

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

Planificación operativa

2003



Series de Publicaciones RUTA

338.9
L589p

Planificación operativa / León, Jorge, Meza, Ronald, Morales
Carmen E. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia
Técnica, 2003.

62 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie
Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 7)

ISBN: 9968-866-21-0

1. PLANIFICACIÓN OPERATIVA. 2. PRESUPUESTACION. 3. POA

*Agradecemos a todas las personas, técnicos de los proyectos, consultores
y personal de RUTA que colaboraron en la preparación de este documento*

Autores

Ronald Meza. RUTA
Carmen Eugenia Morales. RUTA
Jorge León. RUTA

Colaboraron en la revisión

Alejandro Vásquez. PRODERCO. Honduras
Marvin Chaverri. PRODAPEN. Costa Rica
Gloria Chicas de Márquez. ICAP. Costa Rica
Eduardo Zamora. Nicaragua
María del Rocío Díaz. Costa Rica
Carmen Eugenia Morales. RUTA
Ronald Meza. RUTA
Linda Báez. RUTA

Control de edición

Carmen Eugenia Morales. RUTA
Mayela Rodríguez. RUTA
Roxana Romero. RUTA

Diseño y diagramación

Oscar Cuevas

Indice

Siglas	ii
Presentación	1
Conceptos básicos	3
Objetivos y productos	5
Requisitos	6
Principios centrales	8
Participantes y responsabilidades	9
Método de trabajo	11
Período para realizar las actividades	24
Anexo: Instrumentos de apoyo a la planificación operativa	29

Siglas

DRP	Diagnóstico Rural Participativo
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IC	Institución Cooperante
IEEA	Informe de Evaluación Ex - Ante
ML	Marco Lógico
POA	Plan Operativo Anual
PS&E	Planificación, Seguimiento y Evaluación
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
TDR	Términos de Referencia
UP	Unidad de Proyecto
UPSE	Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Presentación

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

Para tal fin, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) ha preparado la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, que consta de un conjunto de documentos, que pueden ser utilizados en forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iniciales de la ejecución del proyecto.

La Serie consta de un documento de consideraciones generales, diferentes fascículos¹ preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar un proyecto y un glosario de términos para uniformar los conceptos empleados en la ejecución de proyectos. Los fascículos son complementarios entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, un método de trabajo propuesto con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Propósito del fascículo

El propósito del fascículo es brindar lineamientos orientadores para la preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones de planificación operativa del proyecto. En el fascículo se presenta un método de trabajo que comprende diferentes etapas sucesivas y complementarias, que se sugieren seguir para lograr un proceso ordenado de planificación operativa que lleve a un uso racional y óptimo de los recursos del proyecto.

¹ El detalle de los documentos que forman parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos se muestra en la contraportada de este documento.

Este documento considera la preparación de: **i)** el Plan Operativo Anual (POA) al inicio del proyecto, que por lo general, sirve para definir las acciones y el presupuesto necesario para el arranque del proyecto, antes del inicio de las actividades de apoyo a la población meta y **ii)** el POA para los años subsiguientes del proyecto, cuando se tiene ya la UP debidamente establecida y se están prestando servicios a los usuarios (as).

Conceptos básicos

La **planificación operativa** es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto.

El **Plan Operativo Anual (POA)** es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

En proyectos diseñados para responder a la demanda de usuarios (as), las actividades y metas del POA serán para reponder a esas demandas formuladas por los usuarios (as), según la metodología de intervención definida y este contendrá información sobre los recursos requeridos y acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos. Por esta razón, la participación activa de los usuarios (as) y otros actores vinculados a la ejecución del proyecto es determinante.

La **planificación estratégica** es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto.

El **Plan Global de Inversiones** es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto.

El **marco lógico** es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto.

Objetivos y productos

La planificación operativa sirve de guía principal para la gerencia del proyecto en la conducción de actividades, uso y asignación de recursos en un periodo determinado. La planificación operativa establece qué iniciativas y cambios el proyecto quiere obtener, con quiénes y por qué. Provee elementos para la definición de: (i) métodos de intervención para la prestación de servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de usuarios (as), respetando principios de equidad de género; (ii) mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del proyecto (iii) mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa del personal de la Unidad del Proyecto (UP), así como de las organizaciones de usuarios (as) y de las entidades prestadoras de servicios.

Los principales productos de la planificación operativa son:

- El Plan, que para periodos comprendidos en un año calendario, se conoce como Plan Operativo Anual (POA). Comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. En este POA además, se especifican para cada actividad, las entidades responsables de la ejecución, los recursos que se van a asignar y los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de las actividades.
- Para años subsiguientes al año inicial, el presupuesto anual estimado que requiere la institución ejecutora con mucha antelación al inicio del año correspondiente, donde se establecen las necesidades de los usuarios (as), basados en la experiencia en la ejecución de actividades. Esas demandas de recursos se cotejan con la disponibilidad real, para fijar los fondos efectivos.
- Indicadores para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto
- Las actualizaciones del manual de operaciones del proyecto, el marco lógico y el Plan Global de Inversiones.

Requisitos

Para la planificación operativa inicial del proyecto (año 0) y de los años siguientes se deben reunir las siguientes condiciones:

- La Unidad del Proyecto (UP) se ha constituido con al menos el Director, encargados de componentes y un encargado de planificación y seguimiento y el administrador.
- La inducción interna se ha completado. El personal de la UP conoce los objetivos, formas de intervención del proyecto, las características de la población objetivo y de la zona de influencia.
- Se ha realizado la planificación estratégica y se dispone de los productos generados de la misma: estrategias de ejecución, marco lógico, caracterización de la población objetivo y plan global de inversiones, como base y marco de referencia.
- La relación con las diferentes instancias externas vinculadas con la preparación y ejecución del POA (Ministerio de Finanzas, entidad ejecutora, financiadores, institución cooperante y administradora) se ha establecido.
- El proyecto ha definido las funciones de la instancia o encargado de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto (PSE), que está incorporado dentro de la estructura formal de la UP.
- El personal de la UP cuenta con capacidades demostradas y experiencia para conducir el proceso de planificación.
- Se tienen a disposición los recursos necesarios para la operación del primer año o parte de este, que corresponde al año fiscal de inicio estimados, con base en la experiencia del personal de la UP y la información de los documentos del proyecto.
- La relación de pari-passu entre fondos nacionales y externos se refleja en el presupuesto anual, por programa ejecutor y por rubro de la contabilidad gubernamental.

En la práctica, es posible que no todos los requisitos se cumplan. En ciertos casos, el presupuesto del POA inicial podrá ser preparado sin la presencia del equipo de la UP, si este no se ha conformado en el momento en que el presupuesto del proyecto fue requerido por las autoridades del Ministerio de Hacienda, para su inclusión en el presupuesto nacional. En estos casos las estimaciones de asignación de fondos pueden diferir de la capacidad de ejecución del primer año de manera significativa.

Principios centrales

La planificación operativa se basa en los siguientes principios:

Principio	Descripción
Participativo	Se involucra activamente a diferentes actores, como comunidades y organizaciones de pequeños (as) productores (as), prestadoras de servicios, etc.), para identificación de demandas y toma de decisiones.
Basada en las demandas	La planificación operativa responde a las demandas identificadas por los usuarios (as) en procesos previos de identificación y análisis de necesidades.
Integra plan - presupuesto	Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de los recursos.
Dinámica	Actualiza las actividades del POA, velando porque la planificación operativa se ajuste a los diferentes cambios del contexto, demandas, presupuesto, etc.
Basada en resultados	Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente.

