

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE
SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN
DE ACCIÓN ELECTORAL ERM 2018 EN LA ODPE
CANCHIS 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TESISTA

Bach. LEYDY SAMERLY, EXALTACIÓN MENACHO

ASESOR: Dr. Fermín, MONTESINOS CHÁVEZ

HUÁNUCO – PERÚ

2019

AGRADECIMIENTO

Agradezco a toda mi familia, porque nada sería posible sin su apoyo incondicional.

A mis docentes y en especial a mi asesor el Dr. Fermín Montesinos Chávez, a la Dra. Nérida Pastrana, Dr. Víctor Cabrera y la Dra. Guadalupe Ramírez, por ser pacientes, por ampliar mis conocimientos ayudándome a estar más cerca de mi meta profesional.

A mi sobrinito Diego E. Terri Exaltación por ser mi motor, mi inspiración y mi fortaleza.

A mi amado Franz Alvarado Gutiérrez por ser el compañero ideal que toda mujer desearía.

A mi tía Patricia Valles Solórzano por ser mi amiga incondicional y brindarme siempre su apoyo.

Y a todas las personas que acompañan cada uno de mis pasos y son parte fundamental en mi vida es imposible mencionarlos a cada uno pero los llevo siempre en mi corazón.

A todos ustedes muchas gracias.

DEDICATORIA

A Dios quien me guía por el buen camino y me da fuerzas para seguir, me permite no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad.

A mis padres quien a lo largo de mi vida han velado cada uno de mis pasos, buscado mi bienestar y educación, siendo mi soporte en todo momento.

A mi querida hermana que está protegiéndome.

A mi familia por su apoyo, consejos, comprensión y amor incondicional en todo momento de mi vida.

Los amo.

RESUMEN

Objetivo. Implementar un Sistema Integral de Seguimiento (SIS) para el cumplimiento del Plan de Acción Electoral (PAE) en las elecciones denominadas Elecciones Municipales y Regionales 2018 (ERM2018) en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Canchis (ODPE Canchis). **Material y métodos.** Se realizó un estudio cualitativo, explicativo y longitudinal entre mayo y diciembre de 2018 en la ODPE Canchis con la implementación de un SIS encargado de monitorear, controlar y evaluar cada una de las actividades de los 15 procesos que comprende el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la ONPE parametradas en el PAE, para asegurar el cumplimiento de la primera Acción Estratégica Institucional (AEI.01.01) denominada Planificación y Organización oportuna de los procesos electorales y consultas, que viene a ser parte de un Objetivo Estratégico Institucional (OEI.01), denominado, fortalecer la organización de los procesos electorales para la población electoral, descritos en el Plan Estratégico Institucional 2018 (PEI2018), del cual es responsable la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR); se evaluó la eficacia, eficiencia y efectividad del SIS comparados con las elecciones pasadas ERM2014. **Resultados.** Se estudió 15 procesos del SGC inmersos en el PAE ERM2018 con un total 847 actividades monitoreadas, controladas y evaluadas. La evaluación del SIS identificó un porcentaje de 100% de efectividad en comunicar a tiempo real los incidentes que pudieron poner en riesgo el correcto rendimiento del proceso electoral, con un total 12.7% actividades incumplidas pero comunicadas inmediatamente ocurrido y con 88.3% de problemas superados con conocimiento de la GOECOR, resultando la implementación del SIS con 88.8% de eficacia, 88.9% de eficiencia y 88.9% de efectividad. **Conclusiones.** Al comparar los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2014 (PEI2014) que tomaba el indicador del Objetivo Estratégico Específico (OEE) del Objetivo Estratégico Institucional (OEG) se programó una meta del 30%, y se ejecutó en un 33.35%, con el rendimiento del 111.1%; en cambio para la AEI.01.01 del OEI.01 del PEI2018 se programó una meta del 60% con una ejecución del 98% con un rendimiento de 163.33%.

Palabras clave: SIS, ERM2014, PAE, SGC, ERM2018, GOECOR, ODPE.

SUMMARY

Objective. Implement a Comprehensive Monitoring System (SIS) for compliance with the Electoral Action Plan (PAE) in elections called Municipal and Regional Elections 2018 (ERM2018) in the Decentralized Office of Electoral Processes of Canchis (ODPE Canchis). Material and methods. A qualitative, explanatory and longitudinal study was carried out between May and December 2018 in the ODPE Canchis with the implementation of an SIS in charge of monitoring, controlling and evaluating each of the activities of the 15 processes that comprise the Quality Management System (SGC) of the ONPE parameterized in the SAP, to ensure compliance with the first Institutional Strategic Action (AEI.01.01) called Planning and Timely Organization of electoral processes and consultations, which becomes part of an Institutional Strategic Objective (OEI .01), called, strengthen the organization of the electoral processes for the electoral population, described in the Institutional Strategic Plan 2018 (PEI2018), for which the Electoral Organization and Regional Coordination Management (GOECOR) is responsible; the effectiveness, efficiency and effectiveness of the SIS were evaluated compared to the last elections ERM2014. Results We studied 15 QMS processes immersed in the ERM2018 PAE with a total of 847 monitored, controlled and evaluated activities. The evaluation of the SIS identified a percentage of 100% effectiveness in communicating in real time the incidents that could jeopardize the correct performance of the electoral process, with a total of 12.7% unfulfilled but communicated activities immediately occurred and with 88.3% of problems overcome with knowledge of GOECOR, resulting in the implementation of the SIS with 88.8% efficiency, 88.9% efficiency and 88.9% effectiveness. Conclusions When comparing the indicators of the Institutional Strategic Plan 2014 (PEI2014) that took the indicator of the Specific Strategic Objective (OEE) of the Institutional Strategic Objective (OEG), a goal of 30% was programmed, and it was executed in 33.35%, with the performance of the 111.1%; on the other hand, for AEI.01.01 of OEI.01 of PEI2018, a 60% target was programmed with a 98% execution with a yield of 163.33%.

Keywords: SIS, ERM2014, PAE, SGC, ERM2018, GOECOR, ODPE.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de gráficos

Índice de tablas

INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1. Problema General.	13
1.2.2. Problemas Específicos.	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.	14
1.4. HIPÓTESIS	14
1.4.1. Hipótesis General	14
1.5. VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES Y OPERACIONALIZACIÓN.	15
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	20
1.6.1. Justificación.....	20
1.6.2. Importancia.....	20
1.7. LIMITACIONES.....	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. Odpe.....	21
2.1.2. Finalidad de la Odpe.	21
2.1.3. Funciones de la Odpe.....	22
2.1.4. Estructura Orgánica de la Odpe.	23
2.1.5. Planificación Estratégica.....	24
2.1.6. Las Ventajas de la Planificación Estratégica.	25
2.1.7. Pasar del Plan Estratégico al Plan de Acción.....	26
2.1.8. Plan de Acción de un Plan Estratégico.....	27
2.1.9. Porque es Importante Tener un Plan de Acción	28
2.1.10. Sistemas Integral De Seguimiento en el Monitoreo, Control Y Evaluación	29
2.1.11. Componentes de un Sistema Integral de Seguimiento.	30
2.1.12. Características de los Sistemas Integrales de Seguimiento.....	34
2.1.13. Técnicas Básicas Para Establecer Un Sistema De Seguimiento /Monitoreo/ Control /Evaluación	34

2.1.14.	Etapas para implementar un Sistema.	37
2.1.15.	Principios de la Planificación, El Seguimiento y la Evaluación De Resultados De Desarrollo	40
2.1.16.	Sistema Integral de Seguimiento.....	42
2.1.17.	Monitoreo	47
2.1.18.	Control.....	51
2.1.19.	Evaluación.....	64
2.1.20.	Diferencias entre Monitoreo, Seguimiento Y Evaluación.....	71
2.1.21.	Las Evaluaciones Estratégicas y la Estrategia de las Evaluaciones .	79
2.1.22.	Unir Planificación, Seguimiento y Evaluación.	80
2.1.23.	El Monitoreo y la Evaluación como herramienta de fortalecimiento institucional	82
2.1.24.	Integración de la Evaluación a la Planificación.....	87
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		90
3.1.	NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	90
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	90
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	90
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
3.5.	PROCEDIMIENTOS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	91
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		92
4.1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ODPE.....	93
4.1.1.	Recopilación de información sobre el diagnostico.	94
4.2.	IMPLEMENTACIÓN	98
4.3.	EVALUACIÓN.....	111
4.3.1.	RESULTADOS DE LAS VARIABLES	117
4.4.	PRUEBA DE HIPÓTESIS	120
4.5.	CAMBIOS O MEJORAS	122
CAPITULO V: DISCUSIÓN		124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		129
5.1.	CONCLUSIONES	129
5.2.	RECOMENDACIONES.....	130
NOTA BIBLIOGRÁFICA.....		131
ANEXOS		133

Índice de gráficos

Gráfico 1. Gráfico del Plan de Acción.....	29
Gráfico 2. Identificación y formulación de la ruta organizacional.....	47
Gráfico 3. Proceso de planificación que define los objetivos.....	48
Gráfico 4. Gestión de la Evaluación	67
Gráfico 5. Resultados de implementación del sistema integral de seguimiento.....	83
Gráfico 6: Etapas para implementar un SIS – CPAE.	92
Gráfico 7: Procesos de la etapa de implementación del SIS – CPAE.....	98
Gráfico 8: Ingreso al SIS GOECOR	99
Gráfico 9: Información general de las ERM 2018.....	99
Gráfico 10: Responsable de grupos con los que se trabajó en la ODPE CANCHIS	101
Gráfico 11: Proceso del SGC para ser monitoreados, controlados y evaluados....	101
Gráfico 12: Plataforma de monitoreo de cada uno de los procesos del SGC.	103
Gráfico 13: Plataforma de seguimiento a cada uno de los procesos del SGC.....	105
Gráfico 14: Plataforma de evaluación por actividad comprendida en el PAE.....	106
Gráfico 15: Plataforma de Control del SISGOECOR.	107
Gráfico 16: formatos que registran la información controlada.	107
Gráfico 17: Control de las actividades que muestran semaforización de cumplimiento en lo programado.	108
Gráfico 18: Plataforma de reportes para medir el cumplimiento del PAE.....	108
Gráfico 19: Plataforma de las oportunidades de mejora.	109
Gráfico 20: Reportes del seguimiento semanal para medir el cumplimiento del PAE.	110
Gráfico 21: Vista de generación de reportes en Excel exportado por el SISGOECOR.	110
Gráfico 22: Total de actividades por Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018	111
Gráfico 23: Evaluación del cumplimiento de las actividad por proceso del SGC del proceso electoral ERM2018.	114
Gráfico 24: Frecuencia de actividades calificadas con C por proceso del SGC. Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018	115
Gráfico 25: Campana de Gauss, donde la $Z_c = 82.89\%$ se encuentra dentro de la zona de rechazo de H_0	121

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla de indicadores de la variable independiente.	15
Tabla 2: Tabla de indicadores de la variable dependiente	18
Tabla 3. Técnicas básicas para establecer un sistema integral de seguimiento	36
Tabla 4. Requisitos para el monitoreo.....	50
Tabla 5. Diferencias entre el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	71
Tabla 6. Dimensiones del Sistema integral del seguimiento	78
Tabla 7. Niveles de participación en la evaluación.....	85
Tabla 8: Procesos que comprende el Sistema De Gestión De La Calidad ONPE.	100
Tabla 9: Criterios de Evaluación para cada actividad de la gestión por procesos del SGC según SIS-CPAE.....	105
Tabla 10: Análisis univariado de las actividades por proceso del Sistema de Gestión de la Calidad de la ODPE Canchis, 2018. (n=847)	112
Tabla 11: Evaluación del cumplimiento del total de actividades que comprende el proceso electoral ERM 2018.	113
Tabla 12: Evaluación de las actividades calificadas con C que fueron ejecutadas o no ejecutadas.....	116
Tabla 13: Porcentaje de los motivos por las cuales las actividades no lograron la eficacia según lo programado	116
Tabla 14: Porcentaje de actividades comunicadas y no comunicadas a tiempo real a través del SISGOECOR.....	117
Tabla 15: Resultados de la Variable Independiente.....	119
Tabla 16: Resultados de la Variable Dependiente.	120
Tabla 17: Escala de evaluación de hipótesis con los resultados que se obtengan al finalizar la implementación del Sistema Integral de Seguimiento.....	120

INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional (GOECOR) de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), como órgano responsable elabora el Plan Estratégico Institucional (PEI) que permite comprender y alinear los componentes de la organización en la consecución de los objetivos; en alineamiento a los objetivos del Plan Operativo Electoral (POE) “Elecciones Regionales Municipales 2018” (ERM2018), aprobado mediante Resolución Jefatural N° 056-2018-JN, de fecha 10 de abril del 2018 se formula el Plan de Acción Electoral (PAE) para la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales (ODPE). Sin embargo de acuerdo a la Directiva DI01-GPP/PLAN: se tiene la necesidad de hacer “Formulación, Reprogramación, Monitoreo y Evaluación de los Planes Institucionales de la ONPE”; ya que la principal problemática que enfrenta ésta, es la ubicación distante en relación a las ODPE’s en consulta, que dificulta controlar el desarrollo de las actividades; lo que conlleva a tener poca información para una oportuna toma de decisiones, riesgo en la ejecución oportuna de las actividades, falta de un adecuado control, imprecisión de los gastos efectuados y falta de información conjunta y ordenada; en consecuencia, no se cuenta con una información real de la situación de operatividad e inoperatividad del PAE de las ODPE, la cual debe cumplirse en los 15 procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la ODPE, lo que impide la planificación correcta de los mismos, para la mayor comprensión de la organización y el desarrollo de las actividad de la ODPE.

La implementación de un sistema integral de seguimiento (SIS) que comprende el monitoreo, control y evaluación permitirá verificar si se está caminando en ese sentido y corregir el rumbo si fuera necesario es la propuesta del presente proyecto de tesis. Tiene la finalidad de hacer el seguimiento del manejo del PAE de la ODPE Canchis; con el monitoreo de las actividades, se pretende una gestión adecuada y oportuna de los mismos por parte de la ONPE, así como de los miembros de los grupos responsables en cada uno de ellos, apoyar a mejorar la eficiencia y efectividad; con el control, un subsistema dentro de la gestión, cuyos insumos son estándares y criterios, así como los documentos base, productos de la etapa de planeación; se pretende durante la ejecución, un proceso paralelo de recolección de datos, comparación y retroalimentación para tomar decisiones respecto al rumbo del PAE;

estas decisiones pueden ser de dos tipos: encaminadas a seguir por la misma ruta o a cambiar para ajustar la ejecución y los planes del proyecto en función del logro de sus objetivos; finalmente con la evaluación, se pretende una oportunidad de aprendizaje integrante de una actitud emprendedora de calidad, orientada a la superación en cada uno y todos los involucrados. Esto permitirá verificar el progreso y valoración del PEI, establecer la viabilidad de los objetivos, e identificar y anticipar los problemas, permitiéndoles tomar las medidas necesarias para evitarlos o resolverlos; este proceso también está ligado a la toma de decisiones: permite redefinir sus objetivos y hacer ajustes en las actividades, cuando sea necesario.

