesta	135	36	5
SANTA CLARA	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO EN BARRIO NUEVO Y CASERIO AGUA HELADA	226940	Encuesta	56	15	5
CALUCO	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	AMPLIACIÓN DEL COMPLEJO EDUCATIVO REPUBLICA DE CHINA	239830	Grupo focal y encuesta	1,028	276	5
CALUCO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE Y OBRAS DE SANEAMIENTO CANTÓN PLAN DE AMA	225120	Grupo focal y encuesta	756	203	5
CALUCO	PEC	D. OBRAS VIALES	CONSTRUCCIÓN DE PASARELA PEATONAL, ENTRADA PRINCIPAL AL MUNICIPIO	258170	Grupo focal y encuesta	10,500	2,822	10
SANTA ISABEL ISHUATAN	BINOMIO	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO CALLE QUE CONDUCE DE CTÓN LASPIEDRAS A CRÍO CHIQUILEQUITA	212310	Encuesta	1,174	315	5
SANTA ISABEL ISHUATAN	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE SANEAMIENTO BÁSICO HUMEDO EN ZONA URBANA DEL MUNICIPIO	256030	Encuesta	744	200	5
SANTA ISABEL ISHUATAN	PEC	E. ELECTRIFICACIÓN	INTRODUCCIÓN ENERGIA ELÉCTRICA CASERIOS LOS MOLINA Y LOS PEÑA	211920	Encuesta	204	54	5
ESTANZUELAS	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	REHABILITACIÓN DE CENTRO ESCOLAR COLONIA VISTA HERMOSA, CASERIO CEIBILLAS, CANTÓN CONDADILLO	290800	Grupo focal y encuesta	800	215	5
NUEVA GRANADA	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	REPARACION Y AMPLIACION DEL CENTRO ESCOLAR CANTÓN SAN JOSÉ	252380	Encuesta	262	70	5
NUEVA GRANADA	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO EN LOS SECTORES: LOS MANGOS, CASCO LA	265230	Grupo focal y encuesta	557	149	5
Total						<b>40,111</b>	<b>10,771</b>	<b>160</b>

## Anexo 32: Encuesta estructurada hogares.

<b>FISDL</b>	<b>Entrevista estructurada BENEFICIARIOS</b> <b>Evaluación del programa Manos a la Obra por</b> <b>Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD</b>	<b>Depto. de</b> <b>Monitoreo y</b> <b>Evaluación</b> <b>Operativo</b>
--------------	---	---

### INFORMACIÓN GENERAL

Proyecto/Intervención:		Componente		Fecha:	
Municipio:		Cantón:		Caserío:	
Entrevistado/a:	Hombre		Jefe/a de hogar		
	Mujer		Otro (especifique)		
Número de personas que viven en el hogar:	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<i>Espacios de la vivienda</i>		
Adultos mayores (+70 años)			Sala		Corral
Adultos			Dormitorios		Bodegas/Silo
Adolescentes			Cocina		Estacionamiento
Niños			Baños		Patios
Personas con discapacidad			Lavaderos		Pozo

Otros lugares \_\_\_\_\_

### PARTE I (Resultados, fortalecimiento comunitario e infraestructura)

1. En los últimos seis años, se han realizado proyectos de obras física en su comunidad? No sabe \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, Cuáles obras? (marcar con x todas las que aplique).

Construcción o mejoramiento de Centros de Escolares		Obras viales (pasarelas, calles, aceras, puentes, etc.)		Construcción o mejoramiento de Centros de Salud	
Agua y saneamiento		Electrificación			

Detallar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. alguna de las obras ejecutadas fue realizada con apoyo del Programa Manos a la Obra por mi Comunidad – PROCOMUNIDAD, fondos KfW? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_.
3. La municipalidad participó activamente en el proyecto? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_.
4. De los proyectos ejecutados con PROCOMUNIDAD, hubo alguno en que la comunidad participara activamente? No sabe \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, De qué forma participó la comunidad? (marcar con x todas las que aplique).

Gestionar el proyecto		Planificar el proyecto		Dar seguimiento a la ejecución	
Identificar la problemática		Ejecutar el proyecto		Rendir cuentas a los vecinos y	

y solución a implementar				entidad financiadora	
Operación y mantenimiento		Administración		Otra (detallar)	

5. Usted, alguien de su familia o vecino cercano, participó activamente en el proyecto ejecutado?  
No sabe \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, De qué forma participó? (marcar con x todas las que aplique).

Miembro del Comité Ejecutor de Proyectos (CEP)		Miembro del Comité de Mantenimiento (CM)		Miembro de Comisión de Evaluación		Líder comunitario		Mano de obra comunitaria	
Administrativo		Gestor de otros recursos		Miembro de Comisión de Adjudicación		Técnico		Apoyo logístico	

6. El proyecto ejecutado fue previamente analizado por la comunidad? No sabe \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, De qué forma se analizó? (marcar solo una opción).

En una asamblea comunitaria		Solo la directiva se reunió		La municipalidad lo propuso		El FISDL lo propuso	
-----------------------------	--	-----------------------------	--	-----------------------------	--	---------------------	--

7. Durante el proceso del proyecto, Usted, alguien de su familia o vecino cercano, recibió capacitación sobre los siguientes temas? (marcar con x todas las que aplique).

Tema	Tema fue impartido			Fue aplicado durante el proyecto			Se sigue aplicando en la comunidad?		
	No sabe	No	Sí	No sabe	No	Sí	No sabe	No	Sí
Autoafirmación comunitaria									
Organización y participación comunitaria									
Ciclo del proyecto PEC									
Contabilidad y finanzas									
Contraloría social									
Medio Ambiente									
Mantenimiento									
Facturación									
Saneamiento									

8. Tiene conocimiento si durante el proceso del proyecto, se realizaron algunas de las siguientes actividades? (marcar con x todas las que aplique).

Actividades	No sabe	No	Sí	Fue aplicado durante el proyecto	Cuál actividad se sigue aplicando en la comunidad?
Confirmación del proyecto a ejecutar					
Organización comunitaria					
Aprobación de la carpeta del proyecto					
Proceso de contratación del formulador, realizador/Ingeniero Residente y supervisor					
Apertura de cuentas bancarias del proyecto					

Actividades	No sabe	No	Sí	Fue aplicado durante el proyecto	Cuál actividad se sigue aplicando en la comunidad?
Funcionamiento de Caja Chica del proyecto					
Contabilidad del proyecto					
Capacitaciones a miembros del CEP y Comités					
Asambleas comunitarias de rendición de cuentas					
Asamblea de entrega y toma de posesión de la obra					
Mantenimiento de la obra					
Visitas por parte del FISDL después de terminado el proyecto					

9. Según lo que usted sabe del proyecto, ¿participaron hombres y mujeres en las diferentes fases del proyecto?

Género	Participaron mujeres			Cuál es su apreciación en el nivel de participación?		
	No sabe	No	Sí	Nada	Poco	Mucho
En la directiva comunitaria?/Junta Administradora de Agua						
En el Binomio/ CEP?						
En la ejecución de la obra?						
En las asambleas comunitarias?						
En el mantenimiento de las obras						

10. Según lo que usted sabe del proyecto, ¿se tomó en cuenta el cuidado del medio ambiente en el proyecto?

Medio Ambiente	Se realizó durante el proyecto?			Según su percepción, en qué medida se realizó?		
	No sabe	No	Sí	Nada	Poco	Mucho
Comunidad recibió capacitación en cuidado del medio ambiente?						
Durante la ejecución de la obra se implementaron medidas de protección por posible contaminación al aire, agua, y suelo, o tala de árboles.						

