



PROGRAMA DE "APOYO AL PLAN
SECTORIAL: DESARROLLO
PRODUCTIVO CON EMPLEO DIGNO"

pro
BOLIVIA



Programa
Apoyo al Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno

DCI-ALA/2009/019-774

MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**PROGRAMA PRODUCE
BOLIVIA**

Tabla de contenido

LISTA DE ACRÓNIMOS.....	3
ANTECEDENTES.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
EL SEGUIMIENTO Y SU FUNCIÓN.....	6
LA EVALUACIÓN Y SU FUNCIÓN.....	8
EL SEGUIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN.....	9
EL SEGUIMIENTO COMO UN SISTEMA.....	10
EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO EN TRES NIVELES.....	11
NIVEL 1: MONITOREO DE DESEMPEÑO.....	11
NIVEL 2: MONITOREO DE RESULTADOS DE DESARROLLO.....	15
NIVEL 3: MONITOREO DE SUBVENCIONES.....	19
La coordinación y el seguimiento con la Delegación de la Unión Europea ...	22
LA CAJA DE HERRAMIENTAS.....	23
1- Instrumentos de Programación:.....	23
2- Instrumentos de Seguimiento.....	23
Ficha operativa de seguimiento- FICHA 1.....	23
Informe de Seguimiento Sintético Mensual-FICHA 2.....	24
Ficha estratégica de seguimiento- FICHA 3.....	25
Informes de avance trimestrales- FICHA 4.....	26
Ficha de seguimiento sintética a los proyectos del Fondo Concursable- FICHA 5.....	27
3- Instrumentos de Comunicación Interna.....	28
PERIODICIDAD DE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.....	28
CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO PROPUESTO.....	30
LISTADO DE ANEXOS.....	31

LISTA DE ACRÓNIMOS

ATI	Asistencia Técnica Internacional
CF	Convenio de Financiación
CIS	Comité Interinstitucional de Seguimiento
COTA	Comité Técnico y Administrativo de Seguimiento
CPI	Complejo Productivo Integral
DUE	Delegación de la Unión Europea
EG	Entidad de Gestión
EML	Enfoque de Marco Lógico
FONADAL	Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo
GpRD	Gestión por Resultados de Desarrollo
INE	Instituto Nacional de Estadística
MDPEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
ME	Ministerio de Educación
MPP	Matriz de Planificación del Proyecto
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAPS	Programa de Apoyo a la Política Sectorial
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Presupuesto Programa
PROCOIN	Programa de Promoción del Comercio Internacional
UDAPRO	Unidad de Análisis Productivo del MDPEP
VCT	Viceministerio de Ciencia y Tecnología
VMGI	Viceministerio de la Mediana y Gran Industria
VMYPE	Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa

ANTECEDENTES

El Programa PRODUCE “Apoyo al Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno”, contempla entre las acciones previstas en el Presupuesto Programa 1, la puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permita registrar los avances en el desarrollo del proyecto y mejorar la calidad de la ejecución.

Durante el primer periodo del PP se llevó a cabo un proceso de planificación estratégica y definición de las principales líneas de intervención que permitió culminar el primer semestre del año con la base necesaria para completar el proceso de diseño del sistema de seguimiento.

Se presenta a continuación la estructura y mecanismos propuestos para la puesta en marcha del sistema que se consolidará como el engranaje operativo del programa, facilitando los canales de comunicación, coordinación y el mecanismo de toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Cada vez más, las organizaciones que gestionan programas de cooperación basan sus sistemas de **gestión en el enfoque por resultados GpRD** (ROM o RBM por sus siglas en inglés).

El desarrollo de este enfoque nace de la necesidad de aumentar la eficacia de la ayuda. Si bien la gestión para resultados de desarrollo no es, ni mucho menos, la única variable que incide en la mejora de la eficacia, este modelo de gestión compone el núcleo de las diferentes propuestas de mejora que han nutrido la agenda internacional en la última década.

En un sentido amplio, la **gestión orientada o basada en resultados** (ROM o RBM) debe entenderse como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión de las organizaciones (en los diferentes niveles institucionales; de planes, programas y proyectos). Se trata de una filosofía de gestión que se centra en los servicios, productos (*outputs*), beneficios, logros e impactos de los proyectos más que en los insumos (*inputs*) y las actividades; subordinando la administración de los recursos a la consecución de determinados resultados vitales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La GpRD también busca mejorar la eficacia y el impacto a través de una **mayor responsabilización** en la consecución de los resultados, de las personas implicadas en la gestión.

Aunque ha sido adaptado al ámbito de la Cooperación para el Desarrollo, el enfoque de gestión orientado a resultados se ha desarrollado en el marco general de la evolución de las teorías sobre las organizaciones.

Desde que se publicó en 1916 la obra de Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale*, se ha considerado válido su planteamiento de que toda institución realiza una serie de funciones comunes o elementos de proceso, identificadas como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que conforman un ciclo.

De los diferentes modelos actuales, en el marco conceptual de los procesos de mejora y gestión de calidad, cabe destacar la propuesta de Deming (1989), conocida como **el ciclo o la rueda PDCA** (*plan, do, check, act*). La metodología del marco lógico, en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, también considera un ciclo de gestión, ampliamente desarrollado en cuanto a proyecto.

Con carácter general, la gestión por resultados en las organizaciones se centra en potenciar que la utilización de los recursos, las actividades, los procesos, los productos y los servicios que una organización realiza o presta estén claramente orientados a la consecución de **determinados resultados** considerados clave para el logro de los objetivos generales y los fines de dicha organización.

Las organizaciones que gestionan por resultados parten de una planificación detallada que se va distribuyendo desde la cúspide de la organización hasta llegar a las diferentes unidades y los equipos en toda su estructura.

La GpRD implica medir los resultados y enfatiza el control, el seguimiento y la evaluación del desempeño de la organización, tanto en su conjunto como en cada unidad concreta. Sin embargo, ello requiere valorar los productos (a veces intangibles), medir los resultados que dichos productos y servicios generan, y valorar los efectos e impactos que se logran finalmente.

A su vez, cabe considerar que, en la gestión orientada a resultados, es importante tener en cuenta los **requerimientos** necesarios, así como evitar los posibles **riesgos**.

La gestión orientada a resultados requiere:

- Identificación clara de los diferentes implicados y distribución de responsabilidades.
- Liderazgo distribuido y toma de decisiones basada en hechos.
- Articulación de la gestión en torno a procesos.
- Definición de resultados esperados realistas y su articulación en propuestas coherentes.
- Seguimiento a partir de indicadores apropiados, en función de los resultados buscados y los recursos disponibles.
- Identificación y gestión de los riesgos, considerando los resultados esperados y los recursos necesarios.
- Producción de informes sobre los logros obtenidos y las buenas prácticas.
- Aprendizaje y desarrollo organizacional a través de las lecciones aprendidas y su uso para la toma de decisiones.

La gestión orientada a resultados debe evitar los riesgos siguientes:

- Objetivos ambiguos y mal definidos.
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Resultados e indicadores poco realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Falta de estrategias para mitigar los riesgos
- Asignación de responsabilidades poco delimitadas o solapadas
- Falta de presupuesto específico y dedicación al seguimiento y control

La GpRD en la cooperación va más allá de la simple gestión de la ayuda; contempla y se enfoca en las diferentes variables implicadas en los procesos de desarrollo de los países asociados y sirve de guía a la hora de asignar y gestionar los diversos recursos de la forma más eficaz. En la GpRD están igualmente implicados los países donantes

y los receptores, guiados siempre por la necesidad de incrementar la **eficacia de la ayuda**.

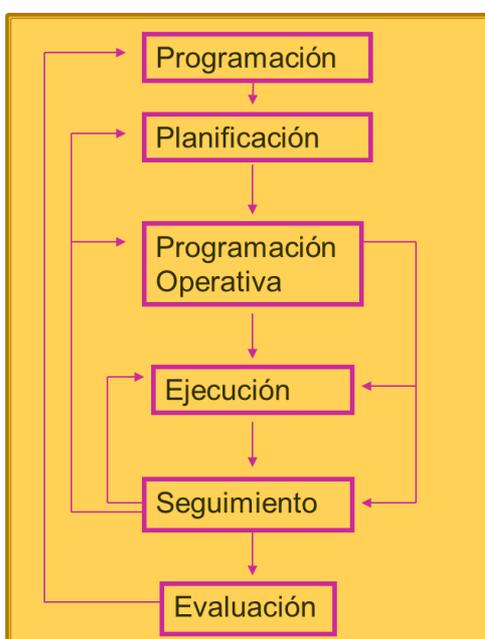
EL SEGUIMIENTO Y SU FUNCIÓN

El enfoque de marco lógico es un enfoque de planificación estratégica y de gestión que prioriza implementar la ayuda centrándose en los **resultados deseados** y utilizando la información sobre el desempeño para mejorar la **toma de decisiones** a lo largo de todo el proceso. Esta metodología se constituye en una herramienta analítica para la planificación y gestión orientada por objetivos que considera al proyecto como un ciclo que transita por distintas fases articuladas y por diferentes etapas que interactúan entre sí, retroalimentándose.

