

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y
CIENCIAS SOCIALES**



**SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS DE LOS PROGRAMAS DE
REHABILITACIÓN DE LAS POBLACIONES
AFECTADAS POR LA VIOLENCIA POLÍTICA**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

INGENIERO ECONOMISTA

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE
CONOCIMIENTOS**

ELABORADO POR:

CESAR ANTONIO ALVITES CASTILLO

LIMA – PERU

2004

A mis padres por el apoyo y esfuerzo constante
A mis hermanos por la ayuda incondicional
A mis amigos por la solidaridad

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROGRAMAS DE REHABILITACIÓN DE LAS POBLACIONES AFECTADAS POR LA VIOLENCIA POLÍTICA

INTRODUCCIÓN

Dado que los recursos que destina el Estado a los programas de inversión social son limitados e insuficientes, es necesario garantizar la eficiencia de su uso y la eficacia de dichos programas en la atención de la población. Para ese fin es necesario contar con un sistema adecuado de monitoreos que permita verificar la ejecución de los programas a fin de introducir los ajustes necesarios, en forma oportuna y garantizar el adecuado uso de los recursos y avances sustantivos en el logro de los objetivos propuestos.

Por lo general, la supervisión de la ejecución sólo comprende el cumplimiento del gasto programado y de las metas físicas programadas, lo que si bien permite una evaluación operativa, no proporciona suficiente información sobre la calidad del gasto, la calidad de las actividades y del avance en el logro de resultados y objetivos del Programa. Para esto es necesario la utilización de otro tipo de indicadores centrados en el logro de los objetivos de cada Programa a fin de mejorar la efectividad, calidad y asegurar el impacto de los programas de inversión social.

A fin de contribuir a este propósito se ha elaborado el presente trabajo como un ensayo de diseño de Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) aplicado al Programa de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de Zona de Emergencia - PAR, institución perteneciente al Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social y cuyo trabajo se orienta a la rehabilitación de la población afectada por la violencia política que sufrió nuestro país, especialmente en la década de los ochenta y los noventa.

Para fines de ensayo de diseño del SME hemos tomado en cuenta tanto el actual sistema que aplica la institución así como sugerencias para que este sea completado y perfeccionado.

En el Capítulo I del presente trabajo se describe el Marco Conceptual correspondiente a SME, donde se definen entre otros los conceptos de Monitoreo y Evaluación. Asimismo, se presenta la temática general que atiende el Programa de Apoyo al Repoblamiento como es la reparación de las secuelas que la violencia política ha dejado en la población rural. Por último, en la parte de marco conceptual repasamos los actuales sistemas de Monitoreo y Evaluación que se aplican en la administración pública, lo mismos que siendo importantes esfuerzos iniciales requieren ser mejorados para cumplir sus propósitos.

En el Capítulo II se describe al Programa de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de Zonas de Emergencia y las características de sus proyectos.

En el Capítulo III se determinan los principales indicadores para orientar la gestión de los programas y proyectos del PAR, dando énfasis a los indicadores de Eficacia, Efectividad e Impacto.

En el Capítulo IV se hace una descripción del Perfil del Sistema de Monitoreo, donde se consideran el diseño del sistema, así como su articulación con la Evaluación.

En el Capítulo V se señalan los Lineamientos Metodológicos para la recopilación de la data e información que debe alimentar el sistema de Monitoreo y se detalla la Matriz de sistematización de la data.

Por último en el Capítulo VI se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, tanto académicas, como operativas resultantes del presente trabajo.

I MARCO CONCEPTUAL

I.1 EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Monitoreo (o *seguimiento* como también se acostumbra a decir) **es un proceso organizado de verificación de que una determinada situación o proceso transcurren como se había previsto.**

Hay varias palabras clave en esta definición. En primer lugar se habla de proceso organizado, lo cual implica una secuencia planificada de distintas acciones que se extiende en el tiempo. Esto lleva a descartar posibles ideas sobre el monitoreo como un evento puntual o que se realiza en forma ad-hoc sólo cuando se necesita. En segundo lugar se habla de algo previsto (sea una situación o un proceso), lo cual implica que existe una idea o una hipótesis acerca de cómo se espera que sea dicha situación o proceso. Es importante remarcar que previsto tiene un significado distinto que planeado. Lo planeado siempre lleva a algo previsto (planeo una serie de actividades que llevan a un resultado previsto), pero no todo lo previsto está necesariamente planeado (por ejemplo preveo para el futuro una disminución de la contaminación ambiental global, o que mejora el funcionamiento democrático en la región, pero no lo estoy planeando). Ambos tipos de situaciones, planeadas y previstas, son monitoreables.

Evaluación, es un proceso de formación de juicios acerca de una determinada situación o proceso. Autoevaluación es el mismo proceso, pero aplicado a los procesos que el individuo, el grupo, el proyecto o la organización protagonizan.

En esta definición también hay varias palabras clave. Por un lado se repite el término proceso ya abordado anteriormente. Por otro lado se presenta el concepto de juicio, o sea el de calificar como bueno o malo, adecuado o inadecuado, sostenible o insostenible, u otros calificativos a una cierta situación o proceso. En todos los casos, el juicio lleva a una decisión, en el sentido de actuar de una u otra manera, e incluso de no actuar, pero es importante resaltar la conexión directa entre los juicios y la toma de decisiones.

Un aspecto crítico que presenta la evaluación es que la formación de juicios no es objetiva ni científica, sino que es subjetiva y está enraizada en las escalas de valores de los individuos. Esto implica que frente a un mismo hecho objetivo y documentado, distintas personas u organizaciones lo evalúan de forma muy diferente. Por ejemplo, si se construye una nueva carretera en una zona de frontera agrícola, la carretera es un hecho objetivo, concreto, visible, medible, etc. Frente a esto, seguramente habrá gente que evalúe a dicha carretera como desastrosa (porque aumenta la colonización, fragmenta el hábitat de la fauna silvestre, aumenta la contaminación, etc.), mientras que otros la evaluarán como excelente (porque permite llevar los productos a los mercados, porque ahora llegará el autobús y será más fácil ir al hospital, etc.).

La cuestión de la subjetividad de la evaluación no tiene solución, es decir no se puede lograr que la evaluación sea objetiva. Sin embargo sí hay formas de lograr que las evaluaciones diferentes no sean un factor de conflicto y ellas son transparencia y participación. Transparencia en el sentido de que quienes hagan la evaluación incluyan los criterios o valores que los llevaron a juzgar la situación o proceso como buena o mala. Participación en el sentido de que si se aumenta el número de gente que participa genuinamente en la evaluación, el juicio resultante representa los valores de un grupo mayor de gente, con lo que aumenta su representatividad y su valor como juicio. En otras palabras, no tiene el mismo peso un juicio emitido por un individuo que el realizado por un conjunto de personas (por ejemplo, el juicio de un campesino y el de toda su comunidad). Y seamos claros, al hablar de peso no se hace referencia a que el juicio individual sea menos valioso o sea despreciable, sino que hablamos de peso en términos de importancia para la toma de decisiones, que es el factor de acción ligado directamente a los juicios que resultan de la evaluación.

Comparación de los conceptos: Monitoreo y Evaluación

El análisis de los conceptos de monitoreo y evaluación pone en evidencia que ambos están estrechamente ligados, ya que mientras que el monitoreo se centra en verificar la manera en que

avanza un proceso, la evaluación va tomando la información del monitoreo y emitiendo juicios sobre el mismo. Por ejemplo, si la finalización de una tarea se retrasa, el monitoreo alerta sobre ello, pero es la evaluación la que dice si dicho retraso es catastrófico o simplemente indeseable. Otro ejemplo, más casero, es el de los relojes de un automóvil. Uno de ellos, por ejemplo, indica el nivel de combustible en el tanque y hasta tiene una zona roja que avisa que si la aguja está allí la situación es riesgosa. Sin embargo, el que evalúa la situación de combustible y en base a eso decide entrar a llenar el tanque o continuar porque solo le falta un kilómetro es el conductor. En este ejemplo se visualiza claramente la relación entre el monitoreo del proceso (consumo del combustible en el tanque debido al funcionamiento del motor), con la evaluación (esto es un problema o no) y la decisión correspondiente (entro a rellenar el tanque o continuo).

Planificación

Otra definición que es importante en este primer análisis es la de planificación, ya que ésta es un componente esencial de cualquier proyecto, y constituye la base de lo que luego va ser. ***Por planificación se entenderá en este trabajo a la acción o proceso de establecer objetivos, de definir las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos y de cuantificar los recursos de distintos tipo (humanos, financieros, tiempo) necesarios para realizar las actividades***

Dicho concepto puede ser clasificado de distintas maneras, como por ejemplo planificación participativa, cuando la misma es realizada por los actores que van a participar en la ejecución, o planificación estratégica, cuando la misma está enfocada en objetivos y actividades a largo plazo, y otros. Asimismo es posible combinar características como en el caso de la planificación estratégica participativa.

I.2 REHABILITACIÓN DE LA POBLACIÓN AFECTADA POR LA VIOLENCIA

La violencia no es un hecho nuevo en la historia nacional. Sin embargo, sobre el pasado inmediato, sí pareciera serlo, por la magnitud que asumió y por las nefastas consecuencias que produjo. Es nueva por su carácter masivo, por sus niveles de concentración en ciertas áreas o regiones, por haber sustentado su inicio en ideologías lejanas que en otras partes del planeta entraban en una acelerada fase de descomposición y fundamentalmente, por haber hecho sus víctimas mayoritariamente entre las poblaciones más humildes y desposeídas del país.

El período de violencia vivido, no es históricamente sino la última etapa de una larga tragedia vivida por un importante sector de la población nacional, que a la marginación étnica y racial vivida por las mayorías andinas y por las minorías amazónicas, al desprecio y la opresión secular, al abandono por el Estado y a la pobreza creciente de los últimos años, debió ser víctima de graves crímenes y violaciones a los derechos humanos.

La administración efectiva de la justicia se convierte así en un primer paso en la búsqueda de una reconciliación, que deberá comenzar posiblemente por reanudar los lazos perdidos entre el Estado nacional e importantes sectores de la ciudadanía. Pero además de justicia, la demanda popular de las víctimas es la de obtener una adecuada reparación por el dolor, el sufrimiento y el daño que les fue infligido.

En estas condiciones, lo que hay que rehabilitar primariamente en el interior del país, en nuestros Andes y en la Amazonía, es un alma colectiva gravemente herida, que incluso ha perdido en gran medida su identidad y su sensación de pertenecer al colectivo nacional.

Claro que existen también otros sectores poblacionales que fueron duramente afectados por la violencia y que perdieron familiares, propiedades, tranquilidad y esperanza o que vieron interrumpido su proyecto de vida. Todos ellos, víctimas y deudos son los sujetos de las reparaciones que el gobierno actual a nombre del Estado y de toda la sociedad peruana deberá reparar, para devolver o crear mejores condiciones para el diálogo casi olvidado entre culturas diversas y grupos

sociales lejanos entre sí y para facilitar avances sustanciales hacia la deseada reconciliación. Es el poder político, quien tiene las facultades, las posibilidades y el deber de dar este paso, hacer que el país muestre su voluntad de dignificar a quienes tanto han sufrido, a reponerlos en su condición de ciudadanos plenos y a resarcirlos, haciendo posible visualizar un futuro aceptable, mas allá de la precariedad que significaría retornar a las condiciones de su vida anterior.

Los hechos de violencia producidos en los últimos años han ocasionado graves lesiones a la dignidad e integridad de personas y grupos sociales en el Perú; constituyen además un detrimento de la condición ciudadana. Murieron, desaparecieron, fueron torturados, apresados injustamente o debieron huir, ciudadanos de todos los estratos, de diversas etnias, civiles y militares, “ronderos” y policías, pobladores rurales y de las ciudades. Pero es preciso destacar que esta violencia incidió en la mayoría de los casos sobre los sectores más empobrecidos del Perú, carentes de reconocimiento debido por parte del Estado y de los sectores dominantes de la sociedad peruana. Son ellos los que han sufrido la soledad, la indiferencia y en muchos casos el desprecio hacia sus familiares fallecidos.

Sin embargo, a pesar de que el daño no es apropiadamente mensurable, la reparación es un gesto y una acción que reconoce y reafirma la dignidad y el estatus de las personas. Viniendo del Estado es una expresión de debido respeto a su condición de ciudadanos. Pero no se trata solamente de reconocimiento y de reafirmación sino también de remendar, recomponer, de tratar de zurcir o coser de nuevo algo que se ha roto. Y en las víctimas de la violencia hay mucho que se ha roto. No sólo en lo material, en la destrucción de su vivienda o en la pérdida de los bienes que poseía, sino fundamentalmente en la esperanza frente al futuro, en la inconsolable e irreparable pérdida de alguien cercano y querido, de alguien que era compañía y con quien se contaba hacia delante, en su proyecto de vida.

Desde luego, la solidaridad no está excluida; por el contrario, moralmente es el complemento deseable de toda reparación. La naturaleza masiva de la violencia que ha vivido el país lleva a decenas de miles las víctimas y quizás a centenas de miles los deudos, siendo necesaria la solidaridad de toda la sociedad nacional para reconfortar y hacer más llevadero el dolor y el sufrimiento de quienes han sido privados de afectos cercanos o viven y reviven memorias tenebrosas de momentos de humillación, de violencia, de despojo o de tortura. La sociedad repara en tanto se muestra solidaria con quienes han padecido la injusticia y promueve la regeneración del tejido social dañado.

La obligación de reparar está engarzada tanto en el derecho interno peruano como en el derecho internacional, el Estado peruano reconoce que está en el deber jurídico de asegurar a las víctimas del conflicto armado interno una adecuada reparación.

Según el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), la responsabilidad del Estado se plantea cuando éste no cumple su obligación primaria de respetar y hacer respetar derechos humanos internacionalmente reconocidos. Dicha obligación incluye el deber de garantía, que se refiere al deber jurídico de prevenir las violaciones de los Derechos Humanos, de imponer las sanciones pertinentes y *el deber de proporcionar reparación a las víctimas*.

Según la Constitución Política del Perú de 1993 en su primer artículo, “la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”. Asimismo, el artículo 44 de la Constitución prevé como deberes primordiales del Estado “garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad”. Además el Estado peruano es parte de varios instrumentos internacionales que reconocen el deber de reparar. Por lo tanto, es responsable de reparar los daños y consecuencias de los actos u omisiones que violen los derechos humanos y el derecho internacional humanitario según su ordenamiento interno, pues “los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho nacional”. En consecuencia, las víctimas de dichas violaciones tienen el derecho de obtener reparaciones justas.

En particular, el Estado es responsable de reparar las violaciones a los derechos humanos cometidas durante los años de violencia que sacudió al país, pues es un principio básico del derecho

internacional que los gobiernos sucesores siguen siendo responsables de los actos ilícitos cometidos por los gobiernos predecesores no reparados por éstos, como expresión de la continuidad del Estado.

