

# El seguimiento y la evaluación de las inversiones públicas: un factor necesario para el desarrollo

Marta Palacio Fernández \*

EL PROPOSITO DE ESTE ARTICULO ES PRESENTAR, COMO BASE DE DISCUSION, UNA PROPUESTA DE LAS NECESIDADES MINIMAS DE INFORMACION QUE REQUERIRIA UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE INVERSIONES. SE PRETENDE ASI QUE LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA INVERSIONISTA SEA MAS RACIONAL Y COHERENTE CON LAS FINALIDADES DE NUESTROS PROCESOS DE DESARROLLO, EN EL MARCO DE LAS LIMITACIONES DE RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS Y FINANCIEROS QUE ENFRENTAN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS CENTROAMERICANAS.

## I. INTRODUCCION

Un común denominador en todos los gobiernos de los países en vías de desarrollo es descubrir cómo ser más eficaces en la consecución de las metas que han elegido a partir de sus necesidades más sentidas. La actual crisis económica, con capital cada vez más costoso y escaso, ha hecho tanto más urgente esta tarea.

La eficacia de las actividades del Estado se ha vuelto sumamente importante para el desarrollo económico, a medida en que crece la magnitud relativa del sector público. Los resultados de este activismo estatal en los países en vías de desarrollo muestran que, durante los dos últimos decenios, se han realizado fuertes inversiones con el objeto de ampliar los sectores agrícolas e industrial, construir obras de infraestructura y proporcionar servicios esenciales. La tasa de inversión

de los países subdesarrollados ascendió de alrededor del 20% del PIB en 1960 a casi 26% en 1980, frente al promedio de 23% correspondiente a los países industrializados con economías de mercado.

Sin embargo, a pesar del aumento de la inversión, la tasa de crecimiento del PIB ha permanecido en menos del 5%, lo que indica que el crecimiento del PIB por unidad de inversión ha disminuido en casi una cuarta parte.<sup>1</sup>

Pensar que en el futuro se puedan incrementar las tasas de crecimiento de los gastos de inversión, es sumamente difícil, por lo que un aumento en el PIB deberá lograrse con un uso más eficaz de los recursos disponibles. Y es que los gobiernos han dado demasiada importancia a obtener de los gastos públicos el valor monetario correspondiente. Las auditorías y controles tradicionales se han limitado a examinar si los fondos se han gastado en la forma autorizada marginando el control de los resultados obtenidos con el gasto realizado.

Si bien el producto de muchos servicios gubernamentales no es fácil de definir y mucho menos de medir, como tampoco

\* Licenciada en Administración de Empresas, con Maestría en Administración Pública del ICAP. Actualmente profesora del ICAP.

1. Banco Mundial. "La Gestión en el Proceso de Desarrollo" en *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1983*, Washington D.C., p. 51.

es fácil evaluar los resultados de un organismo determinado en proyectos que involucran varios organismos; lo cierto es que, con todo lo injusto que pueda parecer, la administración pública siempre aparece como algo que obstruye el desarrollo en vez de contribuir a él.

Pero es también cierto que existe el potencial para cosechar importantes beneficios de una mayor eficacia en la gestión pública. "En un estudio de los sistemas de riego en Asia se ha calculado que los mejoramientos en la administración de las aguas, que son simples y factibles, rendirían 20 millones de toneladas de arroz adicionales, lo suficiente para alimentar a 90 millones de personas".<sup>2</sup>

Si deseamos centrar la toma de decisiones alrededor de los resultados del quehacer gubernamental —conociendo el grado de eficacia con que los gastos de inversión están logrando los objetivos y metas propuestas para resolver los obstáculos del subdesarrollo—, es de suma urgencia abandonar el estribillo fatalista de que nuestra condición de subdesarrollo es el origen de nuestros males. Por ser nuestros países dependientes, con tecnologías obsoletas y de escasos recursos humanos calificados, no podemos sumirnos en la inercia de continuar esperando que, por arte de magia, algún día la asesoría externa encuentre la solución para resolver nuestros problemas.