La función de seguimiento es una herramienta fundamental de la metodología del marco lógico. El desarrollo del sistema de seguimiento forma parte asimismo de las **etapas necesarias de la GpRD**:

1. Determinación de metas y definición de objetivos y estrategias.
2. Asignación de los recursos disponibles a las actividades que contribuirán a la obtención de los resultados deseados.
3. **Seguimiento y evaluación** para determinar si se está logrando el cambio deseado.
4. Comunicación del desempeño a la sociedad.
5. Presentación de la información, para la toma de decisiones

El Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto de la Comisión Europea (2001) define el **monitoreo** como parte de la fase de ejecución, a través del cual «se mide el avance real del proyecto para que se pueda adaptar a los cambios contextuales». Una definición más amplia, entiende el seguimiento o monitoreo como la actividad continua durante la ejecución de un proyecto de desarrollo para medición del grado de avance en la ejecución de actividades, la contribución a la consecución de los objetivos y la adecuada utilización de los recursos.



En el contexto de los programas de la Unión Europea, se entiende el seguimiento como un sinónimo de monitoreo, ya que monitoreo es una terminología procedente de la palabra “monitoring” que en inglés, se traduce por seguimiento pero que tiene el mismo significado.

El seguimiento se suele realizar de manera interna a la gestión del proyecto. La generación de información es continua durante la vida del proyecto y cuenta con soportes documentales que se producen de manera periódica.

Figura 1: El seguimiento y su relación con las fases del ciclo del proyecto. Elaboración Propia

El seguimiento tiene su origen en la fase de identificación, se planifica en la de formulación, se pone en marcha con la ejecución del proyecto y alimenta a la evaluación. Por tanto, es una actividad estrechamente ligada al resto de las fases del proyecto.

No resulta eficaz ni eficiente considerar el seguimiento como una fase separada del resto del ciclo del proyecto.

El seguimiento tiene una triple utilidad:

- **Compara lo planificado frente a lo realmente ejecutado**, detectando las posibles desviaciones y sus causas y facilitando la adopción de medidas correctivas, ya sea sobre la formulación o sobre la ejecución del proyecto.
- **Provee de información objetiva y sistemática** sobre la evolución de las variables de medición y variaciones en el contexto del proyecto, aportando información imprescindible para la evaluación.
- Genera un flujo de información que permite recoger la experiencia y sistematizarla, facilitando el **aprendizaje de la organización** y la difusión de la información, incrementando la transparencia y fomentando la responsabilidad de las organizaciones participantes.

La principal función del seguimiento se orienta a **facilitar la toma de decisiones** durante la gestión del proyecto.

Como instrumento de gestión de la información, el seguimiento favorece la eficiencia en su manejo. El sistema de seguimiento diferencia los distintos niveles de decisión y filtra el detalle de información que es necesario manejar, garantizando su pertinencia y facilitando su flujo.

Tal y como se representa en la figura a continuación, existen en la Entidad de Gestión **tres niveles de decisión**; la Alta Dirección, en la figura del Administrador de Anticipos y Contable de Anticipos, la Dirección Intermedia, en la forma de los Directores de área (Estratégica, Sectorial y de Planificación) y el resto del equipo técnico y administrativo.

La **Alta Dirección** tiene la función de dotar a la organización de la visión estratégica del programa y debe contar con buenas habilidades sociales para cumplir con la importante función de relacionamiento interinstitucional y concreción de alianzas y apoyos externos. Los conocimientos técnicos a este nivel en ámbitos concretos de desarrollo productivo no son de vital importancia, pues esta información es provista del resto del equipo.

La **Dirección Intermedia** debe contar con un equilibrio entre los tres ámbitos de conocimiento y son el eslabón intermedio que actúa de bisagra entre el nivel estratégico y el operativo.

El **Equipo Operativo**, tanto técnico como administrativo sin embargo, compone la base de la pirámide y soporta la gestión más ejecutiva del programa. Este equipo debe tener un importante conocimiento de cuestiones específicas relativas a sus atribuciones, aspectos técnicos y administrativos, debe contar con una buena capacidad de relacionamiento y trabajo en equipo y un conocimiento básico de las cuestiones más estratégicas del programa.

Será de esta forma, que **cada uno de los niveles de trabajo podrá contar con las atribuciones necesarias para el ejercicio de sus funciones** y podrá igualmente disponer del espacio y las herramientas de información adecuadas.

Un alto directivo encargado de la ejecución operativa del programa generaría una distorsión en el funcionamiento de la organización de la misma manera que lo haría un técnico tratando de diseñar la visión estratégica de la intervención. El sistema de seguimiento diseñado facilita la armonización entre los distintos niveles organizacionales y ordena la ejecución de cada una de sus responsabilidades.



Figura 2: Los niveles de gestión organizacional y sus atribuciones. Elaboración propia

Sobre la función de seguimiento es importante resaltar su aporte sobre los siguientes aspectos en el proyecto:

- Incrementa las posibilidades de eficacia
- Incrementa las posibilidades de eficiencia
- Asegura que el proyecto mantiene su pertinencia
- Incrementa las posibilidades de sostenibilidad
- Sienta las bases para la medición de los impactos
- Mejora la gestión
- Mejora la comunicación
- Mejora la coordinación
- Mejora el aprendizaje interno
- Mejora la transparencia
- Muestra los resultados
- Facilita la sistematización de la experiencia
- Facilita la rendición de cuentas

LA EVALUACIÓN Y SU FUNCIÓN

El Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto de la Comisión Europea (2001) recoge la definición del CAD que define la **Evaluación** como la fase del Ciclo del Proyecto que «consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y sus resultados. Se trata de determinar la **pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad**. Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan

integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes».

Se puede realizar una evaluación durante la ejecución (« evaluación a término medio o intermediaria »), al final de un proyecto (« evaluación final »), o después de su conclusión (« evaluación ex post »), para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. Deberán formularse recomendaciones y conclusiones para integrar en la planificación y la ejecución de proyectos comparables en el futuro.

La función principal de la Evaluación es, por tanto, el aprendizaje. La evaluación contribuye a la mejora de la gestión y el control pero su mayor utilidad radica en la generación de conocimiento aplicable al propio ciclo del proyecto.

La evaluación valora:

- La consecución efectiva de los resultados y objetivo específico del proyecto; eficacia
- La entrega de la mayor cantidad de resultados con el mínimo coste; eficiencia
- La adecuación del proyecto a las prioridades de desarrollo y su utilidad en todos los niveles de intervención; pertinencia
- La contribución neta del proyecto al objetivo de desarrollo; impacto
- La permanencia de los efectos positivos del proyecto a lo largo del tiempo o sostenibilidad.

Todo ello con el fin de generar lecciones de desarrollo que permitan mejorar las futuras intervenciones de cooperación.

EL SEGUIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación son por tanto, dos fases del proyecto íntimamente relacionadas. **El seguimiento es la principal fuente de información de la evaluación** y es imprescindible para valorar la eficacia del proyecto.

Una de las mayores dificultades a la hora de evaluar un proyecto o programa es precisamente la falta de información por las debilidades del seguimiento. Un buen seguimiento facilita una buena evaluación y por tanto, es fundamental para garantizar la calidad de la gestión.

El sistema de seguimiento **debe incorporar en su diseño las herramientas de recopilación de la información necesarias para el proceso de evaluación.** El seguimiento debe dirigirse hacia la verificación en la realización de actividades y la consecución de los indicadores de resultados y objetivos de cara a la eficacia; la relación entre insumos y obtención de resultados de cara a la eficiencia; las variaciones en el contexto y prioridades de los involucrados de cara a la pertinencia; los avances en la consecución de los indicadores de objetivo general de cara a la medición del impacto y la evolución de los factores de desarrollo o de calidad del proyecto de cara a la garantía de las bases para la sostenibilidad.

SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
1. Realización de actividades y consecución de resultados y objetivo específico	1. EFICACIA
2. Consecución de resultados respecto a la utilización de recursos	2. EFICIENCIA
3. Variación de las variables del contexto y de las prioridades de involucrados	3. PERTINENCIA
4. Avance en la consecución de los indicadores del objetivo general	4. IMPACTO
5. Evolución de los factores de desarrollo	5. SOSTENIBILIDAD

Figura 3: La relación entre el seguimiento y la evaluación. Elaboración Propia

EL SEGUIMIENTO COMO UN SISTEMA

Uno de los errores más frecuentes en la concepción del sistema de seguimiento, consiste en **confundir la función del seguimiento con los instrumentos que se emplean para registrar la información**. El seguimiento es básicamente un **sistema de gestión de la información** que forma parte de los procedimientos organizacionales y que permite la toma de decisiones basadas en hechos objetivos.

El seguimiento se organiza en forma de sistema, relacionando diferentes elementos e instancias del proyecto.

Conforman el sistema de seguimiento del proyecto los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	DATO BASE	ELEMENTOS DEL CONTEXTO	INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO GENERAL • PROPÓSITO • RESULTADOS • ACTIVIDADES • INSUMOS 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPACTO • GESTIÓN 	Fuentes de datos; actuales, disponibles, accesibles	Dato de partida del indicador	<ul style="list-style-type: none"> • HIPÓTESIS • FACTORES DE DESARROLLO 	REUNIONES COMITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMES • FICHAS • SOPORTES INFORMÁTICOS

El sistema de seguimiento se orienta por tanto hacia:

- El desarrollo de indicadores relevantes y objetivamente verificables de los elementos de la lógica de intervención del proyecto.
- La definición del medio de verificación más sencillo y económico que permita la adecuada recopilación de información.
- La identificación o reconstrucción, según el caso del dato de base o la aproximación más rigurosa al mismo.
- La definición del mecanismo para la identificación de los factores cualitativos de éxito u obstáculos en la gestión del proyecto.