### PROYECTOS DE AGUA

Pregunta	Sí	No
Recibe agua en su domicilio?		
Cómo observa la calidad del agua?		
Es clorada?		
Se observa color?		
Siente olor?		
Lleva residuos?		
El servicio de agua es regular		
Los pagos por servicio de agua se encuentran al día?		
El sistema de agua de la comunidad recibe mantenimiento?		
Usted o alguien de su familia ha participado en las rendiciones de cuenta de la administración del proyecto de agua?		
Recibe visitas del promotor de salud para verificar el uso de los componentes de agua y saneamiento?		
Ha recibido capacitaciones en higiene y/o manejo de agua)		

Pregunta	Sí	No
Quién impartió la capacitación?		
Cuántas horas al día recibe agua		
Cuántos días a la semana recibe agua?		
Cuántos m <sup>3</sup> de agua consume en el mes		
Cuánto es el valor de su último recibo?		

Cuáles son los componentes de tratamiento de aguas grises y aguas negras en su vivienda)	Tiene		Estado			Uso		Por qué?
	Sí	No	Bueno	Regular	Malo	Sí	No	
Trampa de grasas								
Biojardinera								
Biodigestor								
Letrina								
Servicio de lavar								
Baño/Ducha								
Pila								

## PARTE II (Satisfacción y utilización de las obras)

11. Las obras entregadas con el proyecto, son utilizadas por los vecinos? No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, Cuál es el uso que dan? (marcar con x todas las que apliquen según el tipo de proyecto ejecutado).

Uso	Población en general			Por grupo poblacional			
	<i>Nada</i>	<i>Poco</i>	<i>Mucho</i>	<i>Niños/as</i>	<i>Juventud</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
Obras viales (pasarelas, calles, aceras, puentes, etc.)							
Agua y saneamiento							
Construcción o mejoramiento de Centros de Salud							
Construcción o mejoramiento de Centros de Escolares							
Electrificación							

12. El proyecto ejecutado ha beneficiado a la comunidad, a su familia o a Usted? No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_, Cuáles son los beneficios? (marcar con x todas las que aplique).

Mejor movilidad de las personas		Reducción de enfermedades		Población escolar recibe educación en lugares de buena calidad		Se han creado emprendimiento productivo por acceso a energía eléctrica/agua potable/mejores calles	
Disminución de focos de infección por aguas servidas en calle y patios		Comunidad participa activamente en las decisiones		Mejores relaciones con la municipalidad		Directiva comunitaria lleva las cuentas claras	
Otro beneficio (detallar)							

**PARTE III (Sostenibilidad)**

13. Las obras entregadas con el proyecto, presentan alguna de las siguientes situaciones:

Las obras entregadas:	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>No sabe</i>
Son de buena calidad?			
Les brindan mantenimiento?			
Presentaron algún desperfecto desde el inicio?			
Presentan desgaste por el uso?			

Si les brindan mantenimiento, que actividades realizan? (detallar):

---

14. Para usted los proyectos de agua, quién debe administrarlos?

Quien	<i>Marcar con "x"</i>	<i>Por qué</i>
ANDA		
La municipalidad		
La Junta de Agua		
La Directiva		
Una empresa privada		

15. Las capacitaciones recibidas durante el proyecto, le han servido en su vida personal, en su hogar o en su comunidad? (marque todas las opciones que aplique).

Aprendizajes	<i>A nivel personal</i>	<i>A nivel de su hogar</i>	<i>A nivel de su comunidad</i>
Saber cómo gestionar una mejora			
Saber cómo controlar el presupuesto			
Saber cómo realizar procesos de compra			
Saber cómo rendir cuentas			
Tomar decisiones			
Participar en la vida comunitaria			
Participación ciudadana			

16. Conoce usted si las personas que participaron en el proyecto crearon nuevas capacidades (oficios, emprendimientos, involucramiento en la comunidad, etc.)? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

17. Para usted cuál es la mejor forma de ejecutar un proyecto?

Participación	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Es mejor que otros de la comunidad se hagan cargo del proyecto		
Es mejor que solo los directivos participen		
Es mejor que todos en la comunidad participen		
Es mejor que el Gobierno haga los proyectos		

18. Para usted algo salió mal en el proyecto?

---

19. Para usted qué se puede mejorar en la forma de ejecutar este tipo de proyectos?

---

Muchas Gracias!

### Anexo 33: Entrevista semi estructurada para actores clave.

<b>FISDL</b>	<b>Entrevista semiestructurada ACTORES CLAVE Evaluación del programa Manos a la Obra por Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD</b>	<b>Depto. de Monitoreo y Evaluación Operativo</b>
--------------	---	---

#### INFORMACIÓN GENERAL

Proyecto/Intervención:		Componente	Fecha:
Municipio:		Institución/Entidad que representa:	
Entrevistado/a:	Hombre		Cargo o rol en el proyecto:
	Mujer		

#### PARTE I (Resultados, fortalecimiento comunitario e infraestructura)

1. Cómo se dio cuenta del programa PROCOMUNIDAD?.
2. Cuáles proyectos se han ejecutado con PROCOMUNIDAD (KfW)? (marcar con x todas las que aplique y colocar el nombre del proyecto).

Construcción o mejoramiento de Centros de Escolares	PEC	BINOMIO	Obras viales (pasarelas, calles, aceras, puentes, etc.)	PEC	BINOMIO	Construcción o mejoramiento de Centros de Salud	PEC	BINOMIO
Agua y saneamiento	PEC	BINOMIO	Electrificación				PEC	BINOMIO

3. La institución/entidad que usted representa, participó activamente en las diferentes etapas del proyecto?, en cuáles etapas del proceso participó?.
4. Los proyectos ejecutados fueron parte de un proceso de identificación y priorización con la comunidad?.
5. Los proyectos ejecutados, estaban priorizados en el plan de Inversión Participativo u otro plan?
6. La Comunidad beneficiada participó activamente en el proyecto? De qué forma participó la comunidad? (marcar con x todas las que aplique).

Gestionar el proyecto		Planificar el proyecto		Dar seguimiento a la ejecución	
Identificar la problemática y solución a implementar		Ejecutar el proyecto		Rendir cuentas a los vecinos y entidad financiadora	
Operación y mantenimiento		Administración		Otra (detallar)	

7. Cuáles roles ejerció la comunidad? (marcar con x todas las que aplique).

Miembro del Comité Ejecutor de Proyectos (CEP)		Miembro del Comité de Mantenimiento (CM)		Miembro de Comisión de Evaluación		Líder comunitario		Obrero/a	
Administrativo		Gestor de otros recursos		Miembro de Comisión de Adjudicación		Técnico		Apoyo logístico	

8. Qué tipo de capacitación se brindó durante el proyecto? Quienes participaron?.

Tema	Tema fue impartido			Fue aplicado durante el proyecto			Se sigue aplicando en la comunidad?		
	No sabe	No	Sí	No sabe	No	Sí	No sabe	No	Sí
Autoafirmación comunitaria									
Organización y participación comunitaria									
Ciclo del proyecto PEC									
Contabilidad y finanzas									
Contraloría social									
Medio Ambiente									
Mantenimiento									
Facturación									
Sanearamiento									

9. Quienes participaron?

Municipalidad		Comunidad		ADESCO		CEP		Otros (detallar)	
---------------	--	-----------	--	--------	--	-----	--	------------------	--

10. Tiene conocimiento si durante el proceso del proyecto, se realizaron algunas de las siguientes actividades? (marcar con x todas las que aplique).