El SIS-CPAE automatiza las actividades de seguimiento utilizando software, a través de la asignación de roles específicos a sus usuarios. Para ello, dirige, observa y registra la conducción y desarrollo del proceso electoral. También facilitará un acceso adecuado hacia las tareas de administración, registro de actividades, avances realizados, generación de cronogramas, gestión de correspondencia, agenda de tareas, control y reportes, entre otras. También debe almacenar información referente al PEI, y que sea susceptible de ser utilizada por las ODPE en la gestión de dichos objetivos. Se mantendrá actualizada su información, en tanto la GOECOR de la ONPE, podrá consultarlos desde cualquier lugar donde se encuentre. Lo que permitirá generar la información respectiva que forma parte del informe de gestión de la ODPE. Asimismo, esta información es la fuente de datos para los reportes consolidados de monitoreo y evaluación de metas físicas que la GOECOR elabora para a la Alta Dirección.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

- En la universidad RICARDO PALMA facultad de ingeniería se analizó, diseñó, desarrolló e implementó un Sistema de Información para el Control, Seguimiento y Mantenimiento del Equipamiento Hospitalario en el Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú llegando a las siguientes conclusiones.
 - El sistema se convirtió en una herramienta de mejora continua para el departamento, debido a las oportunidades de identificar y revelar problemas en la gestión de inventarios, así como identificar las irregularidades de los componentes y la prevención del deterioro de los equipos hospitalarios antes que estos fallen interrumpiendo su normal funcionamiento con los pacientes.
 - El sistema creó un ambiente de trabajo en el que interactuarán las áreas administrativas y hospitalarias del HCFAP, así como las secciones y divisiones del departamento de Ingeniería, facilitando el intercambio de información, orientado a beneficiar a todos los usuarios del Hospital.
 - El sistema se encargó de informar oportunamente sobre las operaciones de mantenimiento que deben realizarse al día, generando historiales y midiendo el desempeño de las operaciones de mantenimiento y tomar acciones para mejorarlas.
- Pontificia universidad católica de chile escuela de ingeniería se realizó un sistema de monitoreo inteligente para detectar fallas en inversor multinivel, siendo el principal objetivo desarrollar un sistema de monitoreo inteligente para inversores multinivel, que detecte fallas de semiconductores con sólo medir los terminales (entradas y salidas) de los módulos de transistores. Llegando a las principales conclusiones:
 - La integración del sistema de monitoreo con el sistema de control generó un sistema de supervisión más inteligente. Capaz de discernir si es económicamente razonable el hacer una detención inmediata del proceso o si es conveniente el operar a una capacidad reducida hasta una parada de planta programada. Además, al tener mayor información sobre el tipo de carga

alimentada y su modo de operación, el sistema de monitoreo integrado al sistema de control redujo el intervalo de muestreo necesario para determinar si ha ocurrido una falla. En ese caso sólo se verificarían IGBTs específicos que han tenido la posibilidad de demostrar todos sus MO, y sólo en esos casos analizar si presentan fallas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Asegurar que el PAE de las ODPE se cumpla en todas las etapas del proceso electoral: implementación, seguridad del proceso electoral, gestión del proceso recursos humanos , gestión en las finanzas, proceso conformación de mesas de sufragio, proceso de designación de miembros de mesa, gestión del proceso producción del material electoral, gestión del proceso de capacitación de personal ODPE, proceso de capacitación a actores electorales, gestión del proceso de comunicaciones , proceso despliegue de material electoral, gestión del proceso jornada electoral, proceso repliegue del material electoral, proceso sistema de cómputo electoral y gestión del cierre de la ODPE; para la planificación correcta de las actividades propias del proceso, la mayor comprensión de la organización y su desarrollo; es responsabilidad de la actividad de la ODPE y constituye uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos e institucionales de la ONPE; donde se detectó falta de información que conlleva a una serie problemas, siendo el problema que abordaremos, la ubicación distante entre la Oficina de la ONPE y las ODPE en consulta para supervisar el cumplimiento del PAE, lo que dificulta que ONPE tenga conocimiento sobre la gestión del proceso electoral, gestión administrativa, gestión de calidad y el control del desarrollo de las actividades; dificultando detectar el avance de las metas, el cumplimiento de las tareas y el control del desarrollo de las actividades; la cual conlleva tener limitada información para una oportuna toma de decisiones; ya que el deficiente proceso de toma de decisiones y decisiones no estructuradas, impide que los objetivos estén alineados e interactúen con la información necesaria.

Se planteará la solución a estos problemas detectados, con la propuesta de implementar un SIS -CPAE que nos permita dar seguimiento, monitorear, controlar y evaluar cada una de las actividades que tiene que desarrollar la ODPE CANCHIS

durante el periodo de las ERM 2018; que permita determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver incidentes, haciendo ajustes si es necesarios. Sirviendo como instrumento de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad del conocimiento de la información oportuna. El SIS-CPAE automatizará las actividades de seguimiento utilizando software, a través de la asignación de roles específicos a sus usuarios. Facilitando un acceso adecuado hacia las tareas de administración, registro de actividades, avances realizados, generación de cronogramas, gestión de correspondencia, agenda de tareas, control y reportes, entre otras. También debe permitir mantener actualizada su información, en tanto la GOECOR de la ONPE, podrá consultarlos desde cualquier lugar donde se encuentre. Lo que permitirá generar la información respectiva que forma parte del informe de Gestión de la ODPE. Asimismo, esta información es la fuente de datos para los reportes consolidados de monitoreo y evaluación de metas físicas que la GOECOR elabora para a la Alta Dirección.

Según lo anterior proponemos y formulamos lo siguiente.

1.2.1. Problema General.

¿Cuáles son los resultados que se obtiene durante el proceso de la implementación de un Sistema Integral de Seguimiento para el Cumplimiento del Plan de Acción Electoral (SIS-CPAE) asumido por la ODPE CANCHIS 2018? - Elecciones Regionales y Municipales (ERM) 2018.

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el resultado de analizar la situación actual de la institución basados en las ODPE's?
- ¿Cuál es el resultado de implementar un SIS-CPAE asumido por la ODPE CANCHIS 2018 y utilizado durante las ERM 2018?
- ¿Cuál es el resultado de evaluar del SIS-CPAE asumido por la ODPE CANCHIS 2018 y utilizado durante las ERM 2018?
- ¿Cuáles son los cambios o mejoras propuestas por el SIS-CPAE de acuerdo a su evaluación asumido por la ODPE CANCHIS y utilizado durante las ERM 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

Implementar un SIS-CPAE asumido por la ODPE CANCHIS 2018 y utilizado durante las ERM 2018 para el cumplimiento del PAE.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la institución basados en las ODPE's.
- Implementar un SIS-CPAE asumido por la ODPE CANCHIS 2018 y utilizado durante las ERM 2018.
- Evaluar del SIS-CPAE asumido por la ODPE CANCHIS 2018 y utilizado durante las ERM 2018.
- Proponer cambios o mejoras en el SIS-CPAE de acuerdo a su evaluación asumido por la ODPE CANCHIS y utilizado durante las ERM 2018.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis General

- H0 = La implementación del SIS-CPAE permitirá que la prueba de eficiencia y eficacia muestre porcentajes de cumplimiento del PAE ERM 2018 de la ODPE CANCHIS menores al 40%.
- H1 = La implementación del SIS-CPAE permitirá que la prueba de eficiencia y eficacia muestre porcentajes de cumplimiento del PAE ERM 2018 de la ODPE CANCHIS mayores al 4

1.5. VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES Y OPERACIONALIZACIÓN.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL, ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES 2018 EN LA ODPE CANCHIS 2018.

A. Variable independiente.

SEGUIMIENTO INTEGRAL DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES 2018.

Tabla 1: Tabla de indicadores de la variable independiente.

DIMENSIONES	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	META
SEGUIMIENTO	1	Porcentaje de actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR	Actividades ejecutadas por semanas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR} * 100}{\text{Total de actividades del SISGOECOR}}$	100%

MONITOREO	2	Porcentaje de áreas que comunican sus avances de acuerdo al SISGOECOR	Áreas que comunican avances	Áreas que comunican avances de acuerdo al SISGOECOR *100 / Total de áreas	100%
	3	Porcentaje de actividades ejecutadas fuera de lo programado y no ejecutadas identificadas por el SISGOECOR	Actividades no ejecutadas y ejecutadas fuera de lo programado	Actividades ejecutadas fuera de lo programado y no ejecutadas identificadas por el SISGOECOR * 100 / Total de actividades del SISGOECOR	0%
	4	Porcentaje de elaboración y comunicación de informes explicando los motivos por las cuales las actividades fueron ejecutadas fuera de lo programado o no ejecutadas a través del SISGOECOR	Elaboración y comunicación de informes	Elaboración y comunicación de informes explicando los motivos por las cuales las actividades fueron ejecutadas fuera de lo programado o no ejecutadas a través del SISGOECOR * 100 / Total de Días	100%

	5	Porcentaje de incidentes solucionados de actividades ejecutadas fuera de lo programado identificadas por el SISGOECOR	Incidentes solucionados	$\frac{\text{Total de incidentes solucionados} * 100}{\text{Total de actividades ejecutadas fuera de lo programado}}$	100%
CONTROL	6	Porcentaje de reuniones con los jefes de área para evaluar el avance de las actividades según el SISGOECOR	Reuniones	$\frac{\text{Reuniones con los jefes de área para evaluar el avance de las actividades} * 100}{\text{Total de reuniones realizadas}}$	100%

Fuente de datos: Elaborado por el autor.

B. Variable dependiente.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL.

Tabla 2: Tabla de indicadores de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	META
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL.	Eficacia	1	Porcentaje de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR	Actividades ejecutadas dentro de lo programado	(Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR) * 100 / Total de actividades programadas en el SISGOECOR	100%
	Eficiencia	2	Porcentaje de actividades que se cumplieron dentro de lo programado, con menor costo operativo y menos recursos utilizados	Actividades que se cumplieron dentro de lo programado , con menor	((Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR / Costo de las actividades ejecutadas dentro de lo programado) * Tiempo invertido) * 100 / ((Total de actividades programadas en el	100%

			identificados por el SISGOECOR	costo operativo y menos recursos utilizados	SISGOECOR /Costo programado) * Tiempo programado)	
	Efectividad	3	Porcentaje de efectividad del sistema integral	-	((Eficiencia + Eficacia) / 2)	100%

Fuente de datos: Elaborado por el autor.

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.6.1. Justificación.

Esta investigación va en la dirección de aplicar los principios de modernización del país que, a propósito, constituye una importante política de estado. El buen funcionamiento de las entidades públicas relacionadas con la función electoral del Estado es muy importante para la democracia, de ahí que un trabajo que apunte a mejorar su desempeño, a largo plazo, también apunta a mejorar la calidad misma de la democracia, lo que, consideramos, resulta socialmente relevante.

1.6.2. Importancia.

Consideramos que esta investigación es útil, porque aborda un problema real de una de las instituciones encargadas de la organización, planificación y ejecución de los distintos procesos electorales que se llevan a cabo en el país; en ese sentido, tras identificar las reales causas y efectos del problema central que consideramos afecta al sistema electoral peruano, la utilidad concreta de la investigación será presentar las alternativas para solucionar ese problema, el seguimiento a de efectuarse de forma continua a lo largo de la implementación del PAE y nos va a permitir controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implementación que permitirá aprobar nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. Finalmente, facilitar el ejercicio de los derechos políticos de los ciudadanos. Es decir, los beneficiados serían, por un lado, las propias entidades conformantes del sistema y, por otro lado, los ciudadanos, que son a quienes, finalmente, se deben dichas instituciones.

1.7. LIMITACIONES

El tiempo de habilitación de una ODPE a nivel nacional comprende un periodo corto de 6 meses; y el uso del SIS – CPAE es limitado por este calendario electoral una vez concluido, el SIS – CPAE es cerrado, ya que tiene fechas según avance, por esta razón no es posible realizar un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad, lo que podría generar un beneficio concreto al implementar un SIS –CPAE, esto no permite tener una retroalimentación sino hasta el próximo proceso electoral.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Odpe

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es un organismo constitucional autónomo, que tiene por finalidad organizar las elecciones, velar por el respeto de la voluntad popular y promover la libre participación electoral de la ciudadanía. En consecuencia es el organismo autónomo especializado en la planificación, organización y ejecución de los procesos electorales en el Perú. ONPE instala a nivel nacional las Oficinas Descentralizadas de Proceso Electoral (ODPE) que se conforman temporalmente para cada proceso electoral de acuerdo a las circunscripciones electorales y tipo de distrito electoral que regirá en el proceso en curso; en cada proceso electoral se instala en forma activa la ODPE, quien se encarga en forma permanente en el ámbito de sus funciones de la supervisión y ejecución de los procesos electorales. (ONPE C. E., 2018).

2.1.2. Finalidad de la Odpe.

- Cumplir lo establecido en la política y los objetivos de calidad de la ONPE.
 - El personal de la ODPE promueve el respeto a las decisiones de los ciudadanos.
 - Fortalece las condiciones para un proceso electoral limpio y transparente, brindando garantías para el sufragio.
- Fortalecer las competencias y el compromiso.
 - El personal de la ODPE se conduce con apego a las buenas prácticas y vela por el cumplimiento de las actividades de cabalidad y por el mejoramiento continuo de la institución.
- Realizar controles y seguimiento a sus actividades.
 - Cada actividad es medible y controlada en la perspectiva de mejorar los resultados esperados. El cumplimiento es responsabilidad del equipo, sea este de la ODPE del distrito o centro poblado según el ámbito de su jurisdicción.
- Trabajar por procesos y en equipo

- Las actividades realizadas por la ODPE agregan un valor agregado para un usuario interno o externo, identifican al proveedor y los insumos necesarios para la realización del producto o servicio electoral.
- Tomar acciones para la mejora continua del servicio
 - Las acciones van desde el uso adecuado del presupuesto hasta la contratación de personal idóneo para el cargo y el trabajo por resultados.

2.1.3. Funciones de la Odpe.

- Reportar a la Jefatura de la Oficina Nacional de Procesos Electorales o a quien esta designe.
- Ejecutar las acciones necesarias para el desarrollo de los procesos electorales, de referéndum u otras de consultas populares, de acuerdo a las directivas de la Oficina Nacional de Procesos Electorales y la normatividad electoral vigente.
- Entregar las actas y demás material necesario para los escrutinios y la difusión de sus resultados en las respectivas mesas de sufragios.
- Brindar, desde el inicio del escrutinio, permanente información sobre el cómputo de los votos.
- Asegurar la ejecución de las instrucciones y disposiciones necesarias para el mantenimiento del orden y la protección de la libertad personal durante los comicios.
- Velar por el cumplimiento de las resoluciones y directivas de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, y demás disposiciones referidas a materia electoral.
- Garantizar al ciudadano el derecho al ejercicio del sufragio.
- Obtener los resultados de los procesos a cargo de la Oficina Nacional de Procesos Electorales y remitirlos a los Jurados Electorales y a la Gerencia de Información de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.
- Recibir y remitir las solicitudes de inscripción de candidatos u opciones en su ámbito y comunicar a los respectivos Jurados Electorales para la expedición de credenciales.

- Presentar, bajo responsabilidad, antes de su cese, los estados de cuenta y ejecución de presupuesto a la Oficina Nacional de Procesos Electorales.
- Administrar los fondos que se asigne.
- Designar conforme a ley a los miembros de mesas y entregar sus credenciales.
- Para el cumplimiento de sus labores, de acuerdo a su presupuesto, proponer a la Oficina Nacional de Procesos Electorales la contratación del personal necesario.
- Coordinar con las FF.AA./PNP para asegurar el mantenimiento del orden y la protección de la libertad personal durante los comicios.
- Determinar los locales de votación y distribución de las mesas.
- Realizar el despliegue-repliegue de actas y del material electoral.
- Instalar las cámaras secretas y verificación de seguridad de los ambientes.
- Ejercer las demás atribuciones relacionadas con su competencia.

2.1.4. Estructura Orgánica de la Odpe.

- Jefe de ODPE. Es el funcionario con la más alta responsabilidad administrativa y operativa, teniendo a su cargo el funcionamiento de la sede en la jurisdicción territorial que le fue asignada.
- Administrador de ODPE. Responsable de la administración financiera de la ODPE.
- Auxiliar Administrativo. Asiste al jefe de ODPE en el despacho y en las actividades propias de la jefatura.
- Coordinadores distritales. Tiene a su cargo el funcionamiento de la oficina en el territorio que se le asigne como jurisdicción electoral.
- Coordinadores de local de votación. Depende del coordinador distrital, tiene a su cargo la labor de organizar el local de votación que se le asigne.
- Coordinadores de mesa. Depende del coordinador local de votación y tiene a su cargo la labor de coordinar dentro del local de votación en razón de la cantidad de mesas que se les asigne.

- Coordinador Logístico. Responsable de reunir los medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de la ODPE respectiva.
- Coordinador de Información. Responsable de informar y absolver las dudas del público acerca del proceso electoral; así como del manejo interno de la misma. Coordina la labor de los informadores y voluntarios electorales, tendrá como sede la ODPE a la que pertenece.
- Capacitador. Responsable de coordinar y ejecutar la capacitación del personal de ODPE y demás actores del proceso electoral a nivel de su circunscripción.
- Informador Electoral. Responsable de brindar información a la población acerca del proceso electoral; su centro de trabajo son los kioscos escolares.
- Asistentes de Oficina.
- Auxiliar de Recursos Humanos.
- Auxiliares técnicos diurno y nocturno.
- Coordinador de Operaciones.
- Asistente legal.
- Auxiliar de centro de cómputo.
- Operador de centro de cómputo. (ONPE, PLAN DE ACCIÓN ODPE ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES 2018, Junio 2018).

2.1.5. Planificación Estratégica

Se puede definir la planificación como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

Es importante destacar que la planificación implica mirar diferentes procesos:

- Identificar la visión, las metas u objetivos que se deben lograr.
- Formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y los objetivos.
- Determinar y asignar los recursos (financieros y de otro tipo) necesarios para alcanzar la visión y los objetivos.

- Perfilar los planes de implementación, lo que incluye los planes para supervisar y evaluar los avances logrados para alcanzar la visión y las metas. (Luis Camara, 2005).

Hay un refrán que dice: “no planear, es planear para el fracaso”. Aunque no siempre es verdad que quienes no planifican al final fracasan en sus intentos, hay evidencias fuertes que sugieren que tener un plan lleva a una mayor eficacia y eficiencia. No tener un plan ya sea para una oficina, un programa o un proyecto es de alguna forma parecido a intentar construir una casa sin un plano; es decir, es muy difícil saber el aspecto que tendrá la casa, cuánto costará, cuánto tiempo llevará construirla, los recursos necesarios y si el producto final satisfará las necesidades de los propietarios. En pocas palabras, la planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a acometer la tarea.