Somos conscientes de que la burocracia pública requiere inyectarse de un nuevo dinamismo que conlleve cambios decididos de actitudes para enfrentar nuevos retos que culminen en una gestión pública más responsable. La responsabilidad de los

gobiernos en administrar cada vez mejor los recursos que le ha confiado la sociedad, es insoslayable.

En ese sentido, nuestros países están obligados a dar respuestas concretas de las acciones que realizan para mejorar su gestión. Implantar un sistema de evaluación como los utilizados en los países desarrollados pudiera ser demasiado complejo en un inicio, por los requisitos que los mismos demandan, como son:

- Existencia de una cultura programadora;
- Existencia de sistemas de información;
- Verdaderos vínculos entre planes y presupuestos; y
- Abundancia de recursos humanos calificados, así como de recursos financieros.

Sin embargo, ajustando, modificando y simplificando las técnicas de evaluación existentes, bien podemos dar un primer paso. "A nivel conceptual conocemos bien nuestras necesidades. Cada vez las articulamos y formulamos teóricamente en mejor forma, pero si no ponemos un esfuerzo similar, en esta época, a nuestra capacidad de acción, poco será lo que, en definitiva, logremos de avance en este campo".<sup>3</sup>

## II. UN MARCO PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACION

Los términos control y evaluación han sido usados indistintamente para denominar la última etapa del proceso administrativo. Hay autores que consideran ambos conceptos como partes indisolubles de un sistema que, partiendo de la medición de resultados de la ejecución, analiza los desvíos entre lo programado y lo ejecutado para culminar con la adopción de medidas correctivas.

2. Landell, Mills. "La Administración: Un factor que fija límites al desarrollo". *Finanzas y Desarrollo* 20: 11-15, Septiembre 1983, p. 15.

3. Véase discurso del señor Wilburgh Jiménez en *Informe del Seminario Regional sobre Sistemas de Control de Ejecución de Proyectos* realizado en San José, Costa Rica del 15-17 de octubre de 1980, ICAP, Tomo I.

Sin embargo, existen autores que definen la evaluación como la última etapa del proceso considerando que la razón de ser de todo proceso administrativo, es su análisis de eficiencia y eficacia de los resultados arrojados por el control. Al margen de estas controversias, lo importante es puntualizar que los conceptos de eficiencia y eficacia están implícitos en las etapas que hay que realizar para llevar a cabo la evaluación:

- Medición de resultados físicos y financieros;
- Comparación de los resultados físicos y financieros con las metas y costos programados;
- Análisis de las variaciones observadas;
- Identificación de las causas de las variaciones;
- Definición y adopción de medidas correctivas.

Por ende, para evaluar se requiere la existencia de datos que puedan ser analizados e interpretados. Los sistemas de información deben reflejar tanto los hechos reales de la gestión como su expresión financiera, por lo tanto, se requieren básicamente dos sistemas de información: el contable y el estadístico. La información que fluye de ambos permite la conformación de indicadores a través de la combinación de variables reales y financieras, para la creación de estándares que retroalimenten la gestión.

Un buen sistema de información es esencial para todos los aspectos de la gestión. El ajuste sistemático de las inversiones en particular y de las políticas en

general, no es posible sin una observación del desarrollo de los acontecimientos. "Por regla, una buena información produce mayores beneficios que las técnicas más refinadas de proyección de largo plazo".<sup>4</sup> Controversialmente, aunque todas las instancias gubernamentales coinciden en la necesidad de mejorar sus estadísticas, se observa la falta de empeño y de un esfuerzo sostenido.