- El desarrollo de herramientas de análisis cualitativo prospectivo de los elementos del contexto del proyecto, su evolución y la aparición de nuevos factores externos.
- La definición del mecanismo para la extracción de aprendizajes operativos y de desarrollo.
- El desarrollo de herramientas de gestión del conocimiento: gestión de la información, de comunicación y de coordinación.

Sin embargo, es importante señalar que **el diseño de un sistema de seguimiento para un proyecto requiere como condición previa contar con los elementos de la lógica de intervención adecuadamente diseñados y en una estructura interna coherente**, con la adecuada lógica interna y relaciones jerárquicas causales sólidas y bien organizadas. Si los objetivos no cuentan con variables precisas, concisas y cuantificables y si las relaciones causales entre ellos no están aseguradas, el sistema de seguimiento no podrá ser completado en el resto de sus elementos.

A nivel de actividades, la base del sistema de seguimiento la proveen los elementos de programación; plan general de actividades, plan de actividades específico para el presupuesto programa, listado de contratos, cronogramas, y el resto de instrumentos de planificación y programación que proveen de base al seguimiento.

Para la construcción del sistema de seguimiento del programa PRODUCE se han utilizado los siguientes enfoques:

- Enfoque integral, sistémico y específico
- Participativo y formativo
- Orientado por resultados
- Útil y sencillo
- Transparente
- Adaptado a las necesidades de la organización

EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO EN TRES NIVELES

NIVEL 1: MONITOREO DE DESEMPEÑO

El primer nivel del seguimiento se sitúa al nivel de la **acción**. Está orientado hacia el registro y la sistematización de la información más operativa. Su principal utilidad será la **toma de decisiones operativas**.

Las funciones principales del seguimiento en este nivel son **el control, la mejora de la gestión y la generación de aprendizajes de proceso**.

La gestión operativa se relaciona a la ejecución de las actividades. El monitoreo de desempeño se dirige hacia el **control de la realización de las actividades** en base a la planificación detallada.

El seguimiento en este nivel requiere de una programación de actividades de forma precisa y detallada que determine los productos, plazos y responsables. Estas actividades se pueden desagregar en distintos niveles de concreción en la planificación, que se ajustan a las necesidades de la organización, por ejemplo:

- Actividad

- Subactividad
- Tarea operativa

Cada uno de esos niveles entregará productos de distintos alcances; desde **hitos** en el caso de las tareas operativas a **productos intermedios** o subproductos para las subactividades y a productos finales para cada una de las actividades. La nomenclatura puede variar según la organización que la utilice. Lo importante es desagregar suficientemente las acciones del proyecto y que los términos sean precisos y adecuadamente comprendidos por todos los miembros de la organización.

NIVEL 1: MONITOREO DE DESEMPEÑO						
OBJETIVO	FUNCIONES	INSTANCIA	INSTRUMENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
ACCIÓN TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS	✓ Mejora de la gestión	Reunión de coordinación: COTA Directivo	Instructivo: orden del día	semanal	AA-CA/Asistente Ejecutivo	AA/AC-Direc. Int.- Resp. Legal ATILP
	✓ Ajustes a la planificación	Comité Técnico y Administrativo de Seguimiento COTA ampliado	0 Ficha de seguimiento de contratos	Quincenal	AA-CA/Resp. seguimiento	AA./AC- Direc. Int.- Coordinaciones técnicas- Transversales Resp. contratos-Resp. Legal-Resp. Com ATI
	✓ Registro de los productos		1 Ficha de seguimiento nivel operativo			
✓ Gestión de riesgos	Comité Interinstitucional de Seguimiento: CIS	2 Informe sintético de seguimiento	Mensual	AA/Resp. seguimiento	AA/AC-Direc. Int. ATI Probolivia VMYPE, VCT MT, UDAPRO, INE	
✓ Recopilación de aprendizajes de proceso						

Figura 4. Nivel 1 de seguimiento: Monitoreo de Desempeño

El seguimiento operativo en sus distintas funciones se centrará en diversos aspectos:

En su **función de control**, se basará en la comprobación de:

- Ejecución de las actividades, tanto durante el proceso como en su culminación a través de la entrega de productos
- Cumplimiento de los plazos, para garantizar la realización oportuna de las actividades.
- Definición de responsables, para controlar el cumplimiento de las funciones organizacionales

En su **función de aprendizaje**, rescatará las lecciones sobre el proceso operativo que surjan en el proceso de ejecución

En su **función de mejora la gestión**, desarrollará instancias de información y participación como espacios de análisis y reflexión para mejorar la toma de decisiones y aplicar las correcciones necesarias a la gestión o a la planificación.

Adicionalmente, en este nivel se llevará a cabo un somero análisis de las variaciones del contexto para prever amenazas a la ejecución.

El programa PRODUCE ha desarrollado los instrumentos de planificación y programación de actividades detalladas y de seguimiento de contratos con el suficiente nivel de desagregación. Estos instrumentos, listado de subactividades o

contratos del PP1, fichas de acción de contratos y ficha de seguimiento de contratos¹ son la base del seguimiento operativo.

La propuesta de monitoreo de desempeño se basa en instancias participativas y en herramientas instrumentales.

Se proponen a continuación las instancias participativas de seguimiento en el nivel 1:

1- Reunión semanal de coordinación² o COTA Directivo: La reunión semanal de coordinación es un instrumento muy importante en los procesos de **comunicación interna** de la organización. Liderada por el Administrador de Anticipos, esta instancia de participación del proyecto no tiene como fin principal el seguimiento, pero forma parte de los mecanismos organizacionales necesarios para la gestión.

Se plantea en el formato de reunión breve, con periodicidad fija una vez por semana, prevista inicialmente para los miércoles a hrs. 15:00, del equipo de alta dirección y dirección intermedia para organización de la agenda, arreglos logísticos, resolución de dudas del equipo, designación de tareas y toma de decisiones urgentes. El instrumento para la organización de esta reunión puede ser la agenda semanal de los principales eventos y actividades de la organización.

El COTA directivo estará conformado por el Administrador de Anticipos, la Administradora Contable, la Asistente Ejecutiva de Dirección, las Direcciones intermedias (estratégica, planificación y sectorial), la Asesora Legal y la ATI Largo Plazo en su figura de asesoría general. De considerarse necesario, se podrá invitar a personas adicionales en base a los contenidos de la reunión. La presencia del Director de ProBolivia, siempre que sea posible, será bienvenida en la reunión.

Para la realización de la reunión debe generarse un orden del día, a propuesta del Administrador de Anticipos y con la posibilidad de ser alimentada por el resto del equipo. De esta forma, el viernes previo a la organización de la reunión, deberá circularse vía mail entre las personas convocadas, la comunicación sobre los puntos a tratar, de modo que puedan añadir puntos de interés.

La asistente ejecutiva de dirección, deberá contar con la agenda semanal de eventos y reuniones, que será compartida durante el desarrollo de la reunión para garantizar la necesaria coordinación logística.

La asistente ejecutiva asistirá a la reunión y tomará nota de todas las decisiones y acuerdos alcanzados para circularlas, en forma de breve informe de reunión, a todos los asistentes en forma posterior.

La convocatoria la generará y coordinará la asistente ejecutiva de Dirección.

REUNIÓN SEMANAL DE COORDINACIÓN- COTA DIRECTIVO					
COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO
Administrador Anticipos	Contable, Direcciones intermedias, Asesora legal Asistente Ejecutiva ATI	Asistente Ejecutiva de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de actividades ✓ Comunicaciones importantes ✓ Toma de decisiones urgentes 	Agenda semanal Instructivo con Orden del día	Listado de decisiones y acuerdos-comunicación posterior vía mail a todos/as los/as

¹ ANEXO 1: Formatos de fichas de acción

² ANEXO 2: Propuesta de formato de la reunión semanal de coordinación- COTA directivo

✓ Asignación de tareas ad hoc	de	participantes
-------------------------------	----	---------------

Si bien se constituye en un mecanismo informal, la realización de reuniones de coordinación en cada una de las áreas del programa se considera como un importante valor añadido sugerido a las Direcciones intermedias. De esta forma, una vez finalizado el COTA Directivo, cada una de las áreas del programa (planificación, sectorial, estratégica y administrativa) es invitada a realizar una reunión en la que se transfieran las principales informaciones y acuerdos alcanzados en forma de cascada, lo que contribuirá enormemente a fortalecer los canales de comunicación interna. Estos mecanismos serán desarrollados e incluidos en la estrategia de comunicación interna del programa.

2- Comité Técnico Administrativo-COTA ampliado: Este Comité se constituye en la **principal instancia de seguimiento**. El COTA, en sus distintas periodicidades, tendrá diferentes alcances en la función del seguimiento. En este caso, su versión quincenal, el alcance es fundamentalmente operativo.

Compuesto por el personal involucrado en la gestión operativa del proyecto, tanto técnico como administrativo en sus niveles de Dirección y Coordinación, realizará una revisión de los avances en la ejecución de actividades, verificando el cumplimiento de los plazos y la entrega de productos. Será en esta instancia en la que se tomarán las principales decisiones sobre ajustes en la programación y ejecución, se analizarán los riesgos y oportunidades para la gestión, se recogerán experiencias y aprendizajes del proceso y se detectarán necesidades de información y apoyo logístico.

