

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

SISTEMA DE MONITOREO

TOSHIKO HATTORI

2003



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS (UDLA) – GTZ
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

TESIS DE GRADO

SISTEMA DE MONITOREO

TOSHIKO HATTORI

COACH: MONICA DONOSO

Septiembre, 2003

Quito, Ecuador

RESUMEN EJECUTIVO

Un conocimiento más exacto sobre los productos y resultados durante la ejecución de un proyecto a favor del desarrollo del país contribuye al mejoramiento de su gestión y a sus probabilidades de éxito, y sirve al mismo tiempo para una rendición confiable de cuentas ante el público y los principales involucrados (por ejemplo, donantes). En este sentido, el monitoreo de los proyectos es un componente imprescindible del proceso de logro de resultados, así como un mecanismo para su identificación y valoración.

Esta tesis está documentando el proceso de una experiencia denominada el Proyecto de Cambio (PC), el cual surgió a partir de la necesidad de los oficiales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), quienes son responsables de la implementación de proyectos, y a la vez, es parte de la reorientación programática operacional del UNDP. El PC concreta la propuesta de un sistema de monitoreo, que comprende un conjunto de instrumentos y procesos organizados metodológicamente y útil para sistematizar la información que es generada por las distintas actividades de monitoreo de proyectos.

El documento está estructurado en 6 capítulos cuyo contenido básico se resume a continuación;

Capítulo 1

El resultado del diagnóstico de los entornos organizacionales muestra que el factor principal que impide un buen funcionamiento del monitoreo de proyectos es la carencia de una metodología sistematizada aplicable. El capítulo está sustentado por la descripción de la organización, con el propósito de entender la situación alrededor del tema.

Capítulo 2

En este capítulo se definen la delimitación y los objetivos del tema tratado. El tema abarca principalmente la implementación de una metodología para la recolección de datos de manera sistematizada mediante la aplicación en un proyecto piloto, con el propósito de que los oficiales de programa del UNDP-Ecuador cuenten con una experiencia concreta y probada. De esta manera, les permite comprender mejor su utilidad y mecanismo planteado, y motivarles a aplicarlo en los de más proyectos.

Capítulo 3

En esta parte se explica las bases conceptuales utilizadas para el desarrollo del PC. En el PC se enfoca establecer una metodología ordenada para monitoreo de actividades, el uso de recursos y los resultados de proyecto, con un grupo de tarea conformados por la unidad de ejecutora del proyecto piloto y la agente de cambio como la oficial a cargo del UNDP.

Capítulo 4

En éste se describen las fases del proceso. Se muestra un marco de planificación para establecer un sistema de monitoreo y su aplicación. En el desarrollo del PC, se

identifican un grupo de tarea y un proyecto piloto apropiado. Sin embargo, por la tardanza de la aprobación del proyecto piloto, se atrasa la ejecución del PC.

Capítulo 5 y 6

En esta parte se describe las conclusiones y las recomendaciones. En el PC se ha creado una base sólida para dar una respuesta a la necesidad de la organización. Este resultado asegura el seguimiento junto con la buena voluntad y los conocimientos del grupo de tarea.

Los principales aprendizajes de este proceso de cambio son; el equilibrio entre "importancia" y "urgencia" del tema para la institución es un clave para medir el grado de compromiso y aporte a obtener. La necesidad y la demanda de la organización no siempre son los factores para impulsar una buena participación.

INDICE

	Pag.
Resumen Ejecutivo2
Capitulo 1. Presentación del Problema y Diagnóstico del Entorno Actual7
1.1. Antecedentes	
1.2. Razones por las Cuales se Escogió el Tema y Pertinencia7
1.3. Diagnóstico Inicial10
A. Funciones y Responsabilidades en Monitoreo en Diferentes Niveles10
B. Análisis de Problemas10
Capitulo 2. Definición, Hipótesis y Objetivos12
2.1. Delimitación del Tema12
A. Abordaje del Tema12
B. Grupo Meta12
C. Metodología Implementada13
2.2. Relaciones del Tema y su Importancia Conceptual con la Descentralización y el Desarrollo Local13
2.3. Presentación de Hipótesis13
2.4. El PC y sus Objetivos14
Capitulo 3. Conceptos Utilizados16
3.1. Principal Enfoque16
A. Nivel de Monitoreo16
B. Fase de Monitoreo17
3.2. Metodología Utilizada17
A. Selección de un Proyecto Piloto17
B. Agente de Cambio18
C. Grupo de Tarea18
3.3. Instrumentos y Herramientas Utilizadas19
3.4. El Coaching19
Capitulo 4. Fases del Proceso21
4.1. Los Inicios y Primeras Intervenciones21
4.2. Actividades Preliminares21
A. Lineamiento Preliminar21
B. Revisión del Procedimiento de la Gestión de Proyectos22
C. Selección de los Instrumentos27
D. Diseño de la Metodología para Establecer un Sistema27
E. Cambio de Proyecto Piloto y la reconfiguración del Grupo de Tarea30

4.3.	Comienzo del Proyecto Piloto30
	A. Supuestos Claves que no habían sido identificados30
	B. Planificación General del Proyecto Piloto31
	C. Revisión de los Capítulos de Monitoreo31
4.4.	Aplicación de Sistema en Proyecto Piloto32
4.5.	Ciclo Previsto32
4.6.	Experiencias35
	A. Actores35
	B. El Proceso36
	C. Resultados Esperados36
	D. Factores de Exitos37
	E. Obstáculos37
	F. Hipótesis37
	G. Sostenibilidad del PC37
	Capitulo 5. Conclusiones38
5.1.	Evaluación General38
	A. Relevancia38
	B. Impacto38
	C. Eficacia38
	D. Eficiencia39
	E. Sostenibilidad39
5.2.	Lecciones Aprendidas39
5.3.	Reflexiones40
	A. Concepto40
	B. Metodología40
	C. Fases40
	D. Hipótesis40
	Capitulo 6. Recomendaciones41
	Bibliografía43
	Anexos	
A.	Descripción de la Organización (UNDP)	
B.	Gestión de Proyecto	
C.	Diagnóstico Inicial	
D.	Antecedentes del Proyecto Piloto	
E.	Planificación General del Proyecto Piloto	
F.	Capítulos que Corresponden a Monitoreo	
G.	Planificación y Establecimiento del Sistema de Monitoreo	

CUADROS

1.1.	Los Actores y sus Funciones/Responsabilidades en Monitoreo.....	10
2.1.	Marco Lógico del PC	15
3.1.	Tipo de Monitoreo	16
3.2.	Fase de Monitoreo	17
4.1.	Matriz de Procedimiento de la Gestión de Proyecto	23
4.2.	Relación entre Documentos de Planificación y los Formatos de Monitoreo	27
4.3.	Marco de Planificación para Establecer un Sistema de Monitoreo... ..	28
B.1.	El Ciclo de Gestión de Proyectos con Rol de Oficial de Programa... ..	B-5
G.1.	Nivel de Monitoreo y su Frecuencia	G-2
G.2.	Nivel de Monitoreo y su Medios	G-8

FIGURAS

1.1.	El Modelo de Contribución a Logros	9
4.1.	Ciclo Previsto	34
6.1.	Modelo de Contribución a Logros, Actual y Propuesta	42
A.1.	Organigrama del UNDP-Ecuador	A-3
B.1.	Ciclo de Gestión de Proyecto	B-2
B.2.	Principales Actores en la Gestión de Proyecto	B-4
B.3.	Ciclo de Gestión de Proyecto y Monitoreo	B-5
C.1.	Arcoiris de Involucrados	C-9
G.1.	Relación entre los Docuemtnos de Planificación y los Documentos de Monitoreo	G-7

CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1. Antecedentes

La cooperación al desarrollo se encuentra cada vez con mayor presión por justificarse. En vista de las crecientes exigencias de calidad en los proyectos y al mismo tiempo recursos más escasos, las agencias de cooperación junto con las organizaciones de contraparte nacional, tienen que realizar su labor en forma eficiente y sostenible hacia la obtención de resultados tangibles. En este contexto, el monitoreo de los proyectos es un componente imprescindible del proceso de logro de resultados, así como un mecanismo para su identificación y valoración, asegurando a la vez, la rendición de cuentas por informar la evaluación de los insumos y los procesos de ejecución.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP)¹ es una organización cuyo objetivo es contribuir al logro del desarrollo humano sostenible mediante proyectos, programas, asociaciones y asistencias “blandas” (como el apoyo que presta fuera de los proyectos y programas). La cooperación o asistencia a favor del desarrollo promovido por el UNDP se centra en efectuar un cambio a largo plazo, específicamente en la erradicación de la pobreza y en el logro de formas de vida sostenible.

El éxito del UNDP vendrá medido por su contribución al logro de resultados (los cambios positivos en el desarrollo). En este sentido, el monitoreo de proyectos y programas asistidos por el UNDP no deben utilizarse solo como un instrumento que permitan la vigilancia del proceso y medición de los logros, sino también se busca la potencialidad de regular² el proceso y orientar hacia el éxito.

Actualmente, el UNDP cuenta con un “Manual de vigilancia y evaluación de los resultados” y “Manual de programación” como una “guide line” o “lineamiento”, en donde se especifican la política institucional, los conceptos, ámbitos, responsabilidades, entre otras funciones de monitoreo. Por otro lado, en el entorno existen varios instrumentos y herramientas que sirven para ejecutar las actividades de monitoreo, que a veces los utilizan inconscientemente. Sin embargo lo que se requiere no son instrumentos dispersos sino un sistema de monitoreo que contenga un conjunto de instrumentos y procesos organizados metodológicamente y útiles para sistematizar la información que se usa para el monitoreo de proyectos.

1.2. Razones por las Cuales se Escogió el Tema y Pertinencia

Las razones se enmarcan en el ámbito institucional, pues se requirió integrar las acciones del PNUD en un programa de reforma orientado a aumentar la eficacia de la Organización a favor del desarrollo que se ha concretado por la Evaluación Común de

¹ La descripción detallada de la organización se encuentra en el Anexo A.

² “regular” se orienta a los resultados y corregir flexiblemente las desviaciones observadas. En cambio, si un proceso está determinado detalladamente y no puede ser perturbado por influencias externas, entonces se puede “controlar” exitosamente mediante un programa definido.

País (conocida como CCA, por sus siglas en inglés) 2002 y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (conocido como UNDAF, por sus siglas en inglés) 2004-2008.

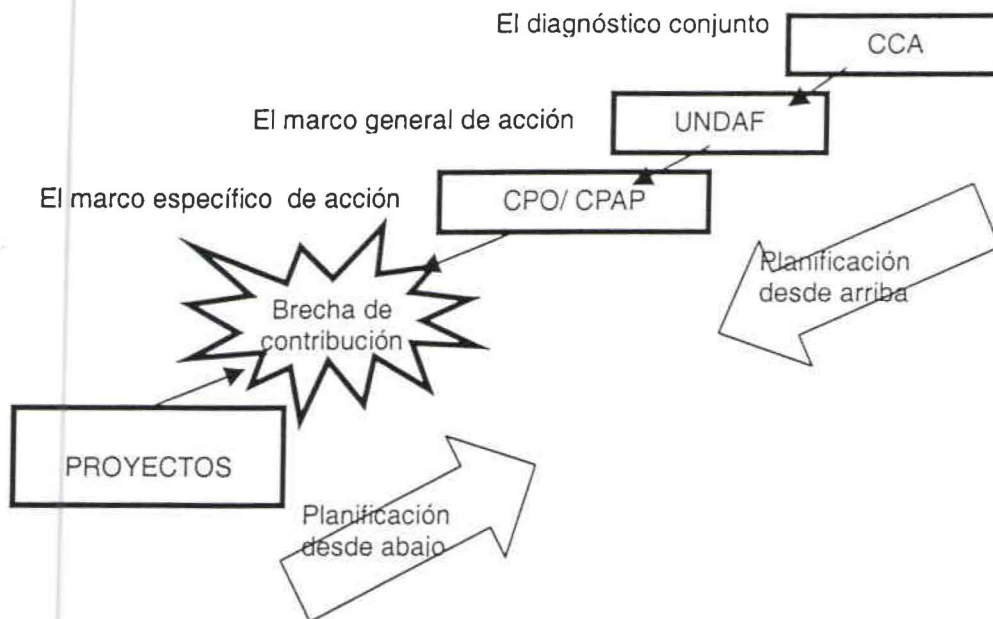
El CCA es un diagnóstico común que las agencias (UNICEF, FAO, OPS, UNFPA, etc.) que componen el sistema de las Naciones Unidas realizan sobre la situación social, política y económica del país o la región en la que prestan cooperación. Esta visión compartida sobre *cuáles* son los problemas del desarrollo de un país, sirve como antecedente básico para definir *cómo* el sistema de las Naciones Unidas actuará, en coordinación con el gobierno y la sociedad, sobre tales problemas. Esta última definición corresponde al UNDAF. El UNDAF determina, para cada área de cooperación priorizada, las estrategias de apoyo que el sistema en su conjunto llevará adelante, así como las principales líneas de acción que seguirá junto con los resultados esperados de su intervención.

A partir de estos documentos, nace el Programa del País (conocido como CPO, por sus siglas en inglés) para especificar acción estratégica de cada agencia.

Esta orientación se enfoca en el logro de los efectos y los productos por la cooperación. “La brecha de contribución” en este modelo significa que los efectos y productos esperados no están directamente relacionados a través de una cadena lógica con las intervenciones del proyecto. Es decir, los proyectos no son necesariamente derivados de la estrategia planteada desde el nivel superior. En la realidad, la mayoría de los proyectos asistidos por el UNDP nacen por la solicitud o por la demanda de los contrapartes nacionales (ministerios, ONGs, gobiernos seccionales, etc.), y los criterios de los fondos / donantes tienen considerables influencias en la delimitación del tema.

El reto es cerrar la brecha en la cadena, mediante la orientación de los proyectos hacia los productos y efectos superiores. Para estos, es fundamental regular el proceso y determinar en *qué* medida las metas de proyectos se van cumpliendo en el tiempo. Un sistema de monitoreo diseñado apropiadamente es una herramienta para orientar y revisar este proceso.

Figura 1-1. El Modelo de Contribución a Logros



Adicionalmente, un monitoreo sistematizado satisface al UNDP;

Necesidad práctica

- Proporcionar al personal directivo y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso
- Rendir cuentas de los recursos empleados frente a los involucrados y al público
- Asegurar el cumplimiento de las metas de acuerdo a lo planificado
- Crear capacidades en las funciones de vigilancia y evaluación en general

Interés estratégico

- Realzar el aprendizaje en materia organizacional y de desarrollo
- Informar al proceso de toma de decisiones
- Aportar la responsabilidad sustantiva y los ajustes necesarios de política en el UNDP

El objetivo de la asistencia al desarrollo siempre ha sido efectuar un **cambio** a largo plazo, pero con demasiada frecuencia en la rendición de informes sólo se registran resultados **simplemente buenos.**

Zéphrin Diabré

1.3. Diagnóstico Inicial

A. Funciones y Responsabilidad en Monitoreo en Diferentes Niveles

A continuación, se presenta las funciones y responsabilidades dentro de la política de monitoreo.

Cuadro 1-1. Los Actores y sus Funciones/Responsabilidades en Monitoreo

Actores	Función	Responsabilidad
Organismo de ejecución (Ministerios, Gobiernos seccionales, ONGs, etc.)	Gestión general de proyecto	Supervisión permanente
Unidad ejecutora (entidad dependiente del organismo ejecutor)	Operación directa Generación de información	Cumplimiento de actividades Elaboración de informes periódicos de avance
Oficial de programa de UNDP a cargo	Asistencia técnica, Acciones directas	Verificación de productos / resultados
Personal administrativo (Unidad de servicio y Finanzas)	Adquisición de bienes y servicios, Registro contable	Uso transparente de fondos

B. Análisis de Problemas

Se han analizado los problemas que impiden un buen funcionamiento de monitoreo desde el punto de vista de los oficiales de programa del UNDP.

1. No cuenta con una metodología sistematizada de monitoreo aplicable

Una orientación adecuada de monitoreo facilita a los oficiales la planificación y la ejecución del mismo. Esta orientación incluye el flujo y la utilización de información generada por el monitoreo. Debido a que la razón clara y sustentada de realizar las actividades de monitoreo no está planteada y difundida, se genera cierta confusión. Por otro lado, existe una caja de herramientas; por ejemplo, los informes periódicos, sistema financiero, sin embargo, no están sistematizados ni conectados entre ellos.

2. **Ejecutan monitoreo utilizando herramientas e instrumentos inconscientemente**
“Informe de avance periódico”, “Informe financiero” y “Visita al campo” son los instrumentos de monitoreo que a todos los proyectos exigen. Pero, ¿hasta qué grado están conscientes de estar monitoreando proyectos con estos instrumentos?
3. **El Criterio de Monitoreo no es uniforme**
Los oficiales entienden por monitoreo el elaborar ¿Monitoreo se entiende saca “Informe de avance periódico” e “informe de visita al campo”, entre otros documentos.
4. **Imagen distorcionada de monitoreo**
- Monitoreo es el fin
 - Monitoreo significa más trabajo
 - Monitoreo produce muchos datos innecesarios
- Estas imágenes bajan la prioridad de monitoreo a pesar de estar consistentes de la necesidad del mismo.

¿Cómo sentimos cuando comienzan a hablar de monitoreo?

¿Nos sentimos mas controlados/supervisados?

¿Nos importa? ¿Resistimos?

¿Tenemos temores?

¿Big Brother is Watching You?

CALSAP 2002

CAPITULO 2. DEFINICION, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

2.1. Delimitación del Tema

A. Abordaje del Tema

Monitoreo no solamente es la recolección y el manejo (medición, descripción, interpretación, discusión y transmisión) de información, sino que el monitoreo también es dejar que los resultados fluyan en la planificación y la ejecución, mejorarlas, adaptarlas y modificarlas. Para que sea realmente útil en distintos niveles, lo fundamental es, sin duda, la aplicación de una metodología para la recolección y análisis ordenado de información, que facilite la toma de decisiones en forma oportuna.

El monitoreo
no solamente requiere de instrumentos,
sino que también de disposición de
diálogo
Kontakt Bleiben

El tema abarca principalmente la implementación de una metodología para la recolección de datos de manera sistematizada, con la visión de que se sirva de una herramienta para satisfacer las demandas y las perspectivas existentes y potenciales en distintas etapas del proyecto por los diferentes interesados y/o usuarios.

La utilidad práctica e inmediata de este sistema se sitúa en el mejoramiento de la calidad de la gestión de proyectos³. Con el fin de asegurar esta utilidad, el tema está orientado a organizar la información dispersa con el enfoque del;

- El avance sistematizado del proyecto
- La dirección del proyecto orientada a la obtención de los objetivos

B. Grupo Meta

El grupo meta son los oficiales de programa del Area de Desarrollo Sostenible del UNDP-Ecuador. Su rol en monitoreo es dar asistencia técnica y algunas veces la responsabilidad directa, por consiguiente tiene una mayor influencia en orientar y controlar estas actividades. En otras palabras, el buen funcionamiento de monitoreo de proyectos depende de la capacidad de los oficiales. Con el fortalecimiento de su capacidad se puede esperar un efecto multiplicador, ya que cada oficial da su asistencia en varios proyectos.