El Comité Administrativo de Coordinación (CAC) de las Naciones Unidas, en el trabajo elaborado para el Panel de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural, considera el seguimiento como "un sistema de información de apoyo a la gestión orientado a la solución de problemas que se plantean durante la ejecución de proyectos y programas; y la evaluación, como un medio para comprobar si los proyectos y programas alcanzan sus objetivos...".<sup>5</sup>

Esta definición tiene implícita la necesidad de superar las deficiencias registradas en la ejecución de los proyectos, reconociendo la función de seguimiento y evaluación para:

- Seguir el avance del proyecto durante la ejecución y permanecer alerta para la adopción de medidas correctivas.
- Determinar sistemáticamente la eficiencia y eficacia del proyecto y su impacto sobre los beneficiarios previstos.
- Obtener enseñanzas útiles para la planificación que mejoren la formulación y ejecución de los proyectos.

En la literatura sobre evaluación se emplean ciertos conceptos y términos claves que antes de continuar es preciso clarificar. Si el seguimiento y evaluación revisten importancia vital para alcanzar los objetivos de los proyectos, el término objetivos se puede definir como los resultados esperados de los proyectos. Estos resultados se pueden dividir en tres cate-

4. Banco Mundial. "La Administración de la Economía Nacional". *Informe sobre el Desarrollo Económico 1983*, p. 86.

5. CAC - Naciones Unidas. *Pautas Básicas para el Diseño y Uso de Sistemas de Seguimiento y Evaluación*. Roma, diciembre, 1984, p. 7.

gorfías: productos, efectos, impactos, los cuales responden a la jerarquía de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Productos son los resultados a obtener de un proyecto a partir de los insumos utilizados como, por ejemplo, el número de hectáreas regadas, el total de escuelas construidas, de agricultores capacitados, de cooperativas establecidas, etc.

Mientras que efectos son los resultados de la utilización de los productos del proyecto, ya sean los rendimientos agrícolas obtenidos con el riego, el incremento de la asistencia estudiantil debido a la disponibilidad de instalaciones adicionales, etc.

Y por impacto entenderemos, el resultado de los efectos de un proyecto, como cambios experimentados en el nivel de vida de los beneficiarios del proyecto; aumento de ingresos; mejor nivel nutricional; etc.

La conceptualización de estos tres aspectos es fundamental para abordar la conformación de la matriz de estructura lógica, que es uno de los instrumentos más utilizados para justificar un proyecto, así como para establecer los principales parámetros a los que deberán dárseles seguimiento para fines de evaluación.

Mientras el seguimiento es el examen periódico de la ejecución de un proyecto, para asegurar que las entregas de insumos, calendarios de trabajo y los productos esperados, progresen de conformidad a un plan previo; la evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemáticamente la eficiencia y eficacia de los proyectos a la luz de sus objetivos.

Mientras el seguimiento se realiza sólo durante la ejecución, la evaluación se lleva a cabo durante la ejecución (evaluación

contínua), al concluir la ejecución (evaluación de fin de proyecto), algunos años después de concluido el proyecto (evaluación ex-post). Por consiguiente, la evaluación se considera un proceso de aprendizaje donde "el propio proceso de evaluación puede ser tan importante como las conclusiones a las que conduzca, ya que el hecho de participar en ese proceso permite con frecuencia comprender mejor las actividades que se evalúan y enfocar de modo más constructivo su ejecución y las necesidades de acción futura".<sup>6</sup>

Finalmente habría que agregar las etapas que hay que considerar para establecer un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos. Una vez establecida la unidad ejecutora del proyecto, las tareas a realizar para montar el sistema serían las siguientes:<sup>7</sup>

- Definición de una jerarquía de objetivos del proyecto y determinación de actividades críticas, procesos, insumos y productos.
- Determinación de las necesidades de información y selección de indicadores, que debe responder a las preguntas de quién necesita la información, para qué fin, de qué clase y con qué frecuencia.
- Examen del sistema de información gerencial existente, cuya finalidad debe ser el aprovechamiento de los datos ya generados dentro y fuera del proyecto y minimizar la recolección de datos adicionales de fuentes primarias.
- Estudio de fuentes secundarias de información como la Oficina Nacional de Estadísticas, Organismo Central de Planificación, Ministerio Sectorial, Universidades, etc.
- Recolección de datos primarios.
- Análisis de los datos.
- Comunicación de los resultados y recomendaciones.

