

# Monitoreo y Evaluación por Resultados

Reunión del Cluster de Remesas

San Salvador, Octubre 2007

# Nuevo Enfoque del FOMIN

- FOMIN desea avanzar en términos de eficiencia reduciendo los procesos administrativos relacionados con adquisiciones y revisiones de desembolsos.
- Con una visión enfocada en resultados y mitigación de riesgos

# Compromisos del FOMIN hacia los Resultados

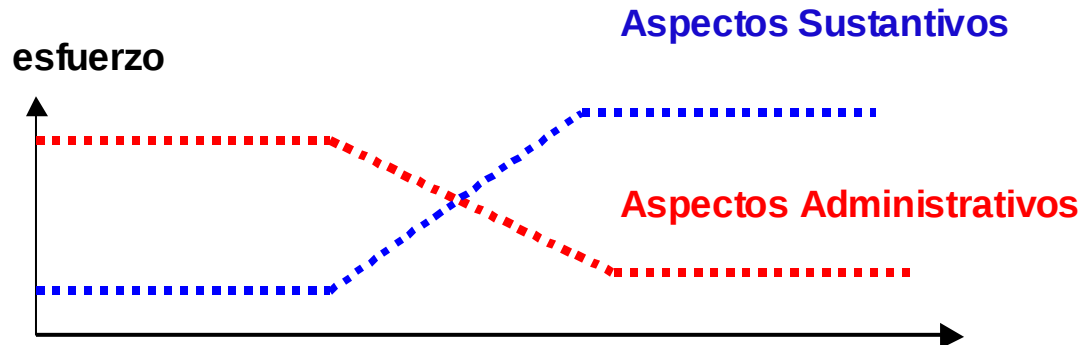
- Incrementar capacidad del organismo ejecutor para medir resultados
- Refinar herramienta de análisis institucional para poner mayor énfasis en la evaluación de riesgos

# ¿POR QUÉ?

- Supervisión Dinámica (información oportuna, supervisión focalizada)
- Mayor dialogo/contactos con las AE y beneficiarios
- Proyectos que generen mayor impacto

## NUEVO SISTEMA DE SUPERVISIÓN (NSS)

1. La supervisión concentrada en lo sustantivo / preventivo
2. Simplificar y optimizar los procesos de adquisiciones, financieros y administrativos



3. Regresar el liderazgo a las UE s cuanto sea posible /y viable /y gradualmente
  - Orientación a la Gerencia de Proyectos.

# ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

- DE: Micro gestión por parte del Banco/FOMIN
- A:
  - Apoyar a las AEs para realizar la GESTIÓN de proyecto
  - Seguimiento del Banco por resultados basado en riesgos

# ¿CON QUÉ?

Con instrumentos de gestión y seguimiento por resultados basados en riesgos

- **A nivel de AEs**
  - Análisis de Riesgos (AR)
  - Marco Lógico (ML)
  - Plan de Ejecución del Programa (PEP)
  - Plan Operativo Anual (POA)
  - Informe de Progreso (IP)

# ANÁLISIS DE RIESGOS

## BENEFICIOS:

- Jerarquiza problemas e identifica potenciales soluciones y enfoca la atención del ejecutor y el especialista en lo sustantivo.
- Facilita el dialogo con el ejecutor y entre los stakeholders
- Genera apropiamiento entre los entes involucrados
- Flexible y fácil de aplicar

# Plan de Ejecución del Programa (PEP)

## BENEFICIOS:

- Provee una visión multi-anual y estratégica del proyecto
- Sirve de puente entre el diseño y la ejecución
- Sirve de base para el POA del primer año y de años subsiguientes

# Plan Operativo Anual (POA)

## BENEFICIOS:

- Refleja la estrategia indicada en el PEP
- Ayuda al ejecutor planificar todas las actividades del año.
- Ayudar al ejecutor gestionar su proyecto.
- Sirve de base para los dos informes de progreso
- Registra la ejecución y avances del proyecto

# Informe de Progreso (IP)

## BENEFICIOS:

- Provee información oportuna e inclusive al día.
- Sirve de base para la actualización del POA
- Analítico y prospectivo
- Establece diferencias entre lo planificado y lo ejecutado
- Alerta a la UE/AE y al banco de áreas problemáticas  
“Semaforizado”
- Permite una estandarización y objetividad para la clasificación de IP y DO.

## ¿Cómo se integran los instrumentos?

- **Secuencialmente.** La información que genera un instrumento alimenta la preparación/desarrollo de la otra.
- **Módulos de gestión.** Todos contienen los mismos módulos, a saber: gestión de riesgos, ejecución de componentes, sistema de monitoreo, gestión financiera, gestión administrativa.