Los primeros pasos que se han dado en la dirección señalada fue la creación de la Comisión de la Verdad, luego confirmada como Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), a través de los cuales dos gobiernos de esencia democrática, dieron inicio al proceso de reparaciones. Ambas decisiones traducían la voluntad política, no solamente de dar a conocer al país y al mundo la verdad y de encontrar las bases para aplicar la justicia apropiada, sino también de mostrar ante el país el reconocimiento del Estado a quienes sufrieron las consecuencias de la violencia y de devolver a la sociedad nacional y en particular a las víctimas del conflicto armado interno, la dignidad ultrajada y reparar el daño y el sufrimiento padecidos. En efecto, la decisión de establecer una Comisión a la cual se le asigna un mandato que incluye formular “propuestas de reparación y dignificación de las víctimas y de sus familiares” es prueba de esta voluntad estatal de atender la dimensión política de las reparaciones a través de la adopción de una política especial para tal efecto.

El Estado, luego de haber reconocido la magnitud, características y consecuencias de los crímenes y violaciones de derechos humanos en el territorio nacional a lo largo de dos décadas y los daños inferidos a la sociedad por el largo conflicto armado interno, tiene la obligación de fijar claramente y con precisión los lineamientos de acción necesarios para que esas personas recuperen su dignidad, seguridad y tranquilidad personal, les sean restituidos sus derechos ciudadanos, se busque resarcir las pérdidas materiales sufridas por su entorno local o comunal, y en la imposibilidad de restituir la situación anterior en materia de daños a la vida, la salud o la integridad personal, se compense la pérdida, desaparición o el sufrimiento padecido.

Por ello, el futuro deseado de paz y convivencia nacional también se verá fortalecido a través de la eficaz ejecución de un Plan Integral de Reparaciones y sus programas específicos, en el que participen activamente los nuevos gobiernos regionales, sumando su esfuerzo al de las autoridades locales y de las propias organizaciones de la población. Con su aplicación se contribuirá a mejorar la calidad de vida de las poblaciones y se abrirán perspectivas de integración cultural, social y económica para quienes muchas veces no sólo han sufrido pobreza y exclusión sino que han padecido directamente las consecuencias del recurso a la violencia.

I.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL PERUANO

A partir de la segunda mitad de la década pasada, se inicia un movimiento en la gestión pública peruana por introducir y fortalecer los sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E) de los programas y proyectos públicos, con énfasis en lo social. Ello se desarrolla desde un conjunto de iniciativas vinculadas a la ejecución de gasto y al proceso presupuestario, desarrolladas desde el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como con el desarrollo de esquemas de M&E en diversos proyectos sectoriales, principalmente aquellos que reciben financiamiento de agencias de cooperación.

En la segunda mitad de los 90's, se iniciaron tres esfuerzos por implementar sistemas de M&E en la administración pública, impulsados por el MEF. Sin embargo, estos se desarrollaron de manera integral para toda la administración pública, lo que a veces impidió controlar el cumplimiento de los mismos. Además, al menos en el caso de los sistemas SIAF y PESEM, no son esquemas de M&E propiamente dicho. El SIAF es un sistema de control presupuestal y de ejecución de los gastos públicos, mientras que el PESEM intenta introducir prácticas de planeamiento estratégico, todavía sin el esfuerzo requerido.

En 1995, algunas de las funciones del desaparecido Instituto Nacional de Planificación fueron transferidas a una nueva unidad, la Oficina de Inversiones (ODI) creada al interior del MEF. Esta analizó la utilización de las prácticas de M&E en el ámbito de los proyectos públicos de inversión y promulgó la nueva Ley de Inversiones recién a fines del 2000. A partir del 2001, todos los

proyectos públicos de inversión deben cumplir con estas normas, que definen todas las etapas del ciclo de proyectos que deben ser aprobadas para asegurar la viabilidad de los mismos.

En el mismo periodo, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) también comenzó con su encargo, pero a nivel de todas las unidades ejecutoras del Gobierno Central. Este sistema se encuentra plenamente implementado desde el 2000. Sin embargo, sólo es un sistema de control de la ejecución de los gastos públicos.

El Sistema de Inversión Pública

En 1995, se creó la Oficina de Inversiones (ODI), unidad que asumió algunas funciones del desaparecido INP. Esta analizó la utilización de las prácticas de M&E en el ámbito de los proyectos públicos de inversión y, en 1998, elaboró un informe que resumía el estado de los mismos.

Entre 1995 y el 2000, la ODI funcionó como una Unidad Rectora de las inversiones públicas, analizando las nuevas propuestas de inversiones presentadas por los diferentes sectores y procurando que éstas se formulen adecuadamente. De esta manera, funcionaba como un filtro que intentó frenar proyectos que no tenían una formulación adecuada que, en la mayoría de los casos, la intención de desarrollarlos respondía más a factores políticos que a criterios de eficiencia.

Durante estos años, la ODI diseñó el marco legal que debía regir para las inversiones públicas y, en el 2000, publicó la Ley de Inversiones, así como su reglamento y directivas, que definen todas las etapas del ciclo de proyectos que deben ser aprobadas para asegurar la viabilidad de los mismos. A partir del 2001, todos los proyectos públicos se adecuan a estas nuevas normas.

Los principales objetivos de la Ley de Inversiones son:

- Propiciar la aplicación del ciclo de proyectos para los proyectos de inversión pública, compuesto por las etapas de perfil, pre-factibilidad, factibilidad, expediente técnico, ejecución y evaluación expost.
- Fortalecer la capacidad de planificación del sector público.
- Crear condiciones para la elaboración de planes de inversión pública por periodos multianuales no menores de tres años.

El ámbito de influencia del nuevo marco legal son los proyectos de inversión de las entidades y empresas del sector público no financiero, pero no incluye los gobiernos locales y sus empresas. Su ámbito de influencia comprenden los siguientes organismos:

- Ministerios y sus órganos desconcentrados.
- Organismos públicos descentralizados.
- Organismos constitucionalmente autónomos.
- Gobiernos regionales.
- Empresas del Estado, de propiedad del Gobierno Central o Regional y que no desarrollen actividades financieras.
- Otros organismos y dependencias del Estado que ejecuten proyectos de inversión.

Para efectos de este nuevo marco legal, los proyectos que deben cumplir con la nueva normativa son todos aquellos que representan una intervención limitada en el tiempo, que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, y cuyos beneficios son independientes de otros proyectos.

Las autoridades que tienen algún tipo de injerencia en el contexto de esta nueva normatividad son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), principalmente a través de la Oficina de Inversiones (ODI), los órganos resolutivos de los sectores y las Oficinas de Planificación de Inversiones de los sectores (OPIs).

MEF-ODI es la más alta autoridad técnico-normativa. Le corresponde regular las fases con las que deben cumplir los proyectos de inversión, así como calificar su viabilidad. La facultad de

calificación de la viabilidad puede ser delegada a los órganos resolutiveos de los diferentes sectores y éstos, a su vez, a las OPIs.

Órganos Resolutiveos: son los ministros o las máximas autoridades de los sectores. Autorizan la elaboración de los expedientes técnicos y la ejecución de los proyectos de inversión. Asimismo, deben velar por el cumplimiento de la normatividad.

Oficinas de Planificación de las Inversiones (OPIs): se encargan de priorizar los proyectos de inversión, primero en sus fases de preinversión y luego en sus fases de inversión. Las OPIs tienen una relación muy estrecha con la ODI, registrándose un flujo de información continuo entre las mismas. La ODI determina las atribuciones y responsabilidades de las OPIs.

Los Planes Multianuales. Con el fin de alcanzar el objetivo de que los Planes de Inversión se elaboren para un periodo de largo plazo, se estableció la obligación de elaborar los programas multianuales de inversión pública. Por medio de estos planes, el sector determina el conjunto de proyectos en etapa de preinversión e inversión, que deberán ser evaluados o ejecutados en los próximos tres años. De estos proyectos, los que serán ejecutados en el primer año deberán contar con la calificación de viabilidad por parte de la ODI. Los planes multianuales deberán contar con información de la evaluación físico y financiera de las inversiones de los tres años anteriores, así como, con la programación de las mismas para los próximos cinco años, que contenga un análisis de tres escenarios: neutro, optimista y pesimista. La OPI es la encargada de la formulación de estos planes multianuales.

Desde el punto de vista del M&E de proyectos en general, la principal limitación del nuevo marco legal es que sólo abarca lo que son intervenciones públicas de carácter eventual. Sin embargo, existen importantes proyectos o programas públicos de carácter ordinario, que realizan gastos corrientes, y que también requieren ser monitoreados y evaluados, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, es necesario que este esquema de M&E planteado por la ODI permita evaluar la sostenibilidad de los programas, luego de varios años de haber finalizado. En la nueva normativa se establece que las unidades ejecutoras de los proyectos serán las encargadas de hacer las evaluaciones ex post. Sin embargo, lo más probable es que éstas se encuentren desactivadas cuando culminen los proyectos, lo que impediría realizar evaluaciones de sostenibilidad. Además, en muchos casos, luego de que culmina la ejecución de un proyecto de carácter eventual, hay partes del mismo que se transfieren a los órganos de línea del sector, porque se generan gastos corrientes futuros como consecuencia del mismo, que también sería necesario monitorear y evaluar.

Otra limitación es la cantidad y calidad del equipo técnico y el compromiso político de asignar a esta unidad los recursos necesarios para implementar eficientemente este sistema. Cabe destacar que, actualmente, sólo ocho sectoristas de la ODI realizan el seguimiento de todos los proyectos de inversión de la administración pública, con el fin de verificar que cumplan con la nueva normativa. En muchos casos, esta unidad, que justamente es la promotora de estas nuevas prácticas, se convierte en un “cuello de botella” en el proceso de aprobación de nuevos proyectos. En este sentido, la iniciativa del gobierno “Transparencia Económica y Fiscal” permitirá avanzar en el objetivo de fortalecer procesos de M&E de la acción pública en general, incluso incorporando la dimensión de vigilancia ciudadana.

Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

Entre 1997 y 1998, se inició la implementación del SIAF en el Gobierno Central y las regiones, que consistió en la capacitación de las unidades ejecutoras y la entrega de software y equipos. En 1997 se llevaron registros mensuales paralelos para definir algunos aspectos adicionales del sistema y en 1998 se comenzó a registrar automáticamente las operaciones. Recién en 1999 se inició la implementación oficial del sistema para el registro de las operaciones de ingresos y gastos de las unidades ejecutoras, que se logró implementar plenamente en el 2000.

El objetivo del SIAF consiste en controlar la ejecución de los gastos públicos con el fin de evaluar el avance de los mismos con respecto a lo programado.

Desde el punto de vista de un sistema de M&E integral, el SIAF es limitado, ya que sólo funciona como un sistema de monitoreo de la ejecución de los gastos, pero no como un sistema integral de M&E. Esto significa que no permite hacer seguimiento de indicadores más específicos, que son los más adecuados, son “a la medida” del proyecto. Su principal utilidad es que se puede utilizar como un sistema de alerta temprana, que permite identificar demoras o adelantos en la ejecución de los gastos, con respecto a lo planeado, con el fin de realizar correcciones a tiempo.

El ámbito de influencia del SIAF es el Gobierno Central. No controla los gastos de las empresas públicas, los municipios, ni las instituciones descentralizadas bajo el ámbito del FONAFE, como ESSALUD y los organismos reguladores. Su ámbito de influencia, al interior del Gobierno Central, está compuesto por sectores (ministerios y sectores autónomos), que abarcan 140 pliegos que, a su vez, realizan sus gastos a través de 550 unidades ejecutoras. El SIAF controla la ejecución física y financiera de los gastos de todas las unidades ejecutoras bajo su ámbito, algunas de las cuales realizan gastos corrientes y otras ejecutan proyectos de inversión, que tienen carácter eventual.

El SIAF es un sistema de ejecución, mas no de formulación de los gastos de las unidades bajo su ámbito. Fue creado para que funcione como una herramienta de gestión del Tesoro, con el fin de que éste pueda supervisar los gastos de las unidades ejecutoras. Es un sistema de seguimiento financiero en tiempo real, mientras que los indicadores meta son físicos, y se recopilan con una periodicidad trimestral. Las unidades ejecutoras tienen la obligación de definir y realizar el seguimiento de, por lo menos, un indicador físico de meta por proyecto de inversión pública. Sin embargo, la nueva Ley de Inversiones, por su parte, exige una mayor cantidad de estos indicadores, al menos para el seguimiento de los proyectos de inversión.

El SIAF registra la información financiera del Estado en tiempo real, lo que permite una visión global de la ejecución de los gastos del Estado, así como de la oportunidad de su ejecución, comparando los gastos ejecutados versus los programados. Si bien es un sistema limitado desde el punto de vista de M&E, al menos permite cierto tipo de monitoreo de indicadores de efectividad, al contrastar indicadores físicos y financieros como, por ejemplo, dólares gastados por kilómetro de carretera. Esto permitirá comparar los resultados con referencias preestablecidas y, de esta manera, evaluar la efectividad de los gastos y/o inversiones. Sin embargo, aún no tiene mecanismos eficientes que permitan contrastar la información proporcionada por las unidades ejecutoras.

Las principales ventajas que tiene, desde el punto de vista del monitoreo, es que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los indicadores financieros y un seguimiento trimestral de algunos pocos indicadores físicos de los gastos corrientes y de inversión del sector público. De esta manera, es posible obtener ratios de efectividad comparando ambas informaciones, como por ejemplo, cuánto esta costando cada bien producido por el proyecto. Sin embargo, el SIAF tiene serias limitaciones si es que se lo considera como un sistema integral de M&E, ya que no fue creado con ese objetivo. Además, no permite identificar las causas por las cuales se haya avanzado más o menos que lo programado y la información procesada por el sistema no retroalimenta a los organismos ejecutores, que son quienes realizan el seguimiento de sus unidades y quienes deberían estar más interesados en conocer estos resultados.

Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM)

En el 2000, el Viceministerio de Economía encargó a la Dirección de Planeamiento Multianual de Inversiones la tarea de impulsar el proceso de elaboración de los Planes Estratégicos Multianuales de los sectores. Esta unidad realizó investigaciones y formuló el marco conceptual que debía regir los PESEM. Se capacitó a los funcionarios que estarían involucrados en este proceso y se elaboraron manuales para facilitar y estandarizar el proceso.

Los Objetivos del PESEM son:

- Orientar la gestión pública hacia una administración guiada por resultados, en lugar de que prevalezca solamente el cumplimiento de los procesos. Para ello, se buscará atribuir responsabilidades a los funcionarios y realizar el seguimiento a las metas planteadas.
- Programar el gasto público de manera multianual.