6. *Evaluación de los Programas de Salud: Normas Fundamentales*, OMS: Ginebra, 1981, p. 11.

7. Véase *Pautas Básicas para el Diseño y Uso de Sistemas de Seguimiento y Evaluación*, Roma, 1984, pp. 36-41.

En esa línea, se sugieren a continuación los requerimientos mínimos de información que necesita un sistema de evaluación de inversiones para la toma de decisiones de alto nivel. Pretendemos que, partiendo de la medición del avance físico y financiero de los proyectos de inversión, de la identificación de las causas de las desviaciones entre lo programado y lo ejecutado, se puedan proponer medidas correctivas que tomen en cuenta el efecto económico-social y financiero de dichas inversiones, lo que redundará en decisiones más racionales y coherentes con las finalidades de nuestros procesos de desarrollo.

### III. HACIA UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE INVERSIONES

“Toda acción que pretende ser racional, eficiente y eficaz en la previsión y consecución de sus objetivos, debe someterse a un seguimiento y evaluación periódicos”.<sup>8</sup>

La elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación físico-financiero, debe estar dotado de un elenco de elementos que posibiliten identificar proyectos que no puedan alcanzar sus metas y poder tomar medidas adicionales a las previstas en la programación inicial. Por tanto, debe no sólo identificar las causas de los desvíos sino también posibilitar la adopción de medidas correctivas para su reorientación en el tiempo oportuno.

---

8. “Sistema Gerencial de Acompañamiento Físico-Financiero de Proyectos y Actividades de Brasil”, en *Informe del Seminario Regional sobre Sistemas de Control de Ejecución de Proyectos*, ICAP: San José, 1980, p. 101.

## 1. Requisitos básicos del sistema

La necesidad de información sistematizada del sistema exige que cada proyecto satisfaga al menos los siguientes requisitos:

- Determinar qué se pretende, para qué, cómo y cuándo, lo que dará respuesta a la identificación del producto, de los objetivos, de la metodología de ejecución y al tiempo necesario para la ejecución del proyecto.
- Desdoblarse en fases de ejecución, seleccionando para cada fase la unidad de medida más representativa.
- Elaborar cronogramas físicos y financieros que determinen las metas y valores a alcanzar por fase y en un tiempo dado.
- Definir la necesidad de recursos humanos, materiales y financieros que requerirá el cumplimiento de las metas en el tiempo previsto.

De esta forma, delineando lo que se espera realizar en términos cuantitativos y financieros en el tiempo, se podrá seguir el avance del proyecto por medio de una comparación entre lo realizado y lo programado, detectando avances y limitaciones significativas que lleven a la adopción de decisiones más racionales en materia de inversiones.

Los requerimientos de información del sistema de evaluación que se propone se señalan de manera general, ya que no se trata de presentar un modelo acabado sino meras sugerencias que podrían servir de base para una discusión más profunda de las especificidades que debería tener. Se diferencian las entradas del sistema, como las que se refieren a la programación y la ejecución; de las salidas del sistema, que se concretan en un informe de evaluación que sintetiza la información mínima necesaria para la toma de decisiones.

## 2. Entradas del sistema

### *En materia de programación*

*Hoja de identificación:* Debe proporcionar información general que identifique al proyecto de acuerdo a sus características, tales como: usuario, ejecutor, tipología, alcances, ubicación, duración, fecha de inicio y fecha de finalización, modalidad de ejecución, etc. (Véase Anexo No. 1). En el caso de que el proyecto se divida en subproyectos y obras, se llenará una ficha para cada uno de ellos.

*Hoja de justificación:* Esta información surge de la matriz lógica del proyecto y muestra el encadenamiento de las informaciones básicas de un proyecto donde su elaboración debe tener como referencia el objetivo más general a alcanzar y para el cual el proyecto concurrirá en una proporción mensurable (producto), en un plazo determinado, siempre que cuente con los recursos adecuados para su realización. (Véase Anexo No. 2). De esta forma, el proyecto se presenta como un conjunto de hipótesis relacionadas, y se hace necesario precisar, en supuestos, las condiciones internas y externas al proyecto que incidirán en su éxito o fracaso.