En este nivel de seguimiento, la relación entre el seguimiento y la ejecución es visible y se manifiesta de forma evidente a través de la toma de decisiones operativas.

El **COTA a nivel operativo** empleará los instrumentos de programación (cronograma de contrataciones-FICHA 0³ y programación operativa de actividades⁴) y registrará la información en la ficha de seguimiento operativo (FICHA 1)⁵. El COTA será liderado por el Administrador de Anticipos y Contable y moderado por el Responsable de Seguimiento.

De forma mensual, el COTA operativo generará un informe sintético de seguimiento que, en formato narrativo (FICHA 2)⁶, recogerá los principales avances en la ejecución para proveer de información a las reuniones del Comité Interinstitucional de Seguimiento-CIS, siguiente instancia participativa de seguimiento.

COTA OPERATIVO AMPLIADO					
COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO
Administrador Anticipos/ Contable	Direcciones Intermedias y Coordinaciones. Resp. Contratos Resp. Transversales Asesora legal Resp. Com.	Responsable de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avance de actividades ✓ Verificación de plazos ✓ Ajustes a la programación ✓ Recopilación de aprendizajes 	de FICHA 0: Ficha de Programación de contratos Listado de programación de actividades	FICHA 1: Ficha de seguimiento operativa quincenal- Resp. Seg. FICHA 2: Informe sintético de seguimiento

³ ANEXO 3: MODELO DE FICHA DE SEGUIMIENTO DE CONTRATOS-FICHA 0

⁴ ANEXO 4: EJEMPLO DE FICHA DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES-PP

⁵ ANEXO 5: MODELO DE FICHA DE SEGUIMIENTO OPERATIVO-FICHA 1

⁶ ANEXO 6: PROPUESTA DE INFORME SINTÉTICO DE SEGUIMIENTO MENSUAL-FICHA 2

Asistente ejecutiva Equipo ATI	✓ Análisis de entorno ✓ Toma de decisiones	de de	mensual- Resp. Seg.
-----------------------------------	---	----------	------------------------

El registro de seguimiento que se genere en esta instancia así como las principales decisiones y acuerdos alcanzados, será circulado vía mail a todo el equipo del programa de forma íntegra a la finalización de la reunión. El equipo podrá solicitar aclaraciones si lo considera necesario.

3- Comité Interinstitucional de Seguimiento (CIS): Dadas las necesidades de coordinación de los equipos de las diversas instituciones participantes en el programa y la importancia de propiciar la comunicación interinstitucional, se recoge la propuesta de esta instancia de seguimiento mensual; con los fines principales de mantener informados a los niveles directivos, facilitar la toma de decisiones de alto nivel y recoger insumos que retroalimenten la ejecución.

Este Comité, organizado por el Administrador de Anticipos y el Responsable de Seguimiento, contará con la participación de la Contable, direcciones intermedias del programa, ATI, y representantes designados de la Dirección de Planificación del Ministerio de Desarrollo Productivo, Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa, Ministerio de Trabajo, UDAPRO, INE, VCT y, de considerarlo necesario, coordinadores técnicos del proyecto. Es clave, para mantener activos los canales de coordinación entre el programa y proBolivia, la presencia de su director. De forma adicional, puede resultar interesante cursar invitación para la presencia del VIPFE en el comité, facilitando de esta forma la comprensión sobre el proyecto y los apoyos requeridos.

Las personas participantes en el Comité Interinstitucional de Seguimiento (CIS) deberán recibir la ficha narrativa mensual con anterioridad para llevar a cabo su análisis durante la reunión. Trimestralmente, coincidiendo con los momentos de entrega de los informes de avance del proyecto, el Comité recibirá esta información para su análisis y conocimiento.

COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE SEGUIMIENTO - CIS

COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO
Responsable de Seguimiento	Director Probolivia Responsables de otras instituciones participantes AA AC Direcciones intermedias ATI	Administrador de Anticipos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre avances ✓ Ajustes a la programación ✓ Toma de decisiones ✓ Emisión de recomendaciones y orientaciones a la gestión 	FICHA 2: Informe sintético de seguimiento mensual	Acta de la reunión

Las conclusiones y determinaciones alcanzadas en la reunión serán reflejadas en un acta y circuladas vía mail a sus integrantes.

NIVEL 2: MONITOREO DE RESULTADOS DE DESARROLLO

El segundo nivel del seguimiento se sitúa al nivel de la **estrategia**. Está orientado hacia el registro y la sistematización de la información de más alto perfil. Su principal utilidad radica en facilitar la **toma de decisiones estratégicas**.

Las funciones principales del seguimiento en este nivel son el análisis del entorno, sus riesgos y oportunidades; el registro de los avances a nivel de objetivos y la recopilación de lecciones de desarrollo.

La gestión estratégica se relaciona a la gestión por resultados. El monitoreo de resultados se dirige hacia el control de los avances efectivos en la entrega de resultados de desarrollo a través de la verificación de los indicadores, tanto a nivel de resultados como a nivel de objetivos. Estos indicadores deben contar con metas intermedias cuya consecución debe seguirse en base a lo registrado en la matriz de planificación del proyecto. Esta verificación permitirá fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas del proyecto.

El seguimiento en este nivel requiere de una definición de objetivos precisos y cuantificables y de indicadores relevantes, cuantificados y enmarcados en tiempo y beneficiarios. Será necesario igualmente, contar con datos de partida al inicio de la ejecución y con medios o fuentes de verificación accesibles y actualizadas. Para el análisis de riesgos, se requiere haber identificado previamente de forma adecuada los factores externos a la gestión del proyecto que podrían afectarle.

Es muy importante señalar que **los indicadores a nivel de objetivos (resultados, obj. esp. y obj. gral.) deben ser completamente independientes de los indicadores de gestión manifestados en la forma de productos de las actividades**. La relación causal vertical del marco lógico, realiza de forma natural el enlace entre el nivel operativo y estratégico, el cual se produce si la lógica vertical ha sido adecuadamente construida.

De esta forma, la realización de oportuna y de calidad de las actividades, verificada a través de la consecución de los indicadores de gestión, debería garantizar el alcance de los objetivos y el cumplimiento de sus indicadores. Relacionar los indicadores de distintos niveles conduciría a interpretaciones erróneas y pondría en peligro la efectiva consecución de los objetivos al evitar el necesario análisis y acciones de mejora.

NIVEL 2: MONITOREO DE RESULTADOS						
OBJETIVO	FUNCIONES	INSTANCIA	INSTRUMENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
ESTRATEGIA RENDICIÓN DECUENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de la estrategia ✓ Ajustes estructurales ✓ Registro de los avances ✓ Análisis del contexto ✓ Recopilación de lecciones de desarrollo 	COTA ampliado estratégico	³ Ficha de seguimiento nivel estratégico ⁴ Informe Trimestral	Trimestral	AA-CA/Resp. seguimiento	COTA ampliado+ Enlaces Regionales
		Comité Director	Acta de reunión	Semestral	AA/ Resp. Seguimiento	Entidades participantes proyecto según CF

Figura 5. Nivel 2 de Seguimiento: monitoreo de resultados

El seguimiento de resultados, en sus distintas funciones, pondrá su énfasis es diferentes aspectos:

En su función de **análisis de riesgos**, se orientará hacia el análisis de la evolución de:

- Los factores externos identificados en la matriz de planificación

- La aparición de nuevos elementos del contexto que afecten positiva o negativamente la consecución de los objetivos del proyecto.
- La variación de los intereses y voluntades de los actores identificados durante el análisis de la participación
- La aparición o desaparición de nuevos actores influyentes sobre la intervención

En su función de **verificación de los alcances en la consecución de objetivos**, revisará la evolución de los indicadores, a través de la consecución de las metas intermedias, y analizará los factores que inciden sobre los mismos.

En su función de **aprendizaje**, el seguimiento a este nivel desarrollará espacios de reflexión e instrumentos de sistematización que permitan recoger las lecciones de desarrollo experimentadas. De esta forma, se analizarán tanto los procesos como los resultados identificados como buenas prácticas o como factores de éxito y viceversa.

Se proponen a continuación las instancias participativas de seguimiento de resultados:

1- Comité Técnico Administrativo-COTA ampliado estratégico: En este nivel, el COTA se convierte en un instrumento de análisis estratégico, relacionado a ciertos momentos durante la ejecución. De esta forma, en la convocatoria trimestral, el COTA ampliado analiza los avances en la ejecución de resultados y semestralmente, en la evolución de los objetivos.

Es importante aclarar que, en sus distintas convocatorias, la composición y la periodicidad del COTA ampliado no varía, tan solo es diferente la profundidad del análisis, que depende del momento. Con una periodicidad trimestral, de este Comité emanará la información para cumplimentar los informes trimestrales de seguimiento.

En este nivel, se tomarán en esta instancia decisiones orientativas sobre la estrategia del proyecto, se realizará el análisis del entorno y se verificará la buena marcha de los resultados y objetivos esperados.

El COTA ampliado estratégico se basará en la ficha de seguimiento operativo, en sus niveles de mayor alcance (FICHA 3)⁷ y registrará en ella la información. La composición a este nivel no varía del nivel anterior; el COTA será liderado por el Administrador de Anticipos y Contable y moderado por el Responsable de Seguimiento. El COTA estratégico generará un informe semestral de avance (FICHA 4)⁸.