Actividades	No sabe	No	Sí	Fue aplicado durante el proyecto	Se sigue aplicando en la comunidad?/ Municipalidad
Confirmación del proyecto a ejecutar					
Organización comunitaria					
Aprobación de la carpeta del proyecto					
Proceso de contratación del formulador, realizador y supervisor					
Apertura de cuentas bancarias del proyecto					
Funcionamiento de Caja Chica del proyecto					
Contabilidad del proyecto					
Capacitaciones a miembros del CEP y Comités					
Asambleas comunitarias de rendición de cuentas					
Asamblea de entrega y toma de posesión de la obra					
Mantenimiento de la obra					
Visitas por parte del FISDL después de terminado el proyecto					

11. Según lo que usted sabe del proyecto, ¿participaron hombres y mujeres en las diferentes fases del proyecto?

Género	Participaron mujeres	Cuál es su percepción en el nivel de participación?
--------	----------------------	---

	<i>No sabe</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Nada</i>	<i>Poco</i>	<i>Mucho</i>
En la directiva comunitaria?						
En el Binomio/ CEP?						
En la ejecución de la obra?						
En las asambleas comunitarias						
En el mantenimiento de las obras						

12. Según lo que usted sabe del proyecto, ¿se tomó en cuenta el cuidado del medio ambiente en el proyecto?

Medio Ambiente	Se realizó durante el proyecto?			Según su percepción, en qué medida se realizó?		
	<i>No sabe</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Nada</i>	<i>Poco</i>	<i>Mucho</i>
Comunidad recibió capacitación en cuidado del medio ambiente?						
Durante la ejecución de la obra se implementaron medidas de protección por posible contaminación al aire, agua, y suelo, o tala de árboles.						

13. La población ha mejorado su calidad de vida producto de los proyectos en salud, educación, obras viales, agua y saneamiento?

14. Después de los procesos de capacitación, mejoró la organización y participación comunitaria?

## PARTE II (Satisfacción y utilización de las obras)

15. El proyecto ejecutado ha beneficiado a la comunidad? Cuáles son los beneficios? (marcar con x todas las que aplique).

Se han creado emprendimiento productivo por acceso a energía eléctrica/agua potable/mejores calles		Reducción de enfermedades		Población escolar recibe educación en lugares de buena calidad		Mejor movilidad de las personas	
Disminución de focos de infección por aguas servidas en calle y patios		Comunidad participa activamente en las decisiones		Mejores relaciones con la municipalidad		Directiva comunitaria lleva las cuentas claras	
Otro beneficio (detallar)							

16. Las obras entregadas con el proyecto, son utilizadas por los vecinos? Cuál es el uso que dan? (marcar con x todas las que apliquen según el tipo de proyecto ejecutado).

Uso	Población en general			Por grupo poblacional			
	<i>Nada</i>	<i>Poco</i>	<i>Mucho</i>	<i>Niños/as</i>	<i>Juventud</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
Obras viales (pasarelas, calles, aceras, puentes, etc.)							
Agua y saneamiento							
Construcción o mejoramiento de Centros de Salud							
Construcción o mejoramiento de Centros de Escolares							
Electrificación							

17. De qué forma aplican los conocimientos adquiridos en los siguientes temas:

<i>Tema</i>	<i>Cómo</i>
Ciclo del proyecto	
Planificación estratégica y participativa	
Rendición de cuentas	
Presupuesto de Inversión Participativo	

### PARTE III (Sostenibilidad)

18. Las obras entregadas con el proyecto, presentan alguna de las siguientes situaciones:

Las obras entregadas:	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>No sabe</i>
Son de buena calidad?			
Les brindan mantenimiento?			
Presentaron algún desperfecto desde el inicio?			
Presentan desgaste por el uso?			

Si les brindan mantenimiento, quien lo realiza?, cómo se financia?, que actividades realizan? (detallar):

---



---

19. Sabe usted quien administra el sistema de agua?

Quien	Marcar con "x"
ANDA	
La municipalidad	
La Junta de Agua	
La Directiva	
Una empresa privada	

20. Para usted los proyectos de agua, están siendo bien administrados? Por qué?

---

21. Con la experiencia que han tenido, Quién debe administrarlos?

Quien	Marcar con "x"	Por qué
ANDA		
La municipalidad		
La Junta de Agua		
La Directiva		
Una empresa privada		

22. Las capacitaciones recibidas durante el proyecto, les han servido para algo en la municipalidad o en su comunidad? (marque todas las opciones que aplique).

Aprendizajes	<i>En la municipalidad</i>	<i>En la comunidad</i>
Saber cómo gestionar un proyecto		
Saber cómo controlar el presupuesto		

Saber cómo realizar procesos de compra		
Saber cómo rendir cuentas		
Tomar decisiones		
Participar en la vida comunitaria		
Participación ciudadana		

Ampliar: \_\_\_\_\_

23. Conoce usted si las personas que participaron en el proyecto crearon nuevas capacidades (oficios, emprendimientos, involucramiento en la comunidad, etc)?, explique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. Para usted, cuál es la mejor forma de ejecutar un proyecto? (marque una opción).

Participación	Sí	No
Es mejor que otros de la comunidad se hagan cargo del proyecto		
Es mejor que solo los directivos participen		
Es mejor que todos en la comunidad participen		
Es mejor que el Gobierno haga los proyectos		

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. De las modalidades de ejecución detalladas, cuál se aplica mejor en cada tipología de proyectos? (marcar con una x).

Tipología	PEC	BINOMIO	Centralizado
Edificaciones escolares			
Edificaciones en salud			
Agua y saneamiento			
Obras viales			
Electrificación			

26. La municipalidad, en cuál modalidad de ejecución ve más beneficios para su gestión?, Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. La municipalidad ha vuelto a implementar la forma de ejecutar este proyecto, con otros proyectos y con otros financiamientos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. La municipalidad ha continuado aplicando las buenas prácticas de rendición de cuentas y participación ciudadana implementadas en el proyecto, durante su quehacer cotidiano?

---

---

29. Después de los procesos de capacitación, se mantienen los espacios de coordinación, participación, toma de decisiones entre la comunidad y las autoridades municipales?

30. Qué es lo que más le ha impactado a usted de los procesos desarrollados en PROCOMUNIDAD?

---

---

31. Para usted algo salió mal en el proyecto? \_\_\_\_\_

---

---

32. Para usted qué se puede mejorar en la forma de ejecutar este tipo de proyectos?

---

---

33. La municipalidad utiliza el Plan Estratégico Participativo como una herramienta de gestión operativa (de forma cotidiana)?

---

---

34. La municipalidad realiza rendiciones de cuentas a la ciudadanía?, la ciudadanía participa activamente?

---

---

35. Existen Comisiones para realizar Rendiciones de Cuenta y Seguimiento de Compromisos de estos eventos?

---

---

Muchas Gracias!