*Programación de etapas y costos:* Debe presentar el presupuesto del proyecto, descompuesto a nivel de etapas, en sus diferentes componentes de costo, con la finalidad de obtener parámetros de medida para el seguimiento y control de su ejecución. (Véase Anexo No. 3).

*Programación trimestral de ejecución física:* Debe mostrar la cantidad de actividad física y el tiempo en que se ejecutará cada etapa, señalando sus correspondientes fechas de inicio, finalización y holguras. (Véase Anexo No. 4). Los datos que se utilizan para llenar la programación física suponen la utilización previa de las técnicas de redes Pert-CPM, para elaborar la

secuencia de las actividades a realizar, así como sus holguras disponibles y las actividades que forman parte de la ruta crítica, elementos indispensables en el control de la ejecución del proyecto.

*Programación trimestral de desembolsos financieros:* Debe presentar la forma como cada proyecto descompuesto por etapas, requerirá de fondos mensuales a lo largo del período para realizar sus acciones. (Véase Anexo No. 5). Esta programación permitirá realizar el seguimiento de la aplicación de los recursos destinados a las actividades físicas del proyecto. La programación física y la programación financiera forman parte de un proceso integral, donde lo físico condiciona lo financiero y lo financiero fija límites a lo físico.

### *En materia de ejecución*

*Informe de avance físico:* La unidad ejecutora del proyecto debe informar el grado de avance físico alcanzado a la fecha, en términos de cantidades de realizaciones físicas por etapa, comparando lo ejecutado con lo programado en el trimestre y lo acumulado en el período, mostrando las desviaciones, sus causas y por ende el tanto por ciento real de avance. La periodicidad de estos informes puede ser mensual o trimestral. (Véase Anexo No. 6).

*Informe de avance financiero:* La unidad ejecutora del proyecto debe informar el grado de avance financiero realizado a la fecha, mostrando el monto de los gastos reales consumidos por el proyecto en el trimestre y lo acumulado en el período, así como el saldo disponible para finalizar el proyecto y las causas de sus desviaciones. La periodicidad de estos informes puede ser mensual o trimestral. (Véase Anexo No. 7).

*Informe de costos incorporados al proyecto:* La unidad ejecutora debe in-

formar, a nivel de cada etapa, la utilización de los recursos por concepto de costo, a fin de poder medir el grado de participación de cada uno de sus componentes en relación a las realizaciones físicas alcanzadas, verificando y ajustando los parámetros que retroalimentarán la programación de períodos futuros. (Véase Anexo No. 8).

Si las desviaciones, tanto físicas como financieras, requirieran de reprogramaciones, éstas se presentarían de conformidad a los procedimientos, formatos y períodos estipulados por cada país, con su debida justificación.

### 3. Salidas del sistema

#### *En materia de evaluación*

A nivel de la evaluación propiamente dicha, se elabora un informe de salida (Véase Anexo No. 9) que resume los aspectos físicos y financieros más importantes del proyecto para la toma de decisiones. Los datos que alimentan este informe se generan de los formularios de programación y de ejecución. Su contenido es el siguiente:

*Información general:* Contiene información muy similar a la de la hoja de identificación, como el ejecutor, constructor, metas, costos, ubicación, fechas de inicio y finalización, etc.

*Fuentes de financiamiento:* Se identifican el uso de las diversas fuentes de recursos y los montos que financian el proyecto, tanto en moneda nacional como extranjera.

*Información física-financiera:* Se identifican las realizaciones (metas) alcanzadas por cada etapa del proyecto así como, los gastos ejecutados a nivel de cada etapa.

*Relación avance físico-financiero:* Se muestran los grados de desviación entre enero-junio/1986

los aspectos físicos y financieros del proyecto, tanto acumulados a la fecha como lo ocurrido en el período de evaluación.