Los PESEM son un esfuerzo por planificar estratégicamente las operaciones que desarrollarán los sectores del Gobierno Central en el futuro. En estos se establecen claramente la visión, misión y objetivos del sector, lo que permite definir, a su vez, los objetivos específicos y las actividades acordadas con el marco definido previamente. Asimismo, los pliegos de cada sector también deberán presentar sus planes estratégicos institucionales (PEI), con el fin de evaluar que sean consistentes con los PESEM.

El ámbito de influencia de este nuevo marco legal son todos los sectores del Gobierno Central, conformado por 16 ministerios y 10 sectores autónomos.

Estos deberán presentar sus PESEM a la DGPMSP, que es la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público. Considerando que los sectores realizan sus gastos a través de pliegos que, a su vez, los ejecutan por medio de las unidades ejecutoras, entonces los planes del sector deberán ser coordinados en todos los niveles de la cadena funcional de los gastos públicos.

De alguna manera, la normativa del PESEM fuerza esta interacción entre sectores y sus pliegos, ya que no sólo revisa y aprueba los planes estratégicos de los 26 sectores sino también los 149 planes estratégicos institucionales (PEI) de los pliegos. Se entiende que los pliegos, a su vez, deben interactuar con las unidades ejecutoras bajo su ámbito con el fin de definir sus planes estratégico.

Las autoridades que tienen algún tipo de injerencia en el contexto de esta nueva normatividad son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), principalmente a través del Viceministerio de Economía, por medio de la DGPMSP. Sin embargo, en el futuro, esta dirección se encargará de las funciones del marco macroeconómico multianual, tanto financiero como social.

Las evaluaciones de los PESEM se realiza semestralmente, para el caso del cumplimiento de los resultados; y anualmente, para el caso del cumplimiento de los impactos.

En el año 2000, los sectores elaboraron y presentaron por primera vez los PESEM, que contenían las metas del 2001-2005. En el 2001, con las metas para el 2002-2006. Luego, la DGPM, será la unidad encargada de discutir con cada sector los criterios utilizados para la elaboración de los PESEM, realizar las modificaciones que surjan de estas coordinaciones y consolidar los PESEM en el plan estratégico Institucional (PEI).

Este sistema se enmarca dentro del proceso de transparencia y prudencia fiscal del Gobierno y contribuirá significativamente al mismo. Se elaborarán reportes de seguimiento de los PESEM de los sectores, que serán publicados semestralmente. Cada sector tiene pliegos y unidades ejecutoras bajo su ámbito, que deberán interactuar para definir un plan estratégico consistente para el sector, que refleje la verdadera misión, visión, objetivos y metas del mismo. Sólo así se obtendrán planes estratégicos que sean consistentes y que permitan un análisis posterior que fortalezca la ejecución de los gastos públicos.

Sin embargo, será necesario desarrollar métodos para la verificación del cumplimiento de las metas planteadas por los sectores, así como de la veracidad de la información presentada. Esto se podría lograr a través de auditores externos, con el fin de que el proceso sea más transparente.

Además de los retos y limitaciones analizados en cada caso, es importante destacar algunas conclusiones respecto a estos esfuerzos por introducir prácticas de M&E al interior de la administración pública. Estas iniciativas no han surgido como un esfuerzo común y coordinado, ni tampoco con una misma visión. Por lo tanto, uno de los retos pendientes es el de coordinar

acciones entre los mismos y diseñar un marco que integre todas estas estrategias que surgieron de manera independiente.

Como se mencionó anteriormente, el proceso se desarrolló de manera inversa a lo normal. Inicialmente, la ODI introdujo estas prácticas a nivel de proyectos de inversión pública, que son las unidades más pequeñas dentro de la cadena institucional. Así, en el Gobierno Central ya existen proyectos, con planes estratégicos en algunos casos, que han comenzado a adecuarse a estas nuevas prácticas. Sin embargo, recién ahora los sectores en los que realizan sus actividades han comenzado este proceso. Por lo tanto, el reto será que, en el menor plazo posible, los planes estratégicos de cada nivel de la cadena institucional –sector, pliego y unidades ejecutora- converjan, con el fin de que exista consistencia en los planes estratégicos al interior de cada sector.

Los sistemas vigentes de M&E de los programas y proyectos sociales públicos tienen, a pesar de esfuerzos de equipos técnicos y del apoyo de la cooperación internacional, gravísimas deficiencias. En una gran proporción de los casos, el Estado peruano y los contribuyentes no tienen cómo saber la efectividad y eficiencia de los programas y proyectos que se desarrollan en el país para ayudar a los peruanos en situaciones difíciles.

El desarrollo desigual de los sistemas de M&E en el sector público peruano tiene diversas explicaciones.

1. La evidencia señala que existe muy poco compromiso político de parte de las autoridades para introducir y mejorar sistemas de M&E.
2. La evidencia señala que existe poca cultura de M&E
3. La cooperación externa y el financiamiento externo han cumplido un papel importante en el desarrollo de los sistemas de M&E mejor desarrollados.
4. Los proyectos de mayor envergadura tienen menor desarrollo de los sistemas de M&E
5. Escasa capacitación en Monitoreo y Evaluación

De lo anterior se desprendería que lo recomendable sería crear instancias regionales que, con mayor autonomía en el uso de recursos y capacidad para contratar personal calificado y consultores, pudieran seguir y apoyar a los órganos de línea de los sectores para facilitar el proceso de introducción de mejores sistemas de M&E.

La introducción de sistemas de monitoreo y evaluación adecuados, objetivos y operativos, es un requisito indispensable para la Reforma de la Administración Pública o Modernización del Estado. La teoría moderna de las fallas de la administración pública, para actuar de acuerdo con los intereses de los ciudadanos, pone énfasis en la dificultad para medir los productos que la administración pública entrega a la ciudadanía. Los programas de reforma del Estado buscan dar flexibilidad en los procesos a cambio de mejoras en los resultados, lo que obliga a tener sistemas de medición de resultados e impactos.

II EL PROGRAMA DE APOYO AL REPOBLAMIENTO Y DESARROLLO DE ZONAS DE EMERGENCIA - PAR

II.1 ANTECEDENTES GENERALES

En 1991 se constituyó una Comisión Técnica conformada por representantes de la Sociedad Civil y del Estado, para evaluar la situación de la población y zonas afectadas por la violencia política y de emitir recomendaciones; una de las cuales fue la constitución de una instancia estatal encargada de atender las demandas de dicha población.

El 09 de Octubre de 1993, el gobierno en el marco de la política de pacificación, crea el *Proyecto de Apoyo a la Repoblación* (PAR) con D. S. N° 073-93-PCM. Encargado de: “realizar estudios y ejecutar obras y acciones que propicien el retorno de las población desplazada a sus lugares de origen, generando el desarrollo rural con la participación activa de las comunidades beneficiarias, brindando mejores condiciones de vida y seguridad, promoviendo mayor rentabilidad de la producción agropecuaria así como la diversificación de su economía”. Encargándose la ejecución del PAR a la Gerencia de Emergencia, Defensa y Desarrollo Social del INADE.

El 13 de Julio de 1996, el gobierno, en el marco de la política de paz integral, lucha contra la pobreza y desarrollo del país, crea el *Programa Nacional de Apoyo a la Repoblación* (PAR), con la finalidad de: “contribuir a establecer las condiciones básicas para el desarrollo de las poblaciones desplazadas por la violencia terrorista y de sus comunidades”. Constituyendo un Programa Presupuestal del Pliego Ministerio de la Presidencia. Debe precisarse, que en la parte considerativa, se expresa de una transformación del Proyecto de Apoyo a la Repoblación en Programa Nacional de Apoyo a la Repoblación.

El 03 de Octubre de 1996, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del PAR, mediante Decreto Supremo N° 017-96-PRES. Precisándose que el PAR es un órgano desconcentrado del Ministerio de la Presidencia, con autonomía técnica financiera y administrativa, directamente dependiente del Despacho Ministerial. Tiene como finalidad: “contribuir a establecer las condiciones básicas para el desarrollo de las poblaciones desplazadas por la violencia terrorista y sus comunidades, así como a la consolidación de la paz social, para lo cual ejecuta programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de dicha población”

El 29 de Octubre de 1996, mediante Decreto Legislativo N° 866, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, se transfiere al PROMUDEH, bajo la denominación de *Programa de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de Zonas de Emergencia*. Y se constituye como una OPD, Cuya misión es: “establecer las condiciones básicas para el desarrollo de las poblaciones desplazadas por la violencia terrorista, así como para el desarrollo integral de las zonas declaradas en emergencia, a fin de consolidar la paz social.

El 19 de Febrero de 1997, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del PAR, mediante Resolución Ministerial N° 023-97-PROMUDEH, en donde se señala que el PAR es OPD del PROMUDEH, con autonomía administrativa en el cumplimiento de sus funciones y constituye pliego presupuestal del Sector PROMUDEH. Teniendo como misión: “establecer las condiciones básicas para el desarrollo humano sostenible de las poblaciones afectadas por la violencia terrorista y de las zonas declaradas en emergencia política, económica y social, a fin de contribuir a la consolidación de la paz”.

II.2 PERFIL INSTITUCIONAL 2002-2003

Los recursos de la inversión del PAR se orienta a ejecutar actividades de carácter social y productivo en los diversos ámbitos geográficos del país afectados por la violencia política. Considerando las limitaciones presupuestales se ha realizado una priorización de acuerdo a criterios de grado de afectación de la violencia política y nivel de pobreza y pobreza extrema, racionalizando la utilización de los recursos asignados bajo la premisa de prestar mayores servicios a pesar de los menores recursos disponibles.

Las actividades se concentraron en las 2 provincias de mayor afectación en cada uno de los siete departamentos (Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Huanuco, Junín, Lima y Puno) más la provincia de la capital departamental. En el caso de Lima y Puno se comprende un total de dos provincias. En cada provincia se seleccionan los 2 o 3 distritos más afectados de donde se interviene en todas las comunidades o anexos.

Para el cumplimiento de dicha labor se ha tomado como estrategia central de intervención la concertación con las contrapartes, los aliados estratégicos y los socios:

- **Contrapartes:** Mesas de Lucha contra la pobreza, Redes de Concertación para la Paz en las zonas de intervención; integradas por representantes de la población organizada directamente afectada como organizaciones de desplazados, de familias desaparecidas, de viudas, de huérfanos, entre otros. Estas redes están adscritas a la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza.
- **Aliados Estratégicos:** La Comisión de la Verdad y Reconciliación Nacional, Comisionados para la Paz, representantes de las ONGs especializadas y universidades.
- **Socios;** representantes de instituciones del Sector Público, Gobiernos Locales y Defensoría del Pueblo.

El PAR, interactúa con todas las instituciones del Sector Público entre otras los Ministerios de Agricultura, Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción, Salud, Interior (Alto Comisionado para la Paz, PNP), Defensa, Justicia; en su condición de integrantes del Comité de Coordinación Intersectorial del PAR.

Análisis de Brechas

El análisis de las brechas que condicionaron y establecieron límites al desarrollo institucional del PAR nos lleva a identificar cuatro momentos en donde las brechas marcaron un tipo específico de problemas a saber:

El primer momento (1994-2000) se caracterizó por tres deficiencias:

- La falta de una propuesta coherente para enfrentar las secuelas de la violencia, se tradujo en una reacción efectista y espontánea de la intervención, que imposibilitó el diseño de sistemas y métodos de planificación y evaluación que optimicen y racionalicen el trabajo en torno a objetivos institucionales
- La marcada dispersión temática de las intervenciones, y la ausencia de mecanismos de participación de los actores sociales y de la sociedad civil hizo que decaiga significativamente el impacto social de las mismas
- El excesivo énfasis de programas infraestructuralistas, a la par que duplicaba esfuerzos con otros sectores, dificultaba aun más la determinación de un campo de acción claramente determinado relacionado con la reparación de las secuelas de violencia política.

El segundo momento que va de diciembre del 2000 a Julio del 2001 se caracterizo por ser un periodo excesivamente corto como para plasmar las tarea que se había propuesto llevar a cabo como formular e implementar el Plan Nacional de Reparación, en el que se operaba un cambio sustancial en el trabajo de reparación, privilegiando aspectos sociales e incorporando como objeto de reparación las condiciones y derechos sociales, políticos, culturales y económicos de la población afectada por la violencia política.

El tercer momento (Agosto del 2001 a Febrero del 2002) Se caracteriza por la falta de continuidad de los avances y desarrollos de la gestión anterior. Predominando criterios cortoplacistas, manteniendo una relativa paridad la distribución de los recursos destinado a lo social y lo económico-productivo.

En el cuarto momento (Febrero del 2002 a Diciembre el 2002), si bien se han dado pasos fundamentales y decisivos en el trabajo de institucionalización de la reparación (al formular e implementar el Plan Nacional de Reparación de Secuelas de Reparación de la Población Afectada por la Violencia Política y el Plan Estratégico Institucional 2002-2006, así como el Plan Operativo Institucional, incorporando el enfoque de reparación individual y colectiva, así como, la acción reparativa y la acción preventivo-promocional) podemos señalar entre los principales problemas existentes los siguientes:

- Todavía hay una comprensión insuficiente y desigual del proyecto institucional. Ya que, la nueva visión y objetivos del PAR requieren de la formación de profesionales especializados en el desarrollo de temas teórico-conceptuales y metodológicos que demanda tanto la reparación integral de la población afectada como la prevención de la violencia política y la promoción de una cultura de paz.
- Insuficiente desarrollo de estudios de base, sistemas de planificación, ejecución operativa y de evaluaciones de impacto, los cuales se encuentran en proceso y han merecido especial atención para el 2004.

El presupuesto del año 2003 fue de S/. 15,497,000 soles. Distribuyéndose un 53.89% en programas sociales y un 46.11% en Administración. Este crecimiento del Programa 003 se debe a que las metas de administración y funcionamiento de las gerencias zonales, así como la meta de estudios e investigación pasaron de la 013 y 014 del año 2002 a la 003 de Administración en el 2003

PRESUPUESTO DEL PAR 2003 **Recursos Ordinarios**

PROGRAMAS	SOLES	%
GASTO EN PROGRAMAS SOCIALES	8,351,000	53.89
013 Asistencia Solidaria	1,804,002	11.64
014 Promoción y Asistencia Social y Comunitaria	6,546,998	42.25
GASTO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA	7,146,000	46.11
003 Administración	7,146,000	46.11
TOTAL GASTO DE LA INSTITUCIÓN	15,497,000	100.00

El PAR ha desarrollado una estrategia de inserción al proceso de descentralización posicionándose en los espacios regionales, perfilando su actividad temática, experiencia participativa y fomentando la articulación de las Redes de Concertación por la Paz a las Mesas de Concertación y Lucha Contra la Pobreza en los niveles distrital, provincial y regional.