2.1.6. Las Ventajas de la Planificación Estratégica.

Hay cuatro ventajas principales que hacen que valga la pena la planificación:

- **La planificación nos permite saber qué se debería hacer cuándo.** Sin una planificación adecuada, los proyectos o programas pueden ser implementados en un mal momento o de manera equivocada, lo que daría lugar a resultados pobres. Un ejemplo clásico es el de una agencia de desarrollo que ofreció ayuda para mejorar las condiciones de las carreteras rurales. El proceso de planificación fue controlado por la agencia con poca consultación. La reparación de la carretera comenzó durante la estación de lluvias y muchos de los materiales usados para la construcción no eran idóneos para la región. El proyecto sufrió retrasos prolongados y costes excesivos. Un miembro de la comunidad comentó durante la evaluación que la comunidad deseaba el proyecto, pero si les hubieran consultado y hubieran planificado conjuntamente, los donantes habrían sabido el mejor período para comenzar el proyecto y el tipo de material que debían usar.
- **La planificación ayuda a mitigar y gestionar las crisis, y asegura una implementación más fácil.** Siempre se darán situaciones inesperadas

en programas y proyectos. Sin embargo, un ejercicio de planificación adecuado ayuda a reducir la posibilidad de que surjan, y prepara al equipo para afrontarlas cuando ocurren. El proceso de planificación debería implicar también evaluar los riesgos y supuestos, y considerar posibles consecuencias imprevistas de las actividades que se planifican. Los resultados de este ejercicio pueden ser de gran ayuda para anticipar y afrontar los problemas. (Algunos ejercicios de planificación también incluyen la planificación de escenarios que miran a “qué hacer si” en las diferentes situaciones que se puedan dar).

- **La planificación mejora la atención prestada a las prioridades y lleva a un uso más eficiente del tiempo, el dinero y otros recursos.** Tener una guía o una hoja de ruta clara ayuda a centrar los recursos limitados en actividades prioritarias, es decir, aquellas que mayor probabilidad tienen de ofrecer el cambio deseado. Sin un plan, la gente suele distraerse por las muchas demandas en pugna. Igualmente, proyectos y programas a menudo descarrilan y se vuelven ineficaces e ineficientes.
- **La planificación ayuda a determinar cómo será el éxito.** Un plan adecuado ayuda a los individuos y unidades a saber si los resultados logrados son los que se buscaban y evaluar cualquier discrepancia. Por supuesto, esto requiere un seguimiento y evaluación eficaces de lo que fue planificado. Por esta razón, una buena planificación incluye una estrategia clara para el seguimiento y la evaluación, y para el uso de la información obtenida en estos procesos. (Elvira, 2013).

2.1.7. Pasar del Plan Estratégico al Plan de Acción

Arte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante el cumplimiento de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados.

“La importancia de pasar del plan estratégico al plan de acción para ejecutar la estrategia”. (Becerra, 15 de marzo de 2016). Elaborar un plan de acción detallado,

con hitos y entregables, actividades, fechas, responsables, presupuesto requerido, etc. puede ser delegado a las personas que tengan el mejor conocimiento y capacidad para hacerlo, sin embargo es responsabilidad de la alta dirección en primer lugar comunicar a la organización y en especial a estas personas el plan estratégico en conjunto y el contexto en el que cada iniciativa ha sido definida y en segundo lugar revisar y validar estos planes de acción para luego hacer el seguimiento a su ejecución.

La simple revisión periódica de un listado de indicadores e iniciativas dista mucho de asegurar la ejecución de la estrategia, la alta dirección debe asignar tanto esfuerzo y prioridad a este proceso (desde su planificación de detalle) como el dedicado al análisis y formulación del plan estratégico.

2.1.8. Plan de Acción de un Plan Estratégico

Los procesos, sus actividades operativas, tareas y acciones de las instituciones se formulan en concordancia a los objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales del Plan Estratégico Institucional. (ELECTORAL, 2018 -2021).

Plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas

que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias. No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación. Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días. (Merino, 2009)

Es un instrumento de planificación que nos ayuda a trazar la ruta que debe seguir el Espacio de Participación Departamental en articulación con la Secretaria Técnica Departamental para alcanzar sus objetivos. Nos permite decidir con anticipación las actividades que se deberán realizar, cómo se realizarán, en qué periodo de tiempo se harán, quiénes serán los responsables de su cumplimiento y la forma en la que se evaluarán los resultados. Es el punto en el cual nos encontramos y a dónde queremos ir. (OPS. Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud. Serie PALTEX N°18).

2.1.9. Porque es Importante Tener un Plan de Acción

Porque la formulación de un Plan de Acción nos permite priorizar las iniciativas más relevantes del Espacio de Participación en articulación con la Institución de Cultura para cumplir con los objetivos planteados, ayuda a darle seriedad al trabajo, estableciendo plazos y responsabilidades. El propósito final del Plan de Acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión para el sector. (Merino, 2009)

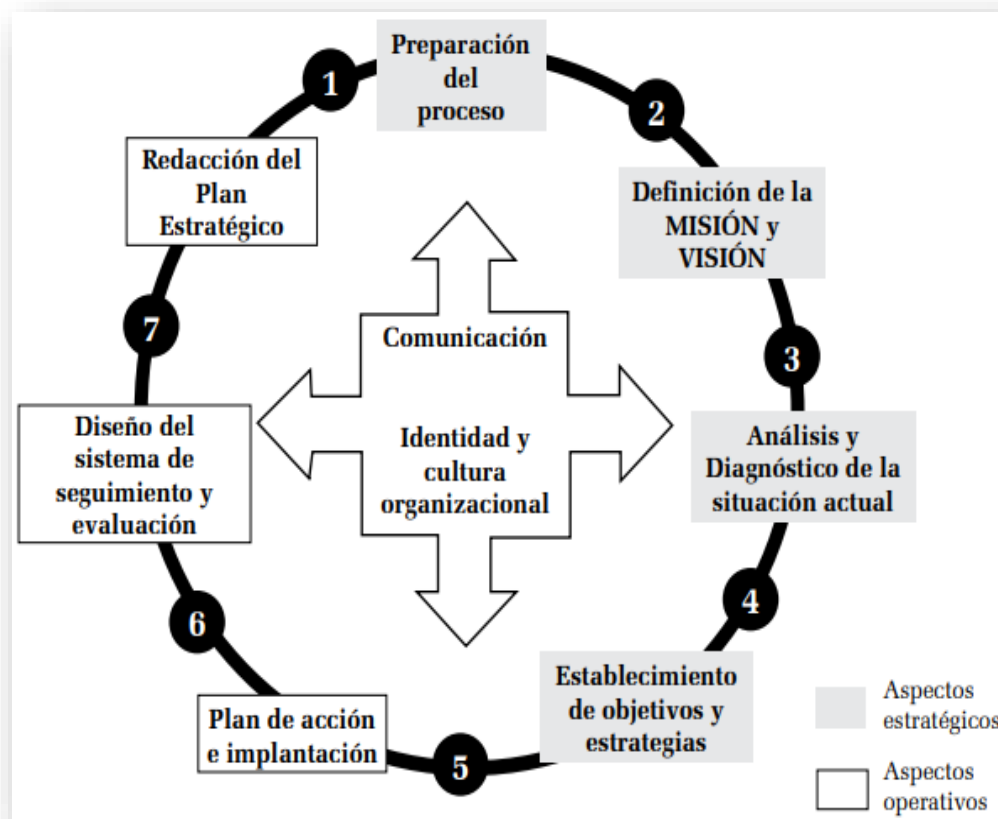


Gráfico 1. Gráfico del Plan de Acción.

Nota: El plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

2.1.10. Sistemas Integral De Seguimiento en el Monitoreo, Control Y Evaluación

Un sistema es la idea de ver a la organización o el proyecto como un todo y no como una serie de partes que pueden o no estar relacionadas. Un sistema es un conjunto de componentes, conectados en una forma organizada. Los componentes están afectados al estar en el sistema y el comportamiento de éste cambia si lo abandonan. Este conjunto organizado hace algo y ha sido identificado como de particular interés. Vemos a los sistemas como aceptando entradas desde el entorno, y emitiendo salidas hacia él. Un sistema cerrado es uno que no tenga entradas ni salidas. Los sistemas significativos, tienen un objetivo bien definido. Todo sistema se puede dividir en subsistemas.

La interacción entre subsistemas se conoce como 'acoplamiento'. Es bueno hacer notar que el desacoplamiento de subsistemas puede tener un efecto negativo, o contraproducente: cada uno de los subsistemas trabaja correctamente, pero el sistema en su totalidad no funciona bien porque los subsistemas operan sin tener en cuenta al sistema como un todo. (RE, 2010)

2.1.11. Componentes de un Sistema Integral de Seguimiento.

Se identifican 5 componentes: (Velde, Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta. , 1a. ed. Estelí: CICAP/Volens Centroamérica. 2008)

- Claros enunciados de objetivos mensurables para el proyecto y sus componentes, para los cuales puedan definirse indicadores.
- Un conjunto estructurado de indicadores que comprenda la producción de bienes y servicios generados por el proyecto y sus repercusiones sobre los beneficiarios.
- Medidas referentes a la recopilación de datos y al manejo de los registros del proyecto, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes y puedan obtenerse a un costo razonable.
- Convenios institucionales para la recopilación, análisis e información de datos del proyecto e inversión en creación de capacidad con el fin de respaldar el seguimiento y la evaluación.
- Propuestas referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones de la labor de evaluación en el proceso de adopción de decisiones.

Ya apuntamos anteriormente que todo buen seguimiento inicia con la planificación, no sólo del proceso de evaluación, sino de la misma actividad de la cual se va a evaluar su proceso y/o su producto. Por lo mismo se deben adjudicar varias características a un Sistema Integral de Seguimiento.

a. Enfoque de Marco Lógico.

El marco lógico sirve como punto de partida, y como tal es un instrumento útil para examinar los progresos y tomar medidas correctivas. Ofrece una base para el seguimiento y evaluación de las actividades. Contribuye a que las/os responsables

de las decisiones formulen preguntas fundamentales y analicen supuestos y riesgos. Cuando se usa de forma dinámica, es un instrumento eficaz de gestión que permite orientar el seguimiento y la evaluación. Podría existir el riesgo de aplicarlo con demasiada rigidez, tal que sofoca la creatividad y la innovación. Si no se actualiza durante la aplicación, puede convertirse en un instrumento estático que no refleja las nuevas condiciones.

b. Una herramienta metodológica.

Un sistema de evaluación debe ser una herramienta metodológica a usar para mejorar la capacidad organizacional al implementar el cambio planificado. Dado que los resultados de los procesos de desarrollo social son, en gran medida, impredecibles, las organizaciones necesitan contar con métodos e instrumentos que le ayuden a calibrar sus quehaceres a la par con los cambios reales efectuados en el terreno, así como también para mejorar la comunicación. Es posible identificar un rango de propósitos que debería satisfacer cualquier sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación: transparencia, aprendizaje, responsabilidad, autonomía, la comprensión mutua, el empoderamiento, eficiencia, propiedad compartida, la eficacia, sustentabilidad. Algunas cualidades son esenciales en un sistema de evaluación para que funcione bien:

- **Hecho a medida:** adaptarse a la misión, visión, objetivos superiores, estrategias y recursos de la organización y, al mismo tiempo, ser compatible con otras organizaciones relacionadas.
- **Flexible:** debe ser susceptible a ser adaptado según experiencia adquirida.
- **Claro y transparente:** el propósito, operación y productos de un sistema de evaluación deberían ser claros para los usuarios del mismo y para los otros interesados; además tiene que ser comprendido fácilmente por los mismos.
- **Susceptible de ser usado y sustentable:** un sistema de evaluación debe ser simple y accesible de modo que quienes participen en él se sientan motivados/as a usarlo, posibilitando con ello el uso de la disciplina necesaria y la aplicación de las normas con responsabilidad. (ICCO,

2000) indica los siguientes pasos para establecer un sistema de evaluación:

- Evaluación preliminar (preparando el terreno)
- Planificación (trazando la ruta)
- Evaluación de la participación (determinando quién debería participar)
- Análisis de la situación (comprendiendo el problema)
- Definición del propósito y los objetivos relacionados (¿hacia dónde queremos ir?)
- Desarrollo de indicadores para los objetivos (¿cómo sabremos que hemos llegado?)
- Definición de resultados, actividades y aportes (¿cómo llegamos adonde queremos?)
- Preparación para el monitoreo y la evaluación (¿cómo sabremos que estamos llegando y cuándo sabremos si hemos llegado o no?)
- Monitoreo (verificando si estamos en el camino correcto)
- Evaluación (sabiendo si hemos llegado y qué diferencia hemos marcado)

c. La línea base.

Un tercer aspecto, después del Marco Lógico y la concepción de la evaluación como una 'herramienta metodológica', es la importancia que tiene la línea base. Es la descripción, en base al sistema de indicadores definido durante la planificación, de la situación actual en el momento de iniciar la ejecución del proyecto. La línea base será el referente para todo el resto del proceso de evaluación. No se trata de un diagnóstico general, sino una descripción específica de cara al sistema de indicadores establecido.

Es un instrumento esencial de seguimiento y evaluación, dado que:

- Identifica las condiciones iniciales en las que encuentran los elementos que hacen al proyecto.
- Permite visualizar si las acciones que se están desarrollando conducirán a los objetivos que se plantearon o deberán ser reajustadas.

- Esencialmente sirve para evaluar el impacto logrado al final del proyecto o a un determinado momento en relación a las variables importantes que se plantearon a tiempo de diseñar la intervención.

d. Sistemas de Información.

Es indispensable, para establecer un buen Sistema de Seguimiento en el Monitoreo, Control y Evaluación, también ir construyendo un Sistema de Información de calidad. Sus características particulares dependen del tipo de proyecto.

e. Una 'esquema' metodológico 'general' y conceptual.

Antes que todo se debe aclarar que un 'sistema de seguimiento, monitoreo, control y evaluación' es SISTEMA porque: Es un instrumento marco que ordena las variables clave que contribuyen a medir y valorar el desarrollo equitativo y sostenible dentro del contexto del proyecto, programa o la institución en cuestión. Porque como instrumento debe articularse con:

- El plan estratégico de la institución y planes operativos de otros proyectos y programas, supone el diseño de la línea base para los indicadores claves, incorpora una base de datos manejable a nivel institucional, prevé un programa de capacitación y asesoramiento permanente para la recolección y verificación de los datos, implica contar con tecnología apropiada para el registro y manipulación de los datos, implica contar con un presupuesto adecuado para financiar la implementación del sistema.

Un 'sistema de seguimiento, monitoreo, control y evaluación', para que funcione, debe responder a las siguientes características (Luis Camara, 2005)

- Hábitos de registro detallado, ordenado, sistemático y permanente, de datos.
- Perfeccionamiento de instrumentos de medición más sofisticados, sin que caigan en formalizaciones estériles.
- La integración del factor presencial como elemento relevante para la medición.
- La incorporación de la evaluación del impacto y el desempeño en el proceso de planificación estratégica y operativa.

- La simplicidad y bajo costo de la actividad evaluativa y del proceso de planificación en general.

2.1.12. Características de los Sistemas Integrales de Seguimiento

- **Interactividad:** El sistema permite interactuar en forma amigable y con respuestas en tiempo real, con el encargado de tomar las decisiones.
- **Mayor velocidad de procesamiento:** Se procesa, mediante el uso de la computadora, un volumen de datos, superior al que se puede procesar manualmente y a un costo más bajo.
- **Tipo de decisiones:** Apoya el proceso de toma de decisiones estructuradas y no estructuradas.
- **Variedad de Usuarios:** Permite la segmentación del análisis según el perfil definido a cada usuario para que cada uno tenga acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible.
- **Desarrollo:** El usuario, al conocer la información que dispone en la aplicación, deberá poder crear nuevos informes o métricas sin necesitar de la participación operativa de profesionales en sistemas.
- **Interacción Ambiental:** Permite interactuar con bases de datos externas como parte de los modelos de decisión.
- **Mayor integración:** Los grupos de toma de decisión pueden ser reducidos y encontrarse en diferentes lugares, al poseer una base de datos centralizada e integrada, a la que se pueda acceder desde distintos lugares, y tomar decisiones de manera descentralizada.
- **Comunicación Inter-Organizacional:** Facilita la comunicación de información relevante de los niveles ejecutivos a los operativos y viceversa, a través de gráficos.
- **Simplicidad:** La creación de informes a partir del uso de la herramienta es simple y de fácil configuración, es una característica fundamental de la herramienta el crecimiento ilimitado de los mismos.