<b>FISDL</b>	<b>Guía para proyectos de AGUA POTABLE</b> Evaluación del programa Manos a la Obra por Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD	<b>Depto. de Monitoreo y Evaluación Operativo</b>
--------------	---	---

ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE			
Fecha de inauguración del proyecto: _____		Familias beneficiadas: _____	
COMPONENTES DEL SISTEMA:			
Fuente de agua: Pozo: _____ Nacimiento: _____ Otro: _____		Almacenamiento: Tanque: _____ m3 Cisterna: _____ m3	
		Tubería de Impelencia: Ø _____ MI Tubería de Aducción Ø _____ MI Tubería de distribución Ø _____ MI	
Nº de Acometidas: Iniciales _____ Actuales _____ Suspendidas _____		Capacidad del Equipo de Bombeo: _____ HP Fecha de Compra _____ Fechas de ultimo mantenimiento _____	
		Profundidad pozo: _____ ØRevestimiento _____ ØPerforación _____ Caudal _____ Fecha de ultima limpieza _____	
ORGANIZACIÓN			
¿Cuál es la situación legal del ente administrador? En organización _____ Proceso de legalización _____ Legalizada _____ Cuenta con diario oficial _____ ¿Fecha de elección de última junta directiva?: _____ ¿Tiempo de vigencia de la directiva?: _____			
¿Frecuencia de realización de asambleas? _____ Participantes: _____ %			
¿Cuál es el porcentaje de participación de la Comunidad? Hombres _____ % Mujeres: _____ %			
¿Han realizado asambleas de rendición de cuentas y toma de decisiones? Sí _____ No _____ ¿Cada cuánto? _____ ¿Por qué?			
¿Cuentan con libros de actas? Sí _____ No _____			
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD			
¿Cuál es la tarifa inicial del sistema? Inicial			
Bloque 1			Bloque 2
Bloque 3			Bloque 4
De M3	A M3	\$/M3	
Se ha modificado?			
Bloque 1			Bloque 2
Bloque 3			Bloque 4
De M3	A M3	\$/M3	
¿Qué factores se consideraron al modificar la tarifa?			
¿Se está facturando de acuerdo al consumo de agua potable? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____			
¿Qué costos se tomaron en cuenta para determinar la nueva tarifa? _____			
¿Tiene registro de facturas? Sí _____ No _____ ¿Por qué?			
¿Llevan control de operaciones contable? (flujo de caja, Estado de Resultados, Balance general, ISSS, AFP, Pasivo laboral) Sí _____			

No___ ¿Por qué?			
¿Llevan un Registro contable de ingresos y egresos? Sí___ No___ ¿Por qué?			
¿Pagan el servicio de energía eléctrica?	Si		No
¿Quién cancela la facturación de energía eléctrica? Alcaldía___ Comunidad___			
¿Cuánto es el gasto promedio mensual de energía Eléctrica? _____			
¿Existen familias en mora por el pago del servicio? Sí___ No___ ¿Cuantos? _____			
¿Qué acciones se han tomado para la recuperación de la mora?			
¿Cuánto es el valor facturado mensualmente? \$ _____			
¿Cuánto es el valor de egresos mensuales? \$ _____			
		<b>GASTOS</b>	<b>MONTO</b>
		Administrador	
		Tesorero	
		Operador	
		Valvulero o fontanero	
		Viáticos	
		Papelería	
		Químicos	
		Energía eléctrica	
		Otros	
		<b>TOTAL</b>	
<b>Operación</b>			
¿Cuántas familias dentro del área de influencia del sistema no cuentan con servicio de agua potable? _____ ¿Por qué?			
¿Se sectoriza el servicio? Si ___ no___ ¿Cuántos sectores? ___ Horas efectivas por día o por semana _____			
¿Cuántas horas diarias opera el equipo de bombeo? _____ Horas Alternas___ Continuas___ De___ Hasta___			
¿Tienen micro medidores? Sí ___ No___ ¿Por qué?			
¿Cuántos funcionan?___ ¿Llevan control de lecturas?			
<b>PROMOCION EN HIGIENE Y SALUD</b>			
¿Cuenta con latinización la comunidad? No___ Sí___ Tipo: Abonera___ Hoyo ___ Fosa Séptica___			
¿Existe tratamiento de aguas grises? No___ Si___			
Componentes: _____			
¿Tienen comité de Saneamiento?: No ___ Si___			
¿Cuántas personas lo conforman? _____ ¿Qué actividades realizan?			
Tipo de disposición de la basura: _____			
¿Con que frecuencia les visita el promotor de salud? _____			
¿Qué actividades sobre el tema de promoción de higiene y salud realiza en la comunidad?			
¿Cuál es la Unidad de Salud más cercana?			
¿Han recibido capacitaciones sobre este tema? No___ Sí___ Visitas domiciliarias ___ charlas sobre salud e higiene___ otras			

¿Quién las ha facilitado? _____
¿Qué acciones realizan para el mantenimiento del sistema de Saneamiento?
<b>CONTROL DE CALIDAD DEL AGUA</b>
¿Qué tipo de cloración utiliza? Goteo____ Pastilla de cloro____ Hipoclorador____ otro_____
¿Con qué frecuencia verifica el funcionamiento del sistema de cloración?
¿Cuentan con un comparador de cloro para hacer muestras de cloro? Sí ___ No___ ¿Por qué?
¿Quién realiza la muestra de cloro y con qué frecuencia?_____ ¿lleva registros?___
Se realizan análisis de laboratorio de calidad del agua? Sí___ No___ ¿porque?_____
¿Cuándo fueron la últimos análisis realizados _____ ¿Tienen registros? _____
¿Si el sistema es de pastilla de cloración, cada cuanto tiempo coloca una nueva?

## Anexo 34: Guía para Grupo Focal.

<b>FISDL</b>	<b>Guía para Grupo Focal Evaluación del programa Manos a la Obra por Nuestra Comunidad-PROCOMUNIDAD</b>	<b>Depto. de Monitoreo y Evaluación Operativo</b>
--------------	---	---

### 1. Objetivo

Evaluar con los beneficiarios y actores claves, los resultados del programa “Manos a la obra por nuestra comunidad-PROCOMUNIDAD” IV y V, la utilización de los productos entregados por el programa y la sostenibilidad de las acciones, a fin establecer el cumplimiento de los objetivos del diseño del programa, la satisfacción de las necesidades y la continuidad de los efectos generados en las zonas de intervención.

### 2. Asistentes

Actores clave de la municipalidad y comunidad beneficiada con el proyecto, entre los que se identificarán:

- Referente municipal (1)
- Líderes comunitarios (2)
- Miembros de CEP y/o Junta de Agua cuando aplique (3)
- Usuarios de proyecto (3)

El anexo 1 muestra el detalle de proyectos por municipio donde se debe solicitar la participación en el grupo focal, y el cuadro 1 muestra los municipios donde se realizarán los grupos focales.

Cuadro 1. Municipios para grupos focales.

Departamento	Municipio	Tipología <sup>2</sup>	Proyectos	Grupo Focal
Ahuachapán	Guaymango	• Agua y saneamiento	4	1
Sonsonate	Caluco	• Edificaciones escolares • Obras viales	2	1
Chalatenango	Cancasque	• Agua y saneamiento • Obras viales	2	1
Cuscatlán	San Cristóbal	• Edificaciones escolares • Edificaciones en salud • Obras viales	3	1
Usulután	Estanzuelas	• Edificaciones escolares	1	1
	Nueva Granada	• Agua y saneamiento	1	1
Total			13	6

Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Dado que en las intervenciones PROCOMUNIDAD IV y V, la tipología Electrificación se ejecutó en un solo proyecto, no se considera para grupo focal.

### 3. Metodología

*Ordenamiento de la sala.* El grupo focal se dispondrá en un salón pequeño, con mesa al centro y sillas ordenadas en forma circular. Además, se instalará una mesa con una computadora para registrar lo manifestado por los asistentes.

*Inicio de la actividad.* El facilitador dará la bienvenida y expondrá el objetivo de la actividad; además solicitará que cada asistente se presente, indicando su nombre, lugar que representa y qué actividad realiza actualmente.

*Desarrollo de la actividad.* El grupo focal se estructurará en 3 partes según los objetivos de la evaluación, a) Parte I-Resultados; b) Parte II-Utilidad del proyecto; y c) Parte III-Sostenibilidad. Para cada apartado, se enuncian las preguntas generadoras y la actividad mediante la cual será evaluada.