Ha actualizado y perfeccionado su sistema de intervención mediante un trabajo planificado, con plan de reparación y prevención realista que recoja las experiencias acumuladas, con instrumentos y metodologías sistemáticas y con un personal altamente calificado; mejorando la eficacia del trabajo y la racionalización del gasto, actualización del marco institucional y elaboración del nuevo ROF v MOF de acuerdo a la política del MIMDES.

Misión, Visión y Objetivos del PAR:

Visión:

“Población afectada participa protagónicamente en los procesos de resolución de secuelas, la prevención de violencia política, institucionalizando valores, normas y prácticas de convivencia

líticas armónicas. En este contexto el PAR se legitima como ente especializado del Estado, cuenta con recursos, capacidades y condiciones para afrontar con solvencia las tareas de su competencia”

Misión:

"Proponer y ejecutar políticas, normas y programas orientadas a la promoción de una cultura de paz a través de la resolución de secuelas, la prevención de violencia política y la construcción de valores y prácticas (patrones de vida y costumbres) de convivencia social y armónicas”

Objetivos Estratégicos:

- Diseñar, proponer e implementar políticas, normas y programas de resolución de secuelas en personas y grupos afectados por la violencia política
- Diseñar, proponer e implementar políticas, normas y programas orientados a la construcción de una cultura de paz
- Desarrollo y fortalecimiento institucional del PAR
- Desarrollar e implementar estrategias de concertación y descentralización

Proyectos y Programas del PAR

PROGRAMA 13: ASISTENCIA SOLIDARIA

PROYECTO PRESUPUESTAL: HUÉRFANOS POR VIOLENCIA

Actividades de Intervención

1. Promoción Social de Adolescentes y Jóvenes en Riesgo: Pandillas
2. Promoción de la salud mental familiar y comunal
3. Atención de la violencia familiar
4. Promoción de la salud mental de niños y adolescentes

PROGRAMA 14: PROMOCION Y ASISTENCIA SOCIAL Y COMUNITARIA

PROYECTO PRESUPUESTAL: PROMOCIÓN DE LA POBLACIÓN

Actividades de Intervención:

1. Reconstrucción y Fortalecimiento de la Institucionalidad
2. Seguridad Ciudadana
3. Promoción de los Derechos Humanos
4. Reparación de Secuelas por Violencia Política en Mujeres
5. Rehabilitación Económico productiva en las Zonas Afectadas por la Violencia Política
6. Plan de Viviendas

ACTIVIDAD: ESTUDIOS Y DIFUSIÓN

Estudios

Investigaciones Especializadas

Difusión

Descripción de Programas y Proyectos

El PAR está desarrollando el trabajo de la resolución de secuelas a través de cuatro programas que se encuentran articulados entre sí, conformando el Plan Nacional de Resolución de Secuelas.

En el siguiente Cuadro se presenta la correlación entre Objetivos Estratégicos y los Proyectos que se ejecutan.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PROYECTOS / ACTIVIDADES
Resolución de Secuelas de violencia política	Ciudadanía e Institucionalidad local	Reconstrucción de la Institucionalidad Local y Comunal
		Rehabilitación de los Derechos Ciudadanos
		Seguridad Ciudadana
	Salud Mental Comunitaria	Estrés Post traumático de la población afectada por la Violencia Política
		Recuperación de la salud mental familiar y comunitaria
		Rehabilitación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en riesgo: Pandillas
	Interculturalidad, Género y Violencia	Violencia Familiar como secuela de guerra
		Participación política de Mujeres y sus organizaciones
		Formas Particulares de afectación en razón de género
	Capitalización Económico Productiva	Rehabilitación de Unidades Productivas Familiares y Comunes
		Reconstrucción del Hábitat
		Programa de becas para huérfanos
Promoción de una Cultura de Paz	Prevención de expresiones de Violencia	Pacificación de zonas afectadas
	Educación para la Paz	Promoción de Derechos Humanos
	Ayuda Humanitaria	Educación para la Paz
Desarrollo Institucional	Estudios e Investigaciones Especializadas	Investigación y Documentación de la violencia política
		Desarrollo de propuestas de reparación y prevención de violencia política
Concertación y Descentralización	Capacitación de Personal	Programa de especialización del personal del PAR
	Programa de Concertación	Redes de Concertación para la Paz
	Programa de Descentralización	Plan de Transferencia a Gobiernos Regionales y Locales

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: RESOLUCIÓN DE SECUELAS DE VIOLENCIA POLÍTICA

▪ Programa: Ciudadanía e institucionalidad local:

Orientado a resolver los problemas de la desarticulación de la institucionalidad comunal y local por causa de la violencia; que bloquean las condiciones de sobrevivencia personal y familiar, la rehabilitación de los derechos individuales y colectivos y la seguridad ciudadana en la comunidad.

▪ Programa: Salud Mental Comunitaria:

Se orienta al desarrollo de capacidades y condiciones en la familia y la comunidad para resolver el estrés post traumático que enfrenta la población como consecuencia del conflicto armado interno, priorizando la atención en los Niños, Adolescentes y jóvenes (NAJ) que se encuentran en situación de riesgo. Busca superar el trastocamiento de patrones culturales y la inestabilidad social persistente en el ámbito familiar y comunal.

▪ Programa: Interculturalidad, Género y Violencia:

Busca hacer frente al problema étnico cultural en la familia y la comunidad que juntamente con la guerra interna han incrementado la violencia familiar que en las áreas afectadas podemos adjetivarlas como secuela de guerra, asimismo, superar el deterioro de las capacidades personales de las mujeres, la pérdida del protagonismo y calidad en la participación política en sus organizaciones.

▪ Programa: Capitalización económico productivo:

Una de las consecuencias, igualmente graves del proceso de violencia política es la descapitalización económica de la familia y la comunidad, tanto en términos de sus capacidades productivas como la

infraestructura de servicios. Por lo que el programa está relacionado con la capitalización en el sentido del mejoramiento del hábitat, de mejores condiciones y capacidades para mejorar los ingresos, las condiciones y capacidades de los jóvenes que sufren las secuelas de la violencia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ

Tiene como uno de sus propósitos centrales aportar a una cultura de paz entendida como la nueva forma de convivencia social armónica y de la sociedad con la naturaleza. Supone recuperar la humanidad del hombre en la integración con la naturaleza

La cultura de paz contribuye a la construcción de una sociedad en la que prevalezca el desarrollo humano con equidad promoverá una adecuada calidad de vida de todos sus miembros, eliminando la exclusión por diferencias de sexo, raza, cultura, religión, idioma, opinión política, origen social, posición económica o cualquier otra condición.

Se implementa a través de tres programas:

- **Programa: Prevención de expresiones de violencia:**

Orientado a contribuir al desarrollo de una sociedad en la que sus integrantes saben hacer frente a sus conflictos, tanto en el aspecto personal como social. Ello supone que desaparezcan las violaciones de los derechos humanos, que se cuente con los mecanismos de protección y seguridad adecuados, con instituciones fortalecidas, y donde varones y mujeres participen activamente en la vida política y en la gestión de los asuntos públicos de sus pueblos.

- **Programa: Educación para la Paz:**

Educación para la Paz, expresa el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes que promuevan prácticas sustentadas en el reconocimiento y respeto de la diversidad, a la interculturalidad, la tolerancia, el diálogo, la solidaridad y la resolución concertada y democrática de los conflictos.

- **Programa: Ayuda Humanitaria:**

En el marco de este Programa, se atiende a la población afectada por la violencia política en estado de emergencia crítica, lo que se traduce en el bloqueo de las condiciones de sobrevivencia personal y en la inviabilidad de la vida familiar y comunal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03: DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional se considera como el tránsito hacia una institución especializada en temas de tratamiento de secuelas de guerra y desarrollo de una cultura de paz.

- **Programa de Investigaciones y Estudios Especializados:**

Para la investigación y documentación de la violencia política y el desarrollo de propuestas de reparación, prevención de violencia política.

- **Programa de Capacitación del Personal**

Una institución especializada en tratamiento de secuelas, prevención y cultura de paz; no podría existir sin el personal adecuadamente capacitado y especializado en la temática pertinente. Ello se realiza a través de talleres institucionales de evaluación y validación de propuestas, donde se comparten las experiencias de campo. Así como, eventos internos especializados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 04: CONCERTACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

▪ **Programa de Concertación:**

Institucionalizar espacios y mecanismos de acción concertada, a través de la constitución de Redes de Concertación para la Paz, tanto en el nivel nacional como departamental y local, como un acápite de las Mesas de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. En ellas están representadas: las Organizaciones de Base de los Afectados por la violencia política como Contrapartes, Organizaciones privadas especializadas en el tema como Aliados Estratégicos, y las instituciones del sector público como Socios. El rol fundamental es la concertación y articulación de recursos orientados a la Reparación Social de Zonas y Población afectada.

▪ **Programa de Descentralización:**

Se prevé la transferencia gradual de las competencias del PAR a los Gobiernos Regionales, Provinciales y Distritales en forma ordenada. El programa de descentralización debe permitir el desarrollo de las capacidades locales y regionales, sobre los aspectos conceptuales y la situación actual de la población y zonas afectadas por la violencia.

II.3 EL SISTEMA ACTUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PAR

El seguimiento y evaluación del PAR en la actualidad esta normado por la Directiva 001-2003 MIMDES PAR/GPP de Reportes Mensuales y Trimestrales. Como lo señalan los objetivos de dicha norma, su propósito es normar el proceso de seguimiento y monitoreo de los Proyectos que ejecuta el Programa de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de Zonas de Emergencia – PAR durante el año 2003. En ese sentido considera Informes Mensual, Trimestral, Semestral y el Anual, para lo cual contiene formatos específicos, organizados en torno a cada una de las Metas Presupuestarias, correspondiendo cada Meta a uno de los Proyectos Sociales descritos. El marco de referencia de dichos informes es el Plan Operativo Anual y los órganos que informan son las nueve Gerencias y Coordinaciones Zonales.

Los informes mensuales da cuenta de la ejecución de actividades, la ejecución presupuestal y la población atendida, a través de los formatos SEG 01, SEG 02 y SEG 05. El SEG 02 corresponde a un breve informe cualitativo de la situación de la meta. Los Informes Trimestrales adicionalmente consideran los principales productos de cada actividad y una evaluación del avance entre lo programado y lo ejecutado tanto física como financieramente, para lo cual se emplean los formatos SEG 03 y SEG 04. Los Informes Trimestrales van acompañados de un Informe Narrativo que da cuenta de las actividades efectuadas, informa de los principales problemas y como se resolvieron y analiza el avance general de cada una de las Metas o Proyectos, de acuerdo a la siguiente estructura.

1. El Contexto.
2. Avance Trimestral
3. Principales Logros en relación a los Objetivos
4. Población atendida
5. Debilidades y fortalezas
6. Limitaciones y problemas presentados
7. Participación de los beneficiarios y relación con ellos
8. Articulación con el MIMDES, sector público y privado
9. Relación con los beneficiarios y su participación
10. Amenazas y Oportunidades para el siguiente período
11. Conclusiones, Compromisos y Recomendaciones

Como puede verse se trata de un seguimiento básico orientado principalmente a dar cuenta del avance de las actividades, sin considerar indicadores de efecto o resultado. Los informes semestral y anual incluyen algunos indicadores de gestión y de producto.

Los Informes Trimestrales incluyen los siguientes Indicadores de gestión

- % de ejecución financiera Metas Gerencia de Emergencia (El PAR tiene dos Gerencias de línea: Desarrollo y Emergencia)
- % de ejecución financiera Metas Gerencia de Desarrollo
- % Personal de la Gerencia Zonal dedicado a los Proyectos
- Gasto promedio de Inversión per capita personal
- % de población atendida respecto a la programada por Componente

En los Informes Semestrales e Informe Anual se consignan adicionalmente indicadores para cada una de las Metas Presupuestarias o Proyectos, los cuales se refieren a las actividades, los productos y población atendida dando cuenta de la cobertura del proyecto. A continuación presentamos, a modo de ejemplo, los indicadores referidos al proyecto de Salud Mental.

Indicadores del Proyecto Salud Mental

INDICADORES	DESCRIPCION
% de la población en el ámbito de intervención que participa en las actividades para la recuperación de su salud mental	Mide la cobertura local de las actividades del PAR para la recuperación de su salud mental
Nº de niños, adolescentes y jóvenes atendidos con actividades dirigidas a la recuperación y promoción de su salud mental.	Mide la cantidad de niños, adolescentes y jóvenes cuya salud mental es promovida.
Nº de comunidades involucradas en actividades de recuperación de la salud mental comunitaria	Mide la cantidad de comunidades que han realizado con apoyo del proyecto acciones orientadas a la recuperación de la salud mental comunitaria
% de N.AJ en Grupos de Desarrollo Personal, respecto total de atendidos	Mide el grado de promoción efectiva de la salud mental y desarrollo personal de los N.AJ atendidos.
Nº de familias representadas en GDP o Grupos de Soporte para adultos	Mide la cantidad de familias cuya salud mental es promovida
Nº de personas que presentan trastornos psicopatológicos derivadas y atendidas por terceros.	Mide el número de personas discapacitadas cuya recuperación es canalizada efectivamente.

La ausencia de indicadores de efecto o resultado es justificada por el PAR por las dificultades y el trabajo adicional que representaría medir el efecto de las actividades y productos (población atendida) a través, por ejemplo de un indicador como “Nº de Personas que recuperan o mejoran su salud mental” que involucra una evaluación de entrada y una evaluación de salida de las personas atendidas por el proyecto. Se entiende que esta evaluación es una actividad adicional, pero es evidente la utilidad e importancia que tendría para medir el efecto real de las actividades del proyecto de salud mental.

La evaluación de cada uno de los proyectos se realiza en el Informe Anual, el mismo que tiene el siguiente contenido:

i. Informe General del desempeño de la Gerencia

1. El Contexto
2. Avance en el período (Formato M01)
3. Principales Logros en relación a los Objetivos
4. Impactos en relación al contexto y los Objetivos
5. Población atendida (SEG05)
6. Debilidades y Fortalezas
7. Limitaciones y problemas presentados
8. Participación de los Beneficiarios y relación con ellos
9. Articulación con el MIMDES, sector público y privado
10. Relación con los Beneficiarios y su participación
11. Amenazas y Oportunidades para el siguiente período
12. Conclusiones y Recomendaciones

ii. Informe por Meta Presupuestaria

1. Actividades Programadas Ejecutadas
2. Descripción de las Actividades Ejecutadas
3. Evaluación en cuanto a las metas físicas cuantitativas y cualitativas (SEG 03)
4. Evaluación en cuanto a las metas financieras (SEG 04)
5. Evaluación de la evolución trimestral y acumulada de los Indicadores (M02)
6. Evaluación respecto a las Estrategias
7. Evaluación de la ejecución en cuanto a su aporte a los Objetivos de la Meta Presupuestaria
8. Evaluación en cuanto a otros impactos de las actividades de la Meta Presupuestaria
9. Evaluación de la Participación de los Beneficiarios
10. Limitaciones y problemas en la ejecución de las actividades
11. Recomendaciones a nivel de Meta Presupuestaria

iii. Conclusiones de la Evaluación General y de las Metas Presupuestarias

iv. Recomendaciones a ser implementadas por la propia Gerencia Zonal y Recomendaciones para las Gerencias Centrales y Jefatura

Al no contarse con indicadores de efecto, es decir a nivel de Propósito del proyecto, la evaluación de los resultados e impacto se formula en términos cualitativos y con un alto grado de subjetividad. Cabe señalar, que el PAR prepara una evaluación ex post para medir la efectividad y el impacto de la ejecución de sus proyectos 2001-2003.