2.1.13. Técnicas Básicas Para Establecer Un Sistema De Seguimiento /Monitoreo/ Control /Evaluación

Un Sistema Integral de Seguimiento (informatizado o no) debe tener como finalidad:

- la recolección de datos, de manera fácil, homogénea y sencillamente demostrable.
- el cúmulo y la selección progresiva de la información.
- la evaluación automática y sistemática de la calidad, cantidad y distribución de los resultados = la eficacia, como también la eficiencia y su pertinencia.
- una retroalimentación permanente de los resultados hacia los principales agentes de cambio y desarrollo (agencias, clientes y usuarios del Proyecto o Programa); la disponibilidad de datos de base que puedan servir de fundamento a la evaluación técnica, administrativa y/o de impacto.
- el apoyo a la planificación de las actividades en el ámbito de las instituciones y las comunidades.

El seguimiento, monitoreo, control y la evaluación deben estar organizados en un plan donde se ubican las operaciones a realizar, quién las llevará a cabo de acuerdo a un cronograma tentativo. Este instrumento se define como el plan operativo, cada proceso de evaluación deberá contar con un plan. Se formula el Plan de Acción, en alineamiento a los objetivos del Plan Operativo. El equipo encargado (si hay) debe elaborar el formato o la tabla de organización. El Plan Operativo del sistema integral de seguimiento define el inicio del seguimiento, con sus momentos de monitoreo y los cortes evaluativos, el cierre del seguimiento y la difusión de los resultados.

Todo sistema integral de seguimiento tiene por finalidad contribuir a conocer la marcha de un Proyecto (comunitario), evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto y sistematizar sus experiencias.

También es importante observar que cada etapa del proceso de preparación y montaje del sistema integral de seguimiento debe ser interiorizada por las/os sujetas/os participantes. Por esta razón, el sistema no está acabado desde la primera vez que se instala, es un proceso que irá madurando y mejorándose con la práctica.

Por lo mismo hay que mantener integrado el primer momento de evaluación (previa), ya que sus resultados tendrán que ser retomados y actualizados de manera permanente. Es necesario dedicar tiempo para comprobar el avance, validez y agilidad del sistema. Siempre habrá quienes se oponen, pero el ejercicio y la práctica irán construyendo un sistema ajustado a las necesidades particulares de cada organización. Es recomendable que las organizaciones y proyectos sistematicen su experiencia en este campo.

Por otra parte, los sistemas integrales de seguimiento no siempre explican los sucesos del contexto, las reacciones de las/os participantes o las exigencias del plan. A veces se hace necesario complementar información con evaluaciones puntuales sobre hechos específicos.

Tabla 3. Técnicas básicas para establecer un sistema integral de seguimiento

		ORIENTACIÓN	PROCESO	PRODUCTO	SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO
PREVIO		Identificar un problema que queremos superar	Contexto “andante”	Nivel de factibilidad	Evaluación previa Preparación del proyecto
		Visualizar productos: Resultados, Efectos e Impactos	Formulación del Proyecto (sistema de indicadores)	Proyecto con un sistema integral de seguimiento	Evaluación “preparación del proyecto”
DURANTE	Cercano	Objetivo (proyecto)	Actividades (en relación a) Medios	Resultados *Eficiencia	Monitoreo
		Propósito (programa)	Que haceres	Efecto *Eficacia	Seguimineto

DESPUÉS	Lejano	Fin (meta,visión, misión)	Estrategias	Impacto *Pertinencia	Evaluación
---------	--------	---------------------------------	-------------	-----------------------------	------------

Nota de la Tabla: Los elementos clave de un plan de acción para crear un sistema de seguimiento y evaluación son: la generación de incentivos eficientes para conducir el seguimiento y la evaluación, diseñar y generar información para la toma de decisiones, capacitar a los involucrados en el uso de la información que proporciona, comprometer acuerdos estructurales para asegurar la objetividad y calidad del seguimiento y evaluación, y generar un compromiso de largo plazo para institucionalizarlo.

El desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación (Monitoring and Evaluation, M&E) empieza mucho antes de que se implemente el proyecto. El diseño inicial del proyecto influye mucho en la facilidad con que el M&E se implementará más adelante, en el ciclo de vida del proyecto. Un buen sistema integral de seguimiento facilita la creación y alineación de sistemas completos de monitoreo y evaluación. El plan de monitoreo y evaluación se desarrolla en la fase de planificación y establece el sistema de información que se utilizará para rastrear y medir el avance, el desempeño y el impacto. El momento oportuno para desarrollar un plan de monitoreo y evaluación, es después de la aprobación de la financiación del proyecto, pero antes del inicio de las intervenciones.

El plan de monitoreo y evaluación amplía la información contenida en el marco lógico y la propuesta del proyecto y tiene categorías adicionales para cada uno de los niveles del marco lógico del proyecto. El formato de los planes de monitoreo y evaluación de proyecto varía, pero el plan suele incluir la siguiente información (ANEXO 1)

- ¿Qué indicadores son monitoreados y evaluados?
- ¿Qué información se necesita para rastrear al indicador?
- ¿Cuáles son las fuentes de la información?
- ¿Qué métodos de recopilación de datos son apropiados?
- ¿Quién recopilará la información?
- ¿Con qué frecuencia será recopilada?
- ¿Quién recibirá y utilizará los resultados?

2.1.14. Etapas para implementar un Sistema.

Según (Tanenbaum, 1998) a continuación, un resumen de las etapas para la Implementación de un Sistema:

- **Etapas 1: Análisis de la Situación Actual.** En esta etapa se plantean algunas preguntas que nos indicarán el estado actual de la empresa, para poder así, planear la implementación. Es muy importante tener en cuenta en donde se encuentra la empresa en esos momentos para establecer un punto de partida, y de ahí, planear hacia donde se quiere llegar, estableciendo los objetivos y metas para el sistema. Es importante preguntarnos y responder a algunas cuestiones como las siguientes: ¿Cómo y en qué estado se encuentra la empresa? (Si está comenzando, si cuenta con sistemas y procesos, si está preparada para un cambio, etc.)
- **Etapas 2: Mapeo de Procesos.** En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, así se puede conocer el tipo de información que fluye entre ellos. Los procesos nos van a ayudar a tener una visión clara de lo que queremos hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema.
- **Etapas 3: Documentación de Política y Plan.** Debemos tener en cuenta que sin un plan y sin una política de calidad no podríamos implementar un Sistema. En esta etapa es donde vamos a documentar el plan y la política. El Plan es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico. La Política debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.
- **Etapas 4: Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.** Esta etapa es muy importante, ya que es donde se lleva a cabo la documentación de procesos y procedimientos, y es donde

vamos a plasmar todo lo que hacemos, cómo lo hacemos, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad.

- **Etapas 5: Elaboración del Manual.** El Manual es la descripción de los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.
- **Etapas 6: Capacitación.** Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia una basada en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en las empresas que se resisten al cambio, pero debemos ser insistentes y constantes en esta concientización para lograr un cambio en donde todos estemos en el mismo barco. Si esto no sucede, simplemente el sistema no va a funcionar. En esta etapa debemos capacitar a todo el personal de la empresa, se debe posicionar como una herramienta de mejora para las actividades de la empresa, y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema.
- **Etapas 7: Implementación.** Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta. Lo que antes en la empresa se hacía de cierta manera, en esta etapa se deja de hacer, y se comienza con la nueva estructura.
- **Etapas 8: Auditoría Interna.** En un Sistema siempre deben existir revisiones para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas, y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Las auditorías internas se deben realizar periódicamente, pero en este caso, en esta Etapa 8, comenzaremos por la primera, para ver cómo se ha implementado el sistema realmente, y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoría externa, que posteriormente llevará a la auditoría externa y luego a la certificación.
- **Etapas 9: Revisión Gerencial.** Debemos de hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y el nuevo

sistema. Se revisan las fallas encontradas en la Etapa 8, y se ve la manera de corregirlas para evitar que vuelvan a suceder. Para ello se realizan acciones correctivas y preventivas dependiendo de cada caso (Etapa 10).

- **Etapa 10: Acciones Correctivas y Preventivas.** Debemos revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

2.1.15. Principios de la Planificación, El Seguimiento y la Evaluación De Resultados De Desarrollo

Esta sección aborda algunos de los principios que los lectores deberían tener en mente durante todo el proceso de planificación, seguimiento y evaluación. La apropiación es fundamental en la formulación e implementación de programas y proyectos para lograr resultados de desarrollo. Se deben considerar dos aspectos fundamentales de la apropiación:

- La profundidad, o el nivel, de la apropiación de los planes y procesos.
- La amplitud de la apropiación
- **Profundidad de la apropiación:** Muchas veces, las unidades y organizaciones pasan por el proceso de planificación para cumplir los requisitos de sus órganos de administración o de supervisión, tales como la Junta Directiva o la sede central. Cuando ocurre esto, los planes, programas y proyectos tienden a ser preparados cuidadosamente para su presentación, pero las agencias y los individuos vuelven a sus costumbres habituales una vez que se han cumplido esos requisitos. Las organizaciones corren un mayor riesgo de no lograr los objetivos establecidos en esos planes cuando estos se formulan para cumplir un requisito, y no para dirigir las acciones de gestión en curso. La apropiación es también crítica para llevar a cabo eficazmente las actividades planeadas de seguimiento y evaluación, y para vincular la información que han generado el seguimiento y la

evaluación con el aprendizaje y las mejoras de programas futuros. En secciones posteriores, el Manual aborda técnicas para promover la apropiación. El proceso no trata del cumplimiento y la satisfacción de requisitos. De alguna forma, es similar a la diferencia que hay entre tener sistemas de GBR y tener una cultura de orientación a los resultados: aunque es importante disponer de los sistemas, es aún más importante que la gente entienda y valore por qué están haciendo las cosas de la forma en que lo hacen, y que adopte para su trabajo y comportamiento general un enfoque orientado a los resultados.

- **Amplitud de la apropiación:** Hay dos cuestiones que responder en relación a la amplitud de la apropiación: ¿A quién beneficia o impacta el proyecto o programa de desarrollo? Y ¿Siente un número suficiente de personas la apropiación del proyecto o programa? Los países donde se implementan los programas son, en última instancia, responsables de lograr los resultados de desarrollo, razón por la cual las partes interesadas en el país deberían apropiarse de todos sus proyectos, programas y planes de desarrollo. La apropiación por parte de los países donde se implementan los programas no significa que el PNUD no sea responsable de los resultados. La responsabilidad del PNUD generalmente se aplica a las contribuciones que la organización hace a los resultados del país y al uso de los recursos financieros (los detalles figuran en el Marco de rendición de cuentas y en el Acuerdo Básico Estándar 8). Sin embargo, los beneficiarios y las partes interesadas nacionales deberían apropiarse de las metas y objetivos relacionados con los cambios en las condiciones de desarrollo que los proyectos y programas quieren lograr. Un objetivo clave de la gestión para resultados es asegurar que la apropiación vaya más allá de unas pocas personas selectas para incluir a tantas partes interesadas como sea posible. Por esta razón, las actividades de seguimiento y evaluación, así como los hallazgos, recomendaciones y lecciones obtenidos de un seguimiento y una evaluación continuos y periódicos, deberían pertenecer totalmente a

las personas responsables de los resultados y a aquellas que pueden hacer uso de los mismos. (Fund, 2008)

2.1.16. Sistema Integral de Seguimiento

La conceptualización de lo que es e implica el seguimiento siempre dependerá del contexto del proyecto. Analicemos algunos aportes: (Salvador, 2005) refiere al seguimiento de la siguiente manera: se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia.

El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación del municipio para evaluar el proceso en marcha. Una vez obtenida la Línea de Base, se comienza con la implementación de las estrategias acordadas. En este proceso se podrán definir los nuevos momentos de “medición” del avance de la estrategia, que son la base de este sistema de seguimiento. Se debe informar el grado de avance de la estrategia de desarrollo comunitario para poder ver cómo está avanzando y qué ajustes se deben realizar.

El Banco Mundial relaciona los términos de ‘seguimiento’ y ‘evaluación continua’, expresa (Velde, Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta. , 1a. ed. Estelí: CICAP/Volens Centroamérica. 2008).

Se entiende por seguimiento la evaluación continua de la ejecución de los proyectos en relación con un programa acordado, y de la utilización de insumos, infraestructura y servicios por parte de los beneficiarios del proyecto. El seguimiento proporciona información constante a los administradores y otros interesados, retroalimentando la ejecución del proyecto.

Permite identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales, para facilitar la oportuna modificación de la operación del proyecto. (Cerón, 2011) Plantea que el seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es de vital importancia que el seguimiento

se realice como una parte integrante del proceso del proyecto, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión. Recordemos que la función del sistema consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes.

a. Los propósitos del seguimiento son:

- Fomentar la cultura de la evaluación, la gestión del desempeño y la rendición de cuentas en función de los resultados esperados.
- Alinear la evaluación con el ciclo de los proyectos, como un elemento sustantivo de la planificación estratégica.
- Alentar el aprendizaje institucional de todos los actores involucrados en el proyecto con base en las evaluaciones efectivas y de calidad.
- Promover el uso de la evidencia proporcionada por el seguimiento.
- Elegir los resultados pertinentes y demostrar cómo y por qué producen los resultados previstos o cómo mejoran lo esperado.

b. Claves del seguimiento:

El mismo autor indica que es indispensable realizar un seguimiento efectivo que sirva de base para una evaluación de calidad, por esto es necesario:

- Integrar un diagnóstico o línea de base que sirva para identificar las expectativas, hipótesis, supuestos y resultados esperados. La línea de base es el punto de referencia contra el cual evaluaremos las informaciones obtenidas.
- Establecer los indicadores de cada caso, ya sea cobertura, eficacia, eficiencia, efectividad o proceso. Los resultados esperados son el germen de los indicadores, en estos se describe un punto de referencia que será reflejado en una medida estadística para cada caso. Es importante que en la definición de los indicadores participen los encargados de la gestión del proyecto y los aliados estratégicos involucrados formalmente.
- Programar el seguimiento conforme a plazos pertinentes y convenientes acordados con los encargados de la gestión de cada proyecto.

- Compartir en equipo el análisis de la información resultante, con la participación de los encargados de la gestión y los aliados estratégicos.
- Destinar recursos específicos a las actividades programadas para el seguimiento.
- Definir los plazos y los medios para la difusión de la información, así como las audiencias principales que deberán conocerla.

(Chassagnes (s.f.; Velde, Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta. , 1a. ed. Estelí: CICAP/Volens Centroamérica. 2008) Plantea respecto al seguimiento:

El seguimiento es acompañar, verificar y actualizar lo que estamos haciendo en nuestro proyecto. Es el modo que tenemos de rectificar y mejorar las acciones si las cosas están saliendo mal. Permite además controlar la utilización de los recursos y el logro de los resultados previstos. Los resultados del seguimiento contribuyen a consolidar la información necesaria para la toma de decisiones durante la etapa de ejecución, permitiendo el manejo de datos concretos y sistematizados al momento de abordar una evaluación. Este proceso ha de ser ágil, orientado y concertado, debe combinar elementos cuantitativos y cualitativos.

El seguimiento es otro componente integrante de un Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. El cual se basa en los datos obtenidos a través del monitoreo. Mientras que el monitoreo mide 'estados', el seguimiento, que es un proceso -o sea, consta de sus propias etapas-, permite identificar tendencias en base a la reflexión conjunta (participativa) y comparativa (línea base) de cara a los niveles de cumplimiento de objetivos y resultados esperados que se van alcanzando. La identificación de estas tendencias con sus consecuencias, llevará a continuar el camino iniciado, a remediar, o a rectificar totalmente. El enfoque principal del seguimiento es la eficacia del trabajo que se está desarrollando. Igual como en el caso del monitoreo, el seguimiento se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación de la evaluación a través de este acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas. El seguimiento no sólo apunta a la evaluación, sino es parte integrante de todo proceso evaluativo con enfoque de calidad.

El seguimiento (también denominado 'acompañamiento'). Es la forma que tenemos de saber si hemos aprovechado o no nuestro tiempo en el desarrollo de un proyecto. El seguimiento es un proceso continuo, mientras que la evaluación generalmente se hace al finalizar una etapa o al llegar al final del proyecto. De todas formas, ambos elementos marchan unidos, puesto que el seguimiento es una forma de ir evaluando día a día el proyecto y en definitiva nos servirá para llegar al momento de la evaluación con más información, además de permitirnos la realización de ajustes periódicos. La evaluación, por su parte, nos permite realizar una valoración más global antes de pasar a otra etapa superior.

(Budinich V. , 1998) Hace referencia a la confusión de conceptos así: Aunque normalmente nos referimos a los términos seguimiento y evaluación como una unidad integrada, la realidad es que estos representan dos funciones, que, aunque complementarias, tienen diferencias fundamentales entre sí.

Se considera el seguimiento como un sistema de información (comprendida su retro-alimentación) 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 de desarrollo rural alcanzan su objetivo.

Otra función importante del seguimiento y evaluación es ofrecer enseñanzas para el diseño, la planificación y la administración de proyectos en el futuro. En teoría, el seguimiento o monitoreo es una actividad de la administración interna del programa o proyecto, mientras que la evaluación en si es una preocupación de la agencia que lo implementa o de organizaciones externas a éste.