# Gestión de Riesgos

| Plan de Ejecución del Proyecto – PEP              | POA                                                | Informe Semestral                        |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Determinar vigencia de supuestos del Marco Lógico | Actividades para gestión de riesgos de componentes | Grado de cumplimiento de las actividades |

# Ejecución de componentes

| Plan de Ejecución del Proyecto                             | POA                                                                                                                      | Informe Semestral                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia para la ejecución individual de los componentes | Análisis de Ruta Crítica, actividades clave, indicadores del año/semestre, grado de utilización de los recursos humanos. | Resultados del semestre, logro de los indicadores<br>Resultados acumulados, logro de indicadores<br>Indicadores con déficit, plan de acción para el siguiente semestre. |

# Sistema de Monitoreo y Evaluación

| Plan de Ejecución del Proyecto                                                                   | POA                                                                                                                   | Informe Semestral                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan de implementación:<br>Sistema de Seguimiento,<br>Indicadores, Línea Base y<br>evaluaciones. | Actividades para<br>implementar y mantener:<br>Sistema de Seguimiento,<br>Indicadores y Línea Base<br>y evaluaciones. | Funcionamiento del<br>Sistema de Seguimiento,<br>validez de los indicadores<br>y Línea Base y<br>evaluaciones. Si está<br>pendiente, plan de acción<br>para el siguiente semestre |

## Gestión financiera

| Plan de Ejecución del Proyecto                                                                                                                                                                                       | POA                                                                                                                                            | Informe Semestral                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Presupuesto total detallado por componente; por categorías de inversión; por fuentes de financiamiento; flujos de caja.</p> <p>Estrategia para obtener eficiente y oportunamente los recursos de aporte local</p> | <p>Presupuesto anual detallado, derivado de las actividades propuestas en el POA.</p> <p>Actividades para obtener recursos de aporte local</p> | <p>Ejecución Semestral del presupuesto.</p> <p>(*) Comparado automáticamente Presupuesto VS. Ejecución</p> |

# Gestión administrativa

| Plan de Ejecución del Proyecto                      | POA                                                                                              | Informe Semestral                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan de cumplimiento de cláusulas contractuales     | Actividades para el cumplimiento oportuno de cláusulas contractuales, incluyendo las financieras | Cláusulas contractuales incumplidas y plan de acción para cumplimiento                                                   |
| Plan de implementación de la U.E. del Proyecto      | Actividades para la implementación, puesta en marcha y funcionamiento de la UE.                  | Grado de funcionamiento de la UEP.                                                                                       |
| Previsión de los Talleres de ejecución del Proyecto | Actividades para la ejecución de los Talleres y Misiones del Proyecto                            | Resultados y grado de implementación de los acuerdos y recomendaciones de los Talleres, Misiones y Visitas de Inspección |
| Plan de transferencia de Exante a Expost.           | Actividades para “calificar” y pasar a revisiones expost                                         |                                                                                                                          |
|                                                     | Actividades para la preparación y ejecución del Plan de Sostenibilidad                           | Estado de: preparación, ejecución, del Plan Sostenibilidad, Grado de sostenibilidad alcanzado                            |

# Cómo el modelo ha contribuido a lograr efectividad en el desarrollo

- Experiencia en otros países
  - Fortalecimiento Institucional
    - En otras áreas de operación
  - Impacto

# **Otras Herramientas Para La Consolidación De Resultados**

- **Taller de Sostenibilidad**
- **Taller de Terminación**

## Taller de Sostenibilidad

- **Propósito:** Evaluar avances, logros y desafíos que presenta la sostenibilidad e identificar medidas y acciones necesarias para alcanzar la misma
- **Realización:** Por lo menos 1 año antes del plazo final de ejecución
- **Participación:** Autoridades de Agencia Ejecutora (AE), personal clave Unidad Ejecutora, Especialista FOMIN y otros
- **Producto:** Plan de Sostenibilidad/Estrategia

# Sostenibilidad

- Es la capacidad de continuar brindando los beneficios/servicios/productos generados por el proyecto durante un período prolongado después que termine la ejecución y financiamiento FOMIN
- La sostenibilidad constituye una de las principales condiciones para lograr a lo largo del tiempo una mayor efectividad o impacto del proyecto en el desarrollo

# Dimensiones

**Institucional:** ¿Está el proyecto alineado a la estrategia de la AE?,  
¿Qué esfuerzos se están realizando para institucionalizar el proyecto?

**Operativa:** ¿Quién, Cómo, Dónde y Qué? Es necesario para lograr la  
continuidad del proyecto? (Infraestructura física, Personal, Modelo de  
gestión y alcance.)

**Técnica:** ¿Equipo Técnico conformado por consultores nacionales o  
internacionales? ¿Se cuenta con una Metodología para capacitación de  
personal y desarrollo propio? ¿Cartera de productos/servicios?

**Financiera:** Presupuesto, fuente y uso de Fondos- ¿Se ha Identificado  
fuente de financiamiento, o necesidad de Crear un Fondo? estructura?