³ Ver Anexo B para Gestión de Proyecto

C. Metodología Implementada

La intervención se basa principalmente en tres componentes. En el primer componente se construye una teoría o el procedimiento lógico para la planificación y la ejecución de monitoreo. En la segunda, se aplica la teoría en la práctica mediante un proyecto piloto con el propósito de probar la teoría, modificarla y ajustarla si es necesario. Por último, se socializan los resultados entre los oficiales para valorización del mismo.

2.2. Relaciones del Tema y su importancia Conceptual con la Descentralización y el Desarrollo Local

Los resultados del monitoreo sistematizados de los proyectos proveen información regular, tanto para proveedores como para los usuarios de servicios, acerca de cambios importantes en la situación local y los avances en el cumplimiento de las metas propuestas por el gobierno. Informar a la sociedad acerca de lo que pasa en su localidad es una base para crear y desarrollar la democracia participativa. La vigilancia del movimiento de recursos y acceso amplio a esta información, obliga al gobierno la transparencia en el manejo de fondos, y así evitar la corrupción.

Además, estos resultados proveen al gobierno central y seccional, y a las agencias de cooperación una base sólida para toma de decisión y retroalimentación, de un instrumento cuantificable para ajustar la planificación, sacar buenas prácticas y/o motivar a replicar en otras regiones.

2.3. Presentación de Hipótesis

Las hipótesis que se plantean en el contexto de análisis del tema tienen que ver con la validación por parte del grupo meta, específicamente los oficiales de programa. A continuación, se presentan las hipótesis, por las que se esperan que se obtengan en el PC como beneficios para el grupo meta;

- *Acceso a una guía sobre sistema de monitoreo facilita a los oficiales la planificación y la ejecución de las actividades de monitoreo en los proyectos.*

La necesidad de monitoreo sistematizado ya existe. No obstante, no está claro *cómo* hacerlo. Una guía o una orientación adecuada permitiría a los oficiales gestionar el monitoreo de proyectos ordenadamente. Por otra parte, si una metodología simplificada está estandarizada y difundida, también facilita a la gerencia analizar y valorar los resultados programáticos que contribuyen a logros superiores.

- *Demostración de una experiencia de monitoreo sistematizado, concreto y probado permite a los oficiales comprender mejor su utilidad y mecanismo, y motivar a aplicarlo en los demás proyectos*

Muy frecuentemente las metodologías o los formatos propuestos por las personas o

los grupos que laboran lejos de la realidad operacional del campo, se quedan muy teóricos y poco funcionales, por consiguiente, es difícil motivar al personal del campo de que los utilice. Lo más realista es una propuesta desde abajo, desde el campo. Para perfeccionar esta propuesta, es necesario probar con un proyecto piloto. De esta manera, se retroalimenta y se reajusta la propuesta. Una propuesta que habrá pasado este proceso será realmente práctica y aplicable.

2.4. El PC y sus Objetivos

A. Objetivo Global

La función y la capacidad de monitoreo a nivel de los oficiales de programa están fortalecidas

Se considera que el objetivo está cumplido si todos los oficiales de programa del UNDP-Ecuador utiliza la metodología del sistema de monitoreo estandarizada en la gestión de proyectos. Es indispensable el apoyo por parte de la gerencia para que la valide y la legitime en el proceso de la institucionalización.

B. Objetivo del PC

Los oficiales cuentan con una experiencia de monitoreo mediante una metodología seleccionada de un proyecto piloto

El número de oficiales que valoran esta experiencia del monitoreo probado con un proyecto piloto refleja el alcance de este objetivo.

C. Resultados

- *Una experiencia de monitoreo con un sistema establecido*

El alcance de este resultado se comprueba con un proyecto piloto monitoreado de acuerdo al plan de monitoreo.

- *Cuenta con un mecanismo para socializar los resultados de monitoreo*

El cumplimiento de este resultado se encuentra en un espacio de socialización.

Cuadro 2-1. Marco Lógico del PC

ESTRATEGIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS
OBJETIVO GLOBAL La función y la capacidad de monitoreo a nivel de oficiales de programa están fortalecidos			
OBJETIVOS DEL PC Los oficiales cuentan con una experiencia de monitoreo con una metodología seleccionada de un proyecto piloto	Al terminar el PC, 5 oficiales del Area de Desarrollo Sostenible validan la experiencia	Minutas	Los directivos apoyan al monitoreo como instrumento para toma de decisión
RESULTADOS 1. Una experiencia de monitoreo con metodología de monitoreo establecida 2. Cuenta con mecanismo para socializar los resultados de monitoreo	1. Un proyecto piloto monitoreado de acuerdo al plan de monitoreo 2. Un mecanismo de socialización establecido	1. Informe de monitoreo 2. Minutas	
ACTIVIDADES 1.1. Analizar situación actual 1.2. Sistematizar procedimiento de proyecto piloto 1.3. Seleccionar instrumentos para monitoreo 1.4. Ejecutar actividades de monitoreo 2.1. Crear un espacio adecuado para socialización 2.2. Presentar los resultados			

CAPITULO 3. CONCEPTOS UTILIZADOS

3.1. Principal Enfoque

A. Nivel de Monitoreo

Existen varios niveles de monitoreo, es decir, ¿qué monitorear? La definición del nivel a monitorear depende de la expectativa y la política de las organizaciones involucradas. Por otra parte, existen algunos niveles comunes que se pueden aplicar para cualquier proyecto, y otros niveles exclusivos para un proyecto específico, que depende de la naturaleza del mismo. Una vez que se decide el nivel a monitorear, se debe identificar su frecuencia (por ejemplo, mensual, trimestral, anual).

Para el PC, se aplican algunos de los niveles comunes y requeridos para una buena gestión de proyectos, que corresponden a “actividades”, “presupuesto” y “resultados”, con el objeto de que sea aplicable a un mayor número de proyectos.

Cuadro 3-1. Tipo de Monitoreo

Nivel	Para que
Común para todos los proyectos	
Actividades	Verificar la ejecución de las actividades ¿Qué actividades planificamos? ¿Qué actividades hemos ejecutados? (comparación entre lo logrado y lo planificado)
Presupuesto	Verificar el uso de recursos (comparación entre lo gastado y lo planificado)
Resultados	Conocer el logro de productos y resultados ¿Qué hemos logrado? ¿Cuánto hemos logrado?
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer si el grupo meta utiliza los resultados del proyecto (quiénes, cómo, qué parte, frecuencia) • Conocer cómo está funcionando los servicios • Valorar el impacto del proyecto
Objetivo global	Verificar los beneficios alcanzados por el grupo meta
Supuesto	Verificar el cambio de los factores externos
Impacto	¿Qué efectos tiene nuestro trabajo?
Particular para cada proyecto (ejemplo)	
Participación de actores	Evolución de los participantes ¿Quiénes están involucrados activamente? ¿Quiénes participan nuevamente? ¿Quiénes salieron?
Funcionamiento del marco institucional	Evaluación continua de funcionamiento de cada institución involucrada

B. Fase de Monitoreo

Monitoreo es un conjunto de actividades continuas en varias fases de proyecto, por consiguiente, es importante definir la fase en donde se centra mediante el PC.

Cuadro 3-2. Fase de Monitoreo

Fase	Descripción	Actividad
1	Planificación	Definición de metodología
2	Ejecución	Recolección y manejo de información
3	Análisis	Vigilancia en avance y logro Análisis de eficiencia Adoptación de medidas correctivas y/o la revisión del plan original
4	Retroalimentación	Extracción de enseñanzas más practicas de la experiencia Documentación y suministro de la información dentro y fuera del proyecto

Tomando en cuenta los recursos disponibles, tanto el tiempo como personal e información, este proyecto se centra en las fases iniciales; planificación y ejecución.

3.2. Metodología Utilizada

A. Selección de un Proyecto Piloto

Con el fin de establecer un sistema de monitoreo demostrativo, es factible probar con un proyecto real. De esta manera, facilita la retroalimentación y el reajuste de la metodología implementada en el proceso de ejecución.

Para la selección de una proyecto piloto, se requieren de dos criterios; primero, que sea un proyecto a cargo de mi persona, para que pueda facilitar el control y regular el proceso, dando una mayor influencia. Segundo, que el proyecto no esté en ejecución. Es conveniente un momento adecuado para la planificación, y poder monitorear desde el inicio del proyecto.

Información básica del Proyecto Piloto;

ECU/03/G31 (NCSA)

Autoevaluación Nacional de las Necesidades de Fortalecimiento de Capacidades

- **Organismo de Ejecución:** Ministerio del Ambiente
- **Duración:** 24 meses, a partir del mes de julio, 2003
- **Presupuesto:** USD 200,000 por el Fondo de Medio Ambiente Global (GEF), USD 20,000 por el Ministerio del Ambiente
- **Descripción:** El propósito de este proyecto consiste en determinar las prioridades y las necesidades de Ecuador en materia de fortalecimiento de la capacidad para abordar los problemas del medio ambiente mundial, en particular la diversidad biológica, el cambio climático y la degradación de la tierra, a fin de catalizar la ayuda interna y/o externa para atender dichas necesidades de manera coordinada y planificada.
- **Modalidad de ejecución:** Grupo Básico (unidad ejecutora encabezado por un coordinador, es una unidad dependiente del Ministerio del Ambiente) ejecuta directamente el proyecto. El Comité Directivo es un grupo conformado por Ministro del Ambiente y de Relaciones Exteriores, Coordinador del Proyecto, UNDP, ODEPLAN y Grupos Consultivos, cuya responsabilidad es la revisión y la aprobación del plan inicial y productos.

B. Agente de Cambio

La función de la agente de cambio es dirigir y tomar iniciativas en el proceso de cambio organizacional, de esta manera juega distintos roles en las diferentes fases. Relacionado con el proyecto piloto; como oficial a cargo, lideró la fase de la negociación con el donante, brindó asistencia e iniciativa en la formulación de la propuesta, y coordinó en la mesa de concertación con distintos actores para su suscripción.

Durante la vida del PC, la agente juega como investigador en la fase de diagnóstico, utilizando varios instrumentos. En la fase de planificación, lidera en la construcción de teoría, y en la fase de la ejecución, dinamiza y corrige el rumbo establecido si es necesario.

C. Grupo de Tarea

El PC se ejecuta por el grupo de tarea conformado por la agente de cambio y la unidad ejecutora del proyecto piloto. La responsabilidad práctica y operativa de monitoreo de un proyecto es la unidad ejecutora por generar datos e información. Lógicamente para establecer una metodología de monitoreo, probarla y ajustarla con la realidad, esta composición del grupo es operacional y funcional.

3.3. Instrumentos y Herramientas Utilizadas

Se han utilizado dos tipos de información; caliente y fría. La información caliente se entiende por los datos generados exclusivamente para este proyecto mediante la entrevista, reunión u observación. En cambio, la fría es aquella que se recopilan los instrumentos de organización como manuales, las investigaciones y de otra índole por bibliografía y página web.

La información caliente sirvió básicamente para conocer la experiencia y la expectativa institucional, el diagnóstico de situación inicial y la construcción de pertinencia, cuya fuente fueron los actores involucrados, beneficiarios, la gerencia del UNDP, el personal administrativo, la unidad ejecutora del proyecto piloto. Con la información fría se realizó el estudio de política y responsabilidades establecidas por la institución, el estudio de experiencias o casos para la planificación del sistema de monitoreo de proyectos.

Otros instrumentos utilizados son los árboles de problemas y de objetivos, y el mapeo de actores para identificar u analizar las situaciones iniciales.

3.4. El Coaching

Es un mecanismo diseñado para brindar asesoría directa y personalizada a lo largo del proceso. Acceso al coach fue agilizado por medio de la aula virtual y de manera personal. La asesoría se basa principalmente en sugerencias y preguntas generadoras, que conducen al análisis y reflexión con el propósito de profundizar sobre los temas.

¿Qué tiene un proyecto en común con un juego de fútbol?

- No se puede manejar como maquinas!
- Entrenamiento, moderación y coaching
- La estrategia y la táctica del equipo
- El Éxito depende del compromiso, del poder, del jugar en equipo, de la capacidad y flexibilidad de adaptarse a situaciones diferentes
- Sistematización y aprendizaje de las experiencias?

¿Qué significa tiene eso para el monitoreo?

- Monitoreo es información y comunicación sobre el desarrollo de un proyecto

CALSAP 2002



CAPITULO 4. FASES DEL PROCESO

4.1. Los Inicios y Primeras Intervenciones

Las primeras intervenciones se concentraron en la búsqueda de un tema que equilibrara la necesidad y la prioridad, desde la perspectiva de los actores más relevantes, específicamente los oficiales de programa. Luego de un detenido análisis se acordó sobre la necesidad de contar con una metodología estandarizada de monitoreo, cuyos resultados esperados fueron expresados de primera mano, desde la instancia directiva del UNDP. Esta necesidad se justificó en la inexistencia de una metodología sistematizada aplicable y flexible para la planificación y la ejecución, que sea difundida entre los oficiales del Área de Desarrollo Sostenible.

Con el propósito de fomentar la comparación de percepciones entre los oficiales que cuentan con distintas experiencias y visiones, y, de crear espacios para la presentación de inquietudes y argumentos, se propuso efectuar una reunión, que lamentablemente no se pudo concretar a pesar de contar con el apoyo de varios oficiales, porque se encuentran sobrecargados de tareas rutinarias y aunque se reconoció la importancia del tema, no correspondía a lo que se debía resolver de manera urgente.

Por tanto, se decidió dar paso no a la creación de un espacio compartido, sino demostrar una experiencia concreta y probada por un proyecto piloto como resultado del PC en la fase final. Es ésta la solución encontrada para motivar y compartir el tema con los involucrados, ya que la información necesaria, caliente o fría, se puede conseguir en el proceso.

Se realizó un diagnóstico inicial, que involucró la identificación de problemas, análisis de actores, análisis de involucrados, etc., mediante la observación y la recolección de información caliente. Los detalles se describen en el Anexo C. En el proceso, se han identificado y percibido los problemas más reales que se mencionan en el capítulo 1 de esta tesis.

4.2. Actividades Preliminares

A. Lineamiento Preliminar

El lineamiento preliminar del PC está reflejando la expectativa al tema por parte de la gerencia del UNDP. Los productos esperados fueron una metodología estandarizada de monitoreo de proyectos y los oficiales de programa capacitados en su aplicación. Se sugirió conformar el grupo de tarea con una colega (oficial de programa de misma Area) y mi persona. Otra recomendación fue un proyecto piloto, denominado “Manejo de Saneamiento Ambiental en San Lorenzo”. La oficial a cargo de este proyecto es colega del grupo, y este proyecto dió su ejecución en diciembre del 2002.

El primer plan de acción del PC fue elaborado por este grupo, no obstante, su funcionamiento llegó hasta esta etapa. Debido a que las dos fueron recién integradas a la

organización, el tema prioritario fue empaparse en el mecanismo del trabajo, con énfasis en el procedimiento general de la gestión de proyectos empleado por la organización.

B. Revisión del Procedimiento de la Gestión de Proyectos

A partir de la identificación anterior, surgió la necesidad de una revisión del procedimiento de la gestión de proyectos, enfocado en el rol de oficiales de programa. En esta actividad, también se tomó en consideración identificar monitoreo, tanto las actividades como los instrumentos utilizados consciente o inconscientemente en las distintas etapas.

La siguiente matriz elaborada sobre este procedimiento se ha basado en el “Manual de Programación” y la información caliente proporcionada por el personal del UNDP. En ésta se observan varios instrumentos en donde están registradas las actividades en determinado período y el manejo de proyecto en general, analizando desde dentro y desde afuera, por ejemplo, en informes periódicos, de visita a campo y de auditoría. En este sentido, la tarea fundamental del PC es ordenar y sistematizar estos instrumentos, de manera que se pueda aprovechar como una herramienta que identifique los avances sistematizados del proceso y la dirección orientada a la obtención de los objetivos. Se incluye una visión abierta que sirva para un propósito estratégico (por ejemplo, toma de decisión, retroalimentación).

Cuadro 4-1. Matriz de Procedimiento de la Gestión de Proyecto

Ciclo de proyecto	Descripción	Actividades de oficiales UNDP	Productos
Preparación de la ejecución	1. Recepción de propuesta de proyecto (De solicitante/contraparte a UNDP)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de propuesta • Análisis de capacidad institucional (caso ONG) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios / sugerencias de la propuesta • Informe de capacidad institucional (caso ONG)
	2. Clearing House (Control de calidad interno de UNDP, nivel de idea de proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de perfil de proyecto • Presentación y discusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de Clearing House • Documento de Proyecto (ProDoc) v.1 (con sugerencia de CH)
	3. Pre PAC (Comité de Asesor de Programas; Evaluación preliminar interno de UNDP)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en elaboración de Propuesta • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de pre PAC • Propuesta v.2 (con sugerencia de Pre PAC)
	4. PAC (Evaluación preliminar externo) <ul style="list-style-type: none"> • Contraparte • Ministerio de Relaciones Exteriores, (Cancillería, por lo general delega a INECI) • UNDP 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de PAC • ProDoc v.3 (con sugerencia de PAC)
	5. Canalización de fondos	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de posibles donantes • Diálogo si propuesta es viable 	
	6. Perfeccionamiento de ProDoc	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica • Elaboración de presupuesto por línea con FIM (Financial Integrated management, con la colaboración de Asistente de programa) 	<ul style="list-style-type: none"> • ProDoc v. final (con formato, requisitos y sugerencias de donantes) • Presupuesto elaborado con FIM

	<p>7. Firma de ProDoc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraparte • Representante Residente de UNDP • Ministerio de Relaciones Exteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y emisión de cartas para solicitar firmas 	<ul style="list-style-type: none"> • ProDoc firmado • Hoja de ruta
	<p>8. Registro de proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del ProDoc y Hoja de ruta a Sec. Registro 	<ul style="list-style-type: none"> • ProDoc y Hoja de ruta escaneado (por Sec. Registro) • Archivo de proyecto en FOMS (por Asistente de Programa)
<p>Antes o Inicio de proyecto</p>	<p>1. Planificación detallado de proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Técnica y aprobación final 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Marco Lógico • Plan de actividad detallado • Plan de monitoreo • Términos de referencia de la Unidad ejecutora y el personal de proyecto
<p>Control de la ejecución</p>	<p>1. Selección y contrato de personal del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con USP 	<p>Contrato firmado</p>
	<p>2. Adquisición de insumos</p>	<p>Compra a cargo de proyecto o hasta USD 999</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en la solicitud de pago directo (SPD) + factura final y antecedentes con un cuadro comparativo con base al menos 3 proformas, proporcionado por proyecto • Pasar SPD a USP o la Contabilidad para procesar el pago <p>Compra a cargo de UNDP o mayor de USD 1,000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en la solicitud de compra local, con especificación, proporcionado por proyecto • Pasar a USP para adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de pago directo (SPD) elaborado • Formulario de solicitud de compra local elaborado • Insumo adquirido • Registro contable actualizado <ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios por USP • Viáticos por Contabilidad

	3. Avance de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia y seguimiento • Visita a campo • Asistencia técnica • Flujo de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe periódico de avance (elaborado por coordinador de proyecto) • Informe de período o anual (por coordinador, 2 semanas antes de Examen tripartito) • Informe de visita a campo
	4. Revisión sustantiva financiera (por la solicitud de proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y ajustar presupuesto con asistente de Programa en FIMS. • Ajustar presupuesto • Asegurar firmas de contraparte, RR de UNDP y Dpt. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación por RR de UNDP y Contraparte • Hoja de ruta • Nuevo presupuesto registrado en FIMS
	5. Revisión financiera anual 1) CDR (Informe financiero anual por Dpt. Financiero, 1er trimestre) 2) Revisión mandatorio (1er trimestre, después de CDR)		
	6. Auditoría (1er trimestre después de Revisión mandatorio) (DEX : No audita NEX : proyectos con mínimo \$100,000 por año GEF : proyectos con mínimo \$20,000 por año)	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponder a la entrevista de auditor • Revisar borrador e informe final elaborados por auditor • Retroalimentar los resultados de auditoría a proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de auditoría
	7. Examen tripartito (para proyecto de 3 años, se ejecuta en la mitad del período) <ul style="list-style-type: none"> • Contraparte • UNDP • Otros actores en el proyecto (ONGs, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar envío previo del informe anual o de período a los participantes • Asegurar recopilación de comentarios y consolidación de comentarios previos • Organización de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de consolidación de comentarios previos • Minutas • Informe anual o de período incorporado los resultados de examen
Término de proyecto	1. Informe final	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica y revisión • Emisión de informe a los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final
	2. Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Por evaluador • Por examen tripartito • Por oficial de programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación • Difusión del informe de evaluación junto con el informe final 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación final

3. Cierre financiero (por Dpt.Financiero, un año después de que se haya el último desembolso)		• Informe final financiero
---	--	----------------------------

C. Selección de los Instrumentos

En base a la matriz anterior, se ha analizado *cómo* ordenar y sistematizar las herramientas utilizadas en la gestión de proyectos para que se convirtieran en los instrumentos de monitoreo.