El flujo de información

El flujo de remisión de la Información es de las Gerencias Zonales a la Gerencia Central respectiva, con una copia a la Gerencia de Presupuesto y Planificación. En las Gerencias Centrales se procede a la revisión y aprobación respectiva, la misma, debidamente visada por el Gerente Central, se remite a la Gerencia de Presupuesto y Planificación, asumiendo con ello la responsabilidad de la calidad de la información. La responsabilidad de la elaboración del informe mensual es de los especialistas de las metas en las Gerencias Zonales. Los informes de las metas respectivas en las Gerencias Zonales son consolidadas por los programadores (o por quien haga sus veces) y luego enviadas por el Gerente Zonal a la Sede Central.

El envío de dicha información se realiza por medio de un ejemplar impreso vía terrestre o aérea, paralelamente se envía por correo electrónico a la Gerencia Central y a la Gerencia de Presupuesto y Planificación los arribos correspondientes.

La Gerencia de Desarrollo y la Gerencia de Emergencia, revisan la consistencia de la información y analizan los aspectos cualitativos. Una vez revisada la información la Gerencia de Presupuesto y Planificación consolida la información y emite los reportes para uso de las Gerencias y la Jefatura del PAR. En base a estos reportes se preparan los Informes para el Ministerio de Economía y Finanzas, la Contraloría, la Comisión de Presupuesto del Congreso, la Presidencia del Consejo de Ministros y para la alta dirección del MIMDES.

El registro de la información y su procesamiento se realiza en un software ad hoc denominado Sistema de Información para la Gestión y Administración de Proyectos "SIGAP". La parte presupuestal se registra a través del SIAF.

III DETERMINACION DE PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION ESTRATEGICA DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PAR

III.1 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES

El proceso de monitoreo y evaluación *sintetiza* información relevante sobre las actividades, los efectos e impactos y las relaciones entre ellos. El elemento de *síntesis* facilita el análisis y el posterior diálogo al respecto.

Un instrumento importante del proceso evaluativo, utilizado para facilitar la síntesis, es el **indicador**. Los indicadores se diseñan y se seleccionan de tal forma que contribuyan al entendimiento del desempeño de la iniciativa que se evalúa y que sean útiles en el contexto del dialogo de políticas. Tiene valor descriptivo y explicativo, que contribuye al análisis y dialogo sobre los logros de las políticas, programas y proyectos.

Un indicador se puede entender como *una expresión que sintetiza información cuantitativa y/o cualitativa sobre algún fenómeno relevante*. El indicador “indica” o “señala”. Permite caracterizar los fenómenos (acciones, actividades, logros, efectos) que necesitamos describir en un proceso de M&E.

En los sectores sociales, se presenta cierta resistencia al uso de indicadores, pues muchos indicadores resultan limitados para el análisis de fenómenos complejos, cualitativos y multi-dimensionales. No obstante, esta resistencia confunde la bondad del indicador –la de facilitar una síntesis de información abundante y valiosa– con una superficialidad de tratar los fenómenos que intentan describir. No hay ninguna limitación intrínseca de los indicadores para describir fenómenos cualitativos o complejos. Por supuesto, aquellos indicadores que miden exclusivamente las dimensiones cuantitativas o fácilmente observables de los fenómenos que queremos entender o describir resultan insuficientes para muchos de los análisis necesarios en un proceso evaluativo de una iniciativa social.

Los indicadores son construcciones de orden analítico que expresan campos específicos de la realidad y que en el marco de la ejecución de los proyectos de desarrollo evidencian los cambios producidos como resultado de la intervención del proyecto. En otras palabras son la especificación cuantitativa o cualitativa que se utiliza para medir el logro de un objetivo. Deben ser aceptados colectivamente por todos los involucrados en el proyecto.

La naturaleza y complejidad de la formulación de los indicadores esta en función del nivel de complejidad de la realidad o el objetivo que se pretende expresar. Por ello, podemos encontrar indicadores compuestos por una variable directa y en otros casos una combinación de dos variables e incluso casos en que el indicador alude a una nueva variable que debe ser definida.

Lo central en los indicadores es que estos representen el consenso entre quienes auspician el proyecto, quienes lo ejecutan y los beneficiarios para poder afirmar que efectivamente reflejan el campo de la realidad al que esta dirigido.

La definición y el cálculo de los indicadores constituye el propósito principal de los sistemas de planificación y monitoreo y constituye una condición fundamental para una evaluación objetiva del efecto y el impacto del proyecto.

Elaboración de los indicadores

La elaboración de los indicadores consiste en la identificación de las variables que se pretenden reflejar en el objetivo y establecer aquella variable observable o más específica que permita comprobar un cambio en la situación esperada. Un aspecto importante para la elaboración de los indicadores es el consenso entre aquellos que están involucrados en el proyecto a fin de darles legitimidad.

Características de los Indicadores

Los indicadores deben cumplir algunos requisitos de calidad que son los siguientes:

- **Específicos**, deben cumplir con dar información de tipo cuantitativo, cualitativo y de tiempo y, de ser necesario información de la población y del lugar del proyecto.
- **Prácticos**, es decir que permitan medir lo importante con el mínimo de indicadores.
- **Viables**, que puedan ser medidos a un costo adecuado.
- **Sensibles**, permitan evidenciar los cambios en el curso de tiempo previsto.
- **Verificables objetivamente**, es decir que puedan ser comprobados de manera objetiva por cualquier persona interesada.

Jerarquía de los Objetivos

De acuerdo a la jerarquía de los objetivos los indicadores reflejan diferentes niveles de logro de los objetivos del proyecto.

De acuerdo al modelo de Marco Lógico, un proyecto tiene tres niveles de Objetivos:

Objetivos mayores a los que el proyecto espera contribuir	FIN
Objetivo central del proyecto que resuelve el problema que el proyecto atiende	PROPOSITO
Objetivos de primer nivel que permiten alcanzar el Objetivo central	RESULTADOS
Actividades que producen los Resultados o Productos	ACTIVIDADES

III.2 INDICADORES DE EFICACIA, EFECTIVIDAD E IMPACTO

Indicadores de Eficacia: La eficacia se define como la capacidad desarrollada por el operador para alcanzar resultados a partir de los productos previamente generados en un determinado período de tiempo. Reflejan el logro de los objetivos de Nivel Resultado.

Indicadores de Impacto: El impacto puede ser definido como el efecto neto del proyecto en el problema de desarrollo que atiende el proyecto. Refleja la contribución del proyecto a los cambios en la realidad inicial del problema y en su contexto. El impacto se ubica a nivel del FIN

Indicadores de Efectividad o efecto: La efectividad es la capacidad para alcanzar el objetivo de nivel Propósito central del proyecto. Mide el objetivo último del proyecto, la resolución que atiende el proyecto, y alude al grado de satisfacción o de cambio en la población respecto a la necesidad de que el proyecto se propuso atender.

Los indicadores de Eficacia, Efectividad e Impacto de los proyectos del PAR

A continuación presentamos los indicadores de Eficacia, efecto e Impacto de los Proyectos del PAR. Para su mejor comprensión se presenta un primer Cuadro A: Descripción de Actividades y Objetivos de los Proyectos del PAR, el mismo que resume cada uno de dichos proyectos, tanto en lo que se refiere a las actividades que se realizan para lograr los Resultados (objetivos de primer nivel), describiéndolos, así como el Propósito o Efecto general del proyecto y el FIN u objetivo mayor de desarrollo.

En un segundo Cuadro B se presenta los Indicadores que permiten medir el grado de logro de los diferentes niveles de los objetivos de cada Programa y Proyecto. Los correspondientes al logro de los Resultados se denominan Indicadores de Eficacia, los de nivel de Propósito se denominan Indicadores de Efecto o Efectividad, que dan cuenta del logro del para qué se efectúa el proyecto. Los indicadores de nivel de impacto se denominan Indicadores de Impacto.

CUADRO A: DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE LOS PROYECTOS DEL PAR

PROYECTO	ACTIVIDADES	OBJETIVOS		
		RESULTADOS	PROPOSITO	FIN
RECUPERACION DE LA SALUD MENTAL COMUNITARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de Resiliencia para niños, adolescentes y jóvenes NAJ. ▪ Actividades ludorecreativas con NAJ. ▪ Grupos de Soporte para adultos con stress post traumático. ▪ Identificación de casos de discapacidad mental. ▪ Convenios con Servicios de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de salud mental de niños, adolescentes y jóvenes atendidos en la recuperación de su salud mental. ▪ Recuperación de la salud mental de adultos con stress post traumático. ▪ Atención especializada de personas con discapacidad mental. 	Recuperación de la salud mental de personas afectadas	Recuperación de la salud mental comunitaria
PROMOCIÓN DE NIÑOS, ADOLESCENTES Y JÓVENES EN RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación y funcionamiento de clubes recreativos para adolescentes y jóvenes. ▪ Talleres de capacitación para padres, madres y familiares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de adolescentes y jóvenes ex pandilleros en grupos de actividades recreativas. ▪ Generar capacidades en las familias para tratar a los ex pandilleros 	Reinserción de adolescentes y jóvenes de pandillas en sus familias y comunidad.	Disminución de las pandillas juveniles.
RECONSTRUCCION DE LA INSTITUCIONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres de Capacitación de líderes y autoridades. ▪ Eventos de organización de Redes de Concertación por el Desarrollo. ▪ Talleres de capacitación de promotores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar capacidades de concertación y organización de las organizaciones. ▪ Organización de la concertación a través de Redes de Concertación para la Paz y Desarrollo ▪ Formación de promotores del desarrollo 	Incremento de los servicios e iniciativas para el desarrollo y la reparación.	Desarrollo distrital concertado
PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres de capacitación en DDIII ▪ Campañas de documentación de personas indocumentadas. ▪ Convenios con instituciones de defensa de DDIII humanos para la atención de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar capacidades para la defensa de los DDIII. ▪ Disminución del número de personas indocumentadas. ▪ Canalizar casos de violación de derechos humanos. 	Disminución de violación de los derechos humanos en la localidad.	Disminución de la violación de los derechos humanos en el distrito
SEGURIDAD LOCAL PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos para organizar sistemas locales de seguridad. ▪ Asesoramiento a los sistemas de seguridad. ▪ Talleres de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunidad se organiza para mejorar la seguridad. ▪ La comunidad se capacita para mejorar la seguridad. 	Disminución de la inseguridad a nivel local	Disminución de la inseguridad a nivel distrital
REHABILITACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación de insumos y material agropecuarios ▪ Talleres de Capacitación y Asistencia Técnica. ▪ Realización de ferias y de contactos comerciales. ▪ Asesoría comercial a grupos de productores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la dotación de recursos productivos de las unidades afectadas. ▪ Capacitar en prácticas agropecuarias y comerciales a los productores. ▪ Promover la articulación con el mercado 	Rehabilitación de las unidades productivas afectadas por la violencia.	Recuperación de la producción afectada por la violencia.
RECONSTRUCCIÓN DEL HÁBITAT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación de sistemas de agua potable (SAP) construidos o rehabilitados. ▪ Construcción/rehabilit. de viviendas afectadas. ▪ Rehabilitación de infraestructura comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Población cuenta con servicios de agua potable ▪ Población cuenta con viviendas adecuadas. ▪ Población cuenta con locales comunales 	Población cuenta con infraestructura social básica	Reconstrucción del habitat de las comunidades

Cuadro B: INDICADORES DE OBJETIVOS A NIVEL DE EFICACIA, EFECTO E IMPACTO DE LOS PROYECTOS DEL PAR

PROYECTO	INDICADOR RESULTADO (EFICACIA)	INDICADOR DE PROPOSITO (EFECTIVIDAD)	IMPACTO (PROPOSITO Y FIN)
RECUPERACION DE LA SALUD MENTAL COMUNITARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de niños, adolescentes y jóvenes (NAJs) atendidos con ciclo completo de actividades dirigidas a la recuperación y promoción de su salud mental. ▪ N° de adultos con stress post traumático con ciclo completo de actividades de recuperación de la salud mental comunitaria. ▪ N° de personas con discapacidad mental derivadas y atendidas por servicios de salud. 	N° de NAJ y adultos que de acuerdo a una evaluación recuperan o han promovido su salud mental.	% de NAJ y adultos afectados en la comunidad que recuperan y promueven su salud mental.
PROMOCIÓN DE NIÑOS, ADOLESCENTES Y JÓVENES EN RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de adolescentes y jóvenes participando en grupos de asociación positiva. ▪ N° de padres, madres y familiares tutores que participan en las actividades de capacitación. 	N° de adolescentes y jóvenes reinsertados familiar y comunalmente.	% de adolescentes y jóvenes de pandillas reinsertados familiar y comunalmente
RECONSTRUCCION DE LA INSTITUCIONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de organizaciones e instituc. cuyos líderes han sido formados. ▪ % Redes de Concertación por el Desarrollo. y la Paz con funcionamiento adecuado. ▪ N° de jóvenes y adultos capacitados operando como agentes de desarrollo. 	% de cumplimiento de los planes de desarrollo de las Redes para el Desarrollo y la Paz.	% de distritos con funcionamiento adecuado de las Redes para el Desarrollo y la Paz.
PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de autoridades/líderes capacitados en DD. HII. ▪ % de población cubierta por campañas de IEC y eventos de capacitación. ▪ N° de indocumentados y/o problemas judiciales con atención canalizada. ▪ N° de casos de violación DD.HII. canalizados por el PAR. 	% de disminución de los casos típicos de violación de DDHII en la localidad.	% de disminución de los casos típicos de violación de DDHII en el distrito
SEGURIDAD LOCAL PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de sistemas locales de seguridad en funcionamiento. ▪ N° de personas capacitadas. 	% de disminución de las situaciones de riesgo típicas a nivel de la localidad.	% de disminución de situaciones de riesgo a nivel del distrito.
REHABILITACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS FAMILIARES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de Unidades Productivas Familiares afectadas por la violencia (UPI) que reciben o usan módulos agrícolas y asistencia técnica. ▪ N° de Jóvenes y adultos que participan en cursos y talleres de capacitación en gestión empresarial. ▪ N° de acciones de promoción comercial realizadas. 	N° de Unidades Productivas Familiares rehabilitadas exitosas.	% de UPI's rehabilitadas respecto al total de UPI's afectadas.
RECONSTRUCCIÓN DEL HÁBITAT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de viviendas reconstruidas o rehabilitadas ▪ N° sistemas de agua potable (SAP) construidos o rehabilitados. ▪ N° de sistemas de riego (PSR) construidos o rehabilitados ▪ N° de locales comunales reconstruidos o rehabilitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de familias con viviendas afectadas reconstruidas con apoyo del PAR ▪ N° de familias con infraestructura afectadas reconstruidas con apoyo del PAR 	% de viviendas afectadas reconstruidas en relación con el total de viviendas afectadas

III.3 INDICADORES DE FOCALIZACIÓN, EFICIENCIA Y ECONOMÍA

Indicadores de Focalización.- Los indicadores de focalización son importantes por cuanto permiten controlar que los beneficios del proyecto lleguen a la población meta y se disminuya la filtración de actividades y recursos hacia otros grupos no considerados. En el caso del PAR siendo la población meta aquella afectada por la violencia, el principal indicador de focalización es que las actividades de los diferentes proyectos se realicen en comunidades campesinas consideradas con Alta o Muy Alta Afectación por Violencia. Para éste fin el PAR ha realizado el Censo por la Paz, el cual a través de indicadores de afectación (número de muertos por violencia, destrucción de viviendas e infraestructura, entre otros) ha clasificado a las comunidades de los distritos donde interviene en niveles de afectación muy alta afectación, alta afectación, mediana afectación, baja afectación y sin afectación.