Participantes y responsabilidades

Los participantes durante el proceso de planificación operativa son:

Participante	Responsabilidades
Director (a)	Es responsable del buen desarrollo de todo el proceso en coordinación con el encargado (a) de planificación y seguimiento y el administrador (a). Gestiona la aprobación del POA ante los Comités del proyecto. Presenta el POA para el visto bueno de la Institución Financiera.
Encargado (a) de planificación y seguimiento	Conduce el proceso de preparación del POA. Prepara y distribuye lineamientos para elaborar el anteproyecto, tomando en cuenta la estrategia del proyecto y orientaciones de entes contralores y ejecutor. Revisa en conjunto con los participantes las demandas de acuerdo con los alcances del proyecto. Negocia con organismos coejecutores para determinar capacidad de ofertar servicios y recursos necesarios. Devuelve información y negocia con las comunidades las actividades a ejecutar en el año. Elabora el anteproyecto del POA. Participa a otros involucrados (usuarios (as) y las prestadoras de servicios), IC, Organismo Ejecutor. Da seguimiento al trámite y aprobación del plan y revisa periódicamente el POA para ajustarlo a los niveles de recursos aprobados y a las demandas cambiantes de los usuarios (as).
Encargados (as) de los componentes del proyecto	Apoyan en la identificación de las demandas de usuarios (as), las revisan y compatibilizan según la capacidad de oferta de servicios estimada y recursos asignados. Elaboran las propuestas iniciales para cada resultado y componente del proyecto a incluir en el POA. Revisan periódicamente el POA para ajustarlo a los niveles de recursos aprobados y a los cambios en las demandas de los usuarios (as).

Participante	Responsabilidades
Usuarios (as)	Identifican y priorizan las demandas, negocian con la UP recursos para financiar la contratación de servicios. Dan seguimiento a los ejecución del POA y participan en actividades de evaluación.
Entidades prestadores de servicios	Reciben propuestas del proyecto y de los usuarios (as) para atender demandas, formulan ofertas y ejecutan acciones según lo establecido en los contratos de servicios. Dan seguimiento a los resultados y participan en actividades de evaluación.
Comités directivos	Participan en la elaboración del POA. Aprueban el POA y dan seguimiento a la ejecución.
Institución ejecutora de gobierno	Emite lineamientos para preparar el POA institucional del próximo año. Aprueba y da seguimiento a la ejecución del Plan - Presupuesto.
Institución financiera	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución.
Institución cooperante	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución. Da seguimiento al proceso realizado, garantizando que se cumplan los procedimientos de los organismos financieros. Supervisa la ejecución. Participa en la evaluación de los resultados.
Ministerios de Finanzas, Planificación y Organismo Contralor Nacional	Emiten lineamientos sobre los topes presupuestarios por Organismo Ejecutor, modalidades de presentación del POA y de los presupuestos por programa.

Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos y por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de cinco etapas que comprenden: la organización del proceso, la preparación y aprobación del Plan - Presupuesto, la ejecución y el seguimiento y la evaluación. Existen dos acciones previas que el proyecto tuvo que realizar antes de implementar este método o cualquier otro y, son: la inducción y la planificación estratégica. Si estas no se han cumplido la UP tendrá serias limitaciones para desarrollar y conducir la planificación operativa adecuadamente.

En la Figura 1, al final de esta sección, se presentan las etapas y actividades del método propuesto. Además, en el Cuadro 1 se resumen las etapas y actividades recomendadas, haciendo referencia a los instrumentos, participantes, responsabilidad y productos generados en cada etapa.

Etapas de la planificación estratégica	
Etapa 1	Organización del proceso de planificación operativa
Etapa 2	Preparación del POA
Etapa 3	Aprobación del POA
Etapa 4	Ejecución y seguimiento del POA
Etapa 5	Evaluación del POA

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Organización del proceso de planificación operativa

La organización del proceso de planificación operativa consiste en la definición de las diferentes actividades a realizar para dar cumplimiento al ciclo de plan - presupuesto (formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Las actividades del plan - presupuesto son organizadas en un programa de trabajo, que se recomienda sea para dos años (considerando al menos

dos ciclos plan -presupuesto), de modo que los encargados (as) del POA en el proyecto puedan organizar las acciones de un POA en ejecución con la preparación del POA para el período siguiente. Es decir, la UP se encontrará en periodos donde estará formulando un nuevo plan sin haber terminado la ejecución del plan del período vigente.

La organización del proceso de planificación operativa, es responsabilidad del director (a) y del encargado (a) de PS&E, con el apoyo del administrador (a) del proyecto, quien determinará los recursos disponibles y consolidará el presupuesto para la ejecución de las diferentes actividades que se propongan realizar.

Actividades a realizar

1. Preparación del cronograma de trabajo

Consiste en definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán, los participantes y recursos necesarios para la planificación operativa. Como parte de este cronograma de trabajo se deberá considerar el diseño o ajuste de los mecanismos e instrumentos de planificación, para lo cual se deberán contemplar ajustes al proceso de planificación establecidos por el organismo ejecutor del proyecto, las autoridades nacionales de contraloría y hacienda y los organismos de cooperación financiera, administración o institución cooperante (en el caso de los proyectos FIDA).

2. Presentación y discusión del programa de trabajo al equipo de la UP

El cronograma de trabajo deberá socializarse al resto del personal del proyecto, para que cada uno conozca sus responsabilidades y organice su tiempo y actividades para una mejor formulación del POA. Este cronograma deberá ser ajustado periódicamente.

Instrumentos

Instrumento 2. Esquema para elaborar el cronograma de trabajo. Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

Etapa 2: Preparación del POA

Esta etapa comprende desde el momento en que la UP recibe las orientaciones para formular el POA, hasta que se envía para la revisión y aprobación.

La preparación del POA varía si el proyecto está iniciando o se encuentra ya en su segundo año de ejecución o posterior.

Si el proyecto se encuentra en su fase inicial, se prepara el POA para el primer año, siguiendo los principios generales establecidos en el Plan Global de Inversión, y la información más reciente sobre los recursos de que dispondrá en su ejercicio inicial. A menudo este primer período de ejecución corresponde sólo a unos pocos meses del año fiscal, debido a que en algunos casos el proyecto arranca cuando el ciclo de planificación - presupuesto ya ha iniciado.

Si el proyecto se encuentra en su segundo año o posterior, el anteproyecto del POA se prepara basándose en: i) una revisión y evaluación de las actividades iniciales, ii) en el presupuesto del POA en curso que fue aprobado en el ciclo presupuestario del año anterior, iii) en la demandas y resultados de la metodología de intervención. La finalidad de esta tarea es definir las actividades y metas para el año siguiente y asegurar la disponibilidad de recursos. Este ejercicio se basa en información muy general sobre las capacidades de ejecución del proyecto, situación que probablemente cambiará conforme avanza la ejecución. Esto debe llevar a actualizar el POA durante la ejecución para asegurar que las metas y los recursos guarden relación entre sí.

La preparación del POA responde a dos ciclos distintos:

El ciclo del presupuesto nacional comprende normas de carácter nacional, que imponen límites de recursos y plazos para presentar y aprobar los presupuestos de las entidades públicas y de los proyectos que ejecutan. Por su carácter nacional, no permite hacer excepciones y debe iniciarse con mucha antelación al período en que se va a ejecutar. Por lo general, este ciclo inicia de 6 a 9 meses antes del comienzo del año fiscal.