Debido a que el monitoreo es un proceso continuo y sistemático de reunión y análisis de datos, a la vez, registrar los cambios positivos y negativos, se requieren formatos que organicen este proceso. Para que el monitoreo forme parte de la gestión del proyecto y que no sea una acción independiente, estos formatos deben vincularse con los documentos de planificación, tales como marco lógico, plan de actividades y presupuesto.

Considerando esta importancia, se han seleccionado tres formatos⁴ en base a la investigación bibliográfica y ajustada a la realidad operativa. La siguiente matriz muestra la relación entre documentos de planificación y los formatos seleccionados para monitoreo;

Cuadro 4-2. Relación entre Documentos de Planificación y los Formatos de Monitoreo

Formato seleccionado	Documento de planificación	Qué monitorear
Monitoreo de marco lógico	Marco lógico	Logros de objetivo global, objetivos del proyecto y resultados
Monitoreo de plan de actividades	Plan de actividades	Avance de actividades
Monitoreo de presupuesto	Presupuesto	El uso de recursos

D. Diseño de la Metodología para Establecer un Sistema

Para establecer un sistema de monitoreo, no es suficiente emplear formatos que ordenen los datos. El levantamiento, procesamiento y flujo de estos datos son parte del sistema. Se ha diseñado los pasos para la planificación del sistema, profundizando la finalidad y las actividades de cada paso y, especificando los productos esperados y la asignación de su responsabilidad;

⁴ Ver el producto en Anexo G

Cuadro 4-3. Marco de Planificación para Establecer un Sistema de Monitoreo

Paso	Finalidad	Actividad	Producto	Responsable
Planificación (supuestos: Marco Lógico, Plan de actividades, Presupuesto elaborados, Personal de unidad ejecutora seleccionado)				
1. Consideración Básica	Reflexiones previas para fundamentar y orientar el establecimiento de un sistema de Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar finalidad y principales interesados en establecer un sistema de Monitoreo Identificar diferentes niveles del Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de finalidad y principales interesados en establecer un sistema de Monitoreo Matriz de diferentes niveles del Monitoreo 	Persona a cargo UNDP
2. Revisión y perfeccionamiento de la planificación	<ul style="list-style-type: none"> Validez Plausibilidad Determinación del valor inicial 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar Marco Lógico Definir indicadores finales Revisar y ajustar actividades 	Versión Final de Matrices de Marco Lógico, Plan de actividades y Presupuesto	Unidad ejecutora con ayuda técnica de la persona a cargo UNDP
3. Elaboración de los formatos del monitoreo	Instrumento para la gestión operativa del Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar formatos Ajustar formatos 	Formatos del Monitoreo diseñado	Unidad ejecutora con ayuda técnica de la persona a cargo UNDP
4. Levantamiento de información	Creación de una base de datos confiables	<ul style="list-style-type: none"> Identificar fuentes y disponibilidad de información Definir intervalo y responsabilidad de levantamiento de cada información 	Matriz de levantamiento de información	Unidad ejecutora con ayuda técnica de la persona a cargo UNDP
5. Procesamiento y flujo de información	Sistematización de los datos levantados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de información de diferentes usuarios Definir el flujo de información y responsables de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz para las necesidades de información de diferentes usuarios Matriz de procesamiento de información 	Unidad ejecutora con ayuda técnica de la persona a cargo UNDP

Ejecución (Supuesto: Las actividades completas de la planificación)				
1. Actividades del Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el avance el proyecto • Asegurar el cumplimiento en el proceso (actividades, logros y uso de recursos) 	Ejecutar levantamiento, procesamiento y flujo de información, aplicando los formatos	Formatos del Monitoreo aplicados	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad ejecutora con ayuda técnica de la persona a cargo UNDP • Involucrados del proyecto • Beneficiarios
2. Utilización de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del proyecto • Relaciones públicas • Retroalimentación • Informes • Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la información • Analizar y discutir • Retroalimentar • Tomar decisiones 	Minutas	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios • Dirección y Oficiales UNDP • Unidad ejecutora

E. Cambio de Proyecto Piloto y la Reconfiguración del Grupo de Tarea

Durante la construcción de la teoría, el grupo de tarea no está activo en su función, ha pasado un considerable tiempo para que los integrantes del grupo se adapten al nuevo ambiente laboral. Entonces, *¿cuáles* son los factores que impiden su funcionamiento?

Analizando el obstáculo, se detecta un factor relacionado a un proyecto piloto. El proyecto piloto seleccionado no es de mi cargo, por consiguiente, no hay una mayor incidencia en la gestión general por mi parte. Si fuera un proyecto a mi cargo, aceleraría el proceso por iniciativa propia.

Por esta razón, se re seleccionó el proyecto piloto, a cargo de mi persona denominado "Autoevaluación Nacional de las Necesidades de Fortalecimiento de Capacidades" empezó el dialogo con el donante desde el año 2001, y la agente estaba tomando iniciativa para perfeccionar el diseño y la planificación del proyecto. Aunque no estaba aprobado, se sabía que iba a dar su inicio pronto. La otra ventaja de esta decisión es poder aprovechar al máximo el momento adecuado de la planificación, tanto operacional como de monitoreo en la fase inicial del proyecto.

Se ha analizado nuevamente el rol del grupo de tarea. En el diagnóstico se aclaró que la responsabilidad operativa de monitoreo es de la unidad ejecutora. Esta unidad genera la información y datos sobre la ejecución, y por otro lado, el PC trata de ordenar el registro de estos. Por eso, es importante involucrarla directamente en la fase operacional.

En este momento, se reorientó al PC en los aspectos de la metodología (el criterio de la selección de proyecto piloto) y el grupo de tarea (su composición). Mientras se espera de la aprobación de este proyecto, la construcción teórica del sistema de monitoreo se está perfeccionando.

4.3. Comienzo del Proyecto Piloto

A. Supuestos Claves que no Habían Sido Identificados

Se encontró un supuesto clave que no había sido identificado en las fases anteriores. A pesar de haber pasado más de 20 meses desde la primera acción, el proyecto piloto aún no se recibía la noticia de aprobación por parte del donante. La fase de la preparación de un proyecto es considerablemente larga, sin embargo, no se tomó en consideración por la falta de experiencia de la agente.⁵

Un proyecto empieza su ejecución al terminar la suscripción entre el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro ejecutor (en este caso, el Ministro del Ambiente), y el Representante Residente del UNDP. Para evitar el estancamiento del PC, la estrategia planteada es la selección del coordinador del proyecto⁶ con quien se formula el grupo de tarea. Antes de la suscripción, hubo una serie de negociaciones para su ejecución con el

⁵ Los antecedentes del proyecto piloto se describe en el Anexo D.

⁶ El coordinador del proyecto es la máxima responsabilidad de la unidad ejecutora de proyecto.

donante, el Ministerio, la gerencia y el personal de apoyo del UNDP. Los resultados de la negociación han sido favorables. Esta decisión fue oportuna porque facilitó la conformación del grupo de tarea en la etapa inicial.

Durante la espera de la aprobación del proyecto piloto, el Ministro del Ambiente decidió retirarse de sus funciones antes de la suscripción. La implementación del proyecto se mantuvo entre el Ministerio y del UNDP. La acción tomada por la agente fue llegar a un acuerdo, cuyo contenido debía firmar el Ministro saliente antes de retirarse definitivamente.

La inestabilidad política como el cambio de 3 Ministros del Ambiente incidieron durante el período de preparación de este proyecto.

B. Planificación General del Proyecto Piloto

El coordinador del proyecto seleccionado no tiene experiencia en sistemas de monitoreo, no obstante, tiene conocimiento en este campo. En varias reuniones, se concretaron ideas para la implementación del sistema en el proyecto piloto.

Antes de seguir cada paso del marco de planificación para establecer un sistema (Cuadro 4-3), existen algunas precondiciones a establecerse.

La planificación general del proyecto se refiere a una construcción de un marco lógico, la planificación detallada de actividades y del presupuesto. Desde que se empezó a diseñar este proyecto hasta su aprobación, ha pasado un considerable tiempo, por ende, la situación tanto política como coyuntural han cambiado. La finalidad de esta actividad es elaborar instrumentos operacionales, reflejando la realidad e incorporando las ideas innovadoras por la unidad ejecutora conformada. Los productos de estas actividades se encuentran en el Anexo E.

Estos productos son los primeros resultados tangibles del nuevo grupo de tarea, así esta fase sirvió para construir confianza necesaria para seguir el proceso.

C. Revisión de los Capítulos de Monitoreo

El propósito de esta actividad es revisar las responsabilidades de diferentes actores relacionadas con el monitoreo dentro de la política establecida, y definir el rol particular de cada actor en el proyecto piloto.

Se han utilizado tres instrumentos para este fin; “Manual de Programación” y “Manual de vigilancia y evaluación de resultados” que contienen las políticas institucionales del UNDP, y el documento (ProDoc) piloto donde se establece la modalidad de monitoreo para este proyecto.

Basándose en los capítulos correspondientes⁷, se han interpretado las responsabilidades o funciones de cada actor involucrado frente al monitoreo.

La unidad ejecutora es responsable operacional del proyecto, genera y proporciona información sobre su avance. El oficial de programa del UNDP quien implementa y acompaña el proyecto, da brinda la asistencia técnica permanente y verifica los productos y resultados directamente.

El directivo del UNDP tiene su rol de supervisión general y utiliza los resultados de monitoreo para análisis de rendimiento y toma de decisión.

El Ministerio del Ambiente tiene la máxima responsabilidad en la ejecución y el monitoreo del proyecto. La unidad ejecutora, como responsable operacional del proyecto, ejecuta las acciones de monitoreo, específicamente la generación y proporción de la información en cuanto al avance del proyecto. En cambio, el oficial de programa a cargo del UNDP, tiene su rol enfocado en la verificación de los productos y resultados. Con esta verificación, el Directivo del UNDP analiza la eficacia y eficiencia de la ejecución.

El Consejo Nacional Sustentable es un órgano asesor del Presidente de la República con el objetivo de presentar propuestas armónicas sobre la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. Actualmente su función no está sólida, no obstante, el proyecto piloto tomará iniciativa para dinamizarla, y que apoye políticamente la ejecución y el seguimiento de este proyecto. El Comité Directivo, en cambio, tiene su función de coordinar las acciones propuestas. En el monitoreo, supervisa los productos para asegurar su calidad.

4.4. Aplicación de Sistema en Proyecto Piloto

De acuerdo al marco diseñado (Cuadro 4-3), se planifica el sistema de monitoreo del proyecto piloto. En el Anexo G, se detallan las actividades a ejecutar en los siguientes meses. Es una propuesta concreta por parte de la agente para que sirva de una guía en el resto de la ejecución del PC.

4.5. Ciclo Previsto

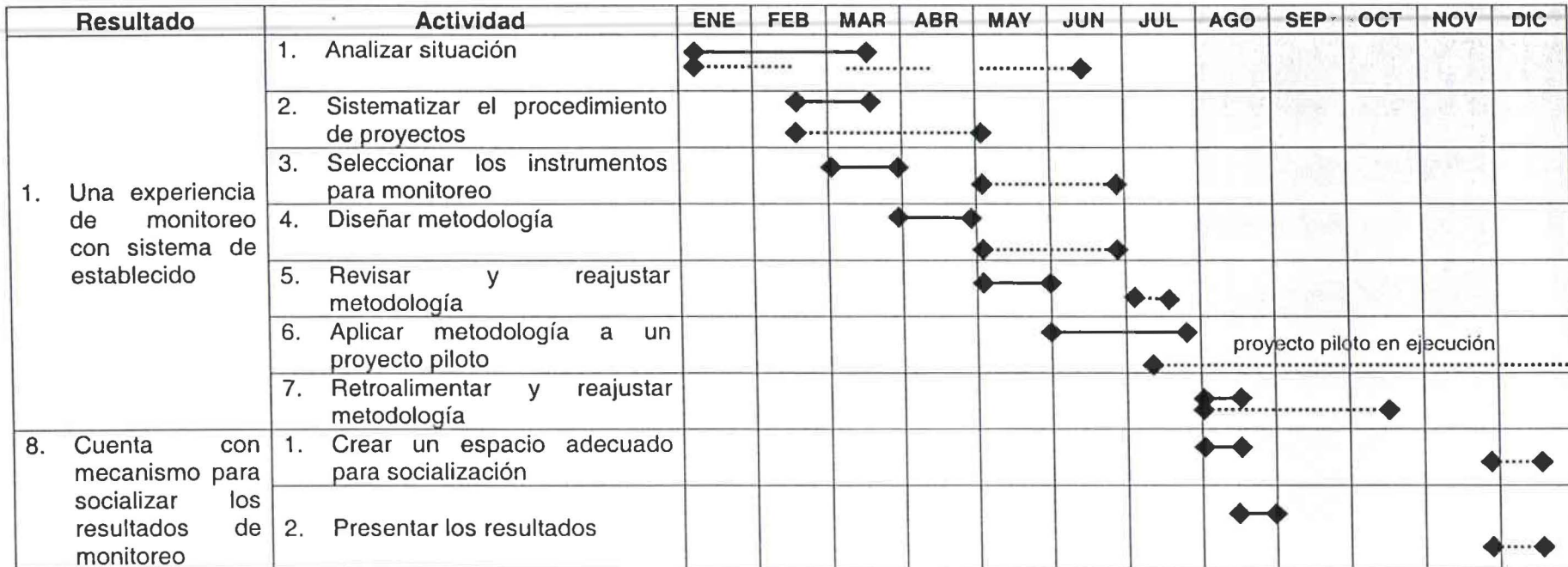
La figura 4-2. muestra el registro de lo planificado y lo ejecutado del PC. Se observa un atraso en todo el proceso. La causa principal es que en el camino, se han identificado varios supuestos que no se había tomado en consideración en la etapa de la planificación, por ejemplo, el considerable tiempo para la aprobación del proyecto piloto por parte del donante, el cambio político, etc. Además, se ha modificado la composición del grupo de tarea y el proyecto piloto a aplicarse en el sistema de monitoreo.

⁷ Ver Anexo F

La actividad de análisis de la situación llevó mucho tiempo, debido a que la agente necesitaba el tiempo para identificar la realidad problemática que afecta la situación por su nuevo ambiente laboral.

Figura 4-1. Ciclo Previsto

Periodo; enero a diciembre de 2003



◆—◆: Planificado
◆—◆: Ejecutado y planificado desde agosto 2003

4.5. Experiencias

A. Actores

- **Cambio de estrategia para la conformación del grupo de tarea**

Al principio, estaba planificado ejecutar todo el proceso del PC con otra oficial de programa, lo que fue la idea planteada por la gerencia del UNDP. Y obviamente iba a formar un grupo de tarea entre ella y mi persona. Hasta la etapa de planificación, se ejecutó acciones conjuntas, sin embargo, no se pasó a la etapa de ejecución. Una de las razones por las cuales no funcionó este grupo fue el tiempo insuficiente de dedicación. Por otra, a pasar de propuesta de una primera reunión de diagnóstico, nunca se la concretó; factor que desmotivó a dar el seguimiento.

Por el análisis de los actores, se identificó la responsabilidad operativa de monitoreo, que es la unidad ejecutora de proyecto, cuyo propósito es generar datos e información sobre el avance de proyecto. Para establecer una metodología de monitoreo, esta unidad se involucró a un nuevo grupo de tarea con sentido realista.

- **Actitud de los beneficiarios**

No se logró colaboración concreta en la fase inicial. Como se ha diagnosticado, el tema es necesario pero no prioritario. Por otro lado, no se contaba con la costumbre de compartir un espacio común, razón por la cual se identificó como hipótesis; para motivar a los oficiales, se requiere una demostración del caso concreto y probado por un proyecto piloto.

Un cambio positivo fue una propuesta de reunión periódica del Area dada por parte de la gerencia, y fue una respuesta ante una alta rotación del personal, con el propósito de que un mayor número de personal esté informado de las actividades llevadas a cabo por los colegas, y facilitar el proceso de "hand over". Además, la reunión mensual del personal a nivel de organización propuesta también por la agente, con el objeto de difundir la experiencia de cada área, se ha llevado a cabo desde julio del presente año. Se consideró que es un buen paso para estar informado todo el personal de la organización, y lograr una meta aún más grande.

- **Identificación de personas claves**

Como se menciona anteriormente, el UNDP es una organización caracterizada por una alta rotación de personal. Especialmente la duración del contrato de los extranjeros es de 6 meses a máximo 3 años. Este período corresponde a un menor tiempo que un ciclo de proyecto (de 2 a 4 años generalmente). Por esta razón, es una dificultad para los oficiales conocer el mecanismo completo de la gestión de proyecto.