*Gráfica de evaluación:* Se grafica la información obtenida en el punto anterior. Si el grado de desviación se encuentra en un rango menor del 10% la situación del proyecto se considerará razonable. Si la desviación oscila entre un 11% y 20% se considerará como situación de alerta. Si la desviación es mayor del 20% la situación del proyecto será crítica.

*Comentarios:* Se señalan las observaciones del evaluador respecto al comportamiento de la ejecución, destacando los logros y problemas que causan los desvíos y sus recomendaciones. La síntesis de las salidas anteriores posibilita la evaluación del desempeño, sugiriendo correcciones operacionales, presentando soluciones e indicando directrices y medidas para futuras programaciones.

Cuando exista desglose de proyectos en subproyectos u obras, los requerimientos de información se pueden desagregar a nivel individual para plasmarse en los formularios propuestos. La consolidación a nivel de proyectos se haría sumando el avance físico y financiero de cada subproyecto u obra multiplicado por su respectivo peso ponderado respecto al monto total del costo del proyecto.

## IV. CONSIDERACIONES FINALES

De lo señalado hasta ahora, fácilmente se desprende que, para el éxito de la ejecución de un proyecto, es de vital importancia la programación profunda y consciente. La programación constituye la base para administrar eficaz y eficientemente los recursos requeridos para alcanzar los objetivos deseados.

“Si bien es cierto que un adecuado sistema de medición podría requerir

algún grado de computarización para hacer más ágil y oportuno el procesamiento de la información, una comunicación efectiva entre los involucrados es más determinante, propiciando, en conjunto con la programación, el éxito del proyecto".<sup>9</sup> Por tanto hay que insistir en la necesidad de contar con personal motivado, que esté dispuesto a hacer uso de las técnicas e instrumentos de evaluación disponibles para hacer viables la implantación de sistemas de seguimiento y evaluación.

Para finalizar, quiero hacer referencia a una regla de oro que casi siempre olvida-

9. Mc. Neil Harold, Hartley Kenneth. *Project Planning and Performance* 21 (1), marzo, 1986, p. 43.

10. Quolst, Michel. *Triunfo*. Editorial Estels, Barcelona, 1964, p. 140.

mos: "Si quieres influir en otro, no seas nunca destructivo, sino siempre constructivo".<sup>10</sup> El evaluado es terriblemente sensible al juicio de quienes lo controlan. Si deseamos influir positivamente en los ejecutores de proyectos, provocando actitudes de cambio tendientes a modificar situaciones erróneas, debemos introducir en los informes de evaluación los logros y éxitos alcanzados durante la ejecución del proyecto, de tal forma que preparemos al evaluado a recibir las críticas y fallas incurridas en su gestión. Las evaluaciones que sólo señalen yerros, desalientan, provocan rechazos y entorpecen las posibilidades de cambios favorables, que casi siempre culminan en una evaluación abierta a los sistemas de medición y control. □



# ANEXO 1

## HOJA DE IDENTIFICACION

**Institución:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

1. Organismo Usuario: _____	2. Organismo Ejecutor: _____
3. Programa: _____	4. Subprograma: _____
5. Proyecto: _____	6. Etapas: _____
7. Región: _____	8. Provincia o Departamento: _____
9. Municipio: _____	10. Duración: _____
11. Fecha inicio: _____	12. Fecha finalización: _____
13. Unidad Ejecutora: _____	14. Modalidad Ejecución: _____
15. Metas: _____	16. Costo Total: _____
17. Fuentes de Financiamiento: _____	18. Fuentes internas: _____
_____ MONTO: _____	
19. Fuentes externas: _____	
_____ MONTO: _____	20. Supervisor: _____

Elaborado por:	V <sup>o</sup> B <sup>o</sup> Unidad Ejecutora:
Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____

**ANEXO 2**

**HOJA DE JUSTIFICACION**

**Institución:** \_\_\_\_\_ **Proyecto:** \_\_\_\_\_

**Fecha inicio:** \_\_\_\_\_ **Fecha terminación:** \_\_\_\_\_

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo global: (Impacto)			
Objetivo específico: (Efecto)			
Productos (Meta)			
Insumos:  Materiales Humanos Financieros Servicios			