COTA ESTRATÉGICO TRIMESTRAL/SEMESTRAL					
COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO
Administrador Anticipos/ Contable	Equipo EG ATI	Responsable de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avance de resultados y objetivos- indicadores ✓ Ajustes a la estrategia del proyecto ✓ Recopilación de lecciones de desarrollo ✓ Análisis de riesgos ✓ Toma de 	Matriz de Planificación del proyecto	FICHA 3: Ficha de seguimiento nivel estratégico- Resp. Seg. FICHA 4: Informe de avance semestral- Resp. Seg.

⁷ ANEXO 7: FICHA DE SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO-FICHA 3

⁸ ANEXO 8: FORMATO DE INFORME DE AVANCE-FICHA 4

decisiones estratégicas

La periodicidad propuesta para el COTA ampliado es quincenal para el primer año. Posteriormente, una vez que la organización haya perfeccionado sus canales de comunicación y gestione fluidamente sus procesos, la periodicidad puede ampliarse a una reunión mensual, para no sobrecargar al equipo de trabajo.

2- Comité de Dirección o Comité Director: Según lo recogido en la Guía Práctica de los Procedimientos aplicables a los Presupuesto Programa, el Comité Director agrupa generalmente a representantes de las distintas instancias implicadas en la ejecución o control de un proyecto, entre los que suelen figurar el representante del país beneficiario, el representante del Ministerio involucrado y el representante del jefe de la Delegación de la Unión Europea.

El Comité Director es la más alta instancia de seguimiento y tiene un rol fundamental de supervisión y control.

Según normativa de la Unión Europea, el papel del Comité Director puede incluir los siguientes elementos⁹:

- Ejercer la dirección y coordinación general de los proyectos y programas de su competencia;
- Comprobar y aprobar las propuestas de programación anual de los proyectos y de su competencia;
- Comprobar las propuestas de presupuestos-programa en el contexto de esos proyectos y programas;
- Analizar los informes de ejecución de los proyectos y programas, así como los informes de seguimiento del control de las actividades;
- Ejercer los necesarios arbitrajes y decidir posibles reorientaciones.

Todo ello sin intervenir en forma alguna en la ejecución financiera del proyecto.

Según se desprende del Convenio de Financiación, su conformación vendría dada por la presencia de los siguientes miembros:

- Un representante del MDPEP (supervisor del proyecto)
- Un representante de ProBolivia (administración contratante)
- Un representante del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social del Gobierno de Bolivia
- Un representante del INE
- Un representante del Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación del Gobierno de Bolivia
- Un representante del jefe de la Delegación de la Unión Europea en Bolivia con estatus de observador.

Está en este momento sujeto a aprobación de addendum al Convenio de Financiación, la incorporación al Comité Director de un representante de UDAPRO.

Las funciones principales del Comité Director serían:

⁹ Guía práctica de los procedimientos aplicables a los presupuestos-programa – enfoque por proyecto (versión 2.0)

- Analizar los informes semestrales de avance del proyecto y los informes finales de PP
- Informarse sobre los Presupuestos Programa elaborados y aprobados anualmente
- Aprobar las propuestas de programación anual
- Emitir recomendaciones y orientaciones estratégicas

La participación de las entidades adicionales, deberá ser evaluada y decidida en última instancia por el propio MDPEP. La composición puede ser ampliada si así se considera necesario. Por ejemplo, sería interesante contar con la presencia del VIPFE por ser el ente encargado del seguimiento de las acciones de cooperación internacional en el país.

COMITÉ DIRECTOR SEMESTRAL						
COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO	
Administrador	MDPEP	Director	✓ Revisión de informes trimestrales	Informes trimestrales y	Acta de reunión finales de PP del proyecto	
Anticipos	VCT	ProBolivia/AA/	✓ Aprobación de propuestas de programación anual	de		
	MTEPV	Responsable de		de		
	INE	de				
	Probolivia	Seguimiento				
	DUE		✓ Emisión de recomendaciones			
	ATI					

NIVEL 3: MONITOREO DE SUBVENCIONES

El tercer nivel de seguimiento se sitúa al nivel de los proyectos en el marco del **Fondo Concursable para Complejos Productivos Integrales**.

El programa PRODUCE cuenta con una importante suma para la financiación de proyectos productivos en los sectores priorizados a nivel nacional. Estos proyectos contribuyen de forma directa a los resultados del programa y forman parte de la lógica vertical del mismo, considerándose en el nivel de acciones para la consecución de los resultados de desarrollo. Estos proyectos contribuirán de esta forma a la mejora de la gestión empresarial, los procesos productivos de transformación y la innovación tecnológica y entregarán productos en sí mismos, que se considerarán indicadores de resultados.

Esta lógica de intervención representa el necesario encadenamiento entre objetivos que requiere la propia lógica del marco lógico, representando una cascada entre los elementos del programa.

Es por esta razón que el seguimiento cercano a los proyectos subvencionados en el marco del fondo concursable es de vital importancia de cara a garantizar la eficacia del programa respecto a la consecución de sus resultados y objetivos. Si bien cada uno de los proyectos del fondo concursable deberá desarrollar su propio sistema de seguimiento, la EG necesariamente debe proveer un acompañamiento cercano a su ejecución.

El principal objetivo por tanto del seguimiento a este nivel será el de brindar **acompañamiento** a los proyectos del fondo concursable para garantizar los avances y calidad de su ejecución. Este acompañamiento se expresará en forma de

asesoramiento integral, desarrollo de las capacidades de los actores locales y recopilación de aprendizajes.

El seguimiento a este nivel requerirá del registro ordenado de las intervenciones del fondo concursable o ficha global de proyectos, que deberán contar con sus correspondientes códigos. Asimismo, cada uno de los proyectos representará un producto concreto que deberá registrarse a nivel de los indicadores del resultado al que contribuyan. Este producto contará con subproductos o metas intermedias reflejados en cada uno de los proyectos del fondo. Se hará seguimiento al cumplimiento de estos subproductos que no solo proveerán información sobre la adecuada marcha de la ejecución sino que además, facilitarán el seguimiento administrativo para la realización de los desembolsos parciales.

Se representa a continuación un ejemplo de cómo los proyectos del fondo concursable se encadenarían a la jerarquía de objetivos del programa PRODUCE, convirtiéndose en los instrumentos de intervención más importantes a nivel operativo.

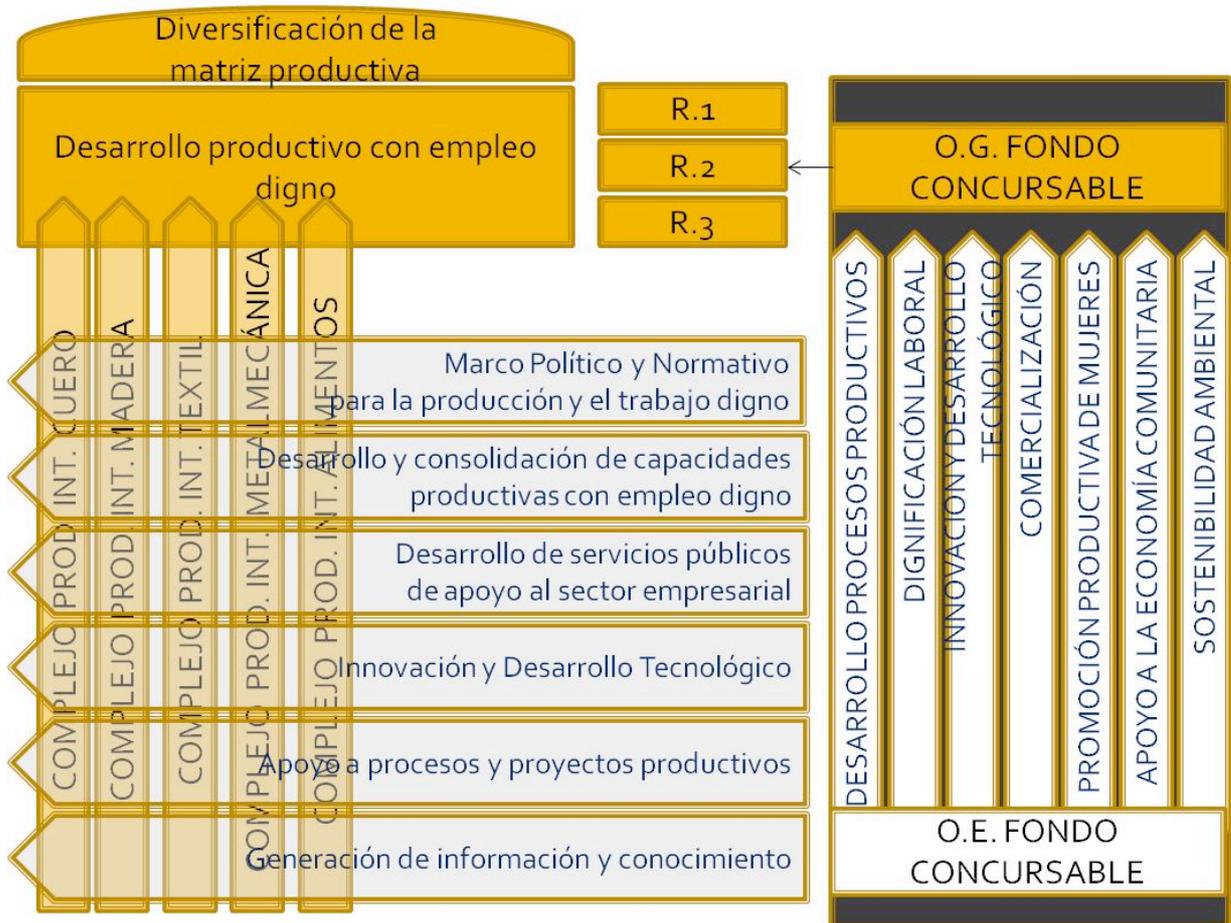


Figura: Conceptualización en cascada del programa PRODUCE. Encadenamiento entre objetivos. Elaboración propia.