En cambio, el personal nacional quien labora en el campo de asistencia administrativa se dedica a la organización por un mayor tiempo, por consiguiente,

es el conocedor del proceso de la gestión. Ellos colaboraron con buena voluntad para revisar y entender el sistema de la gestión de proyecto empleado por el UNDP.

- **Rol de agente de cambio**

Su rol varía en cada fase, y es una estrategia para cumplir distintas finalidades establecidas en cada fase. En la etapa de planificación, lideró en la construcción de teoría, y en la ejecución coordinó, dinamizó y corrigió el rumbo establecido al encontrar desvío. Se considera que se creó una base sólida para asegurar el seguimiento del PC.

B. El Proceso

- **Ubicación del PC**

Acerca del tema dentro la organización, existían las políticas, pero hubo ausencia de metodología práctica. En este sentido, en el PC no se partió de "0", sino de otro escenario, con otras palabras, hubo un proceso previo. Se puede considerar que fue un momento oportuno para tratar este tema.

- **Cambio de proyecto piloto**

Originalmente se ha planificado una prueba del sistema de monitoreo con un proyecto que no estuvo a cargo de mi persona. Esa decisión fue tomada por la gerencia. Sin embargo, se cambió el proyecto a aplicarse, lo cual fue de mi responsabilidad y estaba a punto de comenzar. De esta manera se pudo controlar la gestión, además se aprovechó el momento oportuno para la planificación de monitoreo y aplicar el sistema desde el inicio del proyecto.

- **Un supuesto no identificado y atraso de la ejecución**

Se ha tomado demasiado tiempo para la aprobación formal del proyecto con que iba a probarse el sistema (proyecto piloto). Es la causa principal por la cual se atrasó la ejecución del PC. Y por otro lado, esto es un supuesto que no estaba identificado al diseñar el PC.

C. Resultados Esperados

Los resultados esperados consisten en una experiencia de monitoreo con un sistema establecido y un mecanismo para socializar los resultados de monitoreo. Por el atraso de la ejecución, actualmente se está probando el sistema con un proyecto piloto, y se calcula que el avance del primer resultado es del 70%. Para el segundo resultado, la propuesta de reunión periódico del Area dada por la gerencia es un efecto positivo y un buen respaldo desde arriba.

D. Factores de Exito

- El tema fue basado en la demanda de la organización, y estaba vinculado con la necesidad de la misma.
- La composición del nuevo grupo de tarea fue el motor de desarrollo del proceso. También su grado de compromiso y los conocimientos previos sobre el tema impulsaron el avance.
- Se lograron identificar las personas claves, quienes son el personal administrativo del UNDP. Los conocimientos y experiencias de ellos ayudaron oportunamente en el proceso.
- Antes de comenzar el proyecto piloto, se decidió seleccionar el coordinador de proyecto, eso facilitó la conformación del grupo de tarea en la temprana etapa del proyecto.

E. Obstáculos

- El proceso burocrático de la toma de decisión espacialmente por parte del donante para la aprobación del proyecto piloto atrasó la ejecución del PC.
- Por ser nueva integrante, la agente tuvo que construir confianza previa con los demás actores. Esta situación afectó el grado de influencia del tema dentro de las prioridades de la organización, y en la buena marcha del proyecto.
- Las labores sobrecargadas y no contar con una cultura construida para compartir experiencias o toma de decisiones participativa entre los oficiales se dificultó concretar un diálogo inicial del PC.

F. Hipótesis

Por encontrarse en la plena ejecución del PC, actualmente no se puede comprobar las hipótesis durante el experimento. No obstante, en esta instancia tampoco contradice. Las hipótesis planteadas se construyeron en el camino, y están basadas en los resultados del análisis de la situación. En este sentido son muy realistas, se espera que al concluir el PC, las hipótesis sean comprobadas.

G. Sostenibilidad del PC

El PC que se encuentra en plena ejecución y la agente de cambio no puede ejecutar más el PC por término de contrato como oficial de programa. La clave de la sostenibilidad es la composición del grupo de tarea, este grupo tiene vida hasta terminar el proyecto piloto, pero está comprometido con la buena voluntad. Estos factores aseguran el seguimiento del PC. Por otro lado, para que el PC dé un efecto multiplicador, se requiere de una socialización adecuada de los resultados, y una documentación apropiada del proceso.

Como aporte a la sostenibilidad el equipo de tarea recibirá los resultados documentados del PC para integrarlos en sus actividades comunes, implementando el sistema y generando el efecto demostrativo esperado.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1. Evaluación General

A. Relevancia

El PC ha dado una respuesta a la necesidad de la organización y de los beneficiarios mediante la creación de un sistema de monitoreo, que comprende un conjunto de instrumentos y procesos organizados metodológicamente, y útil para sistematizar la información generada por las distintas actividades de los proyectos.

La utilidad de este sistema no solamente se centra en la rendición de cuentas y la vigilancia del cumplimiento de las metas, sino también que es un instrumento para toma de decisión y medición de impactos por la asistencia de la organización en pro del desarrollo del país. El PC está construyendo una base sólida para llegar a estas metas superiores.

B. Impacto

El impacto se mide por la influencia positiva y negativa del PC en el entorno. El mayor impacto del PC hasta la fecha es la creación de la metodología del sistema de monitoreo, que no existía anteriormente y que se está aplicando a un proyecto piloto. Se calcula que el objetivo del PC está cumplido alrededor del 70% hasta la fecha, debido principalmente al retraso del proyecto piloto.

Un producto generado por el PC es la matriz de procedimientos de la gestión de proyectos con especificación de responsabilidades de los oficiales en las distintas fases, pues ya tiene buena aceptación entre las personas que brindaron la información, porque hasta la fecha, este procedimiento no estaba sistematizado, serviría para la orientación de los oficiales a integrarse.

La ejecución de la reunión del personal mensual a nivel de organización y la propuesta de reunión periódica del Area, son los impactos positivos para el fomento de una cultura de compartir los resultados y las lecciones aprendidas entre los actores involucrados.

Se esperan al concluir el PC, que los impactos sean positivos tales como; la documentación accesible sobre avance y resultados de proyectos asistidos por el Area de Desarrollo Sostenible, y el fortalecimiento del equipo en este Area.

C. Eficacia

Actualmente se encuentra en el camino a la obtención del primer resultado (un proyecto piloto monitoreado de acuerdo al plan de monitoreo). Los productos generados para estos resultados (procedimientos, formatos) son herramientas apropiadas para seguir el proceso. El monitoreo del proyecto piloto y sus resultados son instrumentos indispensables para demostrar a los beneficiarios y motivarlos. Sin embargo, se requiere un mayor avance del PC para reconocer el grado de los beneficios.

En relación al segundo resultado, que se comprende el establecimiento de un mecanismo para socializar los resultados de monitoreo, aunque no es necesariamente el producto del PC, la realización de reunión periódica del Area propuesta por la gerencia ayudará considerablemente a su logro.

D. Eficiencia

El principal insumo del proyecto es el grupo de tarea inclusive la agente de cambio, por consiguiente, la eficiencia del proyecto se mide por la calidad de aporte y el tiempo dedicado por este grupo.

En la fase inicial, se observa una considerable deficiencia, debido a que la composición del grupo no eran adecuado, y no existía una confianza inicial entre la agente y los actores involucrados. Sin embargo, la identificación del nuevo grupo de tarea y los conocimientos y las experiencias de este grupo agilizaron el siguiente proceso. A pesar de estos factores positivos, debido al considerable atraso en la aprobación del proyecto piloto, obligó a alargar la duración en la ejecución del PC. Por otra parte, otro de los factores negativos que impidió la buena marcha del proyecto durante todo el proceso es que la agente no pudo dedicar el tiempo suficiente al desarrollo de PC por encontrarse en otras actividades.

E. Sostenibilidad

Del seguimiento del PC es responsable el grupo de tarea, es decir la unidad ejecutora del proyecto piloto. Se considera que la agente estableció una base sólida. Con los conocimientos y más que todo, la buena voluntad del coordinador del proyecto (máxima responsabilidad de la unidad), se asegura el seguimiento del PC. En este sentido, la estructura relacionada a desarrollar las actividades pendientes y lograr las metas está instalada. Por otra parte, en cuanto al apoyo desde arriba, aprovecharía al máximo la coyuntura por ser demanda de la organización.

5.2. Lecciones Aprendidas

- La necesidad y la demanda de la organización no siempre son los factores para impulsar una buena participación. Cualquier organización tiene varias necesidades, y cada necesidad está puesta su prioridad consciente o inconscientemente. El grado de aporte por parte de la organización se puede medir por el equilibrio entre “importancia” y “urgencia” del tema. Este equilibrio influye al grado de compromiso de los actores involucrados.
- La posición de la agente de cambio y el grado de confianza existente con los actores influyen a la ejecución del PC; no existía ninguna relación personal previa, y se tuvo que empezar a ganar confianza con todos los actores. Es también un factor que no ha podido tener un espacio inicial con los beneficiarios, porque el grado de influencia ante los actores no era suficiente, y fue una dificultad identificar a personas claves.

- El buen funcionamiento y la sostenibilidad del PC dependen también de la composición del grupo de tarea. El grupo debe ser interdisciplinario y flexible. En este PC, al principio el grupo estaba formado por dos oficiales de programa, y luego se reformó con la unidad operativa. De esta manera, el PC se sostiene, técnica y operativamente.

5.3. Reflexiones

A. Concepto

Aunque una buena práctica fuese el resultado de varios factores internos y externos, fue indispensable contar con una base técnicamente sustentada, para la estructuración de teoría de este PC, se contaban con varios instrumentos. Ningún instrumento es completo, pero sirve para complementarla y perfeccionarla, es importante identificar un conjunto de instrumentos disponibles y sistematizar su uso.

Existen diversos niveles y fases a monitorearse durante la ejecución de un proyecto. En el enfoque principal, se definieron el nivel y las fases de monitoreo a tratarse en el PC. Fue una orientación adecuada del lineamiento para evitar el desvío y clarificar el camino a seguir.

B. Metodología

Para que una teoría sea muy útil en la práctica, debe ser construida de acuerdo al punto de vista de los usuarios. En este sentido, la experiencia previa de la persona quien plantea la teoría enriquece el proceso. Por otro lado, la aplicación de la teoría en un caso también ayuda a ser realista, por eso, un proyecto piloto fue una metodología indispensable en el PC

C. Fases

Las fases están constituidas por tres componentes, las cuales son la construcción de la teoría, de la teoría a práctica y la socialización de los resultados. Se considera que están estructuradas metodológicamente muy bien para llegar a los objetivos establecidos.

D. Hipótesis

Sin una propuesta concreta ni sustentada, es difícil motivar a la gente ocupada. La demostración de un caso concreto y probado mediante la aplicación de un proyecto piloto ayuda a resolver esta situación. Aunque todavía no es un momento adecuado para juzgar si las hipótesis están comprobadas, el acceso a una guía adecuada es el medio más apropiado para la difusión de la teoría planteada.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

Para el Desarrollo de los Impactos del PC

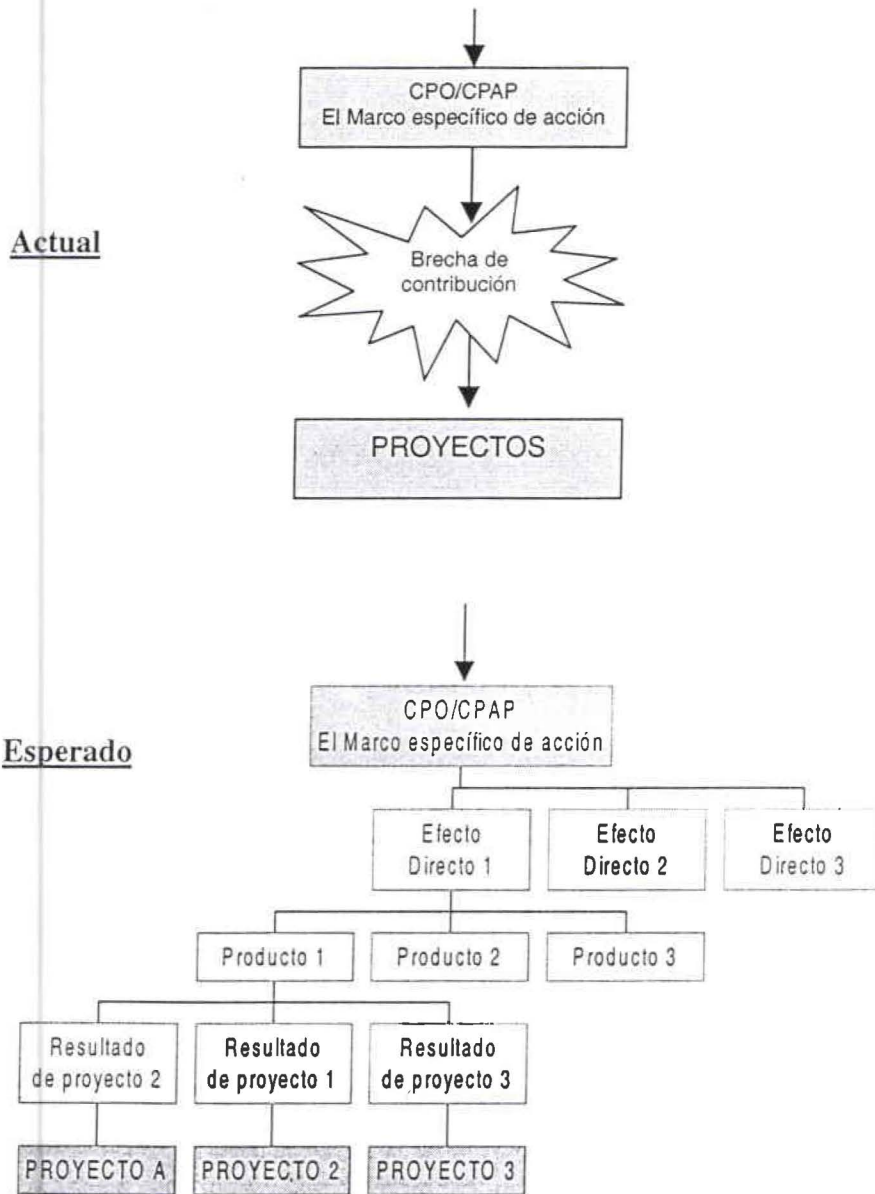
- El desarrollo de los impactos del PC es un mejoramiento continuo, igualmente al proceso del PC. En este sentido, el sistema establecido se debe reajustar permanentemente. Se considera que un espacio compartido periódicamente entre los oficiales es indispensable para la retroalimentación.

El Monitoreo no es un fin en sí.
CALSAP

- La composición del grupo de tarea debe ser flexible a lo largo del desarrollo de los impactos del PC, ya que la finalidad de cada etapa es distinta, por eso es indispensable buscar la composición adecuada al cambiar de escenario.
- La unidad ejecutora quien da el seguimiento del PC tiene su vida limitada, y la rotación del personal del UNDP-Ecuador es sumamente alta. Para desarrollar los impactos del PC, se considera que lo fundamental es la documentación adecuada de los resultados y del proceso de la experiencia.
- Es preciso prever el acceso a la información de los resultados de monitoreo y mejores prácticas mediante página web (inter o intra net). La meta sería la implementación del Sistema de la gestión de monitoreo computacional, y que sea compatible con los de más sistemas empleados por el UNDP-Ecuador (por ejemplo, de finanzas).
- El reto es cerrar la brecha en la cadena de la contribución a logros, y dejarla en orden lógico (Figura 1.1.) por insertar unas piezas. Una vez que se concluya el PC, el siguiente paso es diseñar un sistema de monitoreo a nivel de programa (un conjunto de proyectos que comparten un común). Este sistema se enfoca en la obtención de resultados e impactos, no en los avances y el uso de recursos, con el fin de medir el grado la contribución organizacional al desarrollo de país. En el diseño es muy importante tomar en consideración la compatibilidad y la armonía entre los instrumentos de planificación desde arriba y el sistema a emplear, es clave para no doblar esfuerzos y simplificar procedimientos en la gestión.

"Con esta información,
los diferentes actores pueden ajustar sus
propias acciones y comportamientos."
INCEL

Figura 6-1. Modelo de Contribución a Logros, Actual y Propuesta



BIBLIOGRAFIA

CEPAL, *Manual de Bases Conceptuales para el Ciclo sobre Gerencia de Proyectos y Programas (Manual de capacitación)*. ?

Comisión Europea (EuropeAid Oficina de Cooperación Asuntos Generales Evaluación), *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto*. 2001.

Fundación CIRD, *Plan de Monitoreo y Evaluación, Proyecto Health Decentralización and Community Participation-CIRD/USAID*. 2002

GTZ/ICLEI, *Material de Capacitación para Desarrollo Urbano Sostenible*. 1998.

Gerd Juntermanss, Edmundo Cajas, Mónica Donoso (GTZ), *Gestión Dinámica de Proyectos (Material de capacitación)*. 2000.

Vahlhaus, Mertina (GTZ), *Marco de Orientación para el Monitoreo de Impacto en Proyectos de Fomento de la Economía y del Empleo con Especial Consideración del Impacto en la Reducción de la Pobreza*. 2000

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones), *Bases Conceptuales para el Ciclo del Curso sobre Gerencia de Proyectos y Programas*. 2003

UNDP, *Monitoreo y Evaluación Orientados a la obtención de Resultados*. 1997

UNDP, *Manual de Programación*. 1999

UNDP (Oficina de Evaluación), *Manual de Vigilancia y Evaluación de Resultados*. 2002

UNDP-GEF (Programa de Pequeños Subsidios), *Marco de Monitoreo y Evaluación*. ?

ANEXO A. Descripción de la Organización

1. Introducción

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) es una de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Está presente en 166 países, trabajando con ellos para ayudarlos a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo. Los países aprovechan el amplio círculo de asociados para fortalecer su capacidad local, mediante el acceso a redes globales de información, conocimiento y experiencia.

Como parte de esta red mundial, en Ecuador promueve el Desarrollo Humano Sostenible, generando oportunidades para la reducción de pobreza, la sostenibilidad ambiental y la gobernabilidad. En todas estas actividades se velan por la protección de los derechos humanos, la promoción de la equidad de género y el respeto a la interculturalidad.