El ciclo para la programación de actividades del proyecto comprende la identificación de la demanda de servicios por parte de los usuarios (as), que por lo general se realiza durante distintos momentos del año. Algunas demandas corresponden a iniciativas que son identificadas a inicios del año en curso, las cuales pueden incluirse para financiamiento en el ciclo siguiente; otras son demandas que surgen hacia fines del año en curso, cuando el proyecto comienza a afinar con sus usuarios (as) las demandas potenciales para el año próximo.

En proyectos recientes o en fondos de inversión las demandas pueden surgir a lo largo de todo el ciclo, por lo que el POA debería ser un documento amplio, de referencia para responder a este tipo de demandas abiertas.

Lo anterior hace necesario que los formuladores del plan operativo tengan muy presente, que se trabaja simultáneamente con dos tipos de información y con distintos plazos, y que se debe hacer un esfuerzo por compatibilizar los dos ciclos, para que el plan sea un instrumento de orientación útil al proyecto.

Actividades a realizar

1. Determinación de los requisitos

Estos requisitos comprenden: i) presentación (forma y contenido) y ii) trámite y aprobación, incluyendo plazos y fechas límite fijados, tanto por los organismos financieros internacionales como por el gobierno. Se deberá tratar de uniformar en el mayor grado posible, los esquemas de preparación del POA, con el fin de generar los productos requeridos por los organismos internacionales y por el gobierno, en un mismo proceso. Para realizar esta actividad, se debe recurrir a directrices de gobierno, de entes controladores, la institución ejecutora de gobierno, organismos financieros y la IC.

2. Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del POA

Para la formulación del POA el equipo de la UP debe realizar reuniones y talleres con la participación de los usuarios (as) y las entidades prestadoras de servicios. Estos talleres ayudan a dimensionar las metas y actividades del año.

3. Desarrollo de reuniones o talleres de trabajo para la formulación del presupuesto, en concordancia con el POA formulado

Una estimación preliminar del presupuesto se realiza en los talleres de formulación del POA, no obstante, se requiere afinar el presupuesto posteriormente.

El presupuesto es de tipo indicativo, principalmente en los proyectos que responden a demandas de usuarios (as) formuladas durante el año fiscal correspondiente. Los resultados presupuestarios de cada año sirven para definir los presupuestos posteriores.

4. Integración del POA - presupuesto

El equipo de la UP bajo la coordinación del encargado (a) de PS&E elaboran un anteproyecto de POA, a ser presentado a las autoridades correspondientes, que incluye el presupuesto.

Productos

Los dos productos principales de esta etapa son el anteproyecto del POA y del presupuesto.

Instrumentos

Los productos resultantes de la planificación estratégica (marco lógico, plan global de inversiones, estrategia de ejecución), así como el manual operativo son de uso obligatorio en esta etapa.

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia del proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 2.

Esquema para elaborar el cronograma de trabajo. Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

Instrumento 3.

Propuesta de contenido del POA. Contiene una lista de temas a incluir en el documento del plan operativo, incluyendo la evaluación del POA del año anterior, los lineamientos estratégicos y operativos para el año correspondiente, el desglose para cada programa, objetivo o componente de las actividades, metas, recursos y responsables, el plan presupuestario, los mecanismos para el seguimiento y evaluación del POA, así como los instrumentos de difusión del mismo.

Instrumento 4.

Taller de preparación del POA. Comprende una serie de acciones para realizar la adecuada formulación del POA, que van desde la evaluación de las actividades del período en curso, análisis FODA, definición de estrategias operativas, análisis de demandas y definición del presupuesto preliminar.

Etapa 3: Aprobación del POA

Consiste en la presentación, revisión, análisis y aprobación del POA, incluido el plan presupuestario, por las diferentes instancias internas y externas del proyecto.

Actividades a realizar

1. Remisión y trámite del POA - presupuesto

Es responsabilidad del Director (a), con apoyo del encargado (a) de PS&E y el administrador (a) enviar el POA a las diferentes instancias de revisión y aprobación. Una constancia de las fechas de entrega y copias del POA distribuidas deberá ser llevada por el proyecto.

2. Seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA Presupuesto

La institución ejecutora envía el POA a la Institución Cooperante, quien lo revisa, aprueba y remite a los organismos financieros. La institución ejecutora revisa y consolida un presupuesto por programas de gasto y fuentes de financiamiento. Los ministerios de finanzas y de planificación y el organismo contralor nacional revisan y consolidan los presupuestos del Ejecutivo e instituciones autónomas. El Ministerio de Finanzas elabora el anteproyecto de ley de presupuesto, donde se incluye el presupuesto del proyecto. El Congreso revisa y ajusta el anteproyecto y dicta una Ley de Presupuesto, que debe revisarse por el proyecto para ajustar el POA - presupuesto.

3. Realización de ajustes o aclaraciones al POA - presupuesto Según sea solicitado por la institución ejecutora, las instituciones contraloras o de hacienda de gobierno, la IC y las instituciones financieras.

Productos esperados

Los productos de esta etapa son: i) entrega de la documentación a los entes respectivos, ii) disposiciones finales de presupuesto a través de la Ley de Presupuesto, iii) POA - presupuesto aprobado.

Etapa 4: Ejecución y seguimiento del POA

Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas con los recursos asignados, las cuales son realizadas por medio de la contratación de entidades prestadoras de servicios y algunas acciones a través de la ejecución directa del proyecto. Durante la ejecución el proyecto deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, si es el caso.

El seguimiento a la ejecución del POA - presupuesto busca conocer como se están realizando las actividades y tareas definidas y si estas están cumpliendo con las metas diseñadas en los plazos previstos y con los recursos asignados. Este es un proceso participativo, que sirve para ajustar el POA y el presupuesto del año en curso y del año siguiente. Para su realización es necesario que se hayan definido los indicadores de resultados y proceso correspondientes y se hayan formulado los diferentes instrumentos para la recolección y análisis de la información.

La etapa de ejecución inicia con el principio del año presupuestario, que por lo general, comienza en enero y concluye en diciembre. En los primeros meses del año, la UP revisa el POA que elaboró el año anterior, procede a ajustarlo y a detallarlo para iniciar la ejecución del año.

Si el presupuesto anual del organismo ejecutor es afectado por ajustes presupuestarios generales que dicta la Autoridad Financiera del Gobierno (Ministerio/Secretaría de Hacienda/Finanzas); el organismo ejecutor ajusta y negocia los cambios al presupuesto. Posteriormente, esta indica a la UP la disponibilidad final de recursos (nacionales y externos) para que realice los cambios correspondientes; por lo anterior, la UP debe realizar revisiones al presupuesto cada vez que éstos ocurran, así como modificar las actividades y metas programadas según la nueva disponibilidad de recursos.

Cuando se presentan modificaciones al presupuesto la UP debe realizar los ajustes proporcionales de los recursos externos y los recursos de contraparte nacional, según la relación establecida en el *pari-passu*.

Los encargados de componentes de la UP coordinan, dan seguimiento y

evalúan las actividades programadas del componente u objetivo respectivo, mediante la supervisión de los contratos de servicios y visitas técnicas.

Los usuarios (as) formulan planes de desarrollo de su organización o subproyectos y son los responsables de la ejecución de estas actividades, dan seguimiento y evalúan los servicios recibidos, a través de los instrumentos de seguimiento contemplados en los contratos de servicios, como son cuadernos de la organización, informes de seguimiento, reuniones y talleres evaluativos.