*Dinámica de evaluación.* Cada participante tendrá un juego de caritas (alegre/triste), y un juego de manzanas (nada, poco, mucho). Con el primer juego responderán sí o no; y con el segundo responderán sobre su percepción de calidad o cantidad, según las preguntas que se vayan realizando. Si el facilitador lo decide, puede pedir justificación de su respuesta a algunos participantes.

*Contenido de preguntas generadoras, Ver anexo 2.*

#### Agenda

Actividad	Duración	Responsable
Bienvenida y presentación del objetivo de la actividad.	10 minutos	Facilitador/a
Presentación de asistentes.	20 minutos	Asistentes
Explicación de metodología de la actividad	10 minutos	Facilitador/a
Desarrollo (parte I)	45 minutos	Facilitador/a y Asistentes
Receso	15 minutos	-
Desarrollo (parte II y III)	45 minutos	Facilitador/a y Asistentes
Cierre	15 minutos	Facilitador/a

### 4. Recursos

Humanos	Materiales	Financieros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Facilitadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Computadora</li> <li>• 1 Proyector</li> <li>• 1 cable de energía</li> <li>• Archivo word para documentar respuestas</li> <li>• 10 kit de tarjetas para evaluar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$45.00 para 15 refrigerios y almuerzos.</li> </ul>

### Proyectos para Grupo Focal

No.	Municipio	Modalidad de ejecución	Tipología	Proyecto	Código	Aporte
1	GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS NORTE	260270	Grupo focal y encuesta
	GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO DEL CASERÍO CUEVITAS SUR	260280	Grupo focal y encuesta
	GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN NORTE	243440	Grupo focal y encuesta
	GUAYMANGO	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CASERÍO SAN MARTÍN SUR	243460	Grupo focal y encuesta
2	CANCASQUE	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN CANTÓN CONCEPCIÓN	307270	Grupo focal y encuesta
	CANCASQUE	PEC	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO DE CALLE DE CENTRO ESCOLAR CANTON CONCEPCION A CASERIO LOS GALVEZ	219530	Grupo focal y encuesta
3	SAN CRISTOBAL	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	MEJORAMIENTO DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE SAN CRISTOBAL	252350	Grupo focal y encuesta
	SAN CRISTOBAL	PEC	B. EDIFICACIONES EN SALUD	MEJORAS, AMPLIACIÓN, REMODELACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LA UNIDAD DE SALUD DE SAN CRISTÓBAL	262680	Grupo focal y encuesta
	SAN CRISTOBAL	PEC	D. OBRAS VIALES	MEJORAMIENTO DE TRAMOS DE CALLE EN CANTON SANTA ANITA SAN CRISTOBAL	212040	Grupo focal y encuesta
4	CALUCO	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	AMPLIACIÓN DEL COMPLEJO EDUCATIVO REPUBLICA DE CHINA	239830	Grupo focal y encuesta
	CALUCO	PEC	D. OBRAS VIALES	CONSTRUCCIÓN DE PASARELA PEATONAL, ENTRADA PRINCIPAL AL MUNICIPIO	258170	Grupo focal y encuesta
5	ESTANZUELAS	PEC	A. EDIFICACIONES ESCOLARES	REHABILITACIÓN DE CENTRO ESCOLAR COLONIA VISTA HERMOSA, CASERIO CEIBILLAS, CANTÓN CONDADILLO	290800	Grupo focal y encuesta
6	NUEVA GRANADA	PEC	C. AGUA Y SANEAMIENTO	INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO EN LOS SECTORES: LOS MANGOS, CASCO LA	265230	Grupo focal y encuesta

## Preguntas generadoras

### PARTE I (Resultados, fortalecimiento comunitario e infraestructura)

1. Cómo se dieron cuenta del programa PROCOMUNIDAD? (Respuesta abierta)
2. Los proyectos ejecutados fueron parte de un proceso de identificación y priorización con la comunidad?.

No. de caritas		Justificación
		
		

3. La institución/entidades que ustedes representan, participaron activamente en las diferentes etapas del proyecto?,

No. de caritas		Justificación
		
		

4. Los que participaron, en cuáles etapas del proceso participaron?

	No. de caritas			No. de caritas			No. de caritas	
Gestionar el proyecto			Planificar el proyecto			Dar seguimiento a la ejecución		
								
								
Identificar la problemática y solución a implementar			Ejecutar el proyecto			Rendir cuentas a los vecinos y entidad financiadora		
								
								
Operación y mantenimiento			Administración			Otra (detallar)		
								
								

Justificaciones:

5. Los proyectos ejecutados, estaban priorizados en el plan de Inversión Participativo u otro plan?

No. de caritas		Justificación
		
		

6. Podrían mencionar los temas en que se capacitaron durante el proceso del proyecto?

7. Estos temas fueron de utilidad?

No. de caritas			Justificación
			

8. Cuáles temas han seguido aplicando en otros proyectos o en su actividad cotidiana?

9. Hubo participación de mujeres?, En qué medida participaron las mujeres?

No. de caritas		Justificación
		
		

10. Durante el proyecto se tuvieron cuidados para proteger el medio ambiente?

No. de caritas		Justificación
		
		

11. Las actividades que mencionaré a continuación, fueron realizadas, en cuáles se tuvo mayor problema?, Qué tipo de problemas?

Actividades	Sí	No	Problemas			Qué tipo de problemas?
						
Confirmación del proyecto a ejecutar						
Organización comunitaria						
Aprobación de la carpeta del proyecto						
Proceso de contratación del formulador, realizador/Ingeniero Residente y supervisor						
Apertura de cuentas bancarias del proyecto						
Funcionamiento de Caja Chica del proyecto						
Contabilidad del proyecto						
Capacitaciones a miembros del CEP y Comités						
Asambleas comunitarias de rendición de cuentas						
Asamblea de entrega y toma de posesión de la obra						
Mantenimiento de la obra						
Visitas por parte del FISDL después de terminado el proyecto						

## RECESO

### PARTE II (Satisfacción y utilización de las obras)

12. Qué tipo de beneficios ha traído la ejecución del proyecto (mencione el más importante para usted).

13. La población utiliza la infraestructura del proyecto?

No. de caritas		Justificación
		
		
		

14. Se resolvió el problema que dio origen al proyecto?

No. de caritas		Justificación
		
		
		

15. Hay otros beneficios que el proyecto ha generado en la actividad comunitaria o de las familias?

### PARTE III (Sostenibilidad)

16. Vamos a comparar .... Para Usted, cuál de las siguientes modalidades de ejecución es la más adecuada para realizar un proyecto?

Modalidad de ejecución	Sí	No	Es adecuada			Por qué?
						
PEC						
Binomio						
Centralizada						

17. Las obras entregadas con el proyecto, presentan alguna de las siguientes situaciones:

Las obras entregadas:			Justificación
Son de buena calidad?			
Les brindan mantenimiento?			
Presentaron algún desperfecto desde el inicio?			
Presentan desgaste por el uso?			

18. Si les brindan mantenimiento, quien lo realiza?, cómo se financia?, que actividades realizan? (detallar):

---



---

19. Quién administra el proyecto de Agua?

Entidad administradora	Quien administra ahora?	Quién debería administrarlo en el futuro?	Justificación
ANDA			
La municipalidad			
La Junta de Agua			
La Directiva			
Una empresa privada			

20. Para usted los proyectos de agua, están siendo bien administrados?

---



---

21. Para usted cómo deberían ser administrados los proyectos de agua?

---



---

22. Las capacitaciones recibidas durante el proyecto, les han brindado algún aprendizaje? (a la municipalidad o a la comunidad? (marque todas las opciones que aplique).