Se pueden mencionar las siguientes ventajas competitivas del UNDP-Ecuador;

- Fortalecimiento de capacidades nacionales y locales mediante asistencia técnica, acceso a redes globales de información, conocimiento y experiencia, etc.
- Movilización de recursos financieros y humanos para la asistencia efectiva
- Promoción social de valores, alianzas y políticas
- Neutralización, credibilidad y confianza sociales
- Facilitación de acuerdos y mediación de conflictos

2. Areas de Cooperación

La cooperación del UNDP-Ecuador se concentra en tres siguientes áreas:

A. Reducción de la pobreza a través del acceso a los servicios sociales básicos de calidad y a las actividades productivas;

- Reducir el hambre y la desnutrición
- Mejorar las oportunidades de empleo y actividades productivas
- Mejorar el acceso a 10 años de educación básica de calidad
- Mejorar el acceso a servicios de salud; reducir la mortalidad materna e infantil y la incidencia del VIH/SIDA, malaria y tuberculosis
- Promover la equidad de género y el empoderamiento de la mujer

B. Sostenibilidad ambiental;

- Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y programas nacionales y locales
- Garantizar la base de los bienes y servicios ambientales, el acceso equitativo a ellos y la calidad ambiental

- Desastres naturales: Lograr la institucionalización nacional y local de planes de mitigación y prevención

C. Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y la transparencia;

- Fortalecer las instituciones y facilitar acuerdos sociales y políticas de Estado eficaces, promoviendo la transparencia, la vigilancia y la participación
- Fortalecer el marco institucional de defensa de los derechos humanos y la protección de la población refugiada y desplazada
- Lograr la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres

3. Medios de Cooperación

- **Programas y proyectos**

A partir de la petición del gobierno, o de la identificación propia, el UNDP presta sus servicios en la preparación y la ejecución de programas y proyectos para lograr un objetivo o conjunto de objetivos de desarrollo en un período determinado, o solucionar un problema o satisfacer una necesidad mediante un conjunto autónomo de inversiones, políticas y medidas institucionales y de otra índole. Todos los programas y proyectos son asumidos como propios por los nacionales y entrañan el compromiso de aportar recursos humanos y financieros, en paralelo con los recursos externos.

- **Asociaciones**

Son una intervención mediante las relaciones sustantivas establecidas por el UNDP al logro de resultados comunes, con otras agencias de las Naciones Unidas, gobiernos de distintos niveles, organismos donantes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

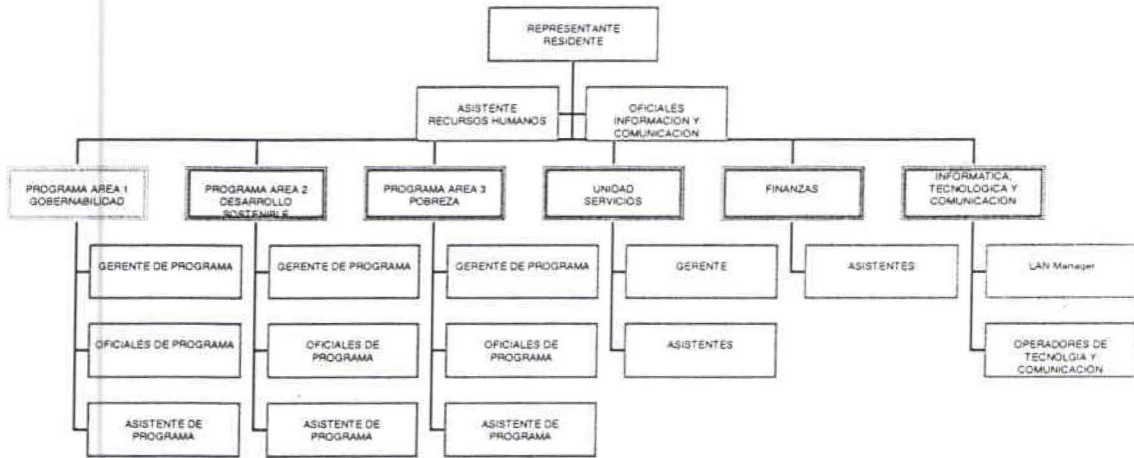
- **Asistencias “blandas”**

Es un asesoramiento de política, diálogo de política, promoción, mediación/coordinación, proporcionados fuera de los proyectos o programas establecidos.

4. Organización Estructural del UNDP-Ecuador

Las unidades operacionales están constituidas por tres áreas de programas, de conformidad con las áreas de cooperación, y las restantes son las unidades de servicios de apoyo a programas. Cada una de las tres áreas de programas está conformada por oficiales de programa y asistentes, y liderada por un gerente.

Figura A-1. Organigrama del UNDP-Ecuador



ANEXO B. Gestión de Proyecto

1. Ciclo de la Gestión de Proyecto

Dentro de la asistencia del UNDP en pro del desarrollo humano, sin duda, la intervención mediante el desarrollo de proyectos se encuentra como un eje principal. En esta sección, se trata de sistematizar la gestión de proyecto empleada por el UNDP-Ecuador.

Algunas características propias de proyectos son¹;

- Un proyecto tiene un objetivo específico
- Persigue alcanzar metas concretas
- Existen fechas deseadas de inicio y término del proyecto
- Para su materialización, es necesario desarrollar varias actividades relacionadas
- El desarrollo de las actividades conlleva una necesidad de recursos

La gestión de proyecto se comprende por²;

- Conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto (consolidación de componentes) y para lograr su objetivo específico (propósito)
- Se identifica un “Ciclo de gestión de proyecto” que va;
 - Desde el término del diseño (comienzo de la suscripción)
 - Hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto

A continuación, se ilustra el ciclo de gestión del proyecto, identificando tres fases;

FASE 1: Preparación de la ejecución³

Objetivos

- Marcar rumbo
- Fijar indicadores de desempeño
- Analizar y asegurar viabilidad
- Propiciar capacidad de ejecución

Acciones

- Organización
- Programación

FASE 2: Control de la ejecución

Objetivos

¹ CEPAL, *Manual de Bases Conceptuales para el Ciclo sobre Gerencia de Proyectos y Programas (Manual de capacitación)*.

² GTZ, *Gestión Dinámica de Proyectos (Material de capacitación)*. 2000

³ CEPAL, *Manual de Bases Conceptuales para el Ciclo sobre Gerencia de Proyectos y Programas (Manual de capacitación)*.

- Asegurar cumplimiento de la ejecución de conformidad con el rumbo
- Asegurar capacidad de ejecución

Acciones

- Verificar sistemáticamente lo realizado versus lo programado
- Corregir oportunamente para evitar desvíos y recuperar capacidad de ejecución
- Reprogramar para mantener las metas originales o ajustarlas

FASE 3: Término de proyecto

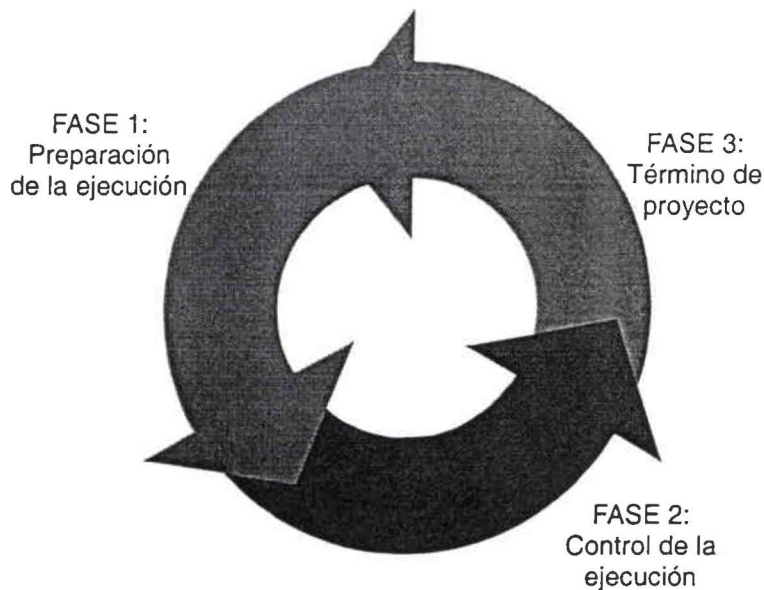
Objetivos

- Evaluación de cumplimientos de objetivos de proyecto
- Cierre de proyecto
- Empalme con fase de institucionalización

Acciones

- Finiquitar cuentas y cerrar compromisos
- Elaborar informe de final de proyecto
- Facilitar iniciación de operación institucional y sostenibilidad

Figura B-1. Ciclo de Gestión de Proyecto



2. Los Actores en la Gestión de Proyecto

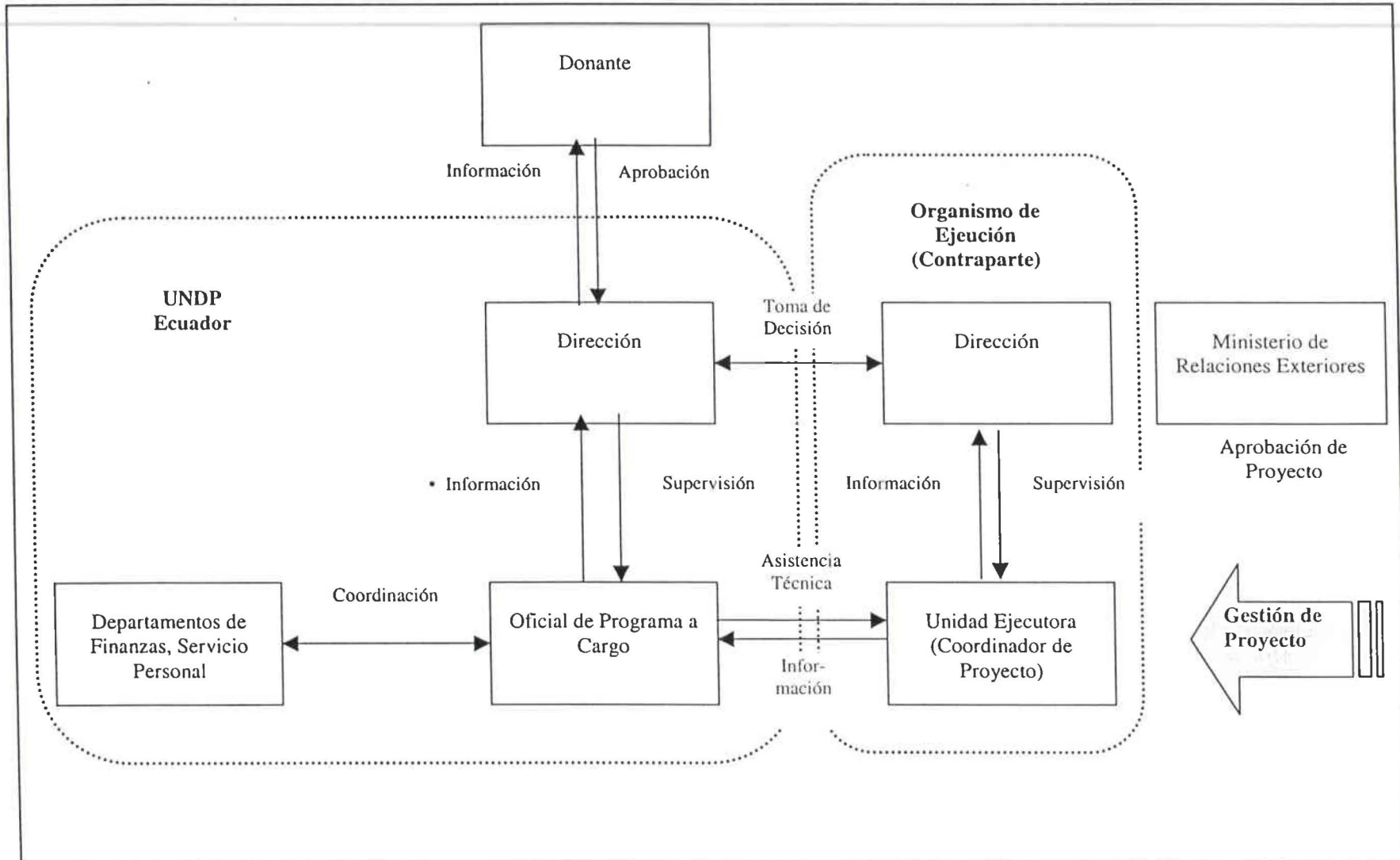
En el caso de proyectos relacionados con el UNDP, la gran mayoría de estos son asumidos como propios por los nacionales. La responsable de la ejecución de proyecto es uno o mas organismos ejecutores nacionales (Ministerios, ONGs, o gobiernos

seccionales), no obstante, para la operación directa se forma una unidad ejecutora específicamente para el proyecto, y está encabezada por un coordinador de proyecto.

Durante la ejecución de proyecto, el UNDP brinda la asistencia técnica permanente a través de un oficial de programa a cargo, y los departamentos administrativos del UNDP (de Finanzas y de Servicios a Programas) facilitan la adquisición y/o contratación de bienes y servicios necesarios.

La vida de la unidad ejecutora está limitada, es decir únicamente durante el período de la ejecución de proyecto hasta su término. En la fase de la preparación de la ejecución, las acciones necesarias se ejecutan directamente entre el organismo de ejecución y el UNDP, tomando iniciativa oficial de programa a cargo del UNDP. En este sentido, el único agente quien acompaña de manera directa durante todo el ciclo de la gestión de proyecto es el oficial de programa.

Figura B-2. Principales Actores en La Gestión de Proyecto



3. Rol de Oficial de Programa durante el Ciclo de Gestión de Proyecto

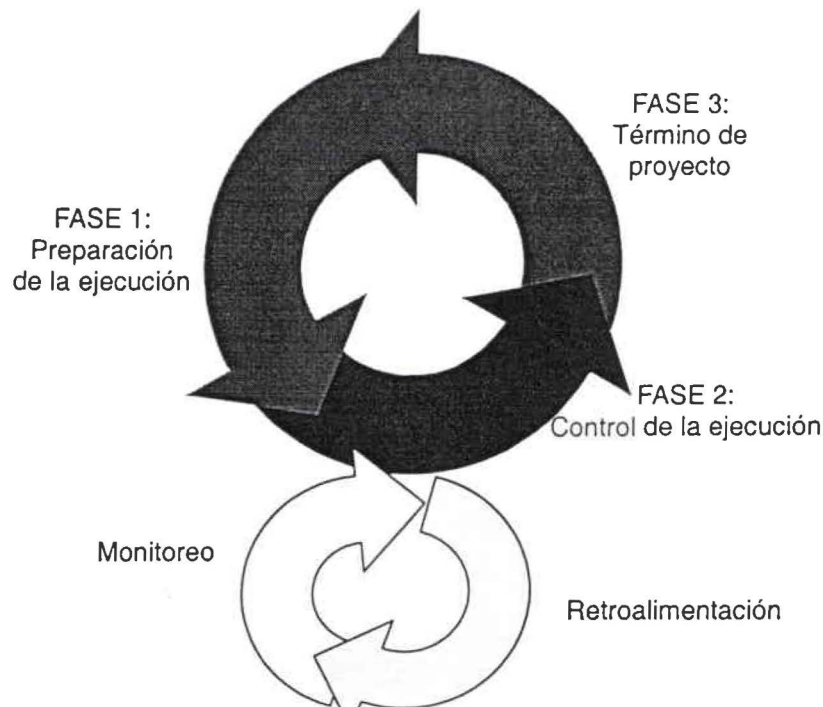
Con el propósito de especificar las distintas etapas de proyecto y el rol de oficial de programa en cada etapa identificada, se elaboró una matriz, que se muestra a continuación;

Cuadro B-1. El Ciclo de Gestión de Proyecto con Rol de Oficial de Programa

Fase	Actividades	Responsabilidad de Oficial de Programa
1. Preparación de la Ejecución	Generación y análisis de la idea de proyecto	Análisis de propuesta presentada por gobiernos centrales, seccionales o ONGs
	Estudio a nivel de perfil	Coordinación e iniciativa a nivel de análisis interno del UNDP
	Estudio de prefactibilidad y factibilidad	Coordinación e iniciativa a nivel de análisis externo del UNDP (Ministerios)
	Canalización de recursos financieros	Identificación de fuente financiera
	Diseño de proyecto	Asistencia en la elaboración de Documento de Proyecto (ProDoc)
2. Control de la ejecución	Verificación de lo realizado de conformidad con lo programado	Vigilancia, captación de resultados/productos y flujo de información
	Reprogramación y ajuste	Asistencia técnica y coordinación en toma de decisión en distintos niveles
3. Término de proyecto	Informe final	Asistencia técnica y revisión
	Evaluación	Facilitación y difusión de resultados
	Cierre financiero	Facilitación

4. Monitoreo Dentro de La Gestión de Proyecto

Figura B-3. Ciclo de Gestión de Proyecto y Monitoreo



Monitoreo es una función de la gestión de proyecto que permite observar y analizar la ejecución de un proyecto para medir su avance y el logro de los objetivos. Mientras la evaluación de un proyecto se ejecuta en la última fase de la gestión de proyecto, el monitoreo se realiza durante la ejecución de proyecto (en la fase 2).

El monitoreo sirve para⁴;

- Mantener la ejecución del proyecto en línea con su planificación
- Examinar la estrategia del proyecto en consideración de la problemática del grupo meta, los objetivos planificados y los recursos consumidos
- Informar sobre el avance y los impactos del proyecto
- Aprender de las experiencias para mejorar la gestión del proyecto

El monitoreo comprende;

- La observación y el registro continuo de la ejecución del proyecto
- El análisis y valoración de los datos y conocimientos obtenidos a través de la observación y registro conformados con la planificación
- La adaptación de medidas correctivas y/o la revisión del plan original
- La documentación y suministro de la información dentro y fuera del proyecto

Particularmente para el UNDP, el monitoreo es una función de gestión a través del cual el UNDP comprueba si sus proyectos de intervención técnica alcanzan o no sus objetivos y contribuciones en pro del desarrollo nacional.

Específicamente, el monitoreo debe permitir al UNDP responder a las peticiones por los interesados en favor de;

- Una mayor responsabilidad en el uso de los recursos
- Una base más clara para la toma de decisión
- Extracción de enseñanzas más prácticas de la experiencia a fin de orientar las futuras intervenciones en pro del desarrollo

Debido a monitoreo siendo una parte de la gestión de proyecto, la responsabilidad de monitoreo se concentra en la unidad ejecutora. En cuanto al rol del oficial de proyecto a cargo del UNDP es por un lado, acompañar en todo el proceso y brindar su asistencia técnica, y por otro, el responsable directo de los siguiente puntos⁵;

- Captar los resultados intermedios (progreso hacia el logro de resultado final)
- Majorar la generación de productos, por ejemplo, mediante la planificación de los trabajos, visitas sobre el terreno, apoyo a una toma de decisiones efectivas y análisis de la estrategia de ejecución más efectiva y eficiente.