Los prestadores de servicios ejecutan las actividades programadas, dan seguimiento y participan en la evaluación de los servicios, para lo cual usan como instrumentos los planes de desarrollo o subproyectos acordados con los usuarios (as), los contratos de servicios, con sus respectivos instrumentos de seguimiento como: hojas de registros, cuadernos del técnico, reuniones y los talleres evaluativos.

Actividades a realizar

Como parte de la ejecución se deberán realizar actividades como:

1. Contrataciones de bienes y servicios, firmas de convenios, asignación de fondos para atender las actividades del POA.
2. Desembolsos y gestión de recursos para financiar el POA, los planes de trabajo por componente, unidad funcional u otra.

El seguimiento conlleva realizar las siguientes actividades:

1. Análisis de diferentes regulaciones que afectan la ejecución normal del POA, como directrices de entidades gubernamentales y leyes específicas.
2. Análisis de factores externos (supuestos y riesgos) que afecten la ejecución del proyecto.
3. Revisión continua de los avances en las actividades, según mecanismos de seguimiento con los que cuenta el proyecto. Por ejemplo: reuniones semanales o mensuales, visitas de campo, etc.
4. Preparación de informes de ejecución, misiones de supervisión, procesos de rendición de cuentas, estudios y evaluaciones sobre temas específicos.

5. Discusión de los resultados de la ejecución del POA - presupuesto y divulgación en forma periódica.

6. Replanteo de actividades, metas y estrategias, asignación de recursos y presupuesto global.

Durante la ejecución y seguimiento, es necesario tomar en cuenta una serie de acciones relevantes, que son ejecutadas por otros actores responsables de participar en la ejecución del proyecto. En este caso no se señalan como actividades en secuencia, pues no siguen un orden pre-establecido.

- Los Ministerios de Finanzas, Planificación y el Organismo Contralor Nacional; emiten, mediante circulares y directrices, ajustes principalmente presupuestarios y dan seguimiento a la ejecución presupuestaria.
- En el caso de proyectos financiados por el FIDA, la institución cooperante supervisa la ejecución del POA, emite informes a los organismos financieros y a la UP y aprueba los contratos de servicios, según reglamento. Para realizar estas actividades utiliza como instrumentos el POA, los informes, los contratos de servicios y las visitas de supervisión.
- La institución ejecutora de gobierno vela por el cumplimiento de metas físicas y financieras, mediante la revisión de los informes de seguimiento del proyecto y visitas técnicas.

El seguimiento de la ejecución financiera, comparando esta con la ejecución física de cada componente, constituye un instrumento administrativo de análisis de la gestión sumamente útil para la dirección y los coordinadores de los componentes.

Una tarea básica de la UP es establecer un sistema de seguimiento para realizar esta tarea. El seguimiento es responsabilidad de todos los actores involucrados con el proyecto. A la Unidad de planificación, seguimiento y evaluación (UPS&E) le corresponde el diseño del sistema de S&E, verificar su funcionamiento y presentar información a las instancias internas y externas sobre el nivel de ejecución del POA del período correspondiente, estableciendo la relación con los otros períodos y con las metas globales. Algunos ejemplos de la información a obtener y analizar por la UPSE se muestra a continuación:

Información sobre el seguimiento a la ejecución del POA, según usuarios (as)	
Usuarios (as)	Tipo de información
Usuarios (as)	Avances del proyecto, considerando las metas y los objetivos definidos Cumplimiento de términos de los convenios o contratos con organizaciones de base y con prestadores de servicios
Prestadoras de servicios financieros	Grado de consolidación de las instituciones financieras locales (IFL) Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos Cumplimiento de los términos de los contratos
Prestadoras de servicios no financieros	Opinión de los usuarios (as) sobre los servicios prestados Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos
Comités técnicos, directivos, estratégicos	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Organismos financieros	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Institución ejecutora	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Instituciones contraloras y presupuestarias	Avance físico y financiero del proyecto

Productos esperados

De esta etapa se obtienen resultados como: **i)** POA y presupuestos ajustados, **ii)** informes de seguimiento, **iii)** contratos de ejecución de sub proyectos y prestación de servicios y **iv)** convenios con organizaciones de usuarios (as).

Instrumentos

Instrumento 5.

Revisión y ajustes del POA del nuevo año. Da orientaciones para revisar y ajustar las actividades, metas e indicadores establecidos en el POA.

Guía para el Seguimiento y Evaluación. FIDA. 2002.

Etapa 5: Evaluación del POA

El proyecto debe contar, a más tardar después de un año de funcionamiento, con un sistema de seguimiento y evaluación operando. Este sistema contempla una serie de indicadores para el seguimiento y la evaluación.

En la formulación del POA se identifican los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades para el período programado específicamente. Estos indicadores sirven para medir el avance de la ejecución de las actividades del POA y del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En diferentes períodos de la ejecución del POA un equipo conformado por miembros de la UP, representantes de los usuarios (as) y prestadores de servicios, debe realizar evaluaciones para valorar el cumplimiento de las metas y replantear las estrategias seguidas, si es el caso, como elementos para mejorar la planificación en el ciclo siguiente.

Período para realizar las actividades

La planificación operativa se inicia desde la etapa de cumplimiento de condicionalidades, donde se formula un plan operativo inicial, que tiene como objetivo organizar actividades y asignar recursos para iniciar la ejecución del proyecto. En este caso la planificación operativa la realiza la Institución ejecutora o el Director (a), si ha sido contratado (a). La planificación operativa continúa hasta la fase de terminación del proyecto.

La planificación operativa está sujeta a una acción continua durante el año de preparación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación sobre la marcha, ajustes y nuevamente iniciar el ciclo con la preparación del POA del año siguiente.

Además, la planificación operativa depende de los plazos y fechas límite establecidas por el Gobierno y los organismos financieros en los convenios de financiamiento, y debe tomar en cuenta también las metas generales en el Plan Global de Inversiones. Por esta razón es que se recomienda elaborar y mantener un cronograma de trabajo de al menos dos años (incluye más de un ciclo presupuestario) en el que se definen las actividades a realizar para el diseño, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del POA. Es necesario vincular los períodos de elaboración de presupuesto con el de programación de actividades, que ocurren en forma desfasada para los proyectos, especialmente para aquellos diseñados con un fuerte énfasis en otorgar servicios basados en la demanda de la población objetivo.