Aprendizajes	<i>En la municipalidad</i>	<i>En la comunidad</i>
Saber cómo gestionar un proyecto		
Saber cómo controlar el presupuesto		
Saber cómo realizar procesos de compra		
Saber cómo rendir cuentas		
Tomar decisiones		
Participar en la vida comunitaria		
Participación ciudadana		

23. Conoce usted si las personas que participaron en el proyecto crearon nuevas capacidades (oficios, emprendimientos, involucramiento en la comunidad, etc)?

24. Ha mejorado la relación entre la comunidad y la municipalidad

25. La municipalidad utiliza el Plan Estratégico Participativo como una herramienta de gestión operativa (de forma cotidiana)?

26. La municipalidad realiza rendiciones de cuentas a la ciudadanía?, la ciudadanía participa activamente?

27. Existen Comisiones para realizar Rendiciones de Cuenta y Seguimiento de Compromisos de estos eventos?

28. Qué es lo que más le ha impactado a usted relacionado a los procesos desarrollados en PROCOMUNIDAD?

29. Para usted algo salió mal en el proyecto?

30. Para usted qué se puede mejorar en la forma de ejecutar este tipo de proyectos?

Muchas Gracias!

### **Anexo 35: Estructura del informe de evaluación.**

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Antecedentes
4. Objetivos
  - a. General
  - b. Específicos
5. Marco conceptual de la intervención evaluada
6. Descripción del objeto de evaluación y su contexto.
7. Metodología de evaluación
  - a. Matriz síntesis de evaluación
  - b. Metodología de investigación aplicada.
8. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación por ámbito de análisis.
9. Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación y las dimensiones de la intervención (juicios valorativos).
10. Lecciones aprendidas
11. Recomendaciones.
12. Anexos (Por ejemplo: Reportería, listado de actores participantes, documentación revisada, instrumentos utilizados, etc.)

## Anexo 36: Plan de compras

Item	Productos/ servicios	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad/ Unidad de medida	Restricciones	Tiempo máximo para la provisión	Costo aprox. Y Fuente de financiamiento	Tipo de contratista	Tipo de proceso de compra
1	Alimentos para talleres.	Servicio del total de platos requeridos, según el menú y utensilios seleccionado y entregado a la hora establecida.	6 eventos de 15 refrigerios cada uno (1 pieza dulce y 1 bebida fría), servido en plato desechable en el lugar del evento.	El pedido debe ser entregado según programación de grupos focales (día y hora).	Servicio contratado con tres días de anticipación al evento.	\$270.00	Proveedor	Solicitud de anticipo y tres cotizaciones comparables.
2	Papelería para talleres.	Kit de plumones, tirro y papelógrafos.	12 kit	El costo unitario máximo es \$10.00 por Kit.	Material recibido en Dpto. de Monitoreo y Evaluación tres días antes del primer evento.	\$120	Proveedor	Libre gestión con tres ofertas comparables.
<b>Total del Plan de Compra</b>						<b>\$390.00</b>		

## Anexo 37: Documentos de calidad del proyecto

### Acta de reunión y seguimiento de acuerdos

#### ACTA DE REUNION Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

Fecha: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

Asistentes: \_\_\_\_\_

#### AGENDA

3.
4.

#### DESARROLLO

3.
4.

#### ACUERDOS

ACUERDOS	RESPONSABLE
•	•
•	•

#### SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

ACUERDOS ANTERIORES	SEGUIMIENTO/AVANCE
•	•
•	•

## Ficha de verificación de métricas

### FICHA DE VERIFICACION DE METRICAS

Métrica (s)	Variable	Resultado	Cumplimiento		Administración de la No calidad	Observaciones
			Si	No		
Al menos dos involucrados con incidencia política y financiera asisten al evento de difusión.	Cantidad de involucrados con incidencia política que han asistido al evento de divulgación.					
El equipo gerencial de área asiste al evento de difusión.	Cantidad de involucrados del equipo gerencial que han asistido al evento de divulgación.					
Al menos la mitad de las evaluaciones operativas realizadas son a intervenciones del plan anual operativo.	Cantidad de evaluaciones operativas cuya intervención evaluada es parte del POA institucional.					
Más de la mitad de las evaluaciones realizadas aplican estrategias cuantitativas que utiliza estadística descriptiva.	Cantidad de instrumentos cuantitativos que utiliza estadística descriptiva y una muestra estadísticamente representativa.					
Porcentaje (%) de cumplimiento del plan de gestión, el cronograma y el presupuesto del proyecto.	Schedule performance index (SPI) semanal =1 Cost performance index (CPI) semanal =1					
Porcentaje (%) de actores clave participando la evaluación con respecto a los que han sido invitados.	Cantidad de actores clave participando en la evaluación.  Total de actores clave invitados.					

**Responsable:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha del chequeo:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---



---



---

**Hoja de control de ejecución presupuestaria del proyecto**

**CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO**

Categoría en EDT	Nombre	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			TOTAL		
		Prog	Ejec	CPI																		
1																						
1.1																						
1.1.1																						
1.1.2																						
1.2																						
1.2.1																						
1.2.2																						

**Responsable:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha del chequeo:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---



---



---

## Anexo 38: Matriz de probabilidad-impacto de riesgos

Información de entrada: Escala de Probabilidad, riesgos del proyecto; Escala del Impacto, riesgos del proyecto; Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto; Matriz Probabilidad x Impacto del proyecto; Codificación de categorías de riesgos; y Categorización de las estrategias.

### Escala de Probabilidad, riesgos del proyecto

Escala cualitativa	Probabilidad
Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Fuente: Elaboración propia.

### Escala del Impacto, riesgos del proyecto

Escala cualitativa	Impacto
Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto

Objetivo del proyecto	Muy bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy alto 0.8
COSTO	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo <5%	Incremento del costo entre el 5-10%	Incremento del costo entre el 10-20%	Incremento del costo >20%
CALENDARIO	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario <5%	Desviación general del proyecto 5-10%	Desviación general del proyecto 10-20%	Desviación general del proyecto >20%
ALCANCE	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
CALIDAD	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Fuente: Elaboración propia.

## Matriz Probabilidad x Impacto del proyecto

Marcador de riesgo para un riesgo específico (Probabilidad x Impacto)					
Impacto: Probabilidad	Muy bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.02	Alto 0.4	Muy alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Fuente: Elaboración propia.

## Codificación de categorías de riesgos

Categoría	Código
Técnico	1
Organizacional	2
Externo	3

Fuente: Elaboración propia.

## Categorización de las estrategias.

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de cada estrategia
0.00 a 0.09	Baja	Aceptación Activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dejar por escrito que hará cuando ocurra</li> </ul>
0.1 a 0.2	Moderada	Mitigar/Transferir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones para disminuir la probabilidad y/o impacto.</li> <li>Trasladar el riesgo a un tercero. Ejemplos seguros.</li> </ul>
0.21 a 1	Alta	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Pablo Lledo, pg. 300

## Evaluación de la probabilidad de cada riesgo

Código	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Puntaje
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	Probable	0.500
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	Poco probable	0.300

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Puntaje</b>
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	Probable	0.500
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	Poco probable	0.300
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	Bastante Probable	0.700
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	Bastante Probable	0.700
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	Probable	0.500
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Poco probable	0.300
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Poco probable	0.300
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	Muy poco probable	0.100

Fuente: Elaboración propia.