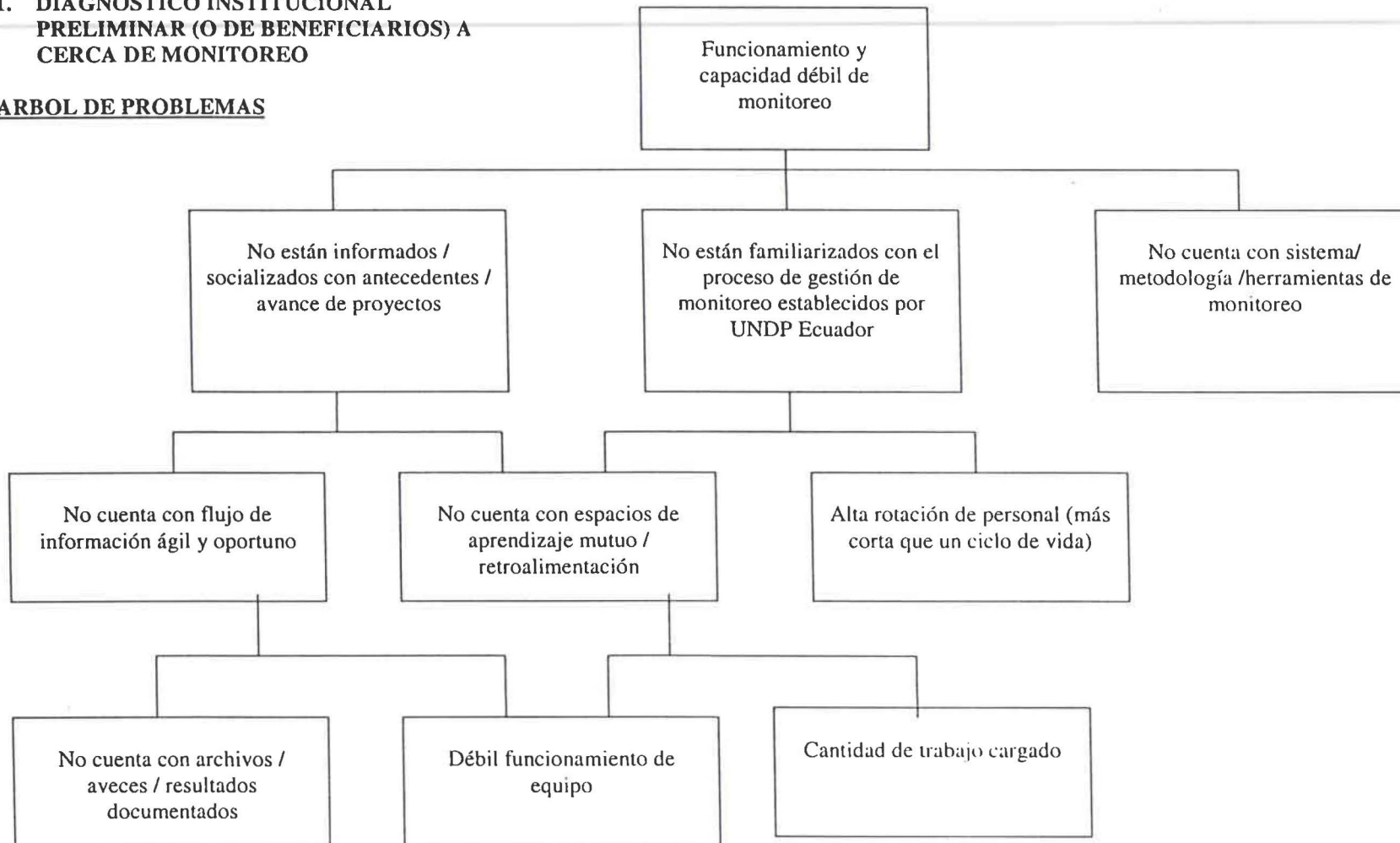
⁴ GTZ, *Gestión Dinámica de Proyectos* (Material de capacitación). 2000

⁵ UNDP, *Manual de Programación*. 1999

ANEXO C. Diagnostico Inicial

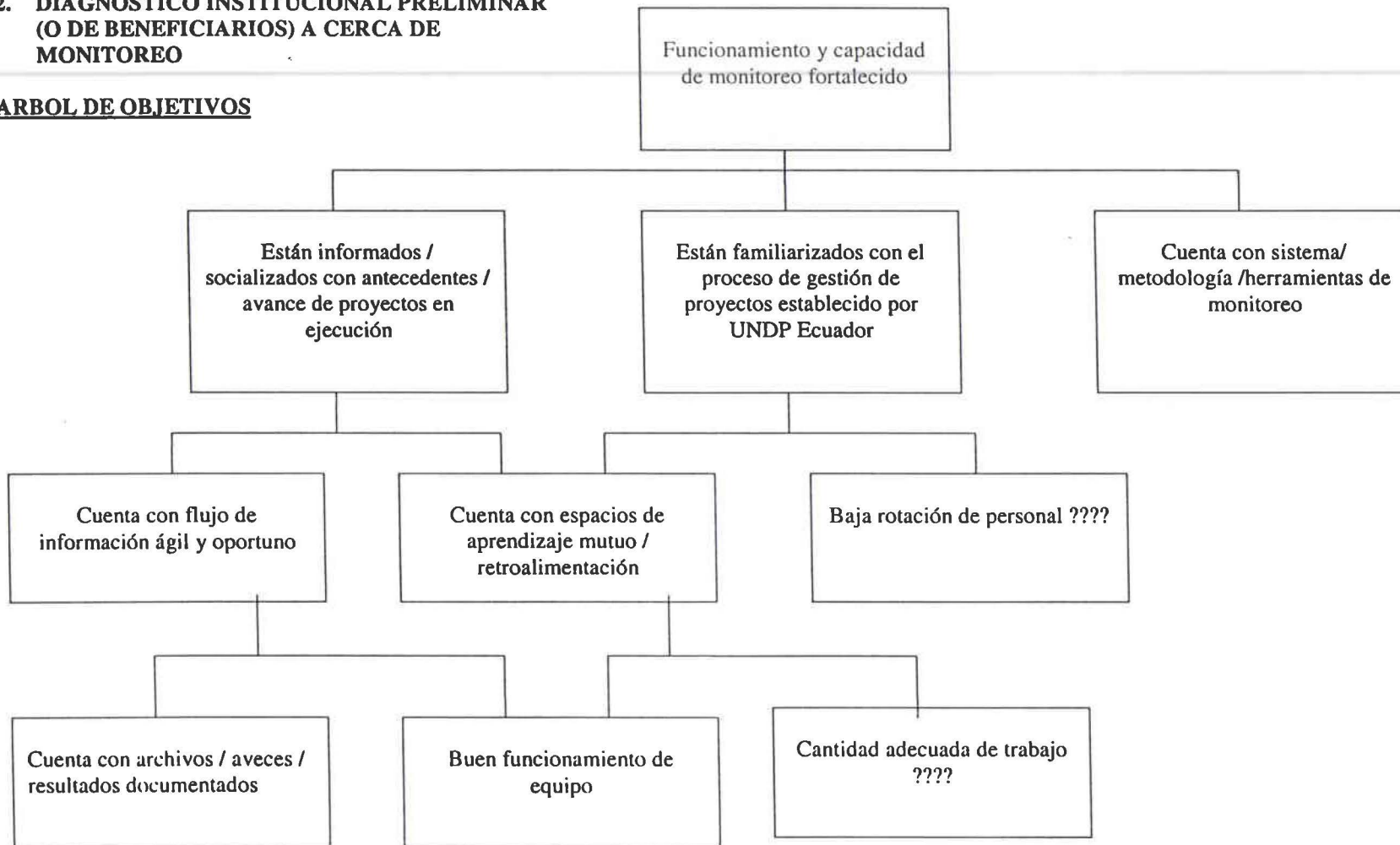
1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PRELIMINAR (O DE BENEFICIARIOS) A CERCA DE MONITOREO

ARBOL DE PROBLEMAS



**2. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PRELIMINAR
(O DE BENEFICIARIOS) A CERCA DE
MONITOREO**

ARBOL DE OBJETIVOS



4. ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Pertinencia desde el punto de vista oficiales de programa a cargo de proyecto en el Area de Desarrollo Sostenible, UNDP Ecuador

- Problema clave; Funcionamiento / capacidad débil de monitoreo
Es un asunto detectado desde hace un buen tiempo a nivel de la oficina UNDP Ecuador entre los involucrados. Como respuesta a este problema, la organización me asignó la tarea de establecer un sistema / metodología estándar de monitoreo para proyectos.
- Causas de problema clave
 - 1 No cuenta con sistemas/ metodología / herramientas de monitoreo
Actualmente para que sirva de “guide line” o “lineamiento” para monitoreo, existen un “Manual de vigilancia y evaluación de los resultados” y “Manual de programación” elaborados por la sede UNDP, donde se proporcionan la política institucional, los conceptos, ámbitos, responsabilidades, entre otros sobre función de monitoreo y la orientación hacia obtención de los resultados mediante monitoreo.
Sin embargo, los oficiales de programa / personal a cargo de proyecto de UNDP, quienes juegan el rol muy importante en monitoreo, no cuentan alguna “metodología estandarizada” práctica y flexible para la planificación y la ejecución de monitoreo.
Es cierto que existen varios instrumentos para monitoreo, pero también es cierto que esos no están sistematizados y difundidos.
 - 2 No están familiarizados con el proceso de gestión de proyectos UNDP Ecuador
Los oficiales a cargo de proyectos quienes encargados de gestión y monitoreo de mismos no están acostumbrados sobre el proceso o tienen pocos conocimientos previos, y observo que en el camino, o sea, mediante el avance de proyectos en ejecución, adquieren conocimientos. Las causas de este problema son;
 - Alta rotación de personal
La mayoría de los oficiales están conformados por el personal internacional, cuyo contrato es por lo general un año o dos años, debido a la política institucional. Este período corresponde a lo más corto que un ciclo de proyecto, que se entiende desde el inicio hasta culminación de mismo, cuyo ciclo es de dos a cuatro años dependiendo de la naturaleza de cada proyecto. Este ocasiona que a los oficiales no les permiten suficiente tiempo para almacenar experiencia individual y, por consiguiente lecciones aprendidas por si mismo.
 - No cuenta con espacios de aprendizaje mutuo / retroalimentación
Actualmente no hay espacios periódicas / regulares para compartir los resultados de monitoreo y seguimiento entre los oficiales, por ende, no existe un medio efectivo para retroalimentar, aportar y aprender entre ellos.

Se observan dos causas; primero cada oficial tiene trabajo sobrecargado, eso no le permite crear un espacio adicional. Otra es un débil funcionamiento de equipo, con la estructura organizacional muy tradicional; estructura individual con muchas niveles, flujo de información limitada, reconocimiento por individual o antigüedad.

3 No están informados /socializados con antecedentes/ avances de proyectos en ejecución

Al tomar un proyecto desde mitad de la ejecución, por razón de sustitución del personal, el nuevo oficial a cargo tiene dificultad poco acceso a conocer antecedentes y avances del proyecto. Por otro lado, información importantes de avece de proyecto no llegan al oficial a cargo, debido a la existencia de desviación de información.

También los de más oficiales no están informados sobre los de más proyectos ejecutados en la misma área. Las causas de este problema son;

- No cuenta con un flujo de información ágil y oportuno
Cuando más de dos oficiales están involucrados en un proyecto, no está clara la responsabilidad de cada quien. Por consiguiente, existe una confusión al hacer llegar una información por el encargado de registro de correspondencia.
Por otra parte, está limitado el flujo de información dentro al área, eso ocasiona que todos los oficiales no están informados como parejo.
También es causa de archivos dispersos sobre proceso, avance y resultados documentados, y un débil funcionamiento como un equipo.
- No cuenta con espacio de aprendizaje mutuo / retroalimentación
Como se menciona en lo anterior, no existe oportunidad de difusión o intercambio de información regularmente.

4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Se han identificado tres principales causas del problema mediante diagnóstico anterior. Analizando la posibilidad de intervención por el PC, se identifica que establecer un sistema / metodología estandarizada de monitoreo y dar a conocer los resultados surgidos de esta metodología son los primeros pasos para fortalecer la capacidad y función de monitoreo. Sin metodología adecuada, no se puede lograr los objetivos de monitoreo.

Se considera que de alguna manera, la actividad de difundir los resultados de monitoreo sirva de un punto de partida para mejorar flujo de información y fortalecer el sentido de equipo. Además se esperaría un impacto a largo plazo; con esta información de monitoreo, los diferentes actores puedan ajustar sus propias acciones y comportamientos, y éste sea un proceso de aprendizaje mutuo de modo que las lecciones aprendidas sean tomadas en cuenta en el futuro.

Estrategia	Los oficiales / personal están informados /socializados con antecedentes /avance de proyecto proyectos en ejecución	Los oficiales / personal están familiarizados con el proceso de gestión de proyectos establecidos por UNDP Ecuador	Los oficiales / personal cuentan con sistema/ metodología /herramienta de monitoreo
Utilización de recursos	XXX	XXX	XXX
Complementación de otros proyectos	X	XX	XXX
Efecto multiplicador	X	XX	XXX
Efecto mediano plazo	XX	XXX	XXX
Sostenibilidad	X	X	XX
Puntos	8	11	14
Rango	3	2	1

5. ALTERNATIVAS PARA LA APERTURA DEL PC

- Varios escenarios (metodología) para la apertura de PC
 - a. Escrito: Repartir, mediante correo electrónico, una nota acerca de contexto del PC, y solicitar comentario respectivo.
Ventaja: Práctico por no planificar un espacio de encuentro
Desventaja: Ineficiencia e inseguridad en recopilar comentarios de todos los beneficiarios, debido a la dificultad de transmitir importancia y emergencia del asunto. Mantiene la estructura organizacional de jerarquía. Poca participación activa.
 - b. Verbal reunión: Planificar una reunión con los actores involucrados
Ventaja: Transmisión directa del mensaje con comunicación no verbal. Proceso transparente y mayor participación. Presentación de inquietudes directa
Desventaja: Dificultad de coordinar el tiempo para que convenga con la mayoría de los actores. Posibilidad de causar un conflicto, debido a la estructura organizacional, jerarquía y el reconocimiento por antigüedad. Eso es una barrera para introducir una nueva idea por un miembro relativamente nuevo.
 - c. Verbal individual: Entrevista o consulta individual
No es un encuentro de todos los beneficiarios, sino individual, según la necesidad.
Ventaja: No ocasiona un mayor conflicto. Eficaz en cuanto al tiempo. Transmite la importancia y urgencia mediante comunicación no verbal
Desventaja: No crea un ambiente de aprendizaje mutuo, intercambio de percepciones

d. Teórico: Utilizar los resultados de diagnóstico preliminar como instrumento definitivo.

Ventaja: No necesita coordinar el tiempo para reunión. No causa conflicto.

Desventaja: No crea un ambiente de participación.

Metodología a implementar

La dificultad principal es la agente de cambio es un miembro nuevo, y se encuentra en el proceso de construir la confianza interpersonal. Entonces, es difícil interactuar objetivamente, y el conflicto ocasionado afectan directamente relación personal y ambiente laboral cotidiano.

Sin embargo, hay ventajas, por ejemplo, el agente es conocedor de la situación, y esto ayuda a diagnóstico rápido.

Checklist	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar la comparación de percepciones entre actores que tienen distintas experiencias y diferentes visiones 	<p>Teoría: es ideal mediante una reunión, no obstante, no se ha realizado a pasar de la solicitud. Considero que es el interés de todos; buscar una metodología práctica, ágil, eficiente y oportuna de monitoreo. El interés de la dirección es de establecerlo para que los resultados de monitoreo sirvan de herramientas en toma de decisión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear espacios para la presentación de inquietudes y argumentos 	<p>Verbal reunión: en el proceso del PC, se crea un espacio para difusión de los resultados de monitoreo y retroalimentación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ganar confianza a través de una información pro-activa y transparente 	<p>Verbal reunión: en el proceso, el espacio de difusión de los resultados de monitoreo sirve para eso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportar información desde afuera 	<p>Verbal individual: para complementar información necesaria, solicita aporte a actores adecuados de manera oportuna.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar la participación en tema común y en tareas limitadas 	<p>Verbal reunión: en el proceso, el espacio de difusión de los resultados de monitoreo sirve para eso. El resultado del diagnóstico inicial indica que es el interés de todos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ En vez de insistir, buscar y crear un ambiente favorable y estimulante 	<p>Verbal reunión: en el proceso, se espera un involucramiento activo de los actores, por ende, un sentido de trabajo en equipo.</p>

6. ANALISIS DE INVOLUCRADOS (el caso del proyecto piloto)

Beneficiarios directos de PC: oficiales de Programa, Area de Desarrollo Sostenible, UNDP, Ecuador

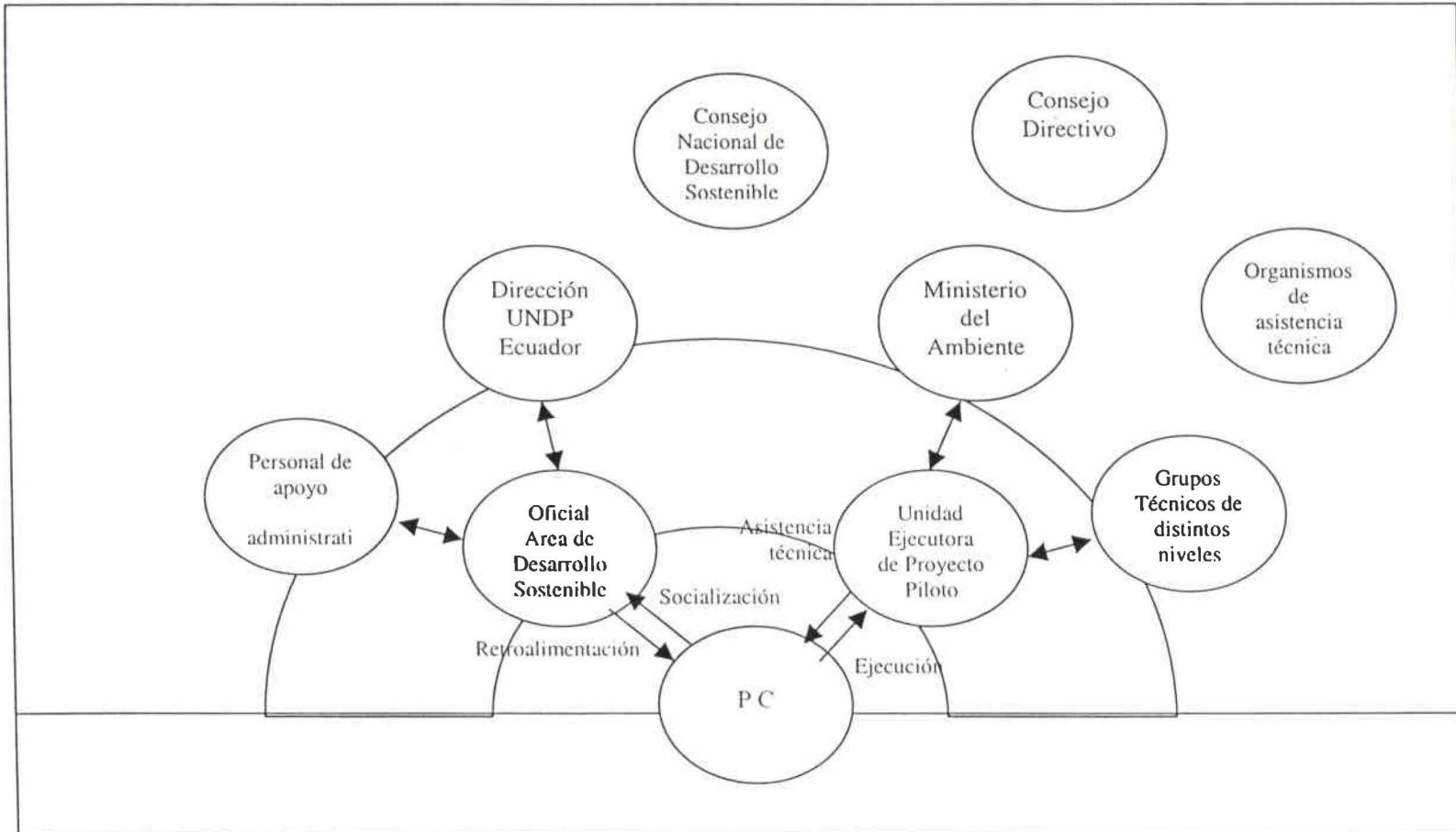
Involucrados	Interés	Aportes favorables	Preocupaciones
Dirección UNDP Ecuador	Asistencia y contribución al desarrollo humano sostenible en Ecuador	Confianza en distintos niveles Poder de convocatoria	
Oficiales de Programa	Avance controlado de proyectos Los progresos hacia los resultados y su logro final Uso efectivo de recursos	Experiencias individuales y conocimientos sobre gestión de programas / proyectos	Que proyectos sean controlados
Personal de apoyo Administrativo y financiero	Mayor eficiencia y control en gestión de proyectos	Conocimientos sobre proceso administrativos y financiero de proyectos	Que sea ágil el trámite
Ministerio del Ambiente	Conservación y mejoramiento de la calidad del medio ambiente Ecuador	Experiencia en manejo de proyectos ambientales Conocimientos sobre situación ambiental del país Máxima autoridad y legitimidad en el campo	Que el asunto ambiental sea prioridades e interés de todos
Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible (CNDS)	Desarrollo sostenible del país	Conjunto de máximas autoridades políticas	Que las acciones sean eficientes
Consejo Directivo	Acciones coordinadas del asuntos ambientales globales	Conjunto de políticos y multidisciplinario	
Unidad ejecutora (Grupo Básico)	El avance del proyecto eficiente y controlado	Técnico de alto nivel	Buen coordinación con los distintos niveles de actores
Grupos Técnicos ¹ a diferentes niveles	Las acciones	Técnicos de alto nivel	Acceso al recurso