Este encadenamiento de objetivos, si bien es positivo e imprescindible, está revestido de un riesgo implícito, pues buena parte de la gestión operativa del programa queda fuera de la responsabilidad y del ámbito de intervención de la EG. Esto tiene importantes implicaciones, ya que de no controlarse adecuadamente la gestión de los proyectos del fondo concursable, la eficacia del programa PRODUCE en su totalidad estaría en entredicho.

En este nivel, la función de control de la ejecución será muy importante, principalmente orientado hacia el monitoreo de los avances en la ejecución y la mejora de la gestión.

Lógicamente, la realización de seguimiento en este nivel requerirá de una presencia permanente de personal de apoyo en los diferentes departamentos en los que se cuente con proyectos. Teniendo en cuenta que, en el peor de los casos, el fondo podría llegar a contar con 140 proyectos distribuidos en zonas rurales y urbanas de todo el territorio nacional, se hace necesario prever un importante equipo técnico en terreno, capaz de proveer del necesario acompañamiento. Este será el equipo regional, enlace entre la oficina de La Paz y las oficinas regionales.

NIVEL 3: MONITOREO DE SUBVENCIONES

OBJETIVO	FUNCIONES	INSTANCIA	INSTRUMENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
ACOMPANAMIENTO CONTROL DEL AVANCE EN LA EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento ✓ Mejora de la gestión y ejecución ✓ Desarrollo de capacidades ✓ Registro de la información ✓ Recopilación de aprendizajes 	Reuniones semanales de seguimiento	5 Ficha de seguimiento sintética	Semanal En regionales	Técnico/a regional	Coordinadores técnico y administrativo de la entidad Subvencionada Equipo del proyecto
		Comité Técnico y Administrativo de Seguimiento COTA ampliado estratégico trimestral	6 Informe trimestral de seguimiento proyectos fondo	Trimestral En La Paz	AA-CA/Resp. seguimiento	EG Regionales ATI

El seguimiento a subvenciones en sus distintas funciones se centrará en diversos aspectos:

En su **función de control**, se basará en la comprobación de:

- Ejecución de las actividades, tanto durante el proceso como en su culminación a través de la entrega de productos
- Cumplimiento de los plazos, para garantizar la realización oportuna de las actividades.
- Adecuada desarrollo del procedimiento administrativo y utilización de los recursos

En su **función de acompañamiento**, rescatará las lecciones sobre el proceso operativo que surjan en el proceso de ejecución, apoyará el desarrollo de las capacidades locales para la gestión de proyectos y resolverá cuestionamientos y dudas que puedan surgir durante el proceso de ejecución.

Se proponen a continuación las instancias participativas de seguimiento en el nivel 3:

1- **Reunión semanal de seguimiento:** La reunión semanal de seguimiento será llevada a cabo por los técnicos regionales. Este formato de reunión, dado su perfil de asesoramiento, implica la presencia del técnico o técnica en la sede del proyecto. Esta reunión semanal se programará en forma fija para cada uno de los proyectos del fondo.

El técnico/a regional del programa estructurará la reunión en base a la información requerida para completar la ficha de seguimiento sintético-FICHA 5¹⁰, la cual se remitirá una vez finalizada tanto a los responsables del proyecto de subvención como al responsable del Fondo Concursable en la oficina de La Paz y al responsable de seguimiento y monitoreo.

La adecuada coordinación y comunicación entre el responsable del Fondo Concursable en La Paz y su equipo operativo y los enlaces regionales es un aspecto vital de cara a la consecución de los objetivos del Fondo y del propio programa PRODUCE.

REUNIÓN SEMANAL DE ACOMPAÑAMIENTO FONDO CONCURSABLE					
COORDINA	ASISTEN	CONVOCA	FUNCIONES	FUENTE	REGISTRO
Técnico regional	Director, administrador y responsables técnicos del proyecto	Técnico regional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de avances en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos ✓ Asesoramiento en procedimientos administrativos ✓ Revisión de la ejecución financiera ✓ Asesoramiento integral 	Convocatoria	FICHA 5- Ficha de seguimiento sintético

Forma parte de las obligaciones de los proyectos subvencionados en el marco del fondo concursable la entrega de informes trimestrales de avance en base a un formato estipulado (FICHA 6¹¹- informe trimestral de seguimiento a proyectos). Las fichas sintéticas semanales serán la base para la elaboración de estos informes trimestrales. Los enlaces coordinación serán responsables de la recepción de los informes de avance que enviarán al responsable de seguimiento del programa PRODUCE para su incorporación en el informe trimestral del programa.

Los técnicos regionales se unirán a los COTA ampliados trimestrales para participar en el seguimiento estratégico del programa PRODUCE.

La coordinación y el seguimiento con la Delegación de la Unión Europea

La Unión Europea cuenta con su propio sistema de seguimiento externo, el cual se basa en misiones de monitoreo y evaluación. Estas misiones son gestionadas de forma directa y programa participa en facilitar los arreglos logísticos y de agenda para contribuir a su adecuado desarrollo. El seguimiento por parte de la DUE se nutre de la información proporcionada en los informes de seguimiento trimestrales.

Por su parte, la ATI de largo plazo tiene la obligación de informar periódicamente a la DUE sobre la ejecución del programa, para lo cual se llevarán a cabo **reuniones periódicas de seguimiento entre la ATI y el Oficial de Programas** responsable en la Delegación en el momento en que se estime necesario.

Como un mecanismo adicional propio del programa, mensualmente se desarrollarán **reuniones mensuales de seguimiento**, generalmente en la DUE, con la participación del Administrador de Anticipos, Administradora Contable, Responsable de

¹⁰ ANEXO 9: Ficha 5: Ficha de seguimiento sintético a proyectos del Fondo Concursable

¹¹ ANEXO 10: Ficha 6: Informe trimestral de seguimiento a proyectos del Fondo Concursable

Seguimiento del Programa y ATI de largo plazo. En estas reuniones se analizarán aspectos importantes para el adecuado avance del programa, se revisará la estrategia de intervención y se coordinará la realización de eventos conjuntos. Cada una de estas reuniones generará un informe resumen con los principales contenidos y acuerdos.

La empresa líder del consorcio, Eurecna, llevará a cabo sus informes semestrales de seguimiento y sus misiones de “backstopping”, las cuales alimentan la información de seguimiento en lo que respecta al desempeño de la ATI.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS

Según lo expuesto anteriormente, existirán una serie de documentos soportes de la información, que permitirán su registro ordenado y su sistematización. La propuesta de contenidos que se presenta es inicial y debe ser validada y ajustada por la EG para garantizar su utilidad práctica.

Se recogen a continuación los instrumentos más importantes relacionados con el seguimiento:

1- Instrumentos de Programación:

Plan General de Actividades del Proyecto
Programación Anual de Actividades de PP
Plan de Contrataciones

2- Instrumentos de Seguimiento

Ficha operativa de seguimiento- FICHA 1

Esta ficha, en el nivel operativo o nivel 1 de monitoreo, registrará el avance en la ejecución de las actividades a través de la verificación de la entrega de los productos de cada una de las subactividades englobadas. La finalidad de control de la ejecución será de esta forma plenamente realizada.

En la ficha se registrarán los productos especificados en el plan de contrataciones. La entrega de cada uno de los subproductos computará un porcentaje de avance en la realización de la actividad de forma acumulable. El peso de cada uno de los subproductos respecto a la consecución del producto de la actividad puede ser el mismo o diferente según la importancia que la EG le asigne. En ese caso, deberán especificarse las ponderaciones correspondientes.

Esta ficha verificará igualmente la realización de la actividad en el plazo previsto y analizará las causas de los atrasos, facilitando su reprogramación. De esta forma, se alimenta la gestión. Asimismo, esta ficha delimitará las responsabilidades de la ejecución, especificando la persona responsable en forma directa y la persona de la EG a cargo de la supervisión o seguimiento.

Las actividades y subactividades tienen su origen en el documento de programación anual de actividades del PP. Tanto los productos, como los subproductos, como los plazos y responsables tienen su origen en el plan de contrataciones. La ficha 1 se alimenta de ambos documentos, información que deberá ser recopilada por el Responsable de Seguimiento del Proyecto en coordinación con la Responsable de Contratos.

La ficha además recogerá un somero análisis sobre los eventos y variables del contexto que favorecieron o afectaron a la ejecución. Adicionalmente, dedicará un espacio a realizar una valoración de la calidad de la actividad, cualitativa y argumentada y finalmente, registrará los aprendizajes que se hayan generado en el proceso de ejecución, tanto para mejorar la gestión futura como para recoger buenas prácticas operativas.