De esta manera un indicador de correcta focalización de las acciones de un proyecto, es que éste se desarrolle en una comunidad de alta o muy alta afectación.

Siendo importante esta forma de focalización, se considera necesario introducir indicadores adicionales de focalización para los proyectos, en particular para aquellos relacionados a atenciones individuales. Estos indicadores se presentan en el siguiente Cuadro.

INDICADORES DE FOCALIZACION

PROYECTO	INDICADOR DE FOCALIZACION
RECUPERACION DE LA SALUD MENTAL COMUNITARIA	% de niños que requieren atención del proyecto según las pruebas de entrada.
PROMOCIÓN DE NIÑOS, ADOLESCENTES Y JÓVENES EN RIESGO	% de niños que requieren atención del proyecto según las pruebas de entrada.
RECONSTRUCCION DE LA INSTITUCIONALIDAD	% de organizaciones sociales sin funcionamiento o bajo nivel de funcionamiento en la comunidad.
PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS	% estimado de personas indocumentadas en la comunidad o distrito
SEGURIDAD LOCAL PARTICIPATIVA	Comunidades o distritos considerados con problemas de seguridad por las organizaciones de seguridad.
REHABILITACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS FAMILIARES.	% de unidades familiares que cumplen el 90% de los requisitos para ser atendidos (prioridad víctimas, extrema pobreza, mujeres)
RECONSTRUCCIÓN DEL HÁBITAT	% de familias que son apoyadas con viviendas (construcción o rehabilitación) que cumplen el 90% de los requisitos (% de niños que requieren atención del proyecto según las pruebas de entrada)

Indicadores de Eficiencia.- La eficiencia es la medida en que los insumos del proyecto han sido suministrados y administrados y las actividades han sido organizadas de la manera apropiada al menor costo para producir los Resultados del proyecto.

En ese sentido se sugiere establecer costos promedios para cada resultado en base a los costos de cada una de las zonales para cada uno de los proyectos. En el siguiente Cuadro se presentan los indicadores sugeridos, considerando los resultados de mayor importancia en cada proyecto. Cabe destacar que estas comparaciones requieren estructuras de costos similares para las actividades. Asimismo, que los promedios resultantes son referencias para identificar ineficiencias, debiendo establecerse márgenes de variación tolerables respecto al promedio de costos por gerencias zonales.

INDICADORES DE EFICIENCIA

PROYECTO	INDICADOR DE EFICIENCIA
RECUPERACION DE LA SALUD MENTAL COMUNITARIA	Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de niños, adolescentes y jóvenes . Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de adultos con stress post traumático.
PROMOCION DE NIÑOS, ADOLESCENTES Y JÓVENES EN RIESGO	Costo promedio de las Ger. Zonales para la atención per cápita de adolescentes y jóvenes participando en grupos de asociación positiva.
RECONSTRUCCION DE LA INSTITUCIONALIDAD	Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de personas jóvenes y adultos capacitados operando como agentes de desarrollo.
PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS	Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de autoridades y líderes capacitados en DD. III. Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de personas indocumentadas y/o problemas judiciales con atención canalizada.
SEGURIDAD LOCAL PARTICIPATIVA	Costo promedio de las Gerencias Zonales para la atención per cápita de personas capacitadas.
REHABILITACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS FAMILIARES	Costo promedio de las Gerencias Zonales de atención por Unidad Familiar Productiva.
RECONSTRUCCIÓN DEL HÁBITAT	Costo promedio de las Gerencias Zonales de atención por Vivienda construida, por sistemas de agua potable (SAP) construidos o rehabilitados, por sistemas de riego (PSR) construidos con rehabilitación, por reconstrucción o rehabilitación de infraestructura comunal.

Indicadores de Economía.- Los Indicadores de Economía nos indican que los costos de las actividades son los menores posibles. Los indicadores representan la relación entre el costo de una actividad con respecto a un costo ideal o determinado, denominado en algunos casos línea de corte. Es decir si el costo de la actividad supera una determina cifra, la actividad no se realiza.

Como se entenderá se necesitan construir líneas de corte para actividades típicas. El Ministerio de Economía y Finanzas ha establecido algunas líneas de corte sobre todo para obras como costos por kilometro de carretera o área de riego.

En el caso del PAR, se recomendaría establecer líneas de corte para algunas actividades con relevancia en los costos. Algunas de estas actividades son: Talleres de Capacitación, Costo de Rehabilitación agropecuaria por hectáreas, costos por vivienda u obra específica.

III.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO FISICO Y FINANCIERO

Indicadores de Desempeño.- El Indicador de Desempeño utilizado por el PAR es el establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas. Para esto anualmente el MEF emite una Directiva que tiene por objetivo establecer los procedimientos y lineamientos técnicos a tener en cuenta en la elaboración de la Evaluación Anual del Pliego, con la finalidad de apreciar el desempeño en la Gestión Presupuestaria Institucional.

El Indicador de Desempeño se calcula conforme a la Directiva 012-2003 EF/76.01 del Ministerio de Economía y Finanzas, y es un valor construido en base a un algoritmo en el cuál se refleja el cumplimiento de las Metas con respecto al logro de los objetivos y la Misión de la institución. En ese sentido la Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar los avances físicos y financieros obtenidos en determinado momento y su contrastación con los Presupuestos Institucionales así como su incidencia en el logro de los Objetivos y su Misión Institucional.

El Indicador de Desempeño del PAR

El indicador de desempeño persigue los siguientes fines:

- a) Determinar la importancia de la ejecución de las metas presupuestarias contempladas en las principales actividades y proyectos y su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia al logro de la misión de la entidad.

- b) Determinar el grado de avance en el cumplimiento físico de las Metas Presupuestarias de las principales actividades y proyectos (comparar los resultados de las metas obtenidas con las metas de apertura y modificada), explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución y especificar las causas que las originaron.
- c) Lograr una visión general de la administración del pliego vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad.
- d) Formular sugerencias para la adopción de medidas correctivas a fin de mejorar la gestión del Presupuesto Institucional en los sucesivos Procesos Presupuestarios.

El Informe de Evaluación Presupuestaria Anual comprende las siguientes Secciones:

- Sección Primera: Determinación de la importancia de las acciones y su programación en el logro de la Misión.
- Sección Segunda: Identificación de los problemas presentados.
- Sección Tercera: Determinación de medidas correctivas y sugerencias.
- Sección Cuarta: Responsabilidades de los Integrantes del Sistema de Gestión Presupuestaria.

Para esto ejemplificamos con la Evaluación Presupuestaria del PAR a Junio del 2003

Importancia relativa de las Metas en la ejecución de las Actividades y/o Proyectos

Para la evaluación se consideran los resultados del conjunto de Actividades y Proyectos considerados en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), los mismos que tienen un carácter presupuestal, por lo cual agrupan a varios programas y proyectos sociales. Estos son los siguientes:

- Gestión Administrativa
- Supervisión y Control
- Apoyo al Ciudadano, la Familia y el Discapacitado
- Consolidación a Poblaciones Afectadas por la Violencia
- Promoción de la Población

CORRESPONDENCIA ENTRE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS PRESUPUESTALES Y LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

ACTIVIDADES/PROYECTOS PRESUPUESTALES	PROGRAMAS	ACTIVIDADES/ PROYECTOS
Consolidación a Poblaciones Afectadas por la Violencia	Ciudadanía e Institucionalidad local	Reconstrucción de la Institucionalidad Local y Comunal
		Rehabilitación de los Derechos Ciudadanos
		Seguridad Ciudadana
Apoyo al Ciudadano, la Familia y el Discapacitado	Salud Mental Comunitaria	Estrés Post Traumático de la Población Afectada por la Violencia Política
		Recuperación de la Salud mental familiar y Comunitaria
		Rehabilitación de Niños, Niñas, adolescentes y Jóvenes en Riesgo: Pandillas
Consolidación a Poblaciones Afectadas por la Violencia	Interculturalidad, Género y Violencia	Violencia Familiar como secuela de Guerra
		Participación Política de Mujeres y sus Organizaciones
		Formas Particulares de Afectación en Razón de Género
Consolidación a Poblaciones Afectadas por la Violencia	Capitalización Económico Productiva	Rehabilitación de Unidades Productivas Familiares y Comunales
		Reconstrucción del Hábitat
		Programa de Becas para Huérfanos
Consolidación a Poblaciones Afectadas por la Violencia	Prevención de expresiones de Violencia	Pacificación de Zonas afectadas
		Promoción de Derechos Humanos
		Educación para la Paz
Gestión Administrativa	Estudios e Investigaciones Especializadas	Investigación y Documentación de la Violencia Política
	Capacitación de Personal	Desarrollo de Propuestas de Reparación y Prevención de Violencia Política
	Programa de Concertación	Programa de especialización del personal del PAR
	Programa de Descentralización	Redes de Concertación para la Paz
		Plan de Transferencia a Gobiernos Regionales y Locales

De acuerdo a la Metodología establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas, se construye una matriz con el aporte de cada Meta Presupuestal a cada una de las Actividades y Proyectos Presupuestales. La importancia relativa de las metas ha sido determinada según su participación en el Presupuesto Institucional Modificado de la respectiva actividad o proyecto.

Como puede apreciarse las Metas Presupuestales corresponden en general a los Proyectos y Programas Sociales que desarrolla el PAR. De acuerdo a consideraciones cualitativas se ubica a cada uno de estos Programas y Proyectos Sociales (Metas Presupuestales) en las Actividades y Proyectos Presupuestales y se les otorga un peso de aporte a dichas Actividades y Proyectos que sumado alcanza al valor de 1.0.

MATRIZ DE APORTE DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS PRESUPUESTALES

ACTIVIDADES Y PROYECTOS PRESUPUESTALES						
Nº	Metas	Gestión Administrativa	Supervisión	Apoyo al ciudadano	Consolidación de población	Promoción de la población
1	Administración General	0.67				
2	Estudios e Investigación	0.14				
3	Promoción y difusión	0.02				
4	Administración y funcionamiento	0.17				
5	Supervisión y control		1			
6	Promoción de la salud mental niños y adolescentes			0.08		
7	Promoción de la salud mental familiar y comunal			0.57		
8	Promoción social de niños y adolescentes en riesgo, pandillas			0.13		
9	Atención casos de violencia familiar			0.22		
10	Solidaridad para la Paz					0.1
11	Promoción de los derechos humanos					0.09
12	Reconstrucción y fortalecimiento de la institucionalidad					0.13
13	Reparación de las secuelas en mujeres					0.01
14	Seguridad Ciudadana					0.04
15	Programa de Viviendas Comunales					0.11
16	Rehabilitación y Económico Productiva					0.30
17	Elaboración de expedientes técnicos					0.01
18	Infraestructura de servicios comunales					0.03
19	Concesión de Bolsas de Estudio					0.07
20	Apoyo al Desarrollo					0.11
21	Administración y funcionamiento Proyecto Belga				1	
	Total	1	1	1	1	1

Fuente: Reporte del Software de Evaluación del MEF

De esta manera se obtiene una matriz de 21x 5 que luego se multiplicará por la Matriz de 5 x 3 correspondiente a la importancia de las Actividades y Proyectos Presupuestales en relación a los Programas Presupuestales. Estos Programas Presupuestales agrupan a Actividades y Proyectos de acuerdo a consideraciones de la función que éstos cumplen.

Importancia relativa de las Actividades y/o Proyectos en la ejecución de los Programas

La relación entre las Actividades y Programas esta definida en la siguiente Matriz. El peso de cada Actividad/Proyecto respecto a cada Programa ha sido determinada de acuerdo a su participación en el presupuesto.

MATRIZ DE IMPORTANCIA DE ACTIVIDADES/PROYECTOS VS PROGRAMAS

ACTIVIDAD/PROYECTO	PROGRAMAS		
	Administración	Asistencia Social	Promoción y Asistencia
Administración	0.96		
Supervisión y Control	0.14		
Apoyo al Ciudadano, la Familia y Discapacitado		1.00	
Consolidación de la Población			0.77
Promoción de la Población			0.23

Esta Matriz de 5 x 3 es luego multiplicada por el aporte de los Programas a los Objetivos señalados por la Misión de la institución que es una Matriz de 3 x 6.

Importancia relativa de los Programas en el logro de los Objetivos

La relación entre los Programas y los Objetivos ha sido determinada en base a la contribución de cada programa a cada uno de los objetivos de acuerdo a la siguiente Matriz, donde el significado de cada Objetivo es la siguiente:

- Obj. 1: Reconstrucción de la institucionalidad y la ciudadanía.
- Obj. 2: Fortalecimiento de la institucionalidad y promoción de los derechos humanos para prevenir expresiones de violencia.
- Obj. 3: Recuperación de los grupos sociales con secuelas por violencia política para su inserción familiar y comunal.
- Obj. 4: Reactivamiento de la economía familiar y recuperación del hábitat y de oportunidades educativas y laborales.
- Obj. 5: Asistencia humanitaria a víctimas en situación crítica.
- Obj. 6: Institucionalización de los temas vinculantes con la promoción de la cultura de Paz como competencias del PAR y el MIMDES.