¹ Grupos Nacionales de Trabajo sobre Biodiversidad (GNTB), Comité Nacional sobre el Clima (CNC),

	ambientales coordinadas	Experiencias en el campo	financiero para ejecución de actividades
Organismos de asistencia técnica y financiera	Asistencia y contribución al desarrollo en Educador	Fuente financiero, Acceso a expertos a campo	Que uso de recursos sean eficiente y significativo para desarrollo del país

Grupo Nacional de Asesor sobre Desertificación (GNAD) conformado por Ministerio del Ambiente, gobierno locales, ONGs y sector académico.

Figura C-1. Arcoiris de Involucrados



ANEXO D. Antecedentes de Proyecto Piloto

Fecha		Acción
2001	NOV	Solicitud de apoyo del Ministerio del Ambiente al GEF/UNDP
2002	FEB	Desarrollo de idea entre GEF, Ministerio del Ambiente y UNDP
	MAR	Preparación de la propuesta (primera versión ¹) por Ministerio del Ambiente
	ABR	Análisis interno de la propuesta por Ministerio del Ambiente
	ABR	Análisis externo por actores relacionados (Instituciones gubernamentales, sector académico y Onus)
	ABR	Aprobación de la propuesta por Ministerio de Relaciones Exteriores – INECI
	MAY	Presentación de la propuesta por INECI a UNDP
	MAY	Presentación de la propuesta por UNDP a GEF
2003	FEB	Aprobación preliminar de la propuesta por GEF
	MAY	Inicio de la selección de coordinador de proyecto
	JUN	Aprobación final de la propuesta por GEF
	JUL	Suscripción del proyecto entre Ministerio de Relaciones Exteriores, del Ambiente y UNDP
	16 JUL	Inicio del proyecto por la contratación de coordinador de proyecto (firmado el 1 de julio)

¹ A partir de la primera versión de la propuesta, se han elaborado varias versiones por reajustes y modificaciones del contexto tomando en cuenta los comentarios y recomendaciones de varios actores.

ANEXO E. Planificación General del Proyecto Piloto

1. Marco Lógico del Proyecto Ecuador NCSA

Nombre del proyecto: Autoevaluación Nacional de las Necesidades de Fortalecimiento de Capacidad
 Número del proyecto: ECU/03/G31

Período: Agosto 2003 – Julio 2005
 Fecha: 1 agosto 2003

Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo de Desarrollo			
Identificar los requerimientos prioritarios nacionales de desarrollo de capacidad en temas de cambio climático, desertificación y biodiversidad para abordarlas efectivamente en el contexto del manejo ambiental global	Al final del proyecto se tendrá una acción política-institucional y operativa para el desarrollo de capacidad para la implementación de las convenciones de cambio climático y desertificación y el CDB, en el Ecuador, desde la perspectiva del desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza	Plan estratégico del MAE incorpora los resultados del proyecto, el plan de acción y la estrategia de financiamiento de actividades prioritarias	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que la autoevaluación sea asumida como tarea de fortalecimiento del rol de la autoridad ambiental nacional en el contexto Desarrollo Sostenible Nacional Mantener la estabilidad política en los sectores involucrados Lograr una clara comprensión y tratamiento de las necesidades de fortalecimiento de capacidades en la implementación de los convenios de cambio climático, biodiversidad y desertificación en el marco del desarrollo sostenible
Objetivos			
<p>1. Identificar, confirmar o revisar los aspectos prioritarios en los que deben tomarse medidas para el fortalecimiento de las capacidades nacionales, dentro de las esferas de la biodiversidad, el cambio climático, y la desertificación y degradación de tierras <i>Fase IV (Documentos PLPs)</i></p> <p>2. Preparar un Plan de Acción y una estrategia de movilización de recursos para abordar las necesidades de fomento de capacidad definidas en el proceso <i>Fase VI (Documento Plan de Acción)</i></p>	<p>1.1. Tres documentos PLPs temáticos elaborados y validados</p> <p>1.2. Un documento sinergias elaborado y validado</p> <p>2.1. Un documento final de la autoevaluación elaborado y validado</p> <p>2.2. Un documento Plan de Acción elaborado y validado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del documento final de la autoevaluación Convenios de financiamiento de acciones prioritarias financiadas 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el apoyo político del MAE para la ejecución del proyecto Identificar claramente las fuentes de financiamiento, así como las oportunidades de financiamiento de las acciones de fortalecimiento de capacidades Identificar las acciones de fortalecimiento que pueden ser desarrolladas sin necesidad de contar con financiamiento

Resultados			
<p>1. Se ha institucionalizado un diálogo, el intercambio de información y la cooperación permanentes entre los principales actores claves de la sociedad (gobierno, sector privado, ONGs, comunidad académica, etc.) dentro de cada una de las áreas temáticas, y en relación con las áreas temáticas y las potenciales sinergias entre ellas.</p> <p>2. Se ha fortalecido la institucionalidad de la autoridad nacional en las tres áreas, particularmente en cambio climático y degradación del suelo.</p> <p>3. Se han examinado las necesidades de fortalecimiento de la capacidad comunes a las tres esferas temáticas y propias de cada una de ellas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un grupo de consulta conformado en tres niveles • Un Grupo Nacional Asesor sobre Desertificación conformado • Un grupo básico del proyecto conformado, capacitado y en funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas de aceptación de las instituciones invitadas a conformar el GCP, GNAD y el CDN • Cartas de designación de los funcionarios y funcionarias del MAE delegados al GBP • Informes de reuniones del GBP en la fase de monitoreo y evaluación del proyecto 	<p>Satisfacer las demandas de participación y las expectativas sectoriales del grupo de consulta</p> <p>Lograr un grupo de consulta cuyos actores están comprometidos con el fortalecimiento nacional de las capacidades</p> <p>Contar con un GBP comprometido y liderando la estrategia de financiamiento, luego de su fase de implementación</p>
Actividades			

<p><u>FASE I: INICIO DEL PROCESO</u> 1. Constituir el GBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro técnicos /as contraparte del MAE designados • Una reunión de capacitación del GBP realizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas e informes de las reuniones del GBP • Actas e informes de la reuniones del CDN 	<p>Lograr que el enfoque general del proyecto sea interiorizado en las consultorías</p>
<p>2. Constituir el CDN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tres reuniones semanales con todo el GBP, durante la etapa de preparación del documento final de la NCSA 	<ul style="list-style-type: none"> • TDRs oficializados por acuerdo ministerial • Actas e informes de las reuniones del GNAD • Informes de la asistencia a foros nacionales e internacionales que las personas designadas por el GNAD 	<p>La información sobre fuentes de financiamiento ha sido confiable</p> <p>Contar con la designación oportuna del Director Nacional del programa</p>
<p>3. Constituir el GNAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siete reuniones del CDN realizadas • TDRs del CDN elaborados • Tres reuniones del GNAD realizadas 		<p>Contar con la disponibilidad de tiempo por parte del Director Nacional del Programa</p> <p>Contar con un equipo básico con tiempo disponible</p>
<p><u>FASE II: ESTABLECIMIENTO DEL GRUPO DE CONSULTA</u> Integrar el grupo de consulta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un grupo de consulta en tres niveles conformado • Tres reuniones del grupo de consulta realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas e informes de las reuniones del GCP 	<p>Conformar y mantener un GNAD comprometido y funcional</p>
<p><u>FASE III: CONFERENCIA NACIONAL DE LANZAMIENTO</u> Organizar y realizar conferencia de lanzamiento</p>	<p>Una conferencia de lanzamiento del proyecto realizada en Quito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistentes • Boletines de prensa enviados • Evidencia de coberturas de prensa realizadas 	
<p><u>FASE IV: DOCUMENTOS PLPs</u> Elaborar documentos PLPs temáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos PLPs de biodiversidad, cambio climático y desertificación elaborados y validados • Tres talleres temáticos nacionales de presentación y consulta realizados • Tres consultorías contratadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos finales PLP • Conceptos y memorias de los talleres • Contratos y TDRs 	

<p>FASE V: DOCUMENTO SINERGIAS</p> <p>Elaborar documento de sinergias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento Sinergias elaborado y validado • Un taller nacional realizado • Una consultoría contratada 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento final Sinergias • Concepto y memorias del taller • Contrato y TDRs 	
<p>FASE VI: PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN</p> <p>Elaborar y validar el documento final de la autoevaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un documento final de la autoevaluación elaborado para el CDN y el CNDS • Taller nacional de presentación y consulta sobre el documento • Una reunión de trabajo con el CDN y el CGP realizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento listo para edición, traducción e impresión • Concepto y memorias del taller • Concepto y memoria de la reunión 	
<p>FASE VII: DOCUMENTO PLAN DE ACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el documento Plan de Acción y Estrategia de Financiamiento • Publicar y distribuir documento final de la autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Un taller de construcción colectivo realizado • Un /una facilitador /a contratado /a • Una edición contratada • Una traducción contratada • Diseño e impresión contratadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto y memorias del taller • TDRs y contratos • Documento en dos idiomas impreso 	
<p>FASE VIII: MONITOREO Y EVALUACION</p> <p>Diseñar y operativizar el monitoreo y la evaluación de proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un taller de evaluación organizado • Un plan de monitoreo diseñado y en operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto y memorias del taller • Documento con herramientas de diseño del sistema de monitoreo 	

2. Cronograma de ejecución del Proyecto Ecuador NCSA

Nombre del proyecto: Ecuador NCSA

Periodo: Agosto 2003 - Julio 2005

Número del proyecto: ECU/03/G31

Fecha: 1 de agosto 2003

ACTIVIDADES	MES	2003		2004				2005		
	AGO SEP	OCT DIC	ENE MAR	ABR JUN	JUL SEP	OCT DIC	ENE MAR	ABR JUN	JUL	
FASES I y II: Inicio del proceso NCSA										
Elaborar brief del proyecto para autoridades	X									
Hacer presentación PPT para autoridades	X									
Definir perfiles y actividades del EBP	X									
Preparar tres carpetas para autoridades	X									
Mantener reuniones de trabajo con ministro y subsecretarios (1)	X									
Definir DNP	X									
Designar GBP	X									
Elaborar reglamentos y TDRs para el CDNN	X									
Elaborar reglamentos y TDRs para el GC	X									
Elaborar una listas consensuada de instituciones para conformar el GC	X									
Elaborar TDRs para contratación de producción de impresos	X									
Elaborar contenidos de materiales impresos de difusión del proyecto	X									
Contratar diseño e impresión de los materiales	X									
Elaborar cartas de invitación para conformar el CDNN, el GNAD y el GC	X									
Enviar cartas de invitación a conformar el CDNN	X									
Elaborar informe mensual de agosto	X									
Elaborar reglamentos y TDRS para el GNAD	X									
Elaborar lista consensuada de instituciones a ser invitadas a conformar el GNAD	X									
Enviar cartas de invitación para conformar CNAD	X									
Organizar la primera reunión de CDNN	X									
Organizar la primera reunión del CNAD		X								
Elaboración de informe mensual septiemb		X								
Organizar primera reunión del GC		X								

FASE III: Conferencia de lanzamiento									
Elaborar lista de invitados		X							
Contratar salon para el acto		X							
Elaborar boletines de prensa		X							
Contactar con medios de comunicación		X							
Enviar invitaciones a instituciones y medios		X							
Realizar preparativos de organización		X							
Elaborar informe de octubre		X							
Realizar la conferencia		X							
FASE IV: Documentos PLPs									
Definir contenido marco del documento final de autoevaluación		X							
Elaborar TDRs consultorías		X							
Elaborar listas cortas de invitación		X							
Enviar TDRs para observación de UNDP		X							
Elaborar y enviar cartas de invitación		X							
Presentación de propuestas		X							
Negociación de contratos		X							
Firma de contratos		X							
Inicio de consultorías		X							
Elaborar informe de noviembre		X							
Taller Biodiversidad				X					
Taller Desertificación				X					
Taller Cambio Climático				X					
Elaborar informe enero						X			
Entregar informe de avance						X			
Entrega de borrador final para revisión del NCSA							X		
Entrega de observaciones a consultores							X		
Elaborar informe febrero							X		
Entrega de documento final							X		
FASE V: Documento Sinergias									

Elaboración de TDRs del facilitador		X							
Elaborar lista cortas de invitación		X							
Envío de TDRs para observaciones a UNDP			X						
Elaborar y enviar cartas de invitación			X						
Presentación de propuestas				X					
Negociación de contratos				X					
Firma de contratos				X					
Inicio de trabajo del facilitador				X					
Taller de construcción del plan				X					
Entrega borrador final de plan y estrategia para NCSA					X				
Entrega de observaciones a facilitador					X				
Entrega de informe final de consultor					X				
Elaborar informe septiembre					X				
FASE VI: Preparación y aprobación de documento NCSA									
Preparación de documento					X				
Presentación al GC					X				
Presentación al CDNN					X				
Presentación al CDS						X			
Elaboración de documento final						X			
Contratación de edición						X			
Contratación de traducción						X			
Contratación de impresión							X		
Distribución							X		
FASE VII: Documento Plan de Acción									

Elaboración de TDRs del facilitador				X					
Elaborar lista cortas de invitación				X					
Envío de TDRs para observaciones a UNDP				X					
Elaborar y enviar cartas de invitación				X					
Presentación de propuestas					X				
Negociación de contratos					X				
Firma de contratos						X			
Inicio de trabajo del facilitador						X			
Taller de construcción del plan						X			
Entrega borrador final de plan y estrategia para NCSA						X			
Entrega de observaciones a facilitador						X			
Entrega de informe final de consultor						X			
Elaborar informe septiembre						X			
Contratar edición						X			
Contratar producción						X			
Distribución						X			
Entrega documento final							X		
Elaboración de informe final							X		
FASE VIII: Monitoreo y evaluación									
Diseño de sistema de monitoreo						X	X		
Actividades de seguimiento							XX	XXX	XXX
Taller de monitoreo									X

3. Presupuesto del proyecto Ecuador NCSA



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ECU/03/G31

Presupuesto final agosto 2003
Fuente de fondos: 1G - Global Environment Trust Fund
Agencia de Ejecución: MMA - MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE

Sbln	Descripción	Total	2003	2004	2004	2005
010	PERSONAL					
013	Apoyo Administrativo					
013.01	Asistente administrativa	11.303	5.041	6.262		
013.99	Total de Apoyo Administrativo	11.303	5.041	6.262		
015	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
015.01	Movilización y viáticos	18.000	8.000	4.000	4.000	2000
015.99	Total de Seguimiento y Evaluación	18.000	8.000	4.000	4.000	2.000
017	CONSULTORES NACIONALES					
017.01	Coordinador	39.525	18.445	21.080		
017.99	Total consultores nacionales	39.525	18.445	21.080		
019	TOTAL DE PERSONAL	39.525	18.445	21.080		
021	CONTRATO A					
021.01	Edición documento NCSA	1.800		1.800		
021.02	Traducción del documento	2.300		2.300		
021.03	Publicación	5.500		5.500		
021.04	Auditoría	5.000		2.500		2500
021.05	Evaluación	8.000				8000
021.06	Diseño de página web	2.000	2.000			
021.07	Consultoría Biodiversidad	13.218	9.500	3.718		
021.08	Consultoría Cambio Climático	13.218	9.500	3.718		
021.09	Consultoría Desertificación	13.218	9.500	3.718		
021.10	Consultoría Sinergias	6.918	3.200	3.718		
021.11	Consultoría plan de acción	3.500		3.500		
021.99	Total de Contrato A	74.672	33.700	30.472		10.500
029	TOTAL DE SUB-CONTRATOS	74.672	33.700	30.472		10.500
030	CAPACITACION					
032.01	Talleres evaluación temática	18.000		18.000		
032.02	Taller de sinergia	5.625		5.625		
032.03	Taller documento NCSA	5.625		5.625		
032.04	Talleres plan de acción	5.625		5.625		
032.05	Talleres evaluación	5.625				5625
032.99	Total de Capacitación (Otros)	40.500		34.875		5.625
039	TOTAL DE CAPACITACION	40.500		34.875		5.625
045	EQUIPO					
045.01	Material de oficina	6.000	4.500	500	500	500
045.02	Equipos de computación	4.000	4.000			
045.99	Total de Equipo	10.000	8.500	500	500	500
049	TOTAL DE EQUIPO	10.000	8.500	500	500	500
053	VARIOS					
053.01	Reproducción de informes	1.500	500	500		500
053.02	Promoción y difusión	1.000	500	500		
053.03	Reunión y eventos	2.500	2.000	500		
053.04	varios	1.000	500	500		
053.16	IVA	24.000	11.962	9.398		2640
053.17	RECUPERACION IVA	-24.000		-11.962		-12038
053.99	Total de Varios	6.000	15.462	-564		-8.898
059	TOTAL DE VARIOS	6.000	15.462	-564		-8.898
099	TOTAL DEL PRESUPUESTO	200.000	89.148	96.625	4.500	9.727

ANEXO F. Capítulos que Corresponden a Monitoreo

1. “Manual de Programación

7.3. Monitoreo

7.3.1. Políticas relativas a la cobertura del monitoreo

1. Las políticas son las siguientes:
 - a) Es necesario que todos los programas y proyectos que reciben apoyo del UNDP sean objetivo de monitoreo, sean cuales fueran su presupuesto y su duración;
 - b) El monitoreo es responsable de la institución designada, dado que es la entidad responsable de la gestión general de un programa o proyecto;
 - c) Las oficinas del UNDP en los países también deben realizar acciones de monitoreo para velar por que los programas y proyectos a escala nacional que reciben apoyo del UNDP sean realizados eficaz y eficientemente, y logran los resultados buscados;
 - d) Las dependencias operacionales son responsables de las acciones de monitoreo descritas en el presente capítulo para todos los programas y proyectos.