#### Evaluación del impacto de cada riesgo

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios</b>
1.1.1	Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	Muy alto	0.8	Afectación en Alcance, Calidad, Tiempo y Costo.

<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>WBS</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Comentarios</b>
1.1.2	Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	Muy alto	0.8	Afectación en Calidad.
1.2.1	Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	Moderado	0.2	Afectación en Tiempo.
1.2.2	Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	Alto	0.4	Afectación en Calidad.
2.1.1	Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	Muy alto	0.8	Afectación en Alcance, Calidad y Tiempo.
2.1.2	Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	Muy alto	0.8	Afectación en Tiempo.
2.2	Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	Bajo	0.1	Afectación en Alcance
3.1.1	Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Muy bajo	0.05	Afectación en Calidad.
3.1.2	Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	Muy bajo	0.05	Afectación en Calidad.
3.2	Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	Alto	0.4	Afectación en Calidad

Fuente: Elaboración propia.

## Registro de riesgos ordenado según el rango de los riesgos y riesgo final del proyecto

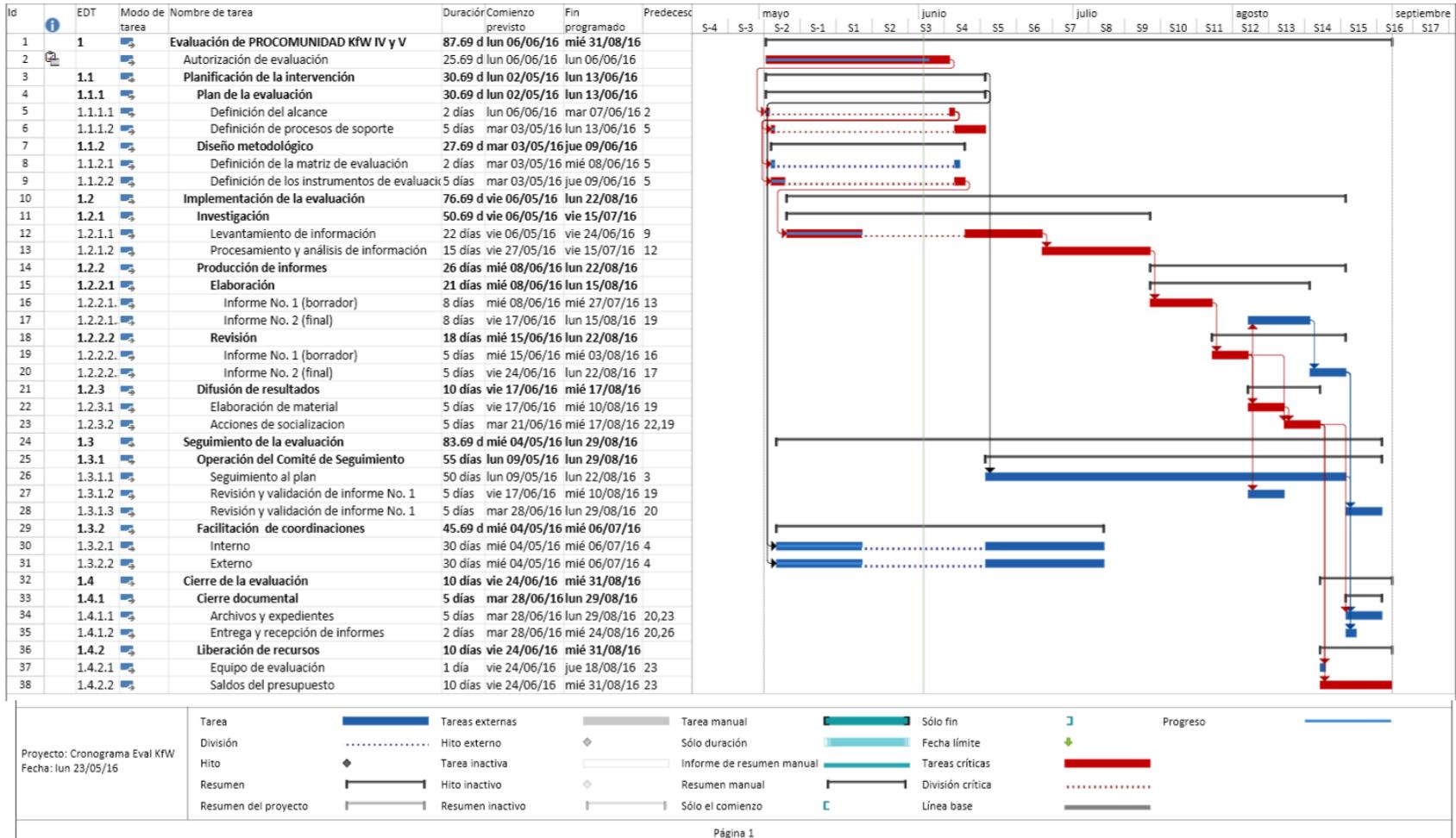
Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
Asignación de técnicos al equipo multidisciplinario de evaluación.	Si las unidades involucradas no asignan técnicos, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1. y 1.2	0.7	0.8	0.56
Demora en el proceso de compra de evaluador externo.	Si existe demora en el proceso de compra de evaluador externo, no podrá conformarse el equipo de evaluación.	1.1.1.3	0.7	0.8	0.56
Complejidad de la intervención evaluada	Si la intervención evaluada es compleja, el tiempo disponible para evaluar será insuficiente.	1.1.2.1 y 1.1.2.2	0.5	0.8	0.40
Definición ambigua de requisitos del proyecto	Si los requisitos del proyecto son ambiguos, ocasionará mala interpretación de los mismos al equipo del proyecto.	1.1.2.1	0.3	0.8	0.24
Información de la intervención no disponible.	Si la información de la intervención a evaluar no está disponible, la información no será considerada en la evaluación.	1.2.1.1	0.3	0.4	0.12
Licencias de software no disponibles.	Si las licencias de software no son autorizadas, la información no podrá ser procesada.	1.2.1.2	0.5	0.2	0.10
Restricciones en la financiación de la evaluación.	Si existen restricciones en la financiación de la evaluación, afectará el plan de adquisiciones del proyecto de evaluación.	1.1	0.5	0.1	0.05
Influencia de entidad financiadora marca tendencia a la evaluación.	Si la entidad financiadora influye en marcar tendencia a la evaluación, los resultados no serán objetivos.	1.3	0.1	0.4	0.04
Gobiernos locales no participan.	Si el gobierno local no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02
Comunidad no participa.	Si la comunidad no participa en el proceso, no se obtendrá información de fuentes primarias.	1.2.1	0.3	0.05	0.02

Riesgo General del Proyecto = **0.21**

Resultado Riesgo Moderado

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 39: Cronograma y programa para levantamiento de información.