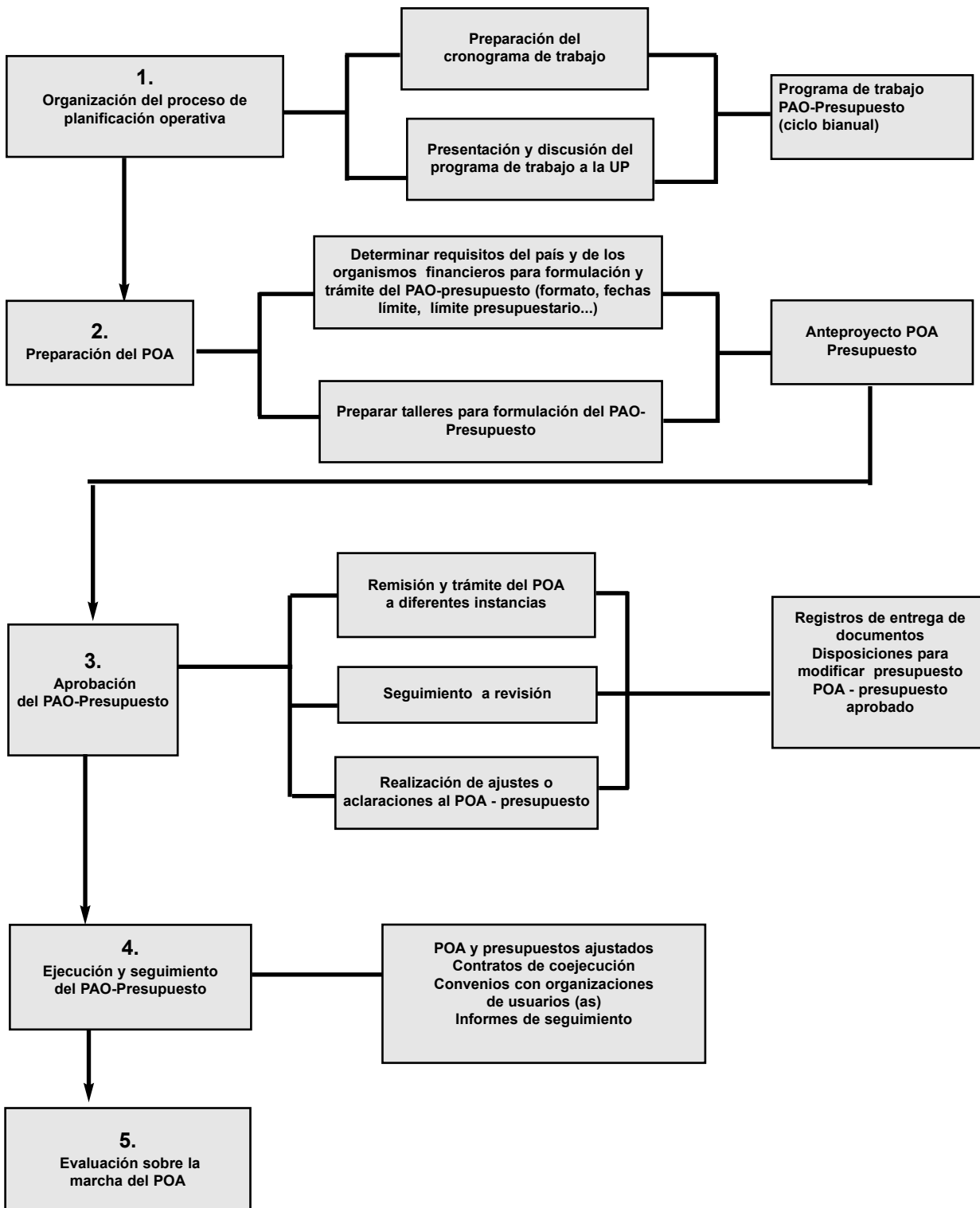
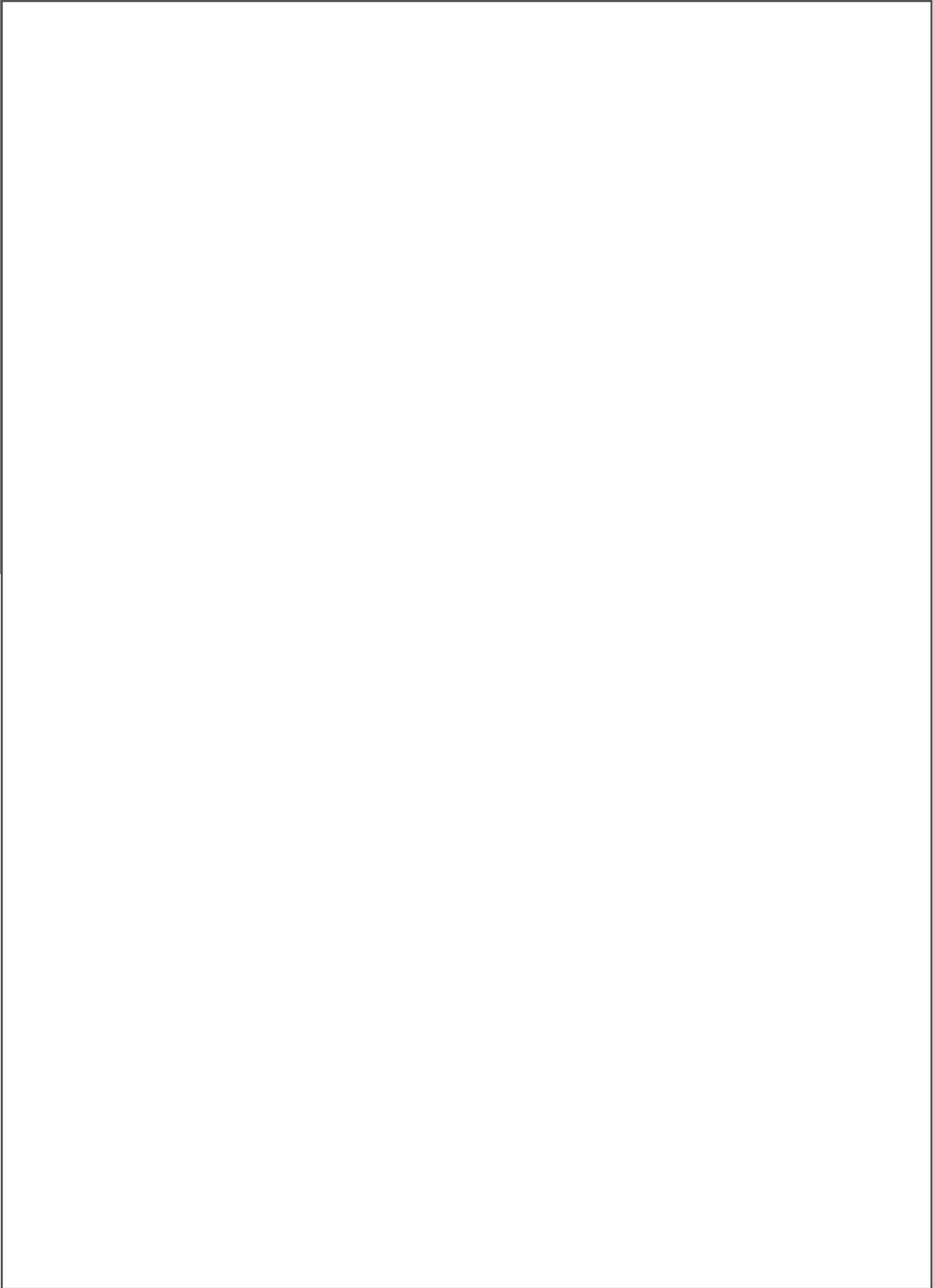