(Urzúa, 2004), al referirse al sistema de seguimiento y evaluación (sse) de la política pública de Juventud en Nicaragua aporta en cuanto a la diferencia entre monitoreo y seguimiento:

La palabra monitoreo, que aparecía en los términos de referencia ha sido sustituida por seguimiento, dado que define de mejor forma el sistema propuesto. Monitorear sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor desde su lugar. Seguir implica el movimiento e involucrarse con el proceso. De ahí que hablemos de un viaje, un trayecto y de los recursos técnicos para emprenderlo.

(Velde, Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales., 1a ed. -- Estelí: CICAP, 2009), desde Cuba, también enfatiza la discusión conceptual: Se puede definir el seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. A diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades, la definición que usa este Manual se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos. En otras palabras, el seguimiento en este Manual no sólo se preocupa con la cuestión de si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos, sino que también pregunta si estamos avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar. La diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos de la agencia. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes. El seguimiento proporciona la información en tiempo real necesaria para la gestión, mientras que la evaluación proporciona una valoración más exhaustiva. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que deben ser contestadas por la evaluación. Además, la evaluación recurre mucho a los datos generados mediante el seguimiento durante el ciclo del programa o del proyecto, incluidos, por ejemplo, los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o del proyecto, y la medición de los resultados.



Gráfico 2. Identificación y formulación de la ruta organizacional

Nota: Identifica y formula la ruta organizacional, procedimental y operacional que deberá seguir el destino para la adopción de los criterios, a partir de la revisión inicial de las potencialidades del mismo, sus posibles impactos significativos derivados de la actividad y su priorización, para la formulación de programas y acciones que apunten a la minimización de aquellos negativos y al mantenimiento o potencialización de aquellos positivos, así como a su seguimiento y evaluación.

2.1.17. Monitoreo

Desde Holanda y dentro del ámbito de cooperación (ICCO, 2000) se plantea: se conoce como monitoreo participativo cuando involucra a los beneficiarios y no solamente al personal del proyecto. El monitoreo de impacto incluye la evaluación de los avances respecto al impacto esperado dentro del grupo meta.

En este contexto se concibe 'monitoreo' más amplio que la 'evaluación', o sea como que la evaluación esté incluida en el monitoreo. No todas las organizaciones comparten este punto de vista. (Espinoza Corrales, 2007) Expresa:

Un sistema de monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados. Es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es una herramienta de la evaluación que no sólo mide ejecuciones: también revisa y da señales de advertencia sobre actividades problemáticas que no funcionan de acuerdo a lo planificado.



Gráfico 3. Proceso de planificación que define los objetivos

Nota: Proceso de Planificación que define los objetivos, metas, indicadores, responsables, recursos, así como los procedimientos para realizar monitoreo y seguimiento. Es necesario anotar que la sostenibilidad es un proceso de mejora continua que requiere además del mantenimiento en el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad en el destino, la revisión periódica de su comportamiento en las tres dimensiones, para introducir ajustes Según los cambios del entorno y las tendencias.

Fuente: Adaptado de material para Formación de Auditorías Internas a Sistemas Integrados de Gestión – INALCEC Agosto – 2004.

En el monitoreo se buscan las razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. También pone énfasis en los aspectos considerados como positivos, reporta logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas revisadas. El monitoreo nos reporta información sobre el nivel de eficiencia alcanzado por la organización o el proyecto.

Una de las funciones muy relacionadas con el monitoreo es la medición. (Abdala, 2004) Indica que la medición es la calificación o la cuantificación de las variables que permite clasificarlas según los diferentes hechos estudiados. (Loaiza, 2011) Es más específico en relación a la 'medición' al plantear:

Es posible afirmar que la medición es la acción de medir, y que medir es comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón. La medición siempre requiere un referente para observar la

magnitud de la medida. La medición parece un simple concepto. De algún modo, cuando se intenta diseñar un sistema de medición de desempeño, la confusión y la ambigüedad tienden a aparecer. Hay 25 criterios que determinan la calidad de un buen sistema de medición:

- Dinámico y flexible en el tiempo.
- Adecuadamente simple. Tan simple como sea posible.
- Operacionalmente claro. Facilitar una comprensión común de la medición.
- Con énfasis en el grupo 'meta'.
- Comunicativo en el cambio.
- Comunicativo en el conocimiento. Suministrar retroalimentación.
- Visible a los/as usuarios/as.
- Integrado en los procesos para permitir análisis de secuencias de tiempo.
- Gráfico.
- Analítico y estadístico.
- Equilibrado en las diferentes dimensiones del desempeño.
- Equilibrado en la perspectiva, de cara a la visión estratégica.
- Equilibrado en los enfoques cuantitativo y cualitativo.
- Participativo.
- Integrado, incluyendo indicadores de desempeño individual, grupal y organizacional.
- Cooperativo. Fomentar la cooperación, más que la competencia interna.
- Integrado en la jerarquía. Coherencia vertical.
- Alineado con las metas.
- Integrado en las áreas.
- Integrado en las estrategias, acciones y mediciones.
- Regenerativo. Mejoramiento continuo.
- Oportuno. Puntual y a tiempo para decidir al surgir problemas.
- Relevante. Comprensión de cómo decisiones afectan el proceso entero.

- Preciso. Localizar adecuadamente los temas para dar los datos y la información.
- Íntegro. Proporcionar una medida significativa en la que se pueda confiar.

El **monitoreo** es un componente del Sistema Integral de Seguimiento el cual en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso. Su función es medir el 'estado' de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y en base al sistema de indicadores construido en una etapa previa. Es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos específicos cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados. El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del 'seguimiento', del acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas. Por ende, debe ofrecer los datos necesarios para una evaluación (auto) críticos y participativos.

a. Requisitos para el monitoreo.

En el sector de organizaciones de desarrollo se recomienda, como norma mínima, que todo sistema de monitoreo incluya seis elementos esenciales:

Tabla 4. Requisitos para el monitoreo.

1. Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Claramente definidos • Con línea base • Medios sistemáticamente
2. Cronograma y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo y el dinero asignados para tareas de monitoreo. • El cronograma que detalla los procesos de recopilación de datos, revisión, resumen, análisis y retroalimentación.
3. Personal, actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de monitoreo claramente identificadas. • Competencias. • Planificación de actividad de monitoreo. • Capacitación. • Utilización de técnicas de monitoreo participativas. • Recopilación y verificación de datos de monitoreo. • Procesamientos de datos de monitoreo.

4. Un ciclo completo de datos RRRAR	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un ciclo completo desde la recopilación de datos hasta la discusión de los resultados con los socios del proyecto. R=Recopilación, R=Revisión, R=Resumen, A= Análisis, R= Retroalimentación.
5. Gestión de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen procedimientos, y se usan para asegurar la integridad de los datos. • Almacenamiento adecuado de los datos.
6. Vínculo con el siguiente nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de monitoreo está vinculado con el siguiente nivel del sistema.

Nota de la tabla: es una herramienta útil para la medición y evaluación cuantitativa y cualitativa del trabajo de monitoreo. Con ella, los ejecutivos y los clientes pueden ver de modo tangible su inversión y el alcance de sus estrategias de comunicación, sus mensajes claves, sus planes de acciones y todo aquello que desean comunicar a su target.

2.1.18. Control

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. (Merino, 2009)

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización. Lo que requiere tener conocimiento de las acciones que se ejecutan, la correlación existente entre estas acciones respecto al objetivo y la eliminación de los obstáculos que puedan trabar el logro de las metas establecidas. Esta evaluación de la acción, o regulación de actividades, el control, en definitiva, adquiere diversos significados si se lo aplica a las organizaciones, a la administración, a la Cibernética, o a la Teoría de Sistemas.

- **Organizaciones:** El control puede ser de tres tipos: Físico, Material o Simbólico. Es Físico cuando la aplicación de la sanción afecta al cuerpo

humano. El uso del látigo, el encierro o del revólver son designados como control coercitivo. Es Material cuando se usan recompensas para el logro de objetivos, que pueden ser cosas o servicios, y no se dan cuando no se alcanzan esos objetivos. Se denomina control utilitario y su principal símbolo es el dinero. Es simbólico cuando se busca la obediencia a través de la adhesión de los individuos a un credo, idea u otro símbolo. Se denomina control normativo. El grado de rigurosidad del control crece a medida que se pasa del control normativo al utilitario y de éste al coercitivo. Del mismo modo, los sistemas de control para las organizaciones que usan control coercitivo, como las cárceles, necesitan ser mucho más rígidos que para las que utilizan el control utilitario como las empresas, y los de estos mucho más severos que los de las organizaciones voluntarias controladas normativamente a través de la adhesión a símbolos, como las iglesias.

- **Administración:** El control para la administración tiene tres elementos: 1) Normas que representan una actuación deseada. Estas pueden ser tangibles o intangibles, vagas o específicas, pero si los interesados no entienden los resultados esperados se crean confusiones. 2) Comparación de los resultados efectivamente logrados contra las normas. De esa comparación surge una evaluación, hecha por alguien competente que luego informa a la Dirección Superior con autoridad para tomar las decisiones correctivas. 3) Acciones correctivas, que como resultado de la evaluación realizada rectifican los errores detectados para obtener los resultados planeados. Este tipo de control, si bien tiende a hacerse "Normativo" por el tipo de sanción que implican los incumplimientos, es en definitiva "Utilitario" y refleja el concepto del control administrativo en su forma más amplia. Primero existe una norma, luego una comparación entre plan y acción, una evaluación de los desvíos y luego la corrección de la autoridad competente.
- **Cibernética:** considerándola como la ciencia de los mensajes entre hombres y máquinas, puede decirse que el control es el envío de mensajes que cambian la conducta de quienes los reciben. En esencia no difiere mucho de la definición anterior. Primero se supone que hay

una norma o conducta a seguir, segundo existe un mecanismo que envía un mensaje cuando la norma o la conducta no se cumplen, y tercero el mensaje correctivo modifica la conducta desviada: Control homeostático. "Homeóstasis": Proceso por el cual una máquina detecta desviaciones e introduce cambios.

- **Teoría de sistemas:** control, es aquella función del sistema, que sostiene las variaciones de lo ejecutado dentro de los límites permitidos, de acuerdo a un plan. Aquí se enfatiza que existe en todo sistema un plan con objetivos que tienen tolerancias definidas y que las variaciones, fuera de los límites permitidos, son corregidas por el control.

a. Elementos del Control.

De los conceptos anteriores surge que podemos concebir al Control como parte de un todo, o como un Subsistema dentro de un sistema mayor, superando al concepto clásico, estático, como una etapa más dentro del proceso administrativo típico de Planificar, Administrar y Controlar. Esta concepción del control que lo ubica como un Subsistema dentro del Sistema Administrativo total de la Organización, nos permite analizar los elementos que componen este Subsistema de la siguiente manera:

- Una característica o atributo o condición a controlar. (Norma, Plan, Conducta), Un sistema "anda bien" cuando cumple sus objetivos, para poder controlarlo hay que seleccionar de la totalidad de operaciones que se desarrollan dentro del sistema, aquellas más relevantes, cuya medida da la pauta del funcionamiento total del sistema.
- Un mecanismo o sistema sensor, que sea capaz de medir, a intervalos determinados, el atributo bajo control. El desarrollo de técnicas de control consiste fundamentalmente en diseñar estos instrumentos de medición y su colocación dentro del sistema, de manera tal que el consumo de energías para el control sea lo más bajo posible. Por ejemplo, el diseño de un buen plan de cuentas y su correcta utilización, serán fundamentales para el éxito del sistema de control contable.
- Una red de comunicación que vincula al instrumento de control con el grupo de control. Siendo el control información para evaluar y corregir, es

fundamental que en el diseño de la red de comunicación se tengan presentes los dos principales problemas que se presentan: La longitud y el ritmo del flujo de la información. La rapidez que el conocimiento de la información requiera, se puede ver afectada por una excesiva amplitud y bifurcaciones en el sistema de comunicaciones internas dentro de la organización. El respeto a las líneas jerárquicas, la inexistencia de cronogramas que obliguen al cumplimiento de plazos, etc. son problemas que se presentan. Por otra parte, la corriente de información para control no es continua sino alternada, en plazos que el analista de sistemas de control debe establecer con sumo cuidado para que la información necesaria para la toma de decisiones correctivas se pueda tomar dentro de límites tolerables.

- Una Unidad de Control, para que compare lo planeado con lo ejecutado, detectando la magnitud y el sentido de los desvíos. La determinación de las causas y la adopción de las medidas correctivas son actividades de los centros de planeamiento y dirección, no del centro de control. Algunos sistemas de control incorporan un instrumento corrector para que el sistema vuelva al equilibrio planeado, esto se denomina sistema de control automático u homeostático. P.ej.: el termostato en un sistema de control y regulación de temperatura. En Administración casi todos los sistemas de Control presentan la fase de Retroalimentación, es decir que la información genera modificaciones en los subsistemas de Planeamiento o de Dirección, previa intervención humana. Son muy pocos aquellos casos en que son posibles implantar mecanismos de corrección automáticos.

b. Requisitos del control.

Un sistema de control debe adaptarse al tipo de operaciones que se deseen controlar. Los instrumentos para controlar ventas serán distintos de los diseñados para ser empleados en las compras o las finanzas de la empresa. Asimismo, una pequeña empresa necesita controles distintos a una mediana o gran empresa.

- Debe reflejar rápidamente los desvíos: La información debe llegar al responsable de tomar las decisiones correctivas lo antes posible para minimizar los daños que puedan causar las fallas detectadas.

- Debe ser flexible: en caso de cambios en los planes o de circunstancias imprevistas, el control tiene que ser factible de ser modificado.
- Debe reflejar el modelo de organización: Al ser la organización el vehículo fundamental de coordinación entre las personas que forman la estructura de la empresa, los controles deben respetar el modelo estructural vigente.
- Debe ser económico: es decir, cada control debe justificar lo que cuesta implantarlo. Dependerá de la capacidad de quién elija los factores auténticamente estratégicos en las áreas más importantes y diseñe los instrumentos para controlarlos.
- Debe ser comprensible: algunos dispositivos de control, fórmulas matemáticas, gráficos complicados, estadísticas, etc. suelen ser complicados y poco comprensibles para los dirigentes que han de servirse de ellos.
- Debe asegurar una acción correctiva: el control debería indicar el camino para la acción necesaria identificando dónde se produjo el problema, quién es el responsable y qué debe hacerse para corregirlo.

c. Tipos de Control.

El margen de discrecionalidad dentro del cual se mueven las acciones de control guarda relación funcional con la ubicación del sujeto de control dentro de la organización y las características de la información a recibir. Según (Thumm, 1998) en función de ello, se pueden distinguir tres tipos de control:

- **El simple o interno:** que se establece creando pautas de organización para que, en forma conjunta con la ejecución del trabajo operativo de las unidades de organización, se establezcan controles por oposición de intereses y se creen registros o archivos susceptibles de ser controlados. Este tipo de control se establece sobre las operaciones rutinarias y se localiza en los niveles inferiores de la pirámide cargos-funciones. Dentro de este tipo de control simple se ubican las "Normas de Control Interno", que son las reglas prescritas por la Organización tendientes a preservar su patrimonio mediante una adecuada vigilancia de sus bienes y la regulación de las actividades a que se dedica. La implantación de un

"Sistema de Control Interno" en una Organización requiere la aplicación de tres tipos de normas, a saber:

- El Control por "Oposición de Intereses". Para ello se distribuye la responsabilidad de un proceso total, en tramos, de forma tal que al culminar un tramo cesa la responsabilidad del que entrega y comienza la del que recibe. Por Ej.: en la rendición de un cobrador o cajero a la Tesorería, el control funciona por oposición de intereses, ya que el Tesorero no firmará un recibo por mayores valores de los que recibe, ni el cobrador aceptará un recibo por menor valor de lo que entrega.
- El Control por "Procesos" en puntos específicos de la tarea total. Se trata de asegurar el cumplimiento de las normas de procedimiento para cumplir un determinado trabajo a través del control por la vía jerárquica. Por ej. el control que ejerce un supervisor, visando y rubricando los comprobantes generados por sus subordinados.
- Las "Normas de Procedimientos" detalladas para ejecutar determinadas tareas, que precisan las maneras de realizar la tarea en sí, como los comprobantes, registros y archivos donde deben quedar asentadas las formalidades inherentes al procedimiento previsto. Las Normas de Procedimiento se pueden implantar tanto para la tarea de subordinados como de supervisores que actúan dentro del "Núcleo Operativo". Su propósito es crear una estructura completa de normas que dificulte la actuación dolosa o negligente, o si ellas ocurren, que quede constancia de las mismas. La "Auditoría" tradicional se encarga de evaluar el control interno de una organización a través de los "Cuestionarios de Control Interno" que forman parte de los "Manuales de Auditoría". Una vez evaluada la eficacia de los métodos y procedimientos actuales, debe redactarse o modificarse si ya existiera, el "Manual de Control Interno", que es el instrumento que reúne todas las reglas que deben respetarse para que se encuentren adecuadamente preservados los bienes de una Organización.