**Programa para levantamiento de información**

<b>JUNIO 2016</b>						
<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>
30	31	01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	<b>22</b> <b>Equipo 1 (Claudia R.):</b> <b>Encuestas STA. ISABEL</b> <b>ISHUATAN (15En+1SE)</b> <i>René López</i> 42724  <b>Equipo 2 (Carito):</b> <b>Encuestas JUJUTLA (10</b> <b>En)</b> <i>Daniel Paniagua 42011</i>	<b>23</b> <b>Equipo 1 (Claudia</b> <b>R.):</b> <b>Encuestas SANTA</b> <b>CLARA (10+2SE)</b> <i>Benjamín García</i> 42334  <b>Equipo 2 (Carito):</b> <b>Encuestas</b> <b>TAPALHUACA</b> <b>(10En+1SE)</b> <i>Ricardo Alvarado</i> 42038	<b>24</b> <b>Equipo 2 (Claudia):</b> <b>Encuestas COMASAGUA</b> <b>(En20+1SE)</b> <i>Celina Morán</i> 42010	25	26
27	28	<b>29</b> <b>Equipo 1 (Carito):</b> <b>Encuestas SAN</b> <b>ANTONIO (5En+1SE)</b> <i>Juan Alberto Bejar 42106</i>	30	<b>01</b> <b>Equipo 1 (Todas):</b> <b>Grupo focal y Encuestas</b> <b>GUAYMANGO (20 En+2</b> <b>SE)</b> <i>Daniel Paniagua 42011</i>	02	03

JULIO 2016						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
27	28	29	30	01	02	03
04	<b>05</b> <b>Equipo 1 (Todas):</b> <b>Grupo Focal y</b> <b>Encuestas</b> <b>CALUCO (20 En+2</b> <b>SE)</b> <i>René López</i> 42724	<b>06</b> <b>Equipo 1 (Carito):</b> <b>Grupo Focal y</b> <b>Encuestas</b> <b>ESTANZUELAS</b> <b>(5En)</b> <i>Carlos Magaña</i> 42201  <b>Equipo 2 (Claudia</b> <b>R.):</b> <b>Grupo Focal y</b> <b>Encuestas NUEVA</b> <b>GRANADA</b> <b>(10En+3SE)</b> <i>Carlos Magaña</i> 42201	07	<b>08</b> <b>Equipo 1 (Todas):</b> <b>Grupo Focal y</b> <b>Encuestas</b> <b>CANCASQUE (10</b> <b>En+3 SE)</b> <i>Salvador Rodríguez</i> 42214	09	10
11	<b>12</b> <b>Equipo 1 (Todas):</b> <b>Grupo Focal y</b> <b>Encuestas SAN</b> <b>CRISTOBAL</b> <b>(25En+2SE)</b> <i>José Mauricio</i> <i>Sandoval</i> 42213	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

### Anexo 40: Lista de chequeo de seguimiento

	Lista de chequeo de seguimiento											
	Dirección Técnica			Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación			Comité de Seguimiento			Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación		
	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha
<b>Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa</b>												
Revisar y aprobar el Plan Anual.												
Recibir trimestral y mensualmente informe de avance del Plan Anual.												
Informar a la Alta Dirección de los avances y resultados del Plan Anual y uso de recursos asignados.												
Reportar a la Dirección Técnica trimestral y mensualmente, el avance del Plan Anual, y uso de los recursos asignados.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Depto., el Plan Anual.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance mensual del Plan Anual.												
<b>A la Evaluación Operativa "1-n"</b>												
Recibir los informes de resultados de la evaluación.												
Retroalimentar a la Alta Dirección sobre los resultados de la evaluación operativa.												
Revisar que los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre, se realicen y documenten de acuerdo al plan de la evaluación.												

FISDL	Lista de chequeo de seguimiento											
	Dirección Técnica			Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación			Comité de Seguimiento			Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación		
	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha	No	Sí	Fecha
Retroalimentar a las gerencias de áreas y jefaturas operativas de los resultados de la evaluación.												
Revisar que el expediente de la evaluación esté completo y documentado.												
Revisar y validar el Plan de la Evaluación. Podrá recomendar cambios a la propuesta metodológica.												
Verificar que los procesos de ejecución, seguimiento y cierre se realicen de acuerdo al plan de la evaluación.												
Revisar y validar el contenido de los informes de la evaluación.												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el Plan de la Evaluación "1-n".												
Elaborar y presentar a la Jefatura de Departamento, el avance de la evaluación según los entregables de su plan de trabajo, y uso de los recursos asignados.												
Informar a la Jefatura de Departamento semanalmente y cuando lo requiera, del avance de la evaluación.												
Controlar que la evaluación se realice según el plan diseñado y aprobado.												

<b>FISDL</b>	<b>Lista de chequeo de seguimiento</b>														
	<b>Al Plan Anual de Evaluaciones Operativa</b>			<b>Dirección Técnica</b>			<b>Jefatura de Depto. Monitoreo y Evaluación</b>			<b>Comité de Seguimiento</b>			<b>Especialista/ Técnico de Monitoreo y Evaluación</b>		
				<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Fecha</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Fecha</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Fecha</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Fecha</i>
Coordinar y dar seguimiento a los acuerdos del Comité de Seguimiento.															

### Anexo 41: Formulario de control de cambios

<b>FISDL</b>	<b>Formulario de control de cambios</b>			
Solicitante				
Situación que produce la necesidad de cambio				
Cambio solicitado				
Apartado del Plan de Evaluación que afecta/modifica el cambio				
La modificación implica aumento de monto de presupuesto?	No _____	Sí _____	Monto actual \$ _____	Monto modificado \$ _____
La modificación implica aumento del plazo de la evaluación?	No _____	Sí _____	Plazo actual _____	Plazo modificado _____
La modificación implica detrimento en los productos pactados?	No _____	Sí _____	Cuáles:	
Cambio aprobado	No _____	Sí _____	Nombre y firma de Director Técnico/Jefe Dpto. Monitoreo y Evaluación Operativa.	
Observaciones:				

## Anexo 42: Acta de entrega y aceptación del Informe de Evaluación

### **ACTA DE ENTREGA Y ACEPTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACION**

En San Salvador, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, el departamento de Monitoreo y Evaluación Operativa, hace entrega del Informe de Evaluación final, realizado a la intervención “nombre de la intervención”, durante el periodo \_\_\_\_\_, del cual han formado parte en el Comité de Seguimiento, las siguientes personas: nombre y cargo de integrante 1, nombre y cargo de integrante 2, nombre y cargo de integrante “n”; y cuyos resultados han sido socializados con las siguientes unidades: nombre de la unidad 1, nombre de la unidad 2, nombre de la unidad “n”, en las fechas “escribir las fechas de las actividades de difusión de resultados”. Y a fin de que se brinde seguimiento a las recomendaciones contenidas en el informe, hacemos entrega a su solicitud según ficha de requerimiento de evaluación de fecha “escribir la fecha de solicitud de la ficha”.

**Entrega:**

Nombre  
Jefe de Dpto. Monitoreo y Evaluación  
Operativa

Firma:

**Recibe:**

Nombre  
Jefe de Unidad Solicitante

Firma:

---



---

### Anexo 43: Acta de recepción parcial/definitiva

<b>FISDL</b>	<b><u>ACTA DE RECEPCIÓN</u></b> <b>(Indicar si es parcial o definitiva)</b>
--------------	--

CONTRATO : xxxxxxxx

PROYECTO : Código – Nombre del proyecto

CONSULTOR : Código de contratista – Nombre de consultor

FUENTE(S) DE FINANCIAMIENTO : xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

**Se hace constar que el CONSULTOR ha cumplido con lo estipulado en el contrato, y demás documentos contractuales.**

A partir de la fecha abajo señalada, el CONSULTOR se compromete a responder por vicios ocultos y cualquier falla o deficiencia resultante de la mala calidad de los Servicios y / o Productos objetos del contrato.

**En fe de lo anterior se firma esta acta, dando por concluido y recibido el contrato.**

\_\_\_\_\_  
(Lugar, Fecha y Hora)

Firma y sello

Firma y sello

\_\_\_\_\_  
Nombre  
Jefe de Dpto. Monitoreo y Evaluación  
Operativa

\_\_\_\_\_  
Nombre de consultor

Firma y sello

Firma y sello

\_\_\_\_\_  
Administrador de Contrato  
Nombre del Administrador de Contrato

\_\_\_\_\_  
Director Técnico  
Nombre de Director Técnico