La ficha se convertirá en el instrumento guía del análisis que se lleve a cabo en el seno del COTA ampliado quincenal. La información registrada en ella será la base para completar el informe trimestral de avance y permitirá que las misiones de monitoreo y evaluación dispongan de toda la información necesaria para valorar la eficacia operativa del proyecto.

FICHA 1: FICHA DE SEGUIMIENTO OPERATIVO							
RESULTADO		% EJECUCIÓN	EJECUTOR/A- SUPERVISOR /A	P L A Z O S	FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN DE CALIDAD	APRENDIZAJES DE PROCESO
ACTIVIDAD	PRODUCTO						
SUBACTIVIDAD	SUBPRODUCTO	Con ponderación respecto al producto de la actividad					

Informe de Seguimiento Sintético Mensual-FICHA 2

Este informe, complementará el nivel 1 de monitoreo operativo a través de su elaboración y posterior revisión en el Comité Interinstitucional de Seguimiento-CIS.

Mensualmente, como resultado del análisis llevado a cabo en el COTA y registrado en la Ficha 1, el Responsable de Seguimiento deberá completar un informe narrativo sintético que recogerá los principales avances operativos del proyecto. Este informe será remitido a los miembros del CIS con anterioridad a la reunión para ser debidamente informados y facilitar la comunicación y retroalimentación.

La ficha contendrá una casilla fija con los datos básicos del proyecto y especificará fecha de realización y persona que completó la información. Se recogerá información sobre el avance en las actividades previstas para el periodo, el registro en la entrega de productos y los porcentajes de ejecución física y financiera. Asimismo se expresarán, de forma narrativa, las dificultades de operación y obstáculos externos identificados y que han afectado o pueden afectar a la gestión así como los factores de éxito que se hayan evidenciado.

Se especificarán las decisiones operativas tomadas en el periodo señalado y los ajustes a la programación propuestos. Esta ficha servirá de guía para el análisis del CIS mensual y permitirá recoger sus recomendaciones mediante minuta que retroalimente la gestión. Además, el informe mensual supondrá un avance significativo en el proceso de redacción del informe trimestral y proveerá de información de partida importante para apoyar el proceso de evaluación.

FICHA 2: INFORME SINTÉTICO DE SEGUIMIENTO MENSUAL				
1. Datos Básicos del proyecto				
2. Avances en las actividades (acumulativo)				
Actividad	Producto	Plazo	Responsable	Descripción Narrativa del avance registrado
Subactividad	Subproductos	Plazo	Responsable	Descripción Narrativa del avance registrado
3. Porcentaje de ejecución física total y relativa a lo previsto en el PP				
4. Porcentaje de ejecución financiera total y relativa a lo previsto en el PP				
5. Dificultades de operación interna experimentadas				
6. Obstáculos a la gestión procedentes de factores externos				
7. Factores operativos de éxito identificados (internos y externos)				
8. Decisiones operativas y ajustes a la programación tomadas en el periodo				

Ficha estratégica de seguimiento- FICHA 3

Esta ficha de seguimiento se constituye en la herramienta principal de la gestión por resultados. Su utilización permite que el proyecto evolucione desde la mera comprobación de la realización de acciones y utilización de los recursos, a la orientación a resultados de desarrollo y la evolución del proyecto hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Esta ficha será un instrumento importante para mejorar las posibilidades de sostenibilidad del proyecto, su pertinencia y medición de impactos.

El análisis se realiza en el ámbito estratégico o nivel 2 de seguimiento y por tanto, el fin principal está enfocado hacia la verificación de los efectos y alcances del proyecto.

El análisis y llenado de la ficha se trabajarán en el COTA estratégico y los alcances del análisis dependerán de la periodicidad; trimestral a nivel de resultados, semestral a nivel de objetivo específico y anual a nivel de objetivo general.

En las reuniones de seguimiento se valorará el avance en la consecución de los indicadores. Es importante recordar que los indicadores de resultados deben ser independientes de las actividades y diferenciados respecto a los productos. El seguimiento a los indicadores se hará respecto a las metas intermedias que se hayan fijado y respecto a su consecución en el plazo previsto en la matriz de planificación.

Adicionalmente, deberá hacerse un análisis cualitativo de los avances, respecto a la evolución del contexto y respecto al marco de prioridades. Igualmente será importante el análisis de los factores de calidad y sus perspectivas a lo largo del periodo de ejecución y, finalmente, el registro de lecciones de desarrollo que se hayan ido generando durante el proceso.

De esta forma, el análisis generado será crítico y prospectivo, permitiendo reflexionar sobre los avances y los desafíos de la ejecución y contar con una perspectiva clara sobre los impactos esperados del proyecto.

El Responsable de Seguimiento de la EG será la persona encargada de recopilar y sistematizar la información de la ficha, con la participación de todo el equipo técnico.

FICHA 3: FICHA DE SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO					
OBJETIVO GENERAL	INDICADORES	METAS INTERMEDIAS	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO	MARCO DE PERTINENCIA	LECCIONES DE DESARROLLO
ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN CONTEXTO					
ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD					
Marco político Capacidad institucional Sostenibilidad económica financiera Sostenibilidad medioambiental Enfoque de género Enfoque sociocultural Uso de factores tecnológicos					

Informes de avance trimestrales- FICHA 4

Los informes trimestrales son la expresión más completa del seguimiento y deben recoger de forma **completa y exhaustiva la información generada durante la ejecución** en todos los niveles. Los informes trimestrales son además el instrumento que consolida la parte administrativo-financiera y la parte técnica del proyecto y permiten contar con una visión global.

Los informes serán completados con toda la información que se haya sistematizado en los documentos previamente propuestos y contarán con un cuerpo narrativo y cuantos anexos se consideren necesarios. Es importante incorporar al informe la mayor cantidad de documentación y respaldos generados durante el periodo como sea posible, pues son la prueba documental de la ejecución y la fuente de información más importante para la evaluación.

Los informes de avance, generalmente cuentan con una información básica que puede ser ampliada en base a los intereses y necesidades de la organización, pero fundamentalmente, recogen de forma ordenada toda la información sintética y narrativa recopilada en los instrumentos anteriores.

Al igual que el resto de los instrumentos de seguimiento, estos informes serán completados por el Responsable de Seguimiento de la EG con los aportes de información de las instancias de seguimiento y la participación de todo el equipo. Los informes trimestrales se analizan en el COTA estratégico y se presentan en el Comité Director, previa conformidad de la DUE.

FICHA 4: Informe trimestral de avance
Datos básicos del proyecto
Avances en la ejecución de actividades durante el periodo

Avances a nivel de resultados y objetivos
Registros de porcentajes de ejecución física y financiera
Principales ajustes realizados a la planificación
Análisis de elementos internos y externos que han afectado a la ejecución
Principales aprendizajes recogidos en el periodo
Actividades internas a la organización y de comunicación y visibilidad
Orientaciones estratégicas y metas para el siguiente periodo

Ficha de seguimiento sintética a los proyectos del Fondo Concursable-FICHA 5

FICHA 5: INFORME SINTÉTICO DE SEGUIMIENTO SEMANAL F.C.				
1. Datos Básicos del proyecto				
2. Avances en las actividades (acumulativo)				
Actividad	Producto	Plazo	Responsable	Descripción Narrativa del avance registrado
Subactividad	Subproductos	Plazo	Responsable	Descripción Narrativa del avance registrado
3. Porcentaje de ejecución física total y relativa a lo previsto en el documento de proyecto- cumplimiento de indicadores de gestión y de objetivos				
4. Porcentaje de ejecución financiera total y relativa a lo previsto en el documento de proyecto				
5. Dificultades de operación interna experimentadas				
6. Obstáculos a la gestión procedentes de factores externos				
7. Factores operativos de éxito identificados (internos y externos)				
8. Toma de decisiones operativas				
9. Recomendaciones efectuadas				

Este informe, conciso y básicamente narrativo, tiene la principal finalidad de registrar los avances en el desarrollo de los proyectos del fondo concursable como un instrumento que formalice el proceso de acompañamiento. Servirá para organizar la reunión y recoger la información que posteriormente alimentará el informe trimestral de avance y los informes administrativos de los propios técnicos regionales.

Mensualmente, como resultado del análisis llevado a cabo en el COTA y registrado en la Ficha 1, el Responsable de Seguimiento deberá completar un informe narrativo sintético que recogerá los principales avances operativos del proyecto. Este informe será remitido a los miembros del CIS con anterioridad a la reunión para ser debidamente informados y facilitar la comunicación y retroalimentación.

La ficha contendrá una casilla fija con los datos básicos del proyecto y especificará fecha de realización y persona que completó la información. Se recogerá información sobre el avance en las actividades previstas para el periodo, el registro en la entrega de productos y los porcentajes de ejecución física y financiera. Asimismo se expresarán, de forma narrativa, las dificultades de operación y obstáculos externos identificados y que han afectado o pueden afectar a la gestión así como los factores de éxito que se hayan evidenciado.

Se especificarán las decisiones operativas tomadas en el periodo señalado y los ajustes a la programación propuestos. Esta ficha servirá de guía para el análisis del CIS mensual y permitirá recoger sus recomendaciones mediante minuta que retroalimente la gestión. Además, el informe mensual supondrá un avance significativo

en el proceso de redacción del informe trimestral y proveerá de información de partida importante para apoyar el proceso de evaluación.