Figura 1. Flujo del proceso de planificación operativa

Cuadro 1. Resumen del proceso de planificación operativa

Etapas	A ctividades	Instrumentos	Refer encia	Participantes	R esponsabilidad	P roductos
1. Organización del proceso de planificación operativa						
	Preparación de un programa de trabajo para un ciclo de dos años (año de preparación y año de ejecución), para lo cual se deben definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán y el tiempo que ocuparán, todo en función de las etapas del proceso de planificación operativa.	Esquema para elaborar el cronograma de trabajo	Inst. 2	Encargado (a) de P&S Administrador (a)	Definir las actividades a realizar, tiempos y momentos. Definir la disponibilidad de recursos y asignarlos para satisfacer la programación.	Cronograma de trabajo
	Presentación y discusión d el programa de trabajo al equipo de la UP					
2. Preparación del Plan Operativo Anual						
	Determinación de los requisitos para la presentación, trámite y aprobación del POA, por Organismos Financieros Internacionales y por Organismos Nacionales.	Documentos básicos y de referencia Esquema para elaborar el cronograma de trabajo Propuesta de contenido del POA Taller de preparación del POA	Inst. 1 Inst. 2 Inst. 3 Inst. 4	Encargado (a) de P&S Director (a) Administrador (a) Equipo Técnico, principalmente los encargados (a)s de los componentes	Identificar requisitos y condiciones, para el Plan y presupuesto. Velar por su aplicación e la formulación Aportar información sobre los niveles de ejecución, de responsabilidad Coordinar los talleres Aportar información sobre las proyecciones en metas	Circulares y directrices Instrumentos específicos para el taller de revisión de alcances del POA anterior y de ajustes del POA de período siguiente Evaluación del PAO en ejecución Anteproyecto del POA y presupuesto
	Desarrollo de los talleres de evaluación del período en ejecución y formulación del POA del siguiente período					
	Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del presupuesto en concordancia con el POA formulado					
3. Aprobación del PAO						
	Remisión, trámite y seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA y ajustes o aclaraciones según sea solicitado.	POA del proyecto y notas formales de trámite. Secuencia de trámite identificada y definida		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	Preparan para remisión y dan seguimiento	PAO-Presupuesto en trámite
	Seguimiento en los diferentes niveles en que se encuentra el POA - presupuesto	Secuencia de trámite en trámite		Institución Cooperante Institución ejecutora	Revisan, aprueban	POA-Presupuesto avalado
	Realización de ajustes o aclaraciones al POA presupuesto	Notas y publicaciones oficiales		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	Introducen ajustes	POA – presupuesto ajustado

Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Producto
4.	Ejecución y seguimiento Contribuciones de bienes y servicios Desembolsos y gestión de recursos Seguimiento a resultados Actualización del POA presupuestado	Revisión y ajustes del POA del año nuevo	IntL 8	Encargado (a) de P&S Director (a) Administrador (a) Equipo Técnico, principalmente los Encargado (a) de componente Organizaciones de usuarios (as)	Organizar los saleres y preparar los instrumentos de trabajo Agora información sobre avances de Mejias por resultado	PAO ajustado Informe de seguimiento Planificacón trimestral
5.	Evaluación sobre la marcha Aplicación de Indicadores para medir el avance en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos	Indicadores definidos para evaluación		Encargado (a) de P&S Director (a) Administrador (a) Equipo Técnico, principalmente los Encargado (a) de componente Usuarios (as) Presabotras de servicios		Estrategias, mesas y actividades replanizadas



Anexo

Instrumentos de apoyo a la planificación operativa

Índice del Anexo

Instrumento 1. Documentos básicos y de referencia para el proyecto.	31
Instrumento 2. Esquema para elaborar el cronograma de trabajo.	32
Instrumento 3. Propuesta de contenido del POA.	34
Instrumento 4. Taller de preparación del POA.	36
Instrumento 5. Revisión y ajustes del POA del nuevo año.	47

Instrumento 1

Documentos básicos y de referencia del proyecto

1. Políticas del gobierno en el ámbito rural y económico.
2. Informe de evaluación ex - ante (IEEA) y Anexos.
3. Convenio (s) de Financiamiento o Contrato (s) de Préstamo.
4. Condiciones Generales de Financiamiento de las Entidades que financian el proyecto; por ejemplo: Condiciones Generales del FIDA, del 2 de diciembre de 1998.
5. Manual de Operaciones y Reglamento Operativo.
6. Reglamento de Crédito o de uso de los fondos del proyecto.
7. Ley de Contrataciones del Estado.
8. Normas sobre adquisiciones y desembolsos de la institución cooperante o administradora, y los organismos financieros.
9. Guía Práctica de Administración Financiera de proyectos financiados por el FIDA. RUTA. 1999.
10. Estudios recientes sobre la población objetivo y la zona de proyecto (incluyendo censos, encuestas, etc.), listados de organizaciones de base y prestadoras de servicios existentes en la zona y de instituciones públicas de diferentes sectores.
11. Diagnósticos y planes territoriales, socioeconómicos y ambientales existentes.
12. Documentación sobre proyectos similares ubicados en la zona u otras aledañas.
13. Mapas topográficos detallados (al menos a escala 1: 50.000) para la zona de proyecto.

Instrumento 2

Esquema para elaborar el cronograma de trabajo

En el siguiente cuadro se presenta la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA. Tome en cuenta que durante la ejecución de las actividades del POA en ejercicio, se deben realizar actividades para la preparación del POA del siguiente año.

Etapas y actividades	Año de preparación												Año de ejecución											
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1. Preparación																								
2. Aprobación del POA																								
3. Ejecución y seguimiento del POA																								
4. Evaluación del POA																								

Nota: La evaluación del POA en ejercicio, se debe realizar en el último mes de cada año, como indicativo para la preparación del plan - presupuesto del año siguiente.

En la preparación del cronograma de trabajo es importante considerar el detalle del método propuesto en este fascículo, así como los tiempos y períodos fijados por el gobierno y los organismos financieros. En particular, el cronograma debe identificar las fechas y momentos clave, cuando el proyecto debe compatibilizar y revisar su presupuesto y su programación, para asegurar que el POA esté vigente.

Al estar el proyecto incorporado en el ciclo presupuestario nacional, tiene dificultades para precisar el monto de recursos requerido para el año siguiente. Ello no afecta tanto a los gastos administrativos generales del proyecto (salarios, gastos de operación, transportes, etc.), que corresponden al tradicional presupuesto por línea o rubro presupuestario. Sin embargo, sí representa un reto para aquellos proyectos basados en la demanda, el poder establecer con tanta antelación al inicio de actividades con los usuarios (as), los costos de contrataciones o de transferencias para contratar servicios para estos. Estos costos se considera preferible presentarlos como líneas de gasto generales, según el tipo de servicios que se planeé ofrecer. No se pretende que estas líneas de gasto sean detalladas (por ejemplo, montos asignados por comunidad o área geográfica o por subproyecto), puesto que esto es difícil preverlo 6 o aún 9 meses antes de otorgar el servicio. La dificultad para el proyecto estriba en que este razo-

namiento sea aceptado por la institución ejecutora, y no obligue a que presente para todos sus gastos un presupuesto por rubro o línea presupuestaria.

Un ejemplo de cronograma donde se relacionan actividades de formulación de presupuesto, fechas y actividades para la identificación de demandas, se presenta a continuación:

Presupuesto de recursos	Fechas	Programación de actividades
1. Inicio de ciclo presupuestario según Ministerio Finanzas.	1 de enero	1. Proyecto identifica demandas de usuarios (as) como parte del trabajo de promoción y identificación de demandas.
2. Proyecto prepara plan de gastos para el año entrante	1 de mayo	
3. Presentación del presupuesto preliminar a la Institución Ejecutora para inclusión en el Presupuesto global	1 de julio	2. Proyecto utiliza demanda identificada a la fecha para hacer proyecciones para el POA.
4. Institución Ejecutora informa de monto inicial aprobado al Proyecto y envía a Ministerio Finanzas que lo incluye en Presupuesto Nacional	1 agosto	3. Nuevas demandas se identifican durante la ejecución.
5. Aprobación legislativa al Presupuesto	1 octubre	4. Proyecto actualiza programación con base en la cifra aprobada por Ministerio de Finanzas.
6. Se inicia año fiscal	1 diciembre	5. Proyecto debe compatibilizar presupuesto aprobado con actividades reprogramadas a finales del año
7. Proyecto debe compatibilizar presupuesto aprobado con actividades reprogramadas a finales del año	1 de enero	6. Programación ejecutada y por ejecutar del año, sirve para retroalimentar el ciclo de presupuestación siguiente
8. Se inicia nuevo ciclo presupuestario	1 de mayo	

Instrumento 3

Propuesta de contenido del POA

Índice de contenido de un documento de POA

1. Introducción

2. Resumen ejecutivo

3. Descripción del proyecto

Incluye un resumen sobre objetivos, principios estratégicos, componentes, organización, usuarios (as), período de ejecución y presupuesto del proyecto.