Elaborado por:	VºBº Unidad Ejecutora:
Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____

ANEXO 3

PROGRAMACION TRIMESTRAL DE ETAPAS Y COSTOS

Institución: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Proyecto: \_\_\_\_\_

No. Etapa	Denominación	Unidad Medida	Cantidad	Mano de obra				Materiales locales				Materiales importados				Subcontratos				Otros Costos				COSTO TOTAL	% PESADO
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>TOTALES</b>																								100%	

ELABORADO POR:

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

SUPERVISOR:

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

VºBº UNIDAD EJECUTORA:

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_





**ANEXO 6**  
**INFORME AVANCE FISICO**

Institución: \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 Proyecto: \_\_\_\_\_ Trimestre: \_\_\_\_\_

No. Etapa	Denominación	% Pesado	Unidad Medida	PROGRAMACION						EJECUCION						VARIACIONES						% AVANCE ETAPA	
				Ant. Acum.		Acum.		Trimest.		Ant. Acum.		Acum.		Trimest.		Trimest.		Acum.		Trimest.	Acum.		
				Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%				
TOTAL AVANCE FISICO																							

CAUSAS DESVIACIONES: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
 VoBo UNIDAD EJECUTORA: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_







**ANEXO 9**

**INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION AL:**

--	--	--

**a) INFORMACION GENERAL**

Institución: _____	Unidad Ejecutora: _____
Proyecto: _____	Metas: _____ Objetivo: _____
_____	Fecha de inicio: _____ Fecha Finaliz. _____
Región: _____	Provincia: _____ Municipio: _____
Costo inicial: _____	Reprogramaciones: _____ Costo actual: _____
_____	_____

**b) FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

INTERNAS				EXTERNAS			
Denominación	Programado	Ejecutado	Saldo	Denominación	Programado	Ejecutado	Saldo
<b>TOTALES</b>				<b>TOTALES</b>			

**c) INFORMACION FISICA-FINANCIERA**

DENOMINACION ETAPAS	FISICA				FINANCIERA		
	Unidad Medida	Programado	Ejecutado	%	Programado	Ejecutado	%
<b>TOTALES</b>							

Continúa...

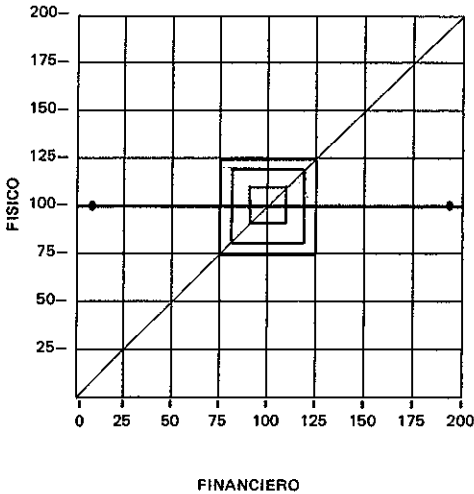
Continúa Anexo 9

d) RELACION AVANCE FISICO-FINANCIERO

		RELACION PROGRAMADO-EJECUTADO "ACUMULADO"											
CONCEPTOS		CRONOGRAMA DEL PROYECTO (PORCENTAJES)											CONSOLIDADO
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
Tiempo transcurrido /	Tiempo total												
Avance físico programado													
Avance físico real													
Avance financ. programado													
Avance financiero real													

e) GRAFICO DE EVALUACION

f) EVALUACION



ROJO  (21% o más)   
 AMARILLO  (11% a 20%)   
 VERDE  (0% a 10%)

LOGROS: \_\_\_\_\_

PROBLEMAS: \_\_\_\_\_

SOLUCIONES: \_\_\_\_\_

EVALUADOR:	INSTITUCION RESPONSABLE:	
Nombre: _____	Nombre: _____	FECHA: _____
Firma: _____	Firma: _____	