Para medir el grado de contribución se han establecido la siguiente tabla:

<u>VALOR</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
1.00 :	Contribución Total
0.75 :	Contribución Alta
0.50 :	Contribución Mediana
0.25 :	Contribución Menor

MATRIZ DE GRADO DE CONTRIBUCION

PROGRAMA	OBJ. 1	OBJ. 2	OBJ. 3	OBJ. 4	OBJ. 5	OBJ.6
003 ADMINISTRACION	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50
013 ASISTENCIA SOLIDARIA	0	0	0.25	0	0	0
14 PROMOCION Y ASISTENCIA	0.75	0.75	0.5	0.75	0.75	0.50

Se ha considerado en general que el Programa de Administración aporta a todos los objetivos de manera similar por cuanto incluye las Metas de Administración General y de Administración y Funcionamiento que contribuyen a la operatividad necesaria para el logro de los Objetivos. Este aporte ha sido valorado con 0.25 para cada Objetivo, salvo en el caso del Objetivo N° 6 donde este valor alcanza a 0.5.

El Programa 13 Asistencia Solidaria aporta exclusivamente a Objetivo N° 3: Recuperación de los grupos sociales con secuelas, a través de su único Componente Salud Mental. El Objetivo N° 3, recibe además el aporte de las Metas de los Componentes de Ciudadanía y Gestión Local , Asistencia Social y Rehabilitación de los Derechos Económicos que contribuyen a la Recuperación integral (socio institucional, social y económica) de la población afectada por la violencia.

En los casos del resto de los Objetivos, salvo el N° 6, se ha considerado alto el Aporte del Programa 14 Promoción y Asistencia de la Población, con un valor de 0.75, debido a que el Programa tiene Metas específicas para atender cada uno de los objetivos. Así, para el Objetivo N° 1, el Programa 14 tiene las Metas de Reconstrucción de la Institucionalidad, para el Objetivo N° 2 , las Metas de Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana. Como señalamos, en el caso del Objetivo 3, el conjunto de metas del Programa 14 aportan a la recuperación de los grupos afectados por la secuelas de la violencia.

Para el Objetivo N° 4, el Programa 14 cuenta la meta de Asistencia Social y en relación al Objetivo N° 5 con las Metas Rehabilitación Económico Productiva, Plan de Viviendas, entre otras. En el caso del Objetivo N° 6 la institucionalización de las acciones del PAR como componentes del MIMDES recibe el aporte de las Metas de Reconstrucción de la Institucionalidad local a través de la cual se realizan las acciones de concertación con los otros sectores del MIMDES y del Estado a través de las Redes de Concertación para la Paz.

Importancia relativa de los Objetivos en el logro de la Misión del Pliego

Se ha considerado que cada uno de los Objetivos aporta con igual peso en el logro de la Misión. Esto es un vector de 6 x 1.

MATRIZ DE PESOS

OBJETIVOS	PESOS
OBJETIVO 1	0.1666
OBJETIVO 2	0.1666
OBJETIVO 3	0.1666
OBJETIVO 4	0.1666
OBJETIVO 5	0.1666
OBJETIVO 6	0.1666

Determinación de la programación y avance físico anual de las metas, de las actividades y/o proyectos seleccionados

La determinación de la programación física y el avance logrado de las metas presupuestarias de las actividades y proyectos, debe mostrar el avance físico logrado respecto de la programación en este caso semestral de la meta. Asimismo, se deberá observar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución y determinar las causas que la originaron.

En el siguiente Cuadro puede apreciarse el nivel de avance en la ejecución de las Metas a nivel de Metas agrupadas nacionalmente.

MATRIZ AVANCE EN LA EJECUCIÓN DE LAS METAS

N°		Act / Proy	Nivel Avance
1	Administración general	00267	1
2	Estudios e Investigación	00267	1
3	Promoción y difusión	00267	1
4	Administración y funcionamiento de proyectos	00267	1
5	Supervisión y control	00485	1
6	Promoción de la salud mental de niños y adolesc. afectados por violencia	00541	0.9
7	Promoción de la salud mental familiar y comunal	00541	0.75
8	Promoción social de niños y adolescentes en riesgo: pandillas	00541	1
9	Atención en casos de violencia familiar	00541	0.47
10	Solidaridad para la paz	00745	0.72
11	Promoción de los derechos humanos	00730	1
12	Reconstrucción y fortalecimiento de la Institucionalidad Local	00745	0.88
13	Reparación de secuelas de la violencia política en mujeres	00745	1
14	Seguridad ciudadana	00745	0.51
15	Programa de viviendas rurales	00730	1
16	Rehabilitación económico productiva	00745	0.77
17	Elaboración de expedientes técnicos	00745	1
18	Infraestructura de servicios comunales	00745	0.27
19	Concesión de bolsas de estudio	00745	0.65
20	Apoyo para el desarrollo de los proyectos de infraestructura	00730	1
21	Administración y funcionamiento Proyecto Belga	00730	1

Fuente: Software de Evaluación del MEF

Grado de cumplimiento de la Misión en el período a evaluar

Las sucesivas Matrices presentadas son multiplicadas entre ellas:

$$M (21 \times 5) \times M (5 \times 3) \times M (3 \times 6) \times M (6 \times 1) \times M (21 \times 1)$$

Produciendo un vector de 21×1 , cuya sumatoria contiene el nivel de desempeño, el mismo que es calificado según la siguiente tabla:

RANGO DE CLASIFICACION DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Rango	Calificación
1.00 – 0.95	Optimo
0.94 – 0.90	Bueno
0.89 – 0.85	Regular
0.84 – 0.00	Deficiente

En el caso del PAR, el resultado del Indicador de Desempeño obtenido siguiendo la metodología del MEF es de Bueno (entre 0.94 y 0.90).

IV. PERFIL DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION

IV.1 DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

Un sistema de monitoreo y evaluación esta compuesto por los siguientes componentes :

- a. El tipo de información necesaria para conocer la efectividad, el impacto y la calidad de la gestión de un proyecto o programa.
 - b. El proceso de recolección de los datos y de construcción de la información (procesamiento) de dicha información.
 - c. El proceso de sistematización y organización de la información que la convierta en conocimiento significativo para mejorar el proyecto o programa (evaluación formativa) en ejecución u obtener conclusiones para futuros proyectos (evaluación sumativa).
 - d. Un componente de comunicación o difusión de los conocimientos a través de reportes e informes y comunicación hacia todo quienes deben o pueden tomar decisiones para mejorar el proyecto o programa.
 - e. Un componente de evaluación formativa y de recomendaciones (lecciones aprendidas).
- El Componente referido al tipo de información, esta formado básicamente por los indicadores del Marco Lógico, pero también con información que permitan ver por ejemplo la calidad de la focalización, la eficiencia, avance de metas físicas, avance de metas ejecución presupuestal, el cumplimiento de determinados estándares y otra información que se considere relevante para el mejor desempeño del proyecto o programa.
 - El Componente de recolección de información y datos requiere establecer un sistema de recojo de la información y datos desde las unidades operativas del proyecto, es decir en el terreno, que garantice la confiabilidad, la economía y la viabilidad de la recolección de la información.
 - El componente de sistematización de información convierte a esta en fuente de conocimiento. Usualmente, esto significa contrastar éstos con una línea de base, es decir de su valor al inicio del proyecto y analizar la evolución de los valores. Sin embargo, otro tipo de procesos de sistematización o análisis puede hacerse. Por ejemplo, acumulando la información de las gerencias a nivel nacional (total de niños, adolescentes y jóvenes que recuperan su salud mental), o construyendo indicadores de nivel nacional (unidades productivas familiares a nivel nacional, respecto al total de afectadas a nivel nacional).

Para este proceso es muy importante el empleo de formas de mecanización y uso de software de procesamiento que faciliten el procesamiento de grandes cantidades de información, sobre todo en proyectos y programas grandes.

Esta sistematización debe traducirse en reportes e informes que deben llegar a las personas adecuadas para tomar decisiones sobre los proyectos, incluyendo a la población beneficiaria.

El proceso de reflexión para la toma de decisiones es una etapa estratégica, o evaluación formativa, comprende el análisis la información sistematizada tanto para medir el logro o avance en los objetivos (efectividad) como para conocer las condiciones que favorecieron o dificultaron ese avance o logro. En este aspecto es importante para definir decisiones que permitan mejorar la ejecución del proyecto. Esta parte debe generar directivas o recomendaciones, o de ser posible lecciones aprendidas, para la siguiente etapa de ejecución del proyecto.

IV.2 CICLO DE INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES

La información del proyecto fluye desde las unidades operativas hasta las instancias de decisión. Para esto es necesario elaborar una matriz que organice la información que va a ser monitoreada. En la primera columna incluimos todos los indicadores de eficacia y efectividad, así como información de desempeño del proyecto que se consideran relevantes para éste proyecto.

En la segunda columna debe incluirse la periodicidad con que será monitoreado evaluado el indicador. Un aspecto clave en el flujo de información es la oportunidad. Evidentemente si la información sobre la evolución de determinados indicadores llega en forma extemporánea, no será útil para adoptar decisiones oportunas, por ello es importante precisar los periodos de recolección de datos y su procesamiento.

Asimismo, es importante la determinación de la persona o área que se encargará de producir la información y el método que se seguirá.

En la siguiente página se presenta la matriz descrita empleando como ejemplo el caso del Proyecto de Rehabilitación de la Producción. En este ejemplo hemos colocado una primera columna con los Objetivos y Actividades del proyecto a fin de facilitar su comprensión y relación con el marco lógico del proyecto.

MATRIZ DE INDICADORES DEL PROYECTO REHABILITACIÓN DE LA PRODUCCION AFECTADA POR LA VIOLENCIA

OBJETIVOS / ACTIVIDADES	INDICADORES	PERIODICIDAD DEL INDICADOR	RESPONSABLE DE LA INFORMACION	METODO Y FUENTE
Recuperación de la producción afectada por la violencia	% de incremento de la producción en las UPI's afectadas	A un año de concluido el proyecto	Evaluador externo	Muestreo
Rehabilitación de las unidades productivas afectadas por la violencia.	Nº de Unidades Familiares Productivas rehabilitadas exitosas.	Anual	Gerencia Zonal del PAR	Evaluación de la condición de las UPI atendidas en el año (Uso de Check list).
Mejorar la dotación de recursos productivos de las unidades afectadas.	Nº de Unidades Familiares Productivas afectadas por la violencia (UPI) que reciben o usan módulos agrícolas y asistencia técnica.	Trimestral	Jefe del Proyecto	Resumen del inventario de entrega de módulos y relación de unidades con asistencia técnica.
Capacitar en prácticas agropecuarias y comerciales a los productores.	Nº de Jóvenes y adultos que participan en cursos y talleres de capacitación en gestión empresarial.	Trimestral	Jefe del Proyecto	Resumen de listas de participantes en los eventos.
Promover la articulación con el mercado	Nº de acciones de promoción comercial realizadas.	Trimestral	Jefe del Proyecto	Resumen de informes del área de promoción comercial.
Dotación de insumos y materiales agropecuarios	% de avance en la ejecución física. % de avance en la ejecución financiera.	Mensual	Jefe del proyecto	Cálculos en base a información del proyecto
Talleres de Capacitación y Asistencia Técnica.	Costo promedio de la Gerencia Zonales de atención por Unidad Familiar Productiva.	Mensual	Responsable de Inventarios.	
Realización de ferias y de contactos comerciales.	Valor de insumos y materiales entregados por familia.	Trimestral	Responsable del área comercial.	
Asesoría comercial a grupos de productores	% de la producción rehabilitada vendida a través de las ferias y contactos comerciales del proyecto. % de remuneraciones como parte del presupuesto del proyecto.	Trimestral	Administrador de la Gerencia Zonal	

IV.3 ARTICULACION CON LA EVALUACION

El monitoreo de indicadores no es suficiente para poder producir el conocimiento necesario para mejorar los proyectos y programas y lograr su éxito. Es necesario que el monitoreo este articulado a una evaluación periódica de la marcha de estos indicadores y contrastar dicha evolución con la situación al inicio del proyecto y la situación deseada al final del proyecto y en sus puntos intermedios.

En ese sentido es necesario contar con una matriz de seguimiento de la evolución de los indicadores, tal como se presenta a continuación. Una información clave es la línea base, que es el valor que toman los indicadores al inicio del proyecto o en la situación que se pretende cambiar.

INDICADOR	LINEA BASE	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	VALOR ESPERADO EN TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	VALOR FINAL ESPERADO

La evolución de los indicadores debe ser evaluada para identificar los avances con respecto a los valores esperados. La evaluación no sólo comprende el verificar la discrepancia entre ambos valores, sino también formular las conclusiones respecto a los factores internos y externos que determinaron dicha situación. De esta manera se generan conocimientos que son importantes para mejorar el proyecto o programa.

¿Quién debe hacer esta evaluación formativa?. En primer lugar el Jefe o Gerente del Proyecto de manera conjunta con el equipo del proyecto. Es deseable compartir esta evaluación con los beneficiarios y las partes interesadas locales a fin de promover un trabajo conjunto para mejorar el desempeño del proyecto.

En un segundo nivel la evaluación debe ser analizada por el Gerente Zonal y por las más altas instancias de la institución. Para esto, es necesario sistematizar la información que surge de la evaluación a fin de centrarla en los aspectos más relevantes. Por ejemplo, para las más altas instancias de la institución, es más importante ver la evolución de los indicadores de propósito o contar con análisis comparativos de los resultados del proyecto en las diferentes gerencias zonales. Estos análisis deben traducirse en reportes e informes, tanto a nivel de Gerencia Zonal, como a nivel las Gerencias Centrales.

Estos reportes deben llegar a las principales instancias de toma de decisiones, como son la Jefatura del PAR y el despacho Ministerial.

Todas las instancias que se han señalado, desde el Jefe del proyecto y su equipo, pasando por el Gerente Zonal, hasta llegar al despacho Ministerial, tienen la posibilidad de adoptar decisiones que mejoren el proyecto y refuercen sus posibilidades de éxito. Evidentemente cada uno en el marco de sus competencias y en el nivel y tipo de decisiones que le corresponde.

V. ALGUNOS LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA LA RECOPIACION DE LA DATA

V.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN – ASPECTOS DETERMINANTES

Un aspecto clave de un sistema de monitoreo y evaluación es la calidad y confianza en la información que se maneja. Esto requiere definiciones claras sobre cada tipo de dato y también definiciones claras sobre los procedimientos que se emplearán para obtener los datos y formular los indicadores. De otra manera la información podría llevar a errores. Por ejemplo, si las Unidades Productivas Familiares son consideradas en una Gerencia Zonal como parcelas de producción, mientras que otra Gerencia Zonal las considera a nivel de familia (que tienen varias parcelas), no se estarían refiriendo a lo mismo. Por otro lado, por ejemplo, si en un caso se mide el número de personas capacitadas por el número de los que se inscriben en los talleres y en otro caso la medición se hace sobre los que aprueban un mínimo de asistencia o un examen de salida, ambos procedimientos llevarían a resultados diferentes.