4. Evaluación del POA del año anterior

Incluye logros, problemas de ejecución, aspectos a ampliar y otros a fortalecer.

5. Lineamientos estratégicos y operativos para el año correspondiente

Describe las orientaciones estratégicas y operativas para la ejecución del POA.

6. Contenido del POA del año correspondiente

Desglosa para cada programa/componente/objetivo las actividades, las metas del año y los recursos necesarios, incluyendo los procesos que se utilizarán para unir la demanda con la oferta de servicios. El POA debe abordar de manera explícita las siguientes preguntas:

¿Qué se hace y cuánto (actividades planeadas y sus metas en relación con los objetivos del proyecto)?

¿ Para quién? (beneficiarios/usuarios (as) por actividad y zona)

¿Quién las hace (los responsables de las actividades y con quién se coordina)?

¿Cuándo se hacen (plazo de ejecución)?

¿Cuánto cuestan?

¿Cómo medir las actividades principales (indicadores de seguimiento)?

¿Cómo hacerlas (estrategia operativa)? Es usual que esta información se consigne en tablas.

Es usual que esta información se consigne en tablas.

7. Presupuesto

8. Mecanismos para el seguimiento y evaluación del POA

9. Mecanismos de difusión del POA

10. Anexos

Instrumento 4

Taller de preparación del POA

En este instrumento, se recomienda una serie de pasos ó acciones que es fundamental realizar para la adecuada formulación el POA:

1. Evaluación del estado de ejecución del proyecto, avance acumulado a la fecha del taller ó al menos al trimestre anterior (ver ejemplo de matrices y guías de preguntas por objetivo anexo a este Instrumento), según se detalla:

Actualizar una matriz de avance en la ejecución de metas, por objetivo, destacando los logros alcanzados al 31 de diciembre del año anterior, así como las principales limitaciones a la ejecución. Liste las limitaciones principales (factores internos y externos) de la ejecución y anote observaciones generales del objetivo que expliquen los resultados obtenidos (Matriz 1). Realice el ejercicio en forma sencilla y clara.

PROYECTO _____

**Matriz 1: AVANCE EN LA EJECUCION DE LAS METAS
A DICIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR**

OBJETIVO	META GLOBAL	META AÑO....	META ALCANZADA AL	OBSERVACIONES Y LIMITACIONES A LA EJECUCION
				Limitaciones: 1. 2. 3. 4. Observaciones generales:

Para el análisis de cada uno de los objetivos, deberá formular preguntas clave, que le permitan determinar los factores de éxito ó fracaso de las

actividades realizadas y su efecto en logro de los objetivos. Las preguntas deben ser formuladas en función de acciones realizadas, percepción de los usuarios (as), obstáculos enfrentados, razones por las cuales no se realizaron las acciones, otras. Las respuestas a estas preguntas permitirán determinar las limitaciones enfrentadas.

2. Análisis FODA del proyecto, de la UP y sus vínculos ó relaciones con los usuarios (as), coejecutores, entidades de Gobierno, organismos financieros y otros. Este análisis es sobre la situación al momento de formular el POA. Las respuestas a las preguntas del paso anterior, son una base importante para la realización del FODA.

Qué es el FODA?

El FODA es una técnica que permite:

- realizar un diagnóstico de la situación o las condiciones en las que se desarrolla el proyecto.
- conocer las condiciones internas y externas con las que debemos trabajar y para las cuales hay que diseñar estrategias y acciones específicas.

Fortalezas:

Son las virtudes, capacidades o elementos con que cuenta el proyecto que facilitan el cumplimiento de la misión y de sus objetivos ó propósito.

Oportunidades:

Son las condiciones o situaciones del entorno externo del proyecto que pueden ser aprovechadas para el logro de los objetivos.

Debilidades:

Es la ausencia de capacidades o condiciones del proyecto que le hacen más difícil el lograr alcanzar las metas que se proponen y lo ponen en desventaja.

Amenazas:

Son situaciones, hechos o actores del entorno externo del proyecto que pueden hacer retroceder o dificultar el logro de los objetivos y misión.

Se deben identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, esto se recomienda hacerlo por áreas estratégicas definidas previamente.

3. Definición de las estrategias operativas para el año en cuestión, sobre la base de los análisis de situación realizados en los puntos 1 y 2 anteriores.

Las estrategias definen las líneas de acción, enfrentando o dando solución a limitantes, debilidades y amenazas y potenciando o aprovechando las fortalezas y oportunidades en función de los objetivos del proyecto.

4. Identificación y análisis las demandas de los usuarios (as). Se recomienda revisar el fascículo 10 sobre Levantamiento de la demanda de la Serie Organización para la ejecución de proyectos.

5. Definición del presupuestario disponible para el año en cuestión, en función de las disposiciones del gobierno, si estas son las que definen el límite (lo cual es usual) ó en función de los costos reales. Las necesidades reales de presupuesto en función de las demandas y costos reales, siempre se deben definir; pues que esto permite, a la hora de hacer recortes, por los límites presupuestarios sujetarse a la realidad.

6. Preparación del POA, partiendo de los insumos obtenidos en los pasos 1, 2, 3, 4 y 5 anteriores, definiendo actividades por objetivo, sus metas, indicadores de gestión, responsables, programación de metas en el tiempo y presupuesto.

En la siguiente matriz, se detalla el esquema que se recomienda utilizar.

Entidad ejecutora:
 Período del POA:
 Nombre del formulario:
 Nombre del proyecto:

Objetivo general:
 Objetivo específico:

Plan Operativo						Metas por unidad de tiempo				Presupuesto				
Resultados y actividades	Metas	Indicadores de gestión	Unidades de medida	Usuarios (as) beneficiarios		Responsables	I	II	III	IV	Fuente y Monto Financiado	Objeto del Gasto		Total
				H	M									

La matriz integra información POA - presupuesto.
 Se prepara una matriz para cada objetivo específico o resultado del proyecto
 La columna No. 1 "resultados y actividades" debe coincidir con la primer columna del marco lógico.

Ejemplo de Taller de revisión de los alcances del POA anterior y de ajustes al POA del período siguiente

Proyecto _____
Taller para el análisis del cumplimiento de actividades y metas del año _____

ACTIVIDADES

1. Actualizar una matriz de avance en la ejecución de metas, por objetivo, destacando los logros alcanzados al 31 de diciembre del año anterior, así como las principales limitaciones a la ejecución. Liste las limitaciones principales (factores internos y externos) de la ejecución y anote observaciones generales del objetivo que expliquen los resultados obtenidos (Matriz 1). Realice el ejercicio en forma sencilla y clara.
2. Describir el ó los proceso (s) utilizado (s) para el desarrollo de las actividades. Utilice el flujo grama que se adjunta. Actualice, o elabore el flujo de procesos según corresponda.
3. Elaborar una caracterización del tipo de usuarios (as) que se atiende y prestadores de servicios en la zona (Matriz 2 y 3).
4. Elaborar un cuadro con las contrataciones destacando su estado, monto y resultados.
5. Análisis por objetivo (ver guía de preguntas y Fascículo 6. Planificación estratégica. Serie Organización para la Ejecución de Proyectos).
6. Resumen de principales conclusiones y lecciones aprendidas.