- **El operativo o por realimentación u homeostático:** se caracteriza por la existencia de pautas o metas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites de tolerancia fijados. Este tipo es realizado por la gerencia media o las jefaturas departamentales que se ubican a continuación de los niveles superiores de la organización.
- **El Superior o Gerencial:** cuya característica saliente es que no está sujeto a pautas preestablecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se van tomando las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción. Sin embargo, puede establecerse un Sistema de Control Superior, previendo un esquema de información dirigida a la Dirección Superior de la organización con el propósito de permitirle evaluar la marcha y el desarrollo de los programas y políticas en vigencia. La estructuración de un sistema de este tipo se logra sobre la base de un "Manual de Control Superior", que debe reunir en un sólo cuerpo orgánico:
 - Los cuadros, gráficos y demás instrumentos informativos que fueran diseñados para la organización.
 - La designación de responsables de reunir y presentar la información en tiempo y forma, así como la debida especificación de las tareas o funciones para lograrlo.
 - El cronograma de preparación, presentación y circulación de todos los instrumentos informativos que forman el "Manual".

Toda la información a incluir debe ser completa y clara, pero a la vez sintética, para simplificar el análisis y comprensión de los datos. Para lograrlo se la clasifica separándola en categorías o posiciones, dividiendo la actividad de la Organización en áreas definidas, para cada una de las cuales se selecciona un conjunto de datos que resulten indicadores de la marcha de cada una de esas áreas o sectores de la Organización. Las posiciones o categorías en que se divide a una empresa son cinco:

- **Posición Comercial:** Aquí se incluirán los cuadros, gráficos, etc. que contengan la información referente a las ventas, en unidades físicas y valores monetarios, como así también los costos de comercialización.
- **Posición Operativa:** Incluye los datos vinculados a la actividad industrial, comercial o de servicios medidos a través de las compras, eficiencia productiva, personal y costos de operación.
- **Posición Económica:** Se refiere a la situación en cuanto a ganancias y pérdidas, índices de rotación y evolución y determinación de nivel mínimo de actividad, estados de resultados mensuales, anuales, de costos y utilidades por rubros, etc.
- **Posición Financiera:** Se incluirán aquí los datos referidos a las disponibilidades monetarias, origen y aplicación de fondos y los índices de liquidez y endeudamiento, presupuestos de caja para distintos períodos, etc.
- **Posición Patrimonial:** Comprende la información referida a los activos y pasivos de la Organización, los índices de solvencia, inmovilización, balances de períodos intermedios, etc. Finalmente, hay que destacar que dentro de cualquier Organización existen unidades que se dedican a controlar, es decir son predominantemente receptoras de información para ejecutar el control, mientras que hay otras que son predominantemente emisoras de información para control.

d. Instrumentos de medición.

- **Cómo se controla:** Los diversos niveles, dentro de la pirámide organizativa de cargos-funciones, utilizan en distinta medida los sistemas de control definidos anteriormente. El Nivel Inferior controla basado básicamente en el contacto personal y ayudado, en proporciones variables, en canales informales, según la personalidad del supervisor. El Nivel Medio o de jefatura departamental, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección Superior, para ello recibe información por la vía jerárquica. Utiliza el margen de discrecionalidad que se le ha otorgado para ajustar la actividad al estándar fijado. Revisa personalmente los problemas que salen de las

normas y resuelve en consecuencia. Pero no interviene personalmente en todo el proceso como en el nivel inferior, sino que lo hace por excepción ante casos determinados, o por intervenciones sorpresivas para controlar el grado de cumplimiento de las normas por parte de los supervisores a su cargo. En ambos casos, nivel inferior y medio, la frecuencia del control es DIARIA, en el primer caso sobre los detalles más ínfimos del proceso, en el segundo sólo debe atender excepcionalmente los problemas de desvíos respecto a los estándares fijados. El contacto personal y la vía informal son más frecuentes al nivel inferior y más cerrado en el nivel medio, la presencia física del supervisor es permanente con el lugar de trabajo, mientras que el jefe departamental utiliza la recorrida periódica y breve como medio de control. La Dirección Superior utiliza básicamente, además de los informes periódicos, globales, agrupados por categorías o posiciones; otras tres fuentes de información para control: Las reuniones con sus jefes departamentales, generalmente semanales, el contacto personal por visitas o por asuntos que por su importancia le están reservados, y los informes de auditoría operativa que le comunican el cumplimiento de las normas que hacen al control patrimonial y de eficiencia. Entre estos tres niveles queda dividido el problema del control de la Organización. Queda para el nivel operativo el cumplimiento de las normas para cada una de las operaciones. La tarea de control ahí es del tipo revisión-rechazo, si está bien hecha la tarea, sigue su curso; si está mal, vuelve a repetirse o corregirse. Siempre existe el riesgo que, si existiera un acuerdo entre sectores, o si alguno de ellos adquiriera mucho poder dentro de la Organización, pueda perjudicársela, ya sea en forma de deterioros patrimoniales o de ocultamiento de ineficiencias.

- **Qué se controla:** Tres son los elementos que deben someterse a control:
 - Los Bienes, propiedad de la Organización, son los recursos materiales e inmateriales de propiedad de la empresa. El control se dirige a preservar la integridad de los mismos mediante su custodia y

a obtener el máximo rendimiento reduciendo su inmovilización o uso improductivo.

- Las personas integrantes de la Organización, ligadas a la misma por diversos nexos jurídicos. Aquí el control trata de mantener todos los puestos adecuadamente cubiertos para que las actividades se desenvuelvan fluidamente y se pueda obtener de los recursos humanos un rendimiento acorde a su capacidad y remuneración.
- Las actividades, principales y conexas, desarrolladas por la Organización para el logro de sus objetivos. Las primeras, que tienden directamente a la consecución de sus fines y las segundas, que tienden a actuar en apoyo de las primeras cuidando la existencia misma de la Organización o estableciendo las condiciones básicas para que aquellas puedan desarrollarse.
- **Control sobre Bienes:** Este control sobre los recursos que debe poseer toda organización para que pueda cumplir sus objetivos, que asumen la forma de herramientas, maquinarias o dinero, asume una doble faz:
 - Un conjunto de normas de Control Interno para tratar de asegurar que en su manipuleo se cumplan con mínimos recaudos para su custodia y movilización. Estas normas son de cumplimiento obligatorio para todas las personas que tengan bienes a su cargo, y su verificación está incluida en los programas de Auditoría Operativa.
 - Un sistema informativo que contenga datos sobre los tipos, cantidad, rendimiento previsto y real de cada una de las categorías de bienes existentes. Los niveles de rendimiento se fijan sobre la base de comparar los rendimientos de inversiones alternativas. (Costo de Oportunidad).

Los bienes sujetos a control son todos aquellos susceptibles de tener un valor económico, en particular los siguientes:

- El dinero, en todas sus manifestaciones: efectivo, cuentas bancarias, moneda extranjera, etc.
- Los títulos de crédito: cheques, giros, pagarés, acciones, etc.

- Las mercaderías y las materias primas, productos en proceso, repuestos, etc.
 - Los bienes que se usan en las actividades de la empresa: maquinarias, instalaciones, edificios, vehículos, herramientas, muebles y útiles.
 - Los créditos y derechos a favor de la organización: marcas y patentes, concesiones, llave de negocio, etc.
 - Las cuentas a cobrar y derecho similar, el crédito comercial y el buen nombre de la empresa.
- **Control sobre las personas:** El personal con que debe contar cualquier organización para poder desarrollar las actividades inherentes al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta las particularidades que poseen las personas, en el sentido que ninguna es igual a otra y que su comportamiento es complejo, debe ser sometido a un control que tiene las siguientes facetas:
 - Un conjunto de normas para determinar la cantidad y calidad del personal necesario y para determinar la forma en que será incorporado. La elaboración de estas normas es facultad de los departamentos de organización y su cumplimiento vigilado por el servicio de auditoría.
 - Un reglamento interno que reúne todas las disposiciones para regular la relación entre la organización y su personal. El mismo será controlado en su aplicación por toda la línea jerárquica, con apoyo del dpto. de personal.
 - Un sistema de evaluación individual del desempeño basado en información de la supervisión, asistencia, dedicación, sugerencias, rendimiento, etc. que posibilite el mejor control sobre la eficiencia del personal en su puesto de trabajo. Las cuestiones sujetas a control son: Estructura de la organización, en lo referente a:
 - Cantidad de personas necesarias por puesto y categoría.
 - Capacitación requerida.
 - Cualidades y calificaciones personales.
 - Necesidades temporarias de personal.

- Previsión de ampliaciones y reemplazos.

Selección y capacitación del personal:

- Métodos y etapas de selección.
- Cursos de entrenamiento y capacitación.
- Promoción y transferencias

Cumplimiento de Obligaciones formales:

- Horario.
- Presencia.
- Cuidado de instrumentos.

Rendimiento y eficiencia.

- Productividad individual y colectiva.
- Iniciativas e ideas puestas al servicio de la organización.

Disciplina dentro de la organización.

- Sanciones correctivas.
- Separación de personal

- **Control sobre actividades:** Para la concreción de los objetivos de la organización es necesario que se desarrollen un cúmulo de actividades básicas o principales y una serie de actividades conexas o accesorias que contribuyen al a la fluidez de las operaciones principales. El control sobre estas actividades cubre los siguientes aspectos:

- Un conjunto de normas de control interno que regulan la realización de cada una de las operaciones en forma individual, a fin de evitar perjuicios patrimoniales y propender al uso más eficiente de los recursos.
- Un sistema informativo que reúna datos sobre el resultado del conjunto de operaciones, su ajuste o desajuste a los planes.

Las principales Actividades sujetas a control serían las siguientes:

- Operaciones de Comercialización: Ventas, facturación, reclamos y devoluciones, solicitudes de crédito de clientes.

- Operaciones de compra: requerimientos, selección de proveedores, recepción y almacenamiento.
- Operaciones de consumo de materiales y mano de obra: Transporte y puesta en la línea de producción, identificación de tiempos de trabajo, liquidación de sueldos.
- Operaciones de Ingresos y Egresos de dinero: cobranzas, rendiciones de cuentas, verificación de elementos a pagar, planificación de pagos
- Operaciones de procesamiento de la información: sistemas de registración y contabilización de todas las operaciones relevantes para controlar.

e. Instrumentos de medición o de control.

El soporte o instrumento físico que se utilizará como vehículo de la información para el control puede adoptar diversas formas o maneras, que admiten las siguientes clasificaciones: Una primer distinción que cabe adoptar es la de separar entre medios sistemáticos de control, a los cuales se denominará Instrumentos, y medios accidentales de información, como las comunicaciones verbales no rutinarias, memorándums, etc. que por su carácter asistemático no adquieren el status de instrumentos de uso cotidiano. Luego, dentro de los Instrumentos, se pueden efectuar otras dos grandes divisiones: los de control de progreso o temporales, y los instrumentos informativos de control propiamente dichos.

- Los de control de progreso, tienen como objetivo alertar sobre el momento en que es necesaria una decisión. No contienen información sobre la actividad en sí, sino con su desarrollo temporal. Son instrumentos de este tipo:
 - La Agenda: es el más simple, sirve para ubicar en el tiempo a cada acto de toma de datos.
 - Los Archivos: de comprobantes o carpetas ordenadas para poner de manifiesto los papeles faltantes o las fechas o situaciones sobre las cuales hay que pedir información.

- Las planillas de asuntos en trámite: sirven para reunir información sobre un proceso complejo, a efectos de poder seguir su progreso o trámite.
- Los gráficos de control de progreso: (Gráficas de Gantt), En un eje de coordenadas se señalan sobre el eje horizontal el tiempo y sobre el vertical los asuntos a controlar.

Los instrumentos informativos de control propiamente dichos, a diferencia de los anteriores que se refieren a cuándo se cumple el proceso, estos atienden a cómo se desarrolla el mismo, incluyendo datos necesarios sobre la medida en que se cumplen los procesos bajo control. Son instrumentos de este tipo:

- Los reportes diarios o informes de actividad diaria: reúne datos referidos a una actividad determinada para poder seguirla durante un corto período de tiempo. P.ej.: Saldos de Caja, de Recaudación, Pagos, etc.
- Las planillas o formularios informativos: contienen una serie de datos homogéneos sobre un aspecto sujeto a control, que pueden ser de períodos sucesivos o de una sola vez. P. Ej.: planillas de control presupuestario.
- Los gráficos: que permiten una rápida visualización de las series bajo control. Dentro del nombre Gráficos se incluyen a: Los gráficos cartesianos, los gráficos de barras, los gráficos circulares.
- Los informes de auditoría operativa: que posibilitan mantener bajo control las operaciones de varios sectores de la organización, habitualmente se utilizan planillas o gráficos, pero se hace hincapié en la rutina de recepción de informes estructurados según un patrón o modelo a través de los cuales se conocen los hechos anormales, los procesos o cosas revisadas, su intensidad y recomendaciones de cambio.

2.1.19. Evaluación

La evaluación es una herramienta de gestión, a considerar desde su realidad y su perspectiva: la evaluación es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al

igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización. La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los gerentes y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

Al evaluar la eficacia del desarrollo, los esfuerzos de seguimiento y evaluación buscan valorar lo siguiente:

- La pertinencia de la asistencia y las iniciativas (estrategias, políticas, programas y proyectos diseñados para combatir la pobreza y apoyar los cambios deseables) respecto a los objetivos nacionales de desarrollo dentro de un determinado contexto nacional, regional o mundial.
- La eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo, incluidas las alianzas estratégicas.
- La contribución y el valor de la asistencia respecto a los resultados y prioridades nacionales de desarrollo, incluidas las condiciones materiales de los países donde se implementan los programas y cómo esta asistencia mejora visiblemente las perspectivas de las personas y de sus comunidades.
- Los factores o motores clave que permiten iniciativas de desarrollo exitosas, sostenidas y ampliadas; opciones alternativas, y ventajas comparativas.
- La eficiencia de la ayuda al desarrollo, las alianzas y la coordinación para limitar el coste de las transacciones.
- Los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.
- El nivel de apropiación nacional y las medidas para mejorar la capacidad nacional para la sostenibilidad de los resultados.

Existen diferentes niveles desde los cuales se puede observar la evaluación. En su nivel más genérico o abstracto, evaluar supone la implantación de un cierto tipo de metodología que se caracteriza por tener una terminología propia, un conjunto de herramientas conceptuales y analíticas específicas, y unos procesos, fases y procedimientos, igual, específicos.

En su nivel más concreto, evaluar implica la aplicación de aquel modelo o metodología capaz de producir información válida y confiable que permita el establecimiento de juicios sobre el qué y el cómo de los logros de una determinada actuación. Naturalmente, esto puede significar el uso de uno o más tipos de evaluación (evaluación de necesidades, de calidad, de resultados e impactos, de eficiencia, etc.) y su realización en varios momentos (ex-ante, on-going, ex-post). Del mismo modo, dependiendo de quién se encargue de llevar a cabo la evaluación, ésta puede ser externa, interna o autoevaluación. (Astier, 1997)

Realmente, dentro de una nueva visión alrededor del quehacer evaluativo, se reconoce ya ampliamente que la evaluación como capacidad técnica funcional es un componente clave en TODO el ciclo de los programas y proyectos.

Se pretende que atrás queden los tiempos cuando se evaluaba después de que todo había concluido y se “buscaban los números” de las actividades realizadas, sobre todo para volver a solicitar recursos al financiador. También queda atrás la relación entre evaluación y supervisión, ya que evaluar no implica emitir dictámenes sino recomendaciones fundadas en el conocimiento. Además de romper con la lógica de “evalúo” para el financiador, se trata que la evaluación de calidad permita un control de la gestión; la evaluación se convierte en un proceso de aprendizaje social, ejercido por aquellos que quieren saber y conocer para mejorar la tarea asignada, para saber cómo comprometerse o para la exigibilidad de los derechos. La lógica de la evaluación actual no es la de un sistema de vigilancia del cumplimiento, sino es ante todo un método de aprendizaje institucional para una mayor capacidad al momento de realizar intervenciones sociales efectivas en la realidad de los y las jóvenes. (Urzúa, 2004).

Parcialmente podríamos sacar las siguientes conclusiones en base a lo abordado:

- La evaluación es inherente a TODO el ciclo del proyecto.
- Una evaluación de calidad apunta al aprendizaje institucional.
- La evaluación tiene que ver con ‘control’.

- Los resultados de una evaluación constituyen insumos para la toma de decisiones y adecuar rumbos.
- La evaluación es una herramienta de gestión.

A. Requisitos para la evaluación.

Aunque no se le exige ser un especialista o un experto en evaluación, el gerente del proyecto debe saber definir, planificar e implementar los procesos de evaluación, en colaboración con miembros del equipo interno y/o consultores externos. La siguiente gráfica detalla algunas de las tareas esenciales de la gestión de la evaluación.