2. “Manual de vigilancia y evaluación de resultados”

Recuerdo 1: El papel de los asociados en la vigilancia y la evaluación

La autoridad coordinadora gubernamental y otros ministerios centrales (por ejemplo, planificación o finanzas) suelen tener la responsabilidad general de vigilar y evaluar las actividades de desarrollo, tal como se describe en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en el programa del país del UNDP. Su posición hace que pueden coordinar con facilidad el diseño y apoyo para las actividades de vigilancia y evaluación, espacialmente el informe anual, y tomar medidas basadas en las conclusiones de las evaluaciones.

Los organismos de las Naciones Unidas proporcionan información socioeconómica básica sobre la población y los grupos de beneficiarios en aquellos lugares en que el UNDP acaba de llegar o dispone de una presencia reducida. Los organismos de las Naciones Unidas comparten objetivos en la evaluación común para los países (ECP) y e MANUD. Proporcionan apoyo técnico para las evaluaciones y la vigilancia, y también pueden proporcionar información acerca de los resultados.

Los organismos de ejecución (las instituciones designadas para administrar el proyecto) están a cargo de la gestión del proyecto y de la generación de productos. Dichas instituciones proporcionan información técnica sobre el resultado y la situación en materia de desarrollo, la eficiencia de la estrategia de ejecución y el modo en que se están generando los productos.

Los grupos de beneficiarios proporcionan información sobre la calidad de los productos o servicios mediante las reuniones y consultas de asociados. También proporcionan apoyo técnico durante las evaluaciones.

3. El documento de proyecto (ProDoc) del proyecto piloto

3. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

3.10. Monitoreo y Evaluación

El Comité Directivo monitoreará y evaluará el Programa a través de los informes periódicos a ser presentados por el coordinador, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento del Plan de Trabajo y, de ser el caso, emitir el correctivo necesario.

El UNDP efectuará la auditoria anual estipulada en su reglamentación para manejo de proyectos.

Transcurridos 10 meses de la aprobación del Plan de Acción, el Comité Nacional de Desarrollo Sostenible efectuará una evaluación sobre el grado de implementación y la presentará en un taller nacional.

ANEXO G.

PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO

PLANIFICACION PASO 1. Consideración Básica

Esta actividad tiene un objetivo de reflexionar previamente las finalidades y los principales interesados en establecer un sistema de monitoreo. Adicionalmente se identifica los niveles a monitorearse.

¿Para qué sirve monitoreo?¹;

- Mantener la ejecución del proyecto en líneas con su planificación
- Examinar la estrategia del proyecto en consideración de la problemática del grupo meta, los objetivos planificados y los recursos consumidos
- Informar sobre el avance y los impactos del proyecto
- Aprender de las experiencias para mejorar la gestión del proyecto

Monitoreo se comprende;

- La observación y el registro continuo de la ejecución del proyecto
- El análisis y valoración de los datos y conocimientos obtenidos a través de la observación y registro confrontados con la planificación
- La adopción de medidas correctivas² y/o la revisión del plan original³
- La documentación y suministro de la información dentro y fuera del proyecto

Las finalidades y los principales interesados en establecer o mejorar un sistema de monitoreo;

- El proyecto global: con finalidad de controlar ejecución del proyecto, especialmente avance de actividad
- Aporte UNDP: que sirva de instrumento para medir el rendimiento a logro de productos y resultados en materia de desarrollo. Identificar los cambios registrados, proporcionar al personal directivo y a los principales interesados (donantes, etc.) indicadores tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en la consecución de resultados.

¹ GTZ, *Gestión Dinámica de Proyectos (Material de capacitación)*. 2000

² Cambio sobre la marcha, que se realizan en el accionar del proyecto para corregir las desviaciones destacadas y mantener la ejecución en línea con la estrategia del proyecto. En caso que estos cambios comprometan substancialmente la estrategia del proyecto, la revisión del plan es necesaria.

³ El cambio de la estrategia del proyecto (objetivo global, objetivo del proyecto, resultados y supuestos) para restaurar la coherencia de la planificación del proyecto con la realidad.

- Sustentabilidad del sistema monitoreo (después de finalización del proyecto); documentación del avance. Sistema aplicable para los de mas proyectos. Lecciones aprendidas o una experiencia. Aporte en materia de desarrollo humano sostenible.

Los niveles de monitoreo y su frecuencia se identifican como lo siguiente;

Cuadro G-1. Nivel de Monitoreo y su Frecuencia

Nivel	Frecuencia	Objeto de Verificación
Actividades	Mensual	Ejecución de las actividades (comparación entre lo logrado y lo planificado)
Presupuesto	Trimestral	Uso de recursos (comparación entre lo gastado y lo planificado)
Resultados	Trimestral o semestral	Logro de productos y resultados
Objetivos del proyecto	Semestral o anual	Si el grupo meta utiliza los resultados del proyecto (quiénes, cómo, qué parte, frecuencia) Cómo están funcionando los servicios Impacto del proyecto
Objetivo global	Semestral o anual	Beneficios alcanzados por el grupo meta

PASO 2. Revisión y Perfeccionamiento de la Planificación

Durante la plena ejecución del proyecto, en el caso que la dirección no encuentra los medios para mantener el desempeño del proyecto acorde con el plan, tiene que revisarse la planificación y elegir una adecuada modificación de la estrategia.

En la etapa de la planificación de monitoreo, una vez más se revisa los instrumentos de la planificación del proyecto. También se analiza la situación esperado o productos de cada actividad para una visión mas concreta.

➤ Actividades

Marco Lógico

- Revisión de la lógica vertical
 - Objetivo global
 - Objetivo del proyecto
 - Resultados

- Actividades
- Supuestos
- Revisión y mejoramiento de los indicadores

Plan de actividades y presupuesto

- Revisión del plan
 - Elaboración o mejoramiento de la situación esperada/productos
-
- Instrumentos requeridos;
Marco Lógico, Plan de Actividades y Presupuesto
 - Productos esperados
Marco lógico revisado y con los indicadores ajustado si es necesario
Plan de Actividades revisado con descripción de situación actual/línea base
Presupuesto revisados

PASO 3. Elaboración de los Formatos del Monitoreo

Es una actividad comprendida por la selección de formularios, adaptar o modificar según las necesidades particulares del proyecto.

Previamente, se ha seleccionado tres formularios básicos mediante una investigación bibliográfica, y se los adaptaron y modificaron de acuerdo a las necesidades. En la práctica, se necesitará un ajuste, dependiendo de la particularidad del proyecto.

La utilización de estos formatos en la etapa de planificación sería; luego de establecer las fechas de monitoreo, se transfieren a los formatos las actividades y subactividades, y sus correspondientes situaciones esperadas, y agrupadas cronológicamente de acuerdo a las fechas de monitoreo definidas anteriormente. También se definen el responsable de cada una de las actividades y sub actividades, y finalmente se indican el valor meta de las situaciones esperadas a las fechas de monitoreo establecidas.

A continuación, se presenta los formularios elaborados y la relación entre los documentos de planificación y estos formatos, para entender un vínculo entre ellos;

FORMATO PARA EL MONITOREO DEL PLAN DE ACTIVIDADES

Título del Proyecto:
 Número del Proyecto

Período:

Fecha Monitoreo	No.	Actividades / Subactividades	Situación esperada de las Actividades /subactividades	Responsable	Meta	Cumplimiento	Valoración	Causa de la desviación	Medidas Correctivas tomadas

Código para la columna "valoración"

A = Cumplimiento total de la meta

B = Desviación menor de la meta (Indicar la causa de desviación en la columna 9)

C = Desviación grave de la meta (Indicar la causa para la desviación en la columna 9 y las medidas correctivas en la columna 10)

Preparación para uso

- Establecer las fechas de monitoreo
- Transferir a los formatos las actividades y subactividades y sus correspondientes situaciones esperadas, agrupadas cronológicamente de acuerdo a las fechas de monitoreo definidas en el punto uno
- Definir el responsable del monitoreo de cada una de las actividades y sub actividades
- Indicar el valor meta de las situaciones esperadas a las fechas de monitoreo establecidas

Oblicuo para llenar en la etapa de planificación



FORMATO PARA EL MONITOREO DEL PRESUPUESTO

Título del Proyecto:
 Número del Proyecto

Período:

Línea presupuesto	Descripción	Julio – Septiembre 2003			Octubre– Diciembre 2003			Balanza Final		
		Presupuestado	Gastado	Diferencia	Presupuestado	Gastado	Diferencia	Presupuestado	Gastado	Diferencia

Preparación para uso

- Establecer el período del monitoreo
- Transferir las cantidades presupuestadas para cada período

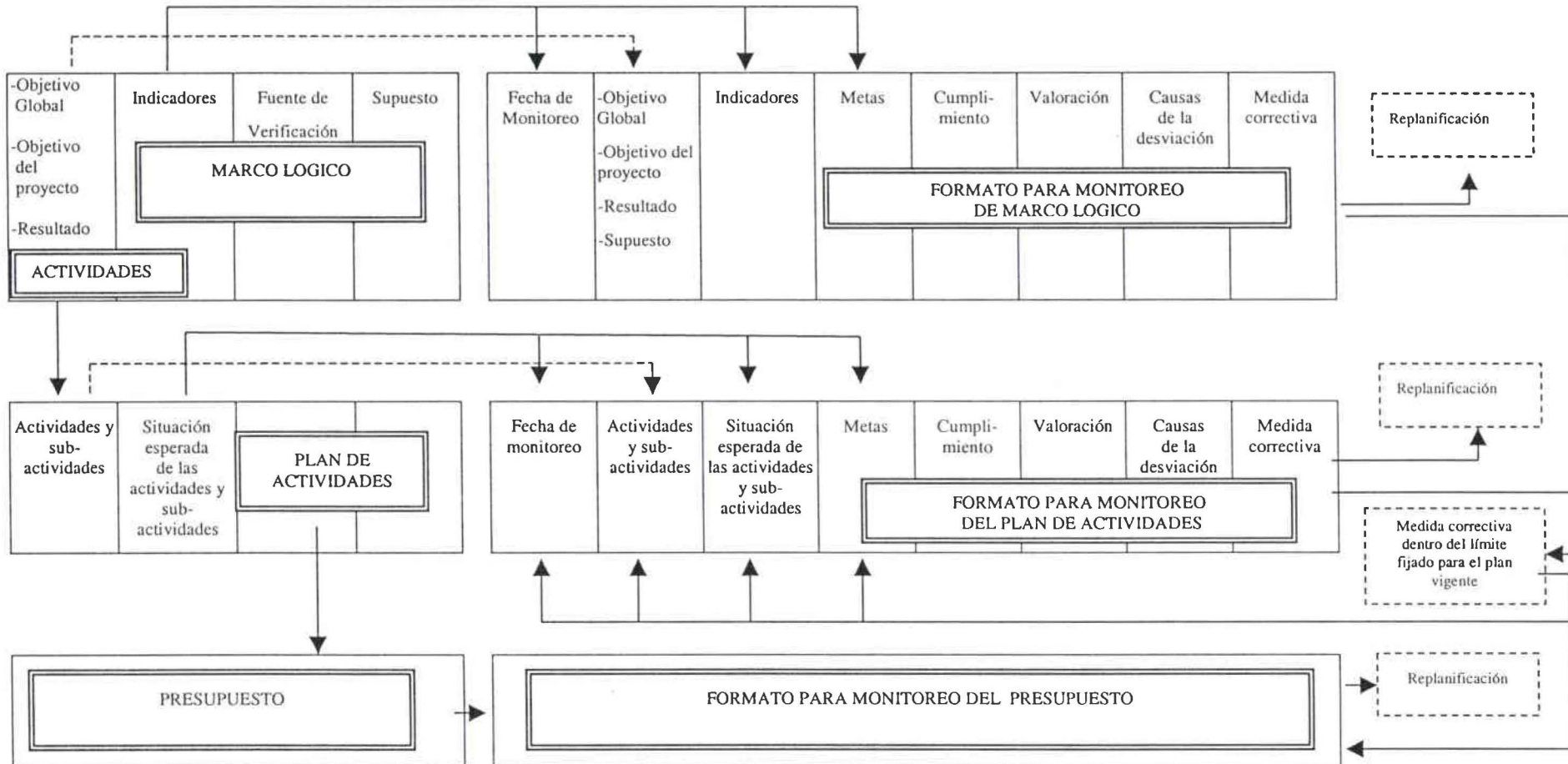
Utilización durante ejecución

- Como utilizar el formato
 - Para cada período registrar los valores gastados
 - Calcular las diferencias entre los valores presupuestados y gastados
 - Reajustar el presupuesto para el próximo período

Oblicuo para llenar en la etapa de planificación



Figura G-1. Relación entre los Documentos de Planificación y los Documentos de Monitoreo



En el siguiente cuadro está resumido la relación entre distintos niveles de monitoreo y su medio para sistematizar información, lo cual entiende por el tipo de formato correspondiente;

Cuadro G-2. Nivel de Monitoreo y su Medio

Nivel	Medio
Actividades	Formato para el monitoreo de plan de actividades
Presupuesto	Formato para el monitoreo de presupuesto
Resultados	Formato para el monitoreo de marco lógico
Objetivos del proyecto	Formato para el monitoreo de marco lógico
Objetivo global	Formato para el monitoreo de marco lógico

- Instrumentos requeridos;
Marco lógico revisado, Plan de actividades revisado, Presupuesto revisado
- Productos esperados;
Tres formatos (de avance, de presupuesto y de marco lógico) diseñados y preparados para ejecución

PASO 4. Levantamiento de Información

En esta actividad, se planifican los detalles sobre el levantamiento de información, específicamente, el tipo de datos para verificar, el responsable, la frecuencia de la recolección y su metodología en cada indicador establecido

En este proceso, se toma en consideración la disponibilidad de datos y su confiabilidad, especialmente la información de la situación inicial. El caso que se detectan la necesidad de levantar datos adicionales, se analizan la metodología, su calidad y su costo.

- ¿Existen datos disponibles?
- ¿Cuán confiables son?
- ¿Existe información de la situación inicial?
- ¿Se requiere levantar datos adicionales?
- ¿Quién se debe levantar los datos (métodos)?
- ¿Costos ves. Calidad de los datos?

- Instrumentos requeridos;
Datos estadísticos existentes
Levantamiento de información si es necesario mediante entrevista, etc.
- Producto esperado;
Matriz de levantamiento (y flujo) de información

PASO 5. Procesamiento y Flujo de Información

En esta actividad, con la finalidad de sistematizar los datos a levantarse se aclaran las demandas de información por distintos actores acerca del proyecto, y se definen los responsables para generar y difundir dicha información.

- Necesidades de información de los diferentes usuarios;
 - ¿Quién necesita qué información?
 - ¿Cuándo?
 - ¿En qué forma y calidad?
 - ¿Para qué fin?
 - ¿Qué información concreta se necesita para el monitoreo de los diferentes niveles?
 - ¿Quién es responsable para el procesamiento?
 - Flujo de información;
 - ¿Quién envía?
 - ¿A quién?
 - ¿En qué forma?
 - ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Para qué fin?
- Instrumentos requeridos;
Entrevista si es necesario
- Productos esperados;
Matriz de las necesidades de información de diferentes usuarios
Matriz de (levantamiento y) flujo de información

MATRIZ PARA LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE DIFERENTES USUARIOS

Institución	INECI	Ministerio del Ambiente	Grupo consultivo	GEF (donante)	Dirección UNDP Ecuador	Oficial a cargo	Personal Administrativo, financiera UNDP	Grupo básico (ejecutor)	Grupo Beneficiario	Otro?
Nivel de Planificación										
Objetivo Global										
Objetivo del Proyecto										
Resultados										
Actividades										
Presupuesto										
Supuesto										

EJECUCIÓN

PASO 1. Actividades del Monitoreo

En esta etapa, se realizan las actividades del monitoreo, específicamente el levantamiento, procesamiento y flujo de información, de acuerdo al sistema elaborado anteriormente, con los objetivos de controlar el avance del proyecto y asegurar el cumplimiento de actividades, logros y uso de recursos.

Análisis y Valoración

Se utilizan los formatos de Monitoreo durante la ejecución del proyecto:

- Registrar la fecha de monitoreo o reestablecerla si es necesario
- Registrar los valores alcanzados en la ejecución del proyecto para cada situación esperada e indicador
- Analizar los valores alcanzados y valores de cumplimiento
- En los casos de desviaciones:
 - Indicar las causas
 - Definir las medidas correctivas
- Instrumentos requeridos;
Tres formatos de monitoreo, fuentes de verificación definidos
- Productos esperados;
Tres formatos de monitoreo debidamente registrados y valorados

PASO 2. Utilización de la Información

Esta actividad no está enfocada para la realización del PC, es decir, es el siguiente escenario o etapa después de finalización del PC. La información levantada y procesada se utiliza para satisfacer al UNDP-Ecuador en los siguientes aspectos;

- Necesidad practica
 - Proporcionar al personal directivo y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso
 - Rendir cuentas de los recursos frente a los involucrados y al público
 - Asegurar el cumplimiento de las metas de acuerdo a lo planificado
 - Crear capacidades en las funciones de vigilancia y evaluación en general
- Interés estratégico
 - Realzar al aprendizaje en materia organizacional y de desarrollo
 - Informar al proceso de toma de decisiones

- Aportar la responsabilidad sustantiva y los ajustes necesarios de política en el UNDP

SOCIALIZACIÓN

Presentación de los resultados

En el mes de diciembre se presentará a los oficiales de programa del Area de Desarrollo Sostenible el sistema de monitoreo implementado en el proyecto piloto, el proceso y los resultados adquiridos mediante el uso del mismo. Se abrirá un espacio de discusión para compartir experiencia y valorarla.

- Instrumentos requeridos;
Todos los productos generados y materiales utilizados en el sistema de monitoreo
- Productos esperados;
Material de presentación, acta memoria de la reunión