DURACION DEL EJERCICIO: 6 horas

INSTRUMENTOS:

- Cuestionario para la Revisión del POA del año en curso
- Marco lógico
- POA del año en curso
- Informes de ejecución trimestral
- Informe de avance de metas
- Flujo de procesos

PROYECTO _____

Matriz 1: AVANCE EN LA EJECUCION DE LAS METAS A DICIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR

OBJETIVO	META GLOBAL	META AÑO....	META ALCANZADA AL	OBSERVACIONES Y LIMITACIONES A LA EJECUCION
				Limitaciones: 1. 2. 3. 4. Observaciones generales:

PROYECTO _____

MATRIZ 2. CARACTERIZACION DE LA POBLACION ATENDIDA POR EL PROYECTO

NOMBRE	TIPO DE ORGANIZACION	NO. ASOCIADOS			ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD DESARROLLADA POR EL PROYECTO	UBICACION (MUNICIPIO/ CANTON)	PAPEL PROYECTADO POR EL PROYECTO EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA REGION	
		Total	H	M				Bajo	Alto

PROYECTO _____

**MATRIZ 3. CARACTERIZACION DE LAS ENTIDADES
PRESTADORAS DE SERVICIOS**

OBJETIVO

NOMBRE	TIPO DE ORGANIZACION*	SEDE	ACTIVIDAD PRINCIPAL*	ACTIVIDAD DESARROLLADA PARA EL PROYECTO	ORGANIZACION A LA QUE SE PRESTA EL SERVICIO	LUGAR DONDE PRESTA EL SERVICIO

* (A) Servicios a organizaciones

(B) Diagnóstico de organizaciones

(C) Estudios (EL PROYECTO)

EJEMPLOS DE PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANALISIS DEL OBJETIVO FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

¿Qué criterios se establecieron para seleccionar las organizaciones? Fueron éstos los más adecuados?

¿Las organizaciones que se están atendiendo son las que requieren ser fortalecidos por el proyecto?

¿Cuál ha sido el proceso seguido para la atención de los diferentes usuarios (as) del Componente?

¿Los criterios utilizados para la identificación de necesidades de las organizaciones mostraron ser viables?. ¿ Recoge las necesidades de todos/as sus miembros?

¿El proceso de atención a las organizaciones es ágil? Cuánto tiempo se requiere? Puede reducirse?

¿Las organizaciones seleccionadas permiten la cobertura de población masculina y femenina que debe atender el proyecto? ¿Qué se ha hecho al respecto?

¿Cuál ha sido la respuesta del proyecto con respecto a las solicitudes presentadas por las organizaciones?

¿Qué respuesta ha habido en las organizaciones con respecto al trabajo desarrollado, según el tipo de organización atendida?

¿Con cuántas de las organizaciones se sigue trabajando? ¿Por qué algunas organizaciones no se siguen atendiendo?

¿La cobertura de organizaciones es similar por área geográfica? Cómo mejorar la cobertura por área?

¿Cómo se va a lograr involucrar a las organizaciones en los Planes Sectoriales establecidos?

¿Se han formalizado cartas de entendimiento con organizaciones de productores y como han funcionado?

¿Para las contrataciones han habido oferentes y las ofertas han sido claras?

¿Los instrumentos utilizados por el proyecto para dar seguimiento al cumplimiento de los planes son claros?

¿Qué participación tienen las organizaciones involucradas en la formulación y el seguimiento de los planes?

¿Los instrumentos de supervisión de las propuestas de las organizaciones fueron validados?

¿Las gestiones realizadas permitirán el financiamiento en forma oportuna y ágil de los proyectos de inversión?

¿Qué participación tienen las organizaciones involucradas en la preparación del plan operativo anual del proyecto?

¿Se ha potenciado la participación de las mujeres en las acciones de desarrollo local y regional?

PROYECTO _____

EJEMPLOS DE PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANALISIS DEL OBJETIVO FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS

¿Las prestadoras de servicios con los que se está laborando son los que requieren ser fortalecidos por el Proyecto?. ¿Por qué?

¿Los criterios utilizados para seleccionar a los prestadores de servicios permiten asegurar una buena calidad de la oferta de servicios? ¿Por qué?.
¿Dentro de los criterios está incluido el enfoque de género?

¿Las organizaciones oferentes de servicios tienen conocimiento de las características del proyecto (modalidad de ejecución, orientación al desarrollo de capacidades locales, etc.)?

¿Existen oferentes regionales en todas las áreas de interés que puedan ofrecer un producto de calidad? ¿Cuál es la estrategia del proyecto para cubrir aquellas áreas donde no hay oferta de servicios?

¿Qué acciones deben modificarse o introducirse dentro de la estrategia del objetivo para lograr desarrollar capacidades locales en la prestación de servicios?

¿La estrategia seguida permitirá la sostenibilidad de las acciones del proyecto, una vez que concluya la ejecución?

¿Qué participación tienen las organizaciones involucradas en la preparación del plan operativo anual del proyecto?

¿Los instrumentos utilizados por el proyecto para dar seguimiento al cumplimiento de las actividades de los prestadores de servicios son adecuados?

PROYECTO _____**EJEMPLOS DE PREGUNTAS ORIENTADORAS
PARA EL ANALISIS DEL OBJETIVO DIRECCION
Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO**

¿Qué ha pasado con el traslado de funcionarios al proyecto?

¿Qué otras opciones de contratación se han identificado?

¿Las actividades de capacitación al personal permiten un mejor desempeño del mismo?

Sobre la divulgación de información sobre el proyecto

¿Cómo se ha manejado el tema de la divulgación de acciones y logros del proyecto hacia los diferentes actores? ¿ Existe una política de divulgación? Un responsable?

¿Se ha definido un proceso de sistematización? Se aplica?

Sobre el proceso de planificación y seguimiento

¿Existe conciencia en la UP de la necesidad de una planificación participativa? ¿Qué acciones se han realizado en este sentido?

¿Se ha logrado establecer el seguimiento sistemático como principio de ejecución del proyecto?

¿Las herramientas de planificación diseñadas son de fácil y claro manejo?

¿Qué deficiencias problemas o limitaciones se observan en la planificación y seguimiento de las acciones del proyecto?

Instrumento 5

Revisión y ajustes al POA del nuevo año

PROYECTO _____

REVISION Y AJUSTES AL POA DEL NUEVO AÑO

ACTIVIDADES

1. En grupos de trabajo revisar y ajustar las actividades, metas e indicadores establecidos en el POA del nuevo año, considerando:

- a) la revisión del POA del año anterior
- b) el POA del nuevo año
- c) la disponibilidad presupuestaria, recursos humanos
- d) las recomendaciones establecidas en el Plan Estratégico y
- e) las metas definidas en el Marco Lógico.

DURACION DEL EJERCICIO: 6 horas

INSTRUMENTOS:

- Cuestionario para la Revisión del POA del año anterior
- Marco lógico
- POA del año anterior
- Informes de ejecución trimestral
- Informe de avance de metas
- Flujo de procesos