# Análisis de Sostenibilidad

- 1. Identificar aportes del proyecto al fortalecimiento institucional y organizacional en la AE**
- 2. Definir el ámbito de sostenibilidad**
  - Definir qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo. A fin de asegurar los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

# Análisis de Sostenibilidad

## 3. Identificar las bases institucionales y organizacionales

- Institucional, Operativa, Técnica y Financiera
- Capacidad para crear y mantener alianzas con el sector público, empresarial y académico
- ¿Existe voluntad y capacidad de pago?
- Grado en que los servicios prestados generan los recursos suficientes para su continuidad

## 4. Analizar los factores que inciden en la sostenibilidad

### INTERNOS AL PROYECTO

#### Recursos Humanos

- Ausencia de personal idóneo
- Insuficiencia de personal
- Alta rotación de personal

#### Institucionales / Organizacionales / Culturales

- Falta de apoyo de las autoridades del Organismo Ejecutor
- Falta de una estructura organizacional que permita el sostenimiento del proyecto (liderazgo y administración operativa)
- Ausencia de apoyo o de sentido de propiedad de los beneficiarios del proyecto

## **Financieros / Presupuestarios**

- ✓ Monto insuficiente, falta de un flujo constante (gastos de mantenimiento, administración y operativos)

## **Infraestructura Física (equipos, materiales, etc.)**

- ✓ Infraestructura inadecuada (Falta de capacidad para mantener la infraestructura existente)

## **EXTERNOS AL PROYECTO**

- ✓ Cambios económicos
- ✓ Cambios de prioridades en el ámbito local o nacional

# Plan de Sostenibilidad

- Describir las acciones concretas que se deberían realizar para asegurar el flujo sostenido de los servicios a la profesión generados por el proyecto
- La Agencia Ejecutora debe asumir este Plan como una actividad más de su gestión, establecer responsables y asignar los recursos necesarios, seguimiento y monitoreo

## **PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

### **Ejemplos de actividades**

- Análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades
- Análisis de Riesgos
- Portafolio de Servicios/Productos
- Plan de Negocios que incluya: Análisis de Demanda, de Competencia, Estrategia de Precios, definición de Mercado Objetivo, Estrategia de Comercialización y Proyecciones Financieras

## PLAN DE SOSTENIBILIDAD

| FACTORES DE SOSTENIBILIDAD                                                                                | DIAGNÓSTICO DE TEMAS CLAVES | ACCIONES A TOMAR | PLAZO DE TIEMPO | INDICADORES | SUPUESTOS | MANERAS DE VERIFICACIÓN |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------------------|
| 1. "Ownership" y Compromiso por parte de las Autoridades de la Agencia Ejecutora                          |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 2. Participación de Interesados y Beneficiarios                                                           |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 3. Programa de Formación y Desarrollo de Capacidad Local                                                  |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 4. Operación y Mantenimiento                                                                              |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 5. Utilización de Consultores/ Asesores y Phase out Plan                                                  |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 6. Riesgos                                                                                                |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 7. Costos Recurrentes y Recursos Financieros/ Humanos después de la Finalización del Financiamiento FOMIN |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 8. Rendición de Cuentas                                                                                   |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 9. Sistema de Planeación                                                                                  |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 10. Capacidad de Absorción                                                                                |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 11. Plan de Negocios que incluya estrategia de Comercialización, precio, análisis de competencia)         |                             |                  |                 |             |           |                         |
| 12. Otros                                                                                                 |                             |                  |                 |             |           |                         |

# Lecciones Aprendidas

## **Diseño:**

- ✓ Analizar más profundamente el tema de sostenibilidad y sus dimensiones

## **Ejecución:**

- ✓ Taller de Arranque, Informes semestrales, ISDP
- ✓ Participación/involucramiento de las Autoridades de AE (aspectos técnicos del proyecto y reuniones)
- ✓ Proyecciones financieras, diversificar estrategias de beneficiarios, portafolio de servicios.

## **Hacia el término:**

- ✓ Alianzas, movilizar recursos, Difusión de resultados del proyecto.

# Taller de Terminación del Proyecto

## Propósitos

- Evaluar Resultados
- Sostenibilidad del proyecto
- Identificar Lecciones Aprendidas  
(técnicas/temáticas, factores de éxito)

# Taller de Terminación del Proyecto

- **Realización:** por lo menos 3 meses antes de la fecha actual de ejecución
- **Participación:** Autoridades de la AE, personal clave de la UE, Especialista FOMIN, beneficiarios finales y otros
- **Alcance:** Reunión carácter operativo

# Taller de Terminación del Proyecto

- **Metodología:** Forma parte del éxito de los resultados esperados
- **Documentos:** Línea de Base, último Informe de Progreso, Evaluación Intermedia, Plan de Sostenibilidad, borrador de la Evaluación Final, Informe Final y el PCR.

# Sitio de información

## Toolkit FOMIN

Este *toolkit* para las agencias ejecutoras (AE) y los especialistas del FOMIN (EF) incluye los documentos relacionados a las distintas etapas del ciclo de proyectos del FOMIN.

### I. Identificación

- [Formato para propuesta de financiamiento \(AE\)](#)
- [Análisis institucional \(EF\)](#)
- [Guía para el análisis de riesgo \(EF\)](#)
- [Descripción del papel de la agencia ejecutora \(AE\)](#)



### Enlaces de interés:

- [Lecciones aprendidas](#)
- [Proyectos](#)

- <http://www.iadb.org/mif/toolkit.cfm?language=Spanish&PARID=3>

**Muchas Gracias!**

**Maria Elena Nawar y Carla M. Bueso**  
**FOMIN**