3- Instrumentos de Comunicación Interna

Como insumo al sistema de seguimiento destaca la necesidad de contar con una estrategia de comunicación interna, en la cual, la elaboración de una agenda semanal es un elemento imprescindible. Los instrumentos de comunicación interna diseñados en el marco de esta estrategia serán coherentes con la estructura de comunicación propuesta en el sistema de seguimiento.

PERIODICIDAD DE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Según todo lo expuesto, el seguimiento generará una dinámica organizacional activa, que proveerá de espacios de comunicación y análisis de manera asidua.

Semanalmente se realizará la reunión de coordinación. Quincenalmente, se llevará a cabo un COTA operativo. Mensualmente, se llevará a cabo el Comité Interinstitucional. Trimestralmente, el COTA profundizará el análisis estratégico y semestralmente, alcanzará el nivel de objetivos. Trimestralmente también se llevará a cabo el Comité Director con la información generada en el COTA.

El sistema de seguimiento permite relacionar los eventos de programación y seguimiento facilitando su retroalimentación. Es por ello importante velar por la realización de cada una de las actividades de seguimiento en su momento, pues todas están encadenadas.

En el caso del Comité Director, dado su rol de aprobación de la programación del Presupuesto-Programa, se considera conveniente la realización en los periodos posteriores a la programación.

La periodicidad de las reuniones de seguimiento, junto con los eventos de planificación más importantes, se presenta en el siguiente cuadro.

CRONOGRAMA	2012				2013											
	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
EVENTOS DE SEGUIMIENTO																
COTA Directivo	[Bar chart showing monthly events]															
COTA ampliado	[Bar chart showing monthly events]															
CIS	[Bar chart showing monthly events]															
Reuniones seguimiento F.C.	[Bar chart showing monthly events]															
Infomes trimestrales F.C.	[Bar chart showing quarterly events]															
Redacción informe trimestral	[Bar chart showing quarterly events]															
Remisión informe trimestral DUE	[Bar chart showing quarterly events]															
Comité Director	[Bar chart showing quarterly events]															
Redacción informe cierre PP	[Bar chart showing annual event]															
EVENTOS DE PLANIFICACIÓN																
Ajustes PP1	[Bar chart showing annual event]															
Adenda CF	[Bar chart showing annual event]															
Programación PP	[Bar chart showing annual event]															
Aprobación del PP DUE	[Bar chart showing annual event]															

Como propuesta, en base al cronograma de eventos planteado, la agenda de seguimiento puede basarse en el siguiente calendario para el resto del año, teniendo en cuenta que un retraso en alguno de los eventos, al estar interrelacionados, incide sobre todos los demás:

EVENTO DE SEGUIMIENTO	FECHA 2012
COTA directivo	5/09
COTA ampliado	7/09
COTA directivo	12/09
CIS	14/09
COTA directivo	19/09
COTA ampliado	21/09
Comité Director	27/09
COTA directivo	26/09
Informe trimestral	30/09
COTA directivo	3/10
COTA directivo	10/10
COTA ampliado	12/10
COTA directivo	17/10
CIS	19/10
COTA directivo	24/10
COTA ampliado	26/10
COTA directivo	31/10
COTA directivo	7/11
COTA directivo	14/11
COTA ampliado	16/11
COTA directivo	21/11
CIS	23/11
COTA directivo	28/11
COTA ampliado	30/11
COTA directivo	5/12
COTA directivo	12/12
COTA ampliado	14/12
COTA directivo	19/12
CIS	21/12
COTA directivo	26/12
Comité Director	28/12

La conveniencia de contar con un calendario con fechas definidas con anticipación, facilita la institucionalización de los mecanismos y permite que las personas convocadas bloqueen sus agendas y puedan participar en los eventos.

CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO PROPUESTO

A continuación se presenta en forma gráfica la relación entre las instancias participativas de seguimiento, la periodicidad, los niveles de análisis y los instrumentos de registro de la información.



Figura 6: Cuadro resumen de la relación entre los elementos del sistema de seguimiento. Elaboración propia

En la siguiente figura, se recoge la interrelación entre las diferentes instancias e instrumentos del sistema y su relación con los instrumentos de planificación. En este cuadro se pone de manifiesto el carácter sistémico del seguimiento. Se aprecia el flujo de información en relación a los diferentes niveles de gestión en la organización y la relación del seguimiento con los instrumentos de planificación y programación.

Los instrumentos de registro de la información generados en cada nivel permiten alimentar a los niveles superiores. Asimismo, esta información sistemática provee de insumos completos a las acciones de evaluación.

Los COTAS directivos inician las acciones de coordinación y generan información que se transmite a la organización. Los COTAS ampliados, como elemento fundamental del sistema de seguimiento, generan la información de forma participativa y consensuada, periódicamente, para apoyar la elaboración de los informes trimestrales de seguimiento. El CIS y el Comité Director son instancias de información y decisión estratégica que validan los avances del programa.

El sistema de seguimiento se basa en el de planificación y programación y se retroalimentan de forma permanente.

El tratamiento sistemático y ordenado de la información, folicitará la gestión organizacional, la coordinación y la toma de decisiones transparente y objetiva, propiciando el cumplimiento de los objetivos del programa.

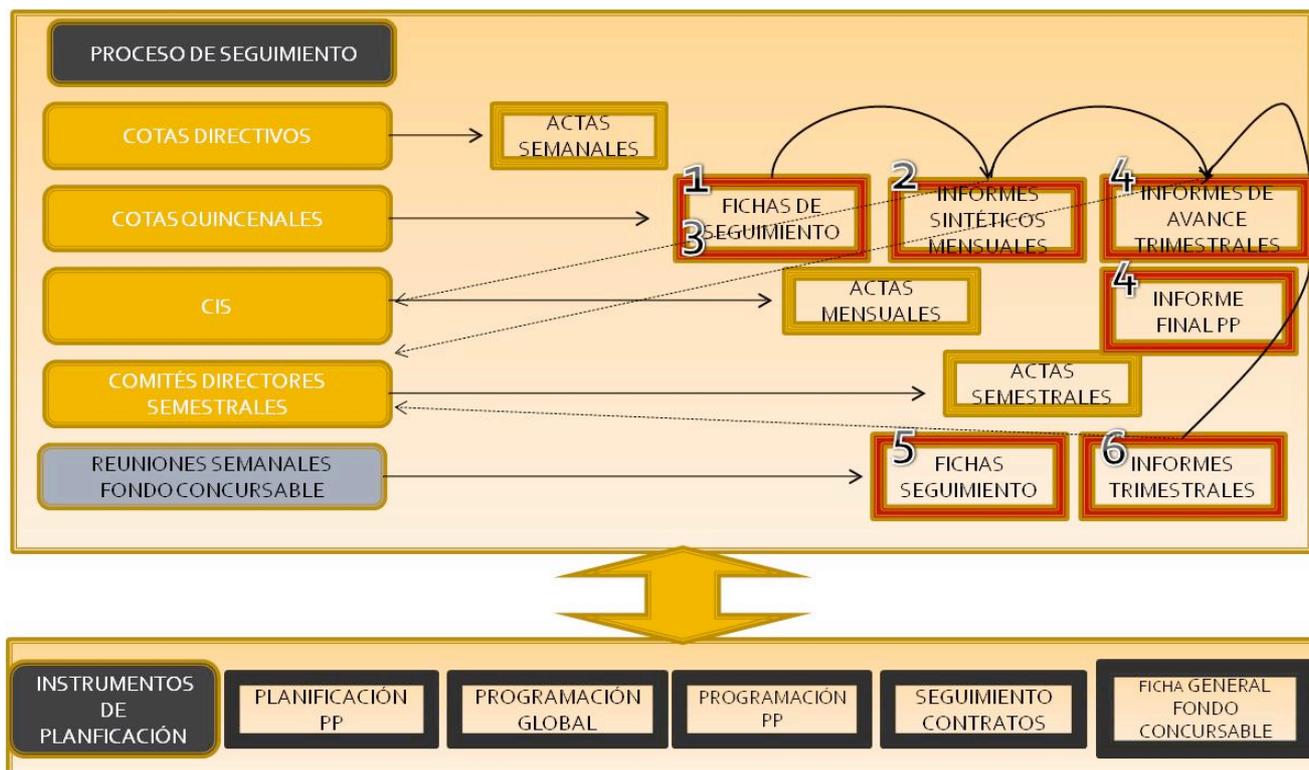


Figura 7: Retroalimentación entre los instrumentos del sistema de seguimiento

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Fichas de Acción de contratos

ANEXO 2: Propuesta de formato de la reunión semanal de coordinación-COTA directivo

ANEXO 3: Modelo de Ficha de programación de contratos. FICHA 0

ANEXO 4: Modelo de Ficha de programación de actividades PP

ANEXO 5: Modelo de Ficha de seguimiento operativo. FICHA 1

ANEXO 6: Modelo de informe sintético de seguimiento mensual. FICHA 2

ANEXO 7: Ficha de seguimiento estratégico. FICHA 3

ANEXO 8: Formato de informe de avance. FICHA 4

ANEXO 9: Formato de Ficha de seguimiento sintético a proyectos del Fondo Concursable. FICHA 5

ANEXO 10: Formato de informe trimestral de seguimiento a proyectos del Fondo Concursable. FICHA 6