Por ello, es importante el uso de protocolos tanto para definir los aspectos cualitativos, cuantitativos y de procedimiento de construcción del valor de los indicadores. La idea es que cualquiera aplicando el protocolo establecido, pueda hacer el mismo tipo de medición y obtener valores comparables.

Un segundo aspecto en el sistema de información es el de procesamiento secundario. Debido a la cantidad de proyectos y programas y al número de indicadores de cada uno de estos, es necesario emplear sistemas informáticos y software que permitan producir información consolidada y comparada en corto tiempo a fin de que sean oportunos para la toma de decisiones. La recomendación general a este respecto, es en primer lugar revisar si el número de indicadores a emplear no es excesivo y en segundo lugar si es posible asegurar un flujo rápido de la información.

Un tercer aspecto en el flujo de información es la etapa de análisis y de conversión de los datos e información en conocimiento que pueda ser presentado en reportes ejecutivos que permitan toma de decisiones. Es decir se requiere una fase en el sistema de información que traduzca para su uso en la toma de decisiones, concentrándose en los aspectos principales y en los temas que son de mayor utilidad para cada uno de los usuarios del sistema de Monitoreo y Evaluación.

V.2 EJEMPLO DE PROTOCOLOS PARA LA ESTANDARIZACIÓN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN Y CALCULO DE LOS INDICADORES

A continuación se presenta un modelo de Ficha de Monitoreo para los Indicadores, el cual incluye las definiciones precisas de los conceptos involucrados, las formas de recolección de información, de calculo de indicador y de las diferentes responsabilidades.

FICHA DE MONITOREO DE INDICADORES

INDICADOR N°: :Ej. "Número de UPC Rehabilitadas – Apurímac"

Nombre del Indicador	N° de Unidades Productivas Comunales – UPC Rehabilitadas / N° de Unidades Productivas Comunales Afectadas.			
Nivel	Propósito			
Propósito al que Corresponde	Rehabilitación económico productiva de la familias y comunidades afectadas por la violencia política.			
Ambito geográfico	Ejemplo: Abancay – Abancay – Lambrama – c.c. de Siusay			
Usuarios	N° de varones	N° de mujeres	Total	
Directos :	X	y	x + y	
Indirectos :	X	y	x + y	
Descripción	Mide el número de UPC rehabilitadas con apoyo del PAR respecto al número de UPC afectadas.			
Unidad	Indicar en porcentaje: %			
Periodicidad con que se toma	Por ejemplo trimestralmente:			
	Julio 2002	Setbre 2002	Dicbre. 2002	Enero 2003
Valores del indicador:	Línea de base	1ra. Medida	2da. Medida	3ra. Medida
- Valor programado	0.00 %	%	%	%
- Valor recolectado	0.00 %	%	%	%
Aspecto cuantitativo del indicador	Indica el número de UPCs para el cálculo del indicador, la proporciona el Promotor Técnico de Campo.			
Aspecto cualitativo del indicador	Indica las razones o criterios técnicos que se han tomado en cuenta para considerar una UPC rehabilitadas. (*)			
Forma de cálculo	Con la información recolectada se pretende obtener el porcentaje (%) que se expresará con dos decimales.			
Justificación del indicador	Indicar porqué es el indicador más adecuado, por ejemplo: Porque expresa el objetivo, es directo y sensible; es decir, es medible.			
Datos necesarios para la construcción del indicador, forma y fuente de recolección	Indica la metodología seguida para la obtención de datos, el nivel de detalle para ser confiables y pueda ser realizado por otra persona siguiendo las indicaciones, o sea ser replicable. Indicar de dónde se obtuvo los datos (p. e. de dónde el n° de UPC rehabilitadas y de dónde n° UPC afectadas), fue verificada en campo?.			
Responsable de la recolección de datos	Nombre del Promotor Técnico de Campo:			
Responsable del cálculo del indicador	Nombre del Especialista Zonal de la Meta:			
Costos del indicador	El costo presupuestal que demandó el monitorear el indicador.			
Observaciones y comentarios	Indicar el grado de dificultad para monitorear el indicador, en términos de tiempo, recursos humanos, etc.			

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1 CONCLUSIONES A NIVEL GENERAL

- La evaluación de información respecto a los sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos institucionales empleados en las entidades públicas en nuestro país, muestran por un lado una escasa implementación, careciendo muchas instituciones de dichos sistemas. Dichas instituciones se limitan entonces a cumplir con los sistemas de planificación y monitoreo establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas. Estos son principalmente tres: Los Planes Estratégicos Multianuales, las Evaluaciones Presupuestarias de Desempeño y el Sistema de Seguimiento Presupuestal. Si bien estos son sistemas que representan un avance respecto a la realidad que prevalecía hasta mediados de los noventa, sin embargo, debido a su énfasis en la gestión presupuestal y su rigidez presentan limitaciones para captar los aspectos estratégicos del desempeño de los proyectos sociales.
- Adicionalmente habría que señalar que a pesar de que los tres sistemas pertenecen al mismo Sector, el Ministerio de Economía y Finanzas, se encuentran desarticulados de modo que en conjunto no permiten una lectura coherente entre los planes a mediano plazo (planes multianuales), los avances físicos y presupuestales (evaluaciones presupuestales) y la ejecución presupuestal.
- En el marco de la descentralización, el contar con adecuados sistemas de monitoreo y evaluación resulta clave para que la gestión a cargo de los gobiernos regionales y de nivel provincial y local logre los objetivos propuestos, con eficiencia, efectividad e impacto esperado. De lo contrario existe el peligro de caer en ineficiencias y gasto improductivo.
- La introducción de sistemas de monitoreo y evaluación adecuados, objetivos y operativos es un requisito indispensable para la Reforma de la Administración Pública o Modernización del Estado. La teoría moderna de fallas de la administración pública para actuar de acuerdo con los intereses de los ciudadanos, pone énfasis en la dificultad para medir los productos que la administración pública entrega a la ciudadanía.

De lo señalado surgen algunas recomendaciones:

En primer lugar, incrementar la capacidad de las instituciones para diseñar, planificar y monitorear y evaluar los programas y proyectos, especialmente de aquellos de carácter social.

En segundo lugar, es necesario integrar los sistemas de Monitoreo y Evaluación que parten del MEF, sin embargo dada la naturaleza principalmente presupuestaria y rígida de dichos sistemas, resulta indispensable diseñar e implementar Sistemas de Monitoreo y Evaluación particulares para los programas sociales, especialmente para aquellos descentralizados.

VI.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL DEL PAR

En el siguiente Cuadro presentamos una comparación general entre el actual sistema de monitoreo y evaluación del PAR y el sistema que hemos diseñado en el presente trabajo siguiendo los lineamientos metodológicos existentes.

De la comparación podremos obtener algunas conclusiones importantes.

CUADRO COMPARATIVO DE MONITOREO ACTUAL Y PROPUESTO

Comparación	PAR	Modelo diseñado en el presente trabajo
1. Los indicadores son definidos en relación a los Objetivos de los Proyectos	SI	SI
2. Los indicadores que se siguen en cada proyecto corresponden a los de nivel de Propósito/FIN	NO	SI
3. Los indicadores que se monitorean corresponden a nivel de resultados y actividades	SI	SI
4. Se emplean indicadores de gestión, como eficiencia, focalización, economía, etc para cada proyecto.	NO (Se emplea focalización general a nivel de grado de afectación por comunidad)	SI
5. Existen Protocolos para los Indicadores existentes	NO (Pero, se han determinado criterios básicos para algunos indicadores)	SI
6. El flujo de información sobre indicadores es oportuno.	NO (retraso de casi dos meses en los informes trimestrales)	SI
7. Existen Análisis y Reportes sobre la evolución de los indicadores de Propósito, Resultados y Actividades.	Los informes se concentran en las actividades, se analiza algo los indicadores de resultados. No hay indicadores a nivel de Propósito en los proyectos.	SI. El modelo considera análisis y reportes a nivel de indicadores de Propósito, Resultados y Actividades.
8. La Jefatura del PAR cuenta con reportes gerenciales en base al monitoreo.	Sólo a nivel de indicadores de ejecución presupuestal, de población atendida y de obras físicas.	Si a nivel de indicadores estratégicos (de Propósito) y críticos para las operaciones.

- Una de las principales limitaciones del sistema de monitoreo del PAR en la actualidad es que no incluye Indicadores de Propósito o Impacto, cubriendo básicamente los indicadores a nivel de Resultados o Productos. En este caso, se monitorean sólo los principales productos por cada proyecto. Estas limitaciones responden en primer lugar a las dificultades para establecer los protocolos de indicadores en base a personas o equipos capacitados en las Gerencias Zonales. Todo sistema de monitoreo requiere una inversión en formación de capacidades. Por otro lado, el número de proyectos plantea un gran flujo de información para cuyo tratamiento los recursos humanos son insuficientes.

En ese sentido la efectividad e impacto de los proyectos deberá ser medida en la forma de una Evaluación Sumativa habiendo culminado el Plan Piloto de Reparación 2001-2003.

- La Focalización en el caso del PAR se efectúa a nivel de comunidad campesina, incluyendo a las comunidades en los proyectos en base primero a una selección de provincias y distritos de intervención y a la selección dentro de ellos de las comunidades con alta y muy alto grado de afectación. Esta focalización siendo importante requiere a nivel de cada proyecto de otros criterios que en parte son señalados por las Directivas que emiten las Gerencia Zonales para seleccionar a los beneficiarios. Sin embargo, no se controla el grado en que estas recomendaciones se cumplen, por lo cual podría presentarse algún grado de filtración.
- En lo que se refiere a indicadores de eficiencia, se han establecido algunos indicadores de gestión, pero a nivel de Gerencia. Estos indicadores son principalmente gasto administrativo versus gastos en proyectos por gerencia, gasto mensual per capita (personal de la gerencia zonal) en la ejecución de proyectos y grado de avance presupuestal.
- En cuanto al flujo de información, este es lento, de modo que si bien existen formatos que recogen información a nivel de proyecto mensualmente, tanto de actividades realizadas, gasto y población atendida, dicha información suele llegar unos quince días después de haber terminado el mes. El principal problema con dicha información es que en muchos casos debe ser corregida, tanto por problemas de consistencia como por errores operativos, lo que no permite disponer de la información hasta unos 25 días luego de culminado el mes. De manera

similar los Informes Trimestrales, que incluyen indicadores de recojo trimestral sobre los principales resultados y algunos indicadores de gestión suelen llegar con unos 25 días luego de culminado el Trimestre, debiendo pasar a ser analizados y corregidos hasta su conformidad hasta mes y medio después de haber culminado el trimestre.

- El análisis de los Indicadores de Actividades y Resultados, así como otros indicadores población atendida o cobertura se efectúan en los Informes Trimestrales. El examen de estos informes revela que el análisis es débil y centrado en los aspectos administrativos, sin mayores sugerencias o recomendaciones sobre como mejorar el proyecto. En general esto refleja la cultura centrada en las actividades antes que en los resultados, efectos e impactos que predomina en la administración pública.
- Debido al retraso con que llega la información y a los insuficientes recursos humanos para procesar y analizar la información, la preparación de reportes para la Jefatura del PAR se limita a dar cuenta del avance presupuestal y del Resultado población atendida en cada proyecto y por Gerencia.

En base a estas conclusiones se formulan las siguientes **recomendaciones**:

1. Realizar una evaluación sumativa, de propósito e impacto, del Plan Piloto de Reparación del PAR 2001-2003, recomendándose incluir en el diseño de la siguiente etapa del Plan el seguimiento periódico de los indicadores de propósito e impacto.
2. Introducir controles a nivel de cada proyecto para evitar la filtración en la población atendida, empleando criterios como los señalados en el presente trabajo.
3. Establecer protocolos para la recolección y sistematización de la información, para cada uno de los indicadores del sistema de monitoreo y capacitar y motivar al personal correspondiente
4. Dada la cantidad de información que se genera debido al número de proyectos y de zonas de intervención del PAR se hace necesario producir un software de procesamiento de datos con capacidad de entrada de datos a nivel de cada una de las gerencias zonales y de emisión de reportes ejecutivos adecuados para los diferentes niveles de toma de decisión.
5. En base a acciones formativas promover en el personal una cultura de gestión por resultados y de aprendizaje en base a las intervenciones que se realizan. Para esto es importante realizar evaluaciones en el terreno de los logros de cada proyecto y realizar sistematizaciones para producir lecciones aprendidas.

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. MARCO CONCEPTUAL
 - 1.1 El Monitoreo y Evaluación de Proyectos
 - 1.2 La rehabilitación de la población afectada por la violencia
 - 1.3 El Monitoreo y Evaluación en el sistema presupuestal peruano
2. EL PROGRAMA DE APOYO AL REPOBLAMIENTO.
 - 2.1 Antecedentes Generales
 - 2.2 Perfil Institucional 2002-2003
 - 2.3 el sistema actual de Seguimiento y Evaluación del PAR
3. DETERMINACION DE PRINCIPALES INDICADORES
 - 3.1 Definición y Características de los Indicadores
 - 3.2 Indicadores de Eficacia, Efectividad e Impacto
 - 3.3 Indicadores de Focalización, Eficiencia y Economía
 - 3.4 Indicadores de Desempeño Físico y Financiero.
4. PERFIL DEL SISTEMA DE MONITOREO
 - 4.1 Diseño general del Sistema
 - 4.2 Ciclo de información y toma de decisiones
 - 4.3 .Articulación con la evaluación
5. LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA DATA
 - 5.1 Sistema de información – Aspectos Determinantes
 - 5.2 Protocolos para la estandarización del recojo de información y calculo de los Indicadores.
6. RECOMENDACIONES GENERALES
 - 6.1 Conclusiones y Recomendaciones Generales
 - 6.2 Conclusiones y Recomendaciones a nivel del operativas al PAR

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ministerio Noruego de Asuntos Exteriores NORAD. “Evaluación de Proyectos de ayuda al Desarrollo”. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1997.
- ❖ Briones Guillermo, “Evaluación de Programas Sociales”. Editorial Trillas, 1991.
- ❖ Melgar, Walter. “Diseño de Proyectos y Sistema de Monitoreo”. Escuela para el Desarrollo, 2001.
- ❖ Mokate, Karen Marie “Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿qué queremos decir? (Documentos de trabajo del INDES) Washington, D.C. 2001.
- ❖ Sánchez Albavera, Fernando “Constitución Política, Acuerdo Nacional y Planeamiento Estratégico en el Perú” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (II.PES) Santiago de Chile, 2003.
- ❖ Banco Mundial, “Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques”, www.worldbank.org/oed, Washington, D.C. 2002.
- ❖ Cohen E. y Franco, R.: "Evaluación de Proyectos Sociales". Siglo XXI. Madrid. 1993
- ❖ Ulloa Velásquez, Emilio “Metodología de Monitoreo de Programas de Inversión Social y Diseño de un Sistema de Información”, Instituto de Investigaciones Económicas – UNI, 2003