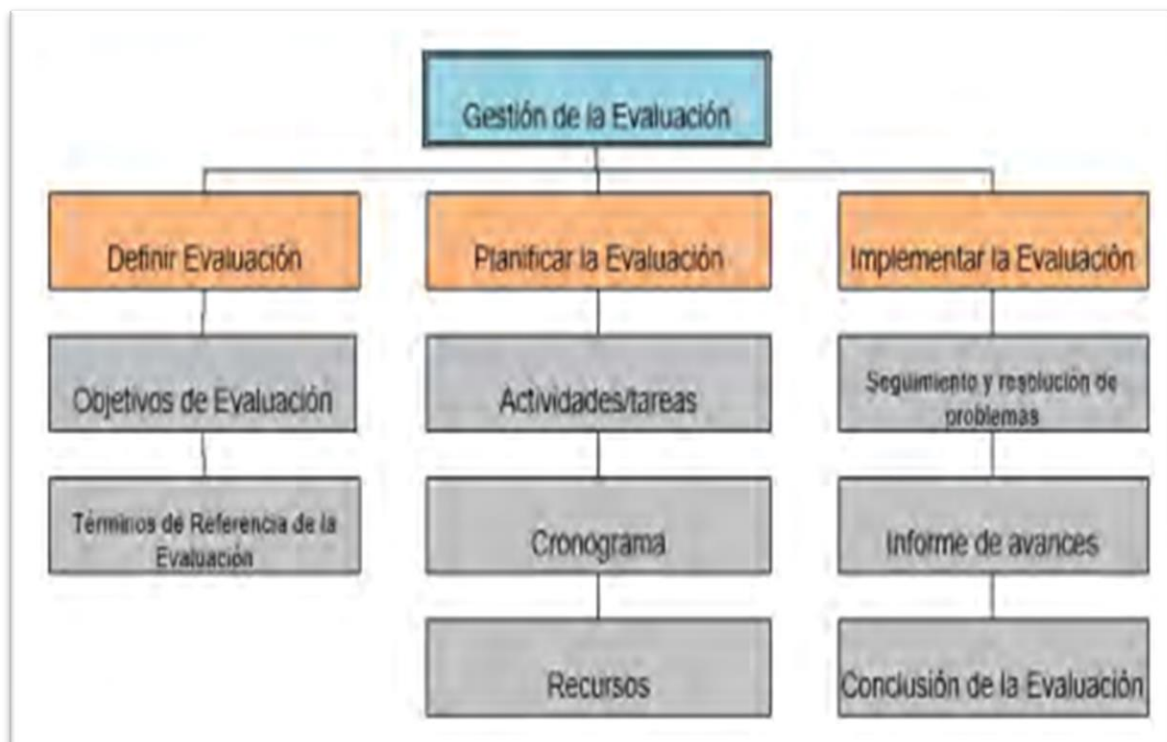


Gráfico 4. Gestión de la Evaluación

Nota: La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier proyecto, y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la organización. Generalmente la metodología de trabajo consta de procesos que son: planificación, actuación, recogida de datos y, finalmente, la evaluación que es, a su vez, el punto de partida para la siguiente planificación. Una evaluación pretende realizar un análisis y reflexión que tenga como consecuencia mejorar y/o progresar; además, es un ejercicio de responsabilidad. El fin último de la evaluación es la mejora del trabajo de la organización y de sus propuestas.

B. Tipos de evaluación.

Abordaremos diferentes tipos de evaluación, que podrían servir para comprender y orientar mejor nuestras prácticas.

- ***Evaluación ex-ante (antes), on-going (durante), ex-post (después).***
Al analizar los textos disponibles sobre evaluación, resulta interesante constatar que en el ámbito socio-educativo, la evaluación hace referencia a procesos (participativos) a desarrollar más que todo al finalizar una determinada etapa o el proyecto completo en sí, independientemente que hay muchas voces que asignan importancia a la ‘evaluación continua’, la ‘evaluación permanente’, la ‘evaluación formativa’, en contraposición a la ‘evaluación de productos’, la ‘evaluación de resultados’ o la ‘evaluación sumativa’. Sin embargo, al retomar textos cuyos contenidos hacen referencia a la ‘evaluación (social) de proyectos’, desde el área administrativa y socioeconómica, nos encontramos con un enfoque de la evaluación hacia el trabajo previo (diagnóstico), un énfasis en los estudios previos (pre-inversión: pre-factibilidad y factibilidad) a la ejecución de los proyectos. Se trata de estudios, cuyos resultados más bien permitirán ‘evaluar’ (= emitir un juicio de valor) TODAS las condiciones previas de un proyecto. En los quehaceres orientados hacia el desarrollo comunitario, es importante retomar las ideas esenciales de los diferentes enfoques. De allí, que, en el siguiente inciso, al referirnos a un sistema, lo haremos en el sentido de un Sistema de Seguimiento, Evaluación, Monitoreo y Control, dejando claro que la evaluación es principio y fin (para empezar de nuevo) de todo proyecto socio-económico, también en la comunidad, ya que lleva a mayores niveles de **conciencia** sobre lo que hacemos y a qué apuntamos. (G, 2004).

(Salas, 2013) Propone cuatro tipos de evaluación que aportan valoraciones distintas:

- **Al principio (ex ante):** Una evaluación diagnóstica que arroja información sobre los posibles impedimentos o las oportunidades para obtener los resultados esperados. (con esta terminología, ya que ‘al principio’ se podría interpretar como ‘al inicio de la ejecución del proyecto’ y al ser así, ya no correspondería a una evaluación ‘ex-ante’ como se planteará más adelante en este texto).

- **A la mitad (intermedia):** Facilita plantear correcciones dentro del proceso del proyecto. Es importante no confundirla con el seguimiento que es una actividad continua. La evaluación intermedia es una actividad programada con los siguientes pasos:
 - Definir preguntas concretas a las que la evaluación deberá responder conforme al análisis de los objetivos, análisis de los indicadores y el análisis participativo.
 - Definir los indicadores necesarios para analizar los criterios de evaluación de la gestión: eficiencia, eficacia, pertinencia, resultados y efectos.
 - Establecer un plan de recolección de la información para los criterios acordados y los indicadores definidos.
 - Identificar a los principales implicados en el proceso, los informantes clave, los aliados estratégicos, los responsables de la gestión u otros.
 - Elaborar el informe intermedio y difundirlo a los implicados.
- **Al término (evaluación final):** La evaluación al final sirve para establecer los alcances obtenidos y compararlo con lo planificado y formular hipótesis sobre nuevos proyectos.
- **Posterior (ex post):** Es una evaluación con mayor profundidad, más allá del alcance inmediato del proyecto; extrae lecciones, hallazgos y evidencias, permite la elaboración de recomendaciones objetivas para nuevos proyectos. Es la base para determinar el grado de efectividad sostenible.

C. Evaluación privada y evaluación social de proyectos.

((CINTERFOR), 2010) Expresan: Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad en un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocian. La evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con 'precios sombra' o sociales, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, teniendo en cuenta los

efectos indirectos o externalidades que se generan sobre el bienestar de la comunidad (p.ej. la redistribución de ingresos o la disminución de contaminación ambiental).

D. Evaluación externa, evaluación interna y auto-evaluación.

- Evaluación externa: A cargo de un equipo externo a la institución.
- Evaluación interna: A cargo de un equipo técnico de la propia institución.
- Auto-evaluación: A cargo de las personas involucradas mismas en el proyecto.

Para incrementar la demanda de auto-evaluación habría que lograr que ésta se convierta en un instrumento de aprendizaje, para lograr una mejor gestión, y no de sanción. No imponerla sino incentivarla. Caracterizar a la evaluación como un ejercicio de aprendizaje es tanto más importante cuanto no existen metodologías uniformes para realizarlo y en todos los casos implica partir de definir los objetivos específicos dentro de la misión de cada organización en un momento dado. En el caso de la auto-evaluación, los niveles de participación amplios juegan un papel fundamental.

E. Otros tipos de Evaluación.

Para concluir este apartado respecto a los tipos de evaluación, incluimos un extracto del 'Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes' de (Abdala, 2004) por ofrecer una visión general diferente:

- **Enfoques de la evaluación.**

Pseudo-evaluaciones En ellas, se cumple un proceso evaluatorio, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto y que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente.

Evaluaciones experimentales y cuasi-experimentales Son evaluaciones exclusivamente cuantitativas. Este diseño exige que se constituya un grupo de control (tarea ardua y compleja). Se mide el impacto por comparación estadística entre el grupo de control y el grupo beneficiario de las acciones del programa. Se miden: incremento del bienestar de los beneficiarios, según empleo (empleabilidad, inserción

laboral posterior, tipo de trabajo, satisfacción laboral) ingresos y ciudadanía. Asimismo, puede medirse focalización, deserción, retención, cobertura.

Evaluaciones verdaderamente mixtas cuanti-cualitativas El abordaje mixto permite tener los datos señalados en el grupo anterior y agrega el aporte cualitativo. Entre estos:

- cambios actitudinales
- cambios psico-sociales
- autoestima
- empleabilidad
- necesidad y satisfacción con el programa

Puede medirse también el impacto sobre las/os restantes actoras/es (capacitadoras/es, empresarias/os, informantes clave de la población). Se utilizan los estudios de casos, las observaciones, las entrevistas, en profundidad. El aporte mixto ayuda a entender más por qué unos programas son exitosos y otros fracasan.

2.1.20. Diferencias entre Monitoreo, Seguimiento Y Evaluación.

(Espinoza Corrales, 2007) Identifica DIFERENCIAS entre monitoreo y evaluación:

Las diferencias entre monitoreo y evaluación se refieren más a los mecanismos utilizados, su periodicidad y el objetivo propuesto en la planificación inicial. El monitoreo consiste en una serie de pasos para la evaluación, ya que permite el seguimiento cotidiano del proceso y genera información que servirá de insumo para las evaluaciones previstas.

Las diferencias más destacadas entre estos conceptos, las resume el siguiente cuadro:

Tabla 5. Diferencias entre el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Monitoreo y Seguimiento	Evaluación
Se realiza con mayor frecuencia, se puede decir que es permanente.	Se realiza con menor frecuencia en períodos generalmente anuales o al finalizar etapas.
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.	Afecta las decisiones en plazos mayores, por lo general es insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.

Trata de medir la tendencia que llevan las actividades hacia el logro de las metas y objetivos.	Mide el grado en que se modifica la situación deseada por el cumplimiento de los objetivos y metas en plazos a períodos establecidos.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto.
La información que proporciona está dirigida para ser utilizada hacia el interior del proyecto.	La información que brinda contribuye al mismo tiempo en el ámbito interno y externo, principalmente entes financieros externos, donantes, contrapartes y población participante.
Es una herramienta importante para la ejecución del proyecto.	Es una función importante para reflexionar sobre la planificación.
Puede modificar la asignación de rubros o recursos del presupuesto aprobados al indicar el cumplimiento de metas.	Afecta la planificación futura de recursos, incluso puede determinar el plazo del proyecto, cuando se propone ampliar o cerrar un proyecto.
Se manifiesta a través de documentos (informes), más frecuentes, menos extensos.	Se manifiesta en documentos (informes) menos frecuentes, pero más extensos.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.
El objeto del monitoreo son las actividades, productos, medios, recursos y resultados.	El objeto de la evaluación son los efectos y los impactos.
Corresponde a programación operativa (monitoreo) y a mediano plazo (seguimiento)	Corresponde a planificación de largo plazo, planes estratégicos.
Para medir se basa en indicadores empíricos, unidades de medida de las actividades.	Se base en indicadores de impacto, efecto, resultados.

<p>El nivel de análisis del monitoreo es la ejecución y la oferta técnica, los productos inmediatos. Del seguimiento es el nivel de efectos.</p>	<p>En la evaluación se analiza la visión, misión, objetivos, estrategias y otros aspectos esenciales, procurando visualizar impactos.</p>
--	---

Nota: Las diferencias principales tienen que ver con el objeto de cada una. En el caso de la evaluación se va a medir una intervención en función de unos criterios establecidos para emitir un juicio de valor sobre ella. Sin embargo, el seguimiento supone un análisis sistemático de la gestión de la intervención en cuanto a su eficacia y eficiencia. Por último, la monitoreo supone la verificación de la transparencia y conformidad de las obligaciones financieras con las obligaciones legales y contractuales.

A manera de complemento de las diferencias entre monitoreo y evaluación descritas en el recuadro, habría que añadir, por una parte, que el monitoreo no debe considerarse simplemente como la revisión de los avances de la implementación de acciones y actividades, sino que, necesariamente, ha de relacionarse con el logro de los objetivos. No se trata, entonces, de preguntarnos si estamos emprendiendo las acciones previstas; sino cuánto estamos avanzando para lograr esas acciones. Por otra parte, el monitoreo interviene en los niveles de Componentes y Actividades de la Matriz de Planificación, mientras que la evaluación interviene en los niveles de Fin y Propósito.

Otra forma de diferenciar el monitoreo de la evaluación consiste en el significado de ambos términos, con relación a elementos como: objetivo, indicadores, aspectos a considerar, frecuencia, fuentes y responsables

No obstante, las diferencias entre monitoreo y evaluación antes explicadas, los objetivos de ambos procesos son muy similares, en cuanto proporcionan información útil para la toma de decisiones acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados. Es por ello, que el monitoreo y la evaluación se consideran procesos interrelacionados, aun cuando en la práctica se separen.

A lo expuesto se agrega, que, si bien el monitoreo o seguimiento permite describir y calificar el cumplimiento del programa o proyecto, en los términos contenidos en el Plan Operativo, durante la Ejecución, la evaluación determina si dicho cumplimiento ha conducido al logro de los efectos, o ha producido el impacto deseado por la intervención.

(Salvador, 2005) Al referirse a la '**Evaluación**' expresa:

La Evaluación es un proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proyecto, con el objeto de determinar la pertinencia de los métodos utilizados y la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en los beneficiarios.

La evaluación utiliza la información obtenida y producida por el Sistema de Seguimiento y Evaluación y al comparar los resultados con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño del proyecto, con el propósito de sacar enseñanzas para un futuro proyecto.

- La evaluación es un proceso general de aprendizaje cuyos fines son, básicamente mejorar las condiciones presentes del proyecto.
- Sacar a flote las posibles insuficiencias o errores del proyecto para contrarrestarlos y prevenirlos en el futuro.
- Destacar lo útil, eficiente y aceptable para actualizarlo teniendo en cuenta las circunstancias que ayudaron a su éxito y las nuevas que se prevean.

(Holanda, 2000) Define la evaluación como:

Medidas diseñadas para evaluar el resultado del proyecto en relación con sus objetivos establecidos y el impacto que se desea lograr. Tradicionalmente, esta evaluación es considerada una actividad externa y retrospectiva en un punto en el tiempo. Pero también incluye 'evaluaciones permanentes' basadas en el proyecto, y 'auto-evaluaciones' (continuadas o únicas) que realiza la organización que implementa el proyecto.

(Budinich, 1998) Establece diferencias entre evaluación y auditoría, en base a una referencia a un manual del PNUD para la Administración de Proyectos:

“Lo mismo que la evaluación, una auditoría supone la valoración de la eficiencia y eficacia y la formulación de recomendaciones para promover mejoras. No obstante, en la valoración de estos elementos, la auditoría se distingue de la evaluación por su orientación u objetivo. Normalmente, una auditoría se concentra principalmente en la observancia de las normas y reglamentos vigentes, en vez de tratar de comprobar la pertinencia y determinar los probables efectos o sostenibilidad de los resultados”. Una

auditoría por lo tanto no necesita ni analizar, ni documentar el aprendizaje del proyecto.

(Salas, 2013) En el contexto de un Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud (sse), plantea:

Entendida como evaluación de resultados, es un proceso organizado de aprendizaje que resulta de cotejar lo realizado con lo planificado. La evaluación consiste en la determinación de una valoración acerca de la marcha de la eficiencia y la eficacia, o sea de los mismos aspectos que observa el seguimiento, sólo que al momento de evaluar se ubica el punto con respecto a lo esperado, es como una foto del momento.

(Chassagnes, (s.f.).) Responde la pregunta '¿Qué es la Evaluación?' así: A diferencia del seguimiento, la evaluación es un proceso más completo y profundo de análisis de la acción. Allí, luego de un lapso de tiempo previamente establecido, realizamos un análisis crítico de todas las actividades y resultados del proyecto.

En este momento es de indudable importancia la información que hemos ido recogiendo en el seguimiento. La evaluación es el momento preciso de reajustar y programar las próximas etapas del proyecto o bien el momento de darlo por terminado. En este último caso se la denomina Evaluación Final.

(Medina Giopp, 2007) A quien ya citamos anteriormente, al comparar monitoreo y evaluación, aporta todavía sobre 'evaluación', esta vez desde un enfoque de género:

La evaluación desde el punto de vista semántico significa estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa. Como mecanismo institucional es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del que hacer institucional o del proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. La evaluación es de carácter integral y transformador, nos refiere a cómo mujeres y hombres de las comunidades en que trabajamos han modificado sus actitudes y comportamientos. La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes.

La evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del plan, programa o proyecto, con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes.

En cuanto a los procesos de evaluación, nos encontramos con muchas concepciones teórico-prácticas, también muchas críticas. (Rodríguez G. e., 1999) Desde Brasil plantea:

El criterio económico, la eficiencia medible, la productividad, los bienes materiales construidos no deben ser tomados como criterios absolutos para la evaluación de un proyecto. “Muchas veces esos proyectos son elaborados sin la participación efectiva de la comunidad y son ejecutados siguiendo modelos de gestión vertical, de arriba hacia abajo, con la colaboración de instituciones locales que actúan únicamente como representantes formales de la comunidad”. En la perspectiva de construcción de nuevas relaciones sociales, un proyecto concebido, elaborado y gestionado de arriba hacia abajo es impensable”. Sin embargo, cada día nos encontramos con proyectos verticales y centrados en una visión estrictamente económica. Y, finalmente, son divulgados como proyectos de éxito.

Uno de los aspectos fundamentales de cara a la calidad en los procesos de evaluación constituye sin duda la participación.

Los métodos participativos permiten la intervención activa en la toma de decisiones para quienes tienen algo que ver con un proyecto, programa o estrategia; generan un sentimiento de identificación con los resultados y recomendaciones. Los métodos examinan las cuestiones pertinentes haciendo que participen en el diseño, los verdaderos protagonistas.

Establecen asociaciones y una mayor identificación local con los proyectos. Mejoran los conocimientos locales, la capacidad de gestión y las competencias. Ofrecen información oportuna y fiable para la toma de decisión sobre la gestión. Algunas veces, estos métodos parecen poco objetivos. Requieren mucho tiempo para que las partes interesadas puedan participar de forma significativa. Posible predominio y utilización inadecuada de algunas partes interesadas para proteger sus propios intereses. (UNAN, 2007)

Y como instrumentos de participación se indica en el mismo documento:

- **Análisis de las partes interesadas:** es el punto de partida de la mayoría de las evaluaciones sociales y estudios basados en la participación. Se utiliza para llegar a una comprensión de las relaciones de poder, influencia e intereses de las distintas personas que participan en una actividad y para determinar quién debe intervenir y cuándo.
- **Evaluación local participativa:** es un método de evaluación que trata de intercambiar conocimientos entre la población local, tanto rural como urbana, y personas ajenas. Permite a los responsables de las actividades de desarrollo y a la población local evaluar y planificar intervenciones adecuadas basadas en la colaboración, utilizando muchas veces técnicas visuales para que puedan participar las personas que no saben leer ni escribir.
- **Evaluación de los beneficiarios:** implica la consulta sistemática a los beneficiarios de los proyectos y a otras partes interesadas para identificar y diseñar iniciativas de desarrollo, detectar los obstáculos a la participación e intercambiar opiniones para mejorar los servicios y actividades.
- **Seguimiento y evaluación participativos:** implica la participación de las partes interesadas en diferentes niveles y en forma conjunta para identificar problemas, recopilar y analizar la información y generar recomendaciones.

La evaluación, igual como el monitoreo y el control, constituye un componente del Sistema integral del seguimiento. Es un componente integrador, ya que abarca los aprendizajes significativos de los dos componentes anteriores, siempre y cuando se trata de un momento de evaluación que corresponde a 'después de haber iniciado la ejecución del proyecto'.

Este proceso parte de los hallazgos del monitoreo y el seguimiento donde ya se ha establecido una comparación con una línea base y los resultados de otros momentos anteriores de evaluación, profundiza sobre los mismos para poder llegar a la formulación de un juicio de valor. La interpretación que permite llegar a este juicio de valor se basa en el sistema de indicadores correspondiente a los objetivos y los resultados esperados.

Consideramos fundamental la metodología que se implementa en el proceso de evaluación. Para que la evaluación resulte en un aprendizaje significativo, es indispensable que el Proceso sea Construido colectivamente (niveles altos de participación de todos los sectores involucrados) como una Oportunidad de Aprendizaje, el cual debe integrar una actitud emprendedora (de cara a encontrar formas significativas de interpretación de resultados y de alternativas de superación) de calidad.

Un proceso de evaluación, igual como el monitoreo y el seguimiento, se orienta al control de responsabilidades asignadas con su valoración crítica correspondiente, y al juicio crítico colectivo (consensuado o diferenciado) de los niveles de cumplimiento de responsabilidades compartidas.

Tabla 6. Dimensiones del Sistema integral del seguimiento

Dimensiones	Sistema de Monitoreo – Seguimiento – Evaluación		
	MONITOREO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Temporal	Frecuente y sistemáticamente Cortes transversales.	Permanentemente Enfoque de proceso y de vivencia / Participante.	Periódicamente Enfoque de Proceso y/o de Producto.
Base	Aplicación de Instrumentos (Supervisión)	Resultados de Monitoreo Observación Participar y compartir Comunicación Sistematización (Intra-, Inter-, Retro- e Infra-visión)	Resultados del Monitoreo Resultados del Seguimiento Participación Comunicación Aplicación de Técnicas (Intra-, Inter-, Retro- e Infra-visión)
Referencia	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores Línea base y resultados	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores. Línea base y resultados monitoreo	Objetivo y Resultados Esperados – Sistema de Indicadores Línea base

	anteriores de monitoreo.		
Toma de decisiones	Decisiones operativas (actividades)	Decisiones tácticas (definir rumbos – programas)	Decisiones estratégicas (visiones, misiones, estrategias, niveles alcanzados en cuanto a objetivos y resultados esperados)
Lo que hace	Mide 'estados' de la cuestión Mide RESULTADOS de ACTIVIDADES (eficiencia,...)	Identifica y describe 'tendencias' Describe EFECTOS de QUEHACERES (eficacia,...)	Emite juicios de valor Valora IMPACTOS de ESTRATEGIAS EN EJECUCIÓN O YA EJECUTADAS (pertinencia,...)
Relevancia	Obtención de datos	Compartir sentires y pensares, saber interpretar Retro-alimentación	Construir conjuntamente una oportunidad de aprendizaje de cara a la superación
Uso	Interno	Interno	Interno y/o Externo
Enfoques	De control (y de Acompañamiento)	De acompañamiento (y de Control)	De 'Aprendizaje' - Constructivo
¿Quién?	'Autoridades' en base a un poder	Facilitadoras/es y actoras/es clave	El mayor número posible de actoras/es involucradas/es
	productos	Efectos	Impactos

Nota de la tabla: Dimensiones del seguimiento Pertinencia o funcionalidad se refiere al grado de adecuación de los objetivos del programa/proyecto con los problemas que pretende resolver. Sostenibilidad implica factores de viabilidad financiera, apoyo político y capacidad institucional. Oportunidad se refiere a la consideración del entorno en el que se desarrolla el programa. Un proyecto particular puede ser pertinente y necesario, pero no oportuna su operación.

2.1.21. Las Evaluaciones Estratégicas y la Estrategia de las Evaluaciones

Las evaluaciones estratégicas se concentran en aquellas políticas, programas y proyectos que hayan sido escogidas como las prioridades críticas. Pero, ¿cómo seleccionar lo estratégico a evaluar? ¿Qué criterio aplicar? Además de lo planteado en el mismo plan estratégico, puede ser un buen criterio aquello donde está creciendo

más rápidamente el gasto o dónde existen claras señales de fracaso o de estancamiento.

En este caso, más bien la misma evaluación se convierte en una estrategia para encontrar alternativas de superación de cara a la misión de la institución.

De hecho, así debemos considerar el Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación como una estrategia priorizada desde el mismo momento que se formule el Plan Estratégico. Por consiguiente, tendrá que ser parte inherente del mismo.

Para confirmar si realmente es así, (Speelmans) se plantea la siguiente pregunta: los sistemas de seguimiento y evaluación que se han implementado ¿han servido para redefinir políticas y programas?

Para que los sistemas de evaluación y seguimiento sirvan de apoyo al desarrollo de políticas y programas institucionales, deben arrojar información que sea de interés a nivel político.

Lo anterior implica varias cosas (adaptado de (Speelmans):

- que los sistemas de seguimiento y evaluación estén ideados para retroalimentar de manera permanente y fluida a quienes concierne.
- que se usen formatos apropiados (resúmenes ejecutivos, informes sectoriales o de avance, certificación administrativa, etc.) y periodicidad lógica, relevante y oportuna.
- que los indicadores de calidad de cada sector y nivel de usuarias/os hayan sido incluidos, y sean utilizados, como punto de convergencia de la información recogida.
- que esté bien claro que la información recogida refleja la íntegra realidad.

2.1.22. Unir Planificación, Seguimiento y Evaluación.

La planificación, el seguimiento y la evaluación se resumen en GBR. Se define GBR como “una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables” (UNEG, 2007) , que ha sido adoptada por muchas organizaciones multilaterales de desarrollo, agencias de desarrollo bilaterales y administraciones públicas en todo el mundo. (Como se apuntó

anteriormente, algunas de estas organizaciones ahora se refieren a GBR como GpRD para poner más énfasis en el desarrollo que en los resultados de la organización).

Una buena GBR es un proceso continuo. Esto significa que hay una retroalimentación, aprendizaje y mejoras constantes. Los planes existentes son modificados regularmente en base a las lecciones aprendidas mediante el seguimiento y la evaluación, y los planes futuros son desarrollados en función de estas lecciones.

El seguimiento es también un proceso continuo. Las lecciones extraídas del seguimiento son debatidas periódicamente y usadas para reforzar las acciones y las decisiones. Se deberían hacer las evaluaciones para obtener mejoras programáticas mientras el programa está todavía en curso y para apoyar la planificación de nuevos programas. Este proceso continuo de hacer, aprender y mejorar es lo que se conoce como enfoque del ciclo de vida de la GBR.

La GBR tiene por objetivo el aprendizaje, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. El aprendizaje no solo ayuda a mejorar los resultados de programas y proyectos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones y para la formulación de programas y proyectos futuros. Puesto que no hay planes perfectos, es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprendan de los éxitos y fracasos de cada programa o proyecto.

La búsqueda de resultados de desarrollo implica muchos riesgos y oportunidades. Los sistemas y herramientas de GBR deberían ayudar a promover una concienciación sobre estos riesgos y oportunidades, y proporcionar a los gestores, al personal, a las partes interesadas y a los asociados instrumentos para mitigar los riesgos y buscar las oportunidades.

Las prácticas y sistemas de la GBR son más eficaces cuando van acompañadas de disposiciones claras para la rendición de cuentas y de incentivos apropiados que promueven el comportamiento deseado. En otras palabras, no se debería ver la GBR simplemente en términos del desarrollo de sistemas y herramientas para planificar, supervisar y evaluar resultados. También debe incluir medidas eficaces para promover una cultura de orientación a los resultados y

asegurar que las personas sean responsables tanto de los resultados logrados como de sus acciones y comportamiento.

Los principales objetivos de una buena planificación, seguimiento y evaluación, es decir, una GBR son:

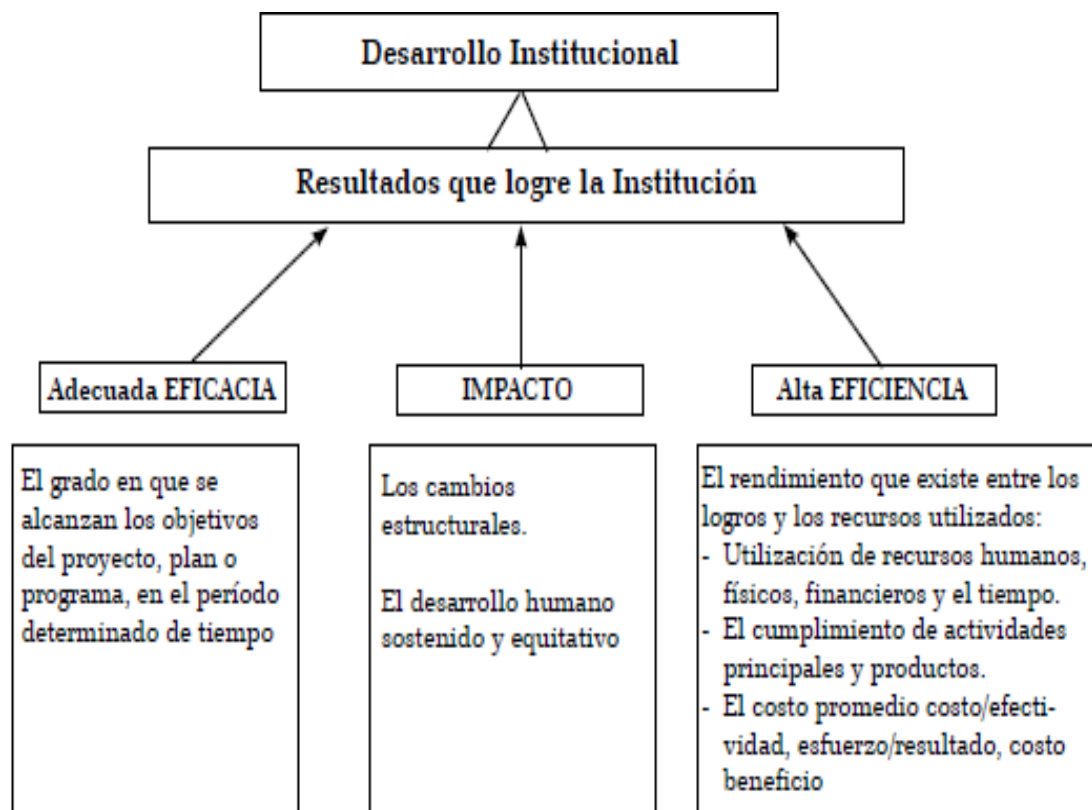
- Inducir una acción correctiva.
- Asegurar una toma de decisiones bien fundada.
- Promover la gestión de riesgos
- Mejorar el aprendizaje individual y el de la organización

2.1.23. El Monitoreo y la Evaluación como herramienta de fortalecimiento institucional

El diseño y puesta en marcha de sistemas de monitoreo y evaluación supone que las organizaciones o proyectos optan por impulsar el desarrollo humano, sostenible y equitativo y desean influir en el estado y otros agentes de desarrollo, con el propósito de ampliar la viabilidad de la propuesta. Estas gestiones requieren de organizaciones fuertes, no por la cantidad de recursos que posean, sino por su capacidad de identificar la misión de trabajo, mantener un proceso permanente de reflexión y crecimiento del personal, y generar procesos que contribuyan a lograr los cambios propuestos.

El desarrollo institucional no es un propósito en sí mismo, es el medio que le permite actuar con la adecuada eficacia y una creciente eficiencia que asegure la generación de los impactos deseados, en las personas y el medio en el cual interviene. Para lograr este propósito, mantener en ejecución un sistema de monitoreo y evaluación es esencial.

Gráfico 5. Resultados de implementación del sistema integral de seguimiento



Desarrollo institucional Universidad tecnológica de Pereira, El Desarrollo Institucional es un objetivo fundamental y de soporte para el cumplimiento de los retos del Plan de Desarrollo Institucional; en los macro procesos de la universidad y está alineado con la realidad, que se reconoce a sí misma como un ente en constante evolución, que piensa su entorno, comprende sus problemáticas y las soluciona.

Como sistema, el monitoreo y la evaluación constituyen una estrategia y función importante de la gerencia, que sirve para conocer la marcha del proceso de desarrollo social y para valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren la marcha institucional.

Ya constatamos que la Evaluación Institucional es un proceso complejo, necesitado de mucha creatividad y capacidad de contextualización. Es un reto, ya que, de la implementación oportuna del Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación dependerá la calidad de nuestros quehaceres, dependerá el nivel de cumplimiento de nuestra misión, dependerá el nivel de logro del objetivo estratégico propuesto, dependerá en qué medida nos acercamos a la Visión Estratégica y la Visión Institucional integradas en nuestra Planificación Estratégica.

Todo lo anterior a nivel global, ahora regresamos a los proyectos. (Rodríguez G. e., (1999)).

El enfoque de género en Sistemas de Seguimiento y Evaluación reto en la medida que lo integramos conscientemente en nuestros quehaceres, desde la planificación hasta la evaluación, desde la 'evaluación previa', la que se desarrolla antes de tomar la decisión de empezar a preparar la formulación de un proyecto, hasta la evaluación del impacto de este mismo proyecto y ya de cara a otras tareas.

En este capítulo se abordarán dos temáticas: una sobre la dimensión de género en la evaluación en general y otra sobre la integración de un enfoque de género en la elaboración e implementación de un sistema integral de seguimiento.

No es suficiente la inclusión de este capítulo, ni la discusión de su temática de manera constructiva, ni el intercambio de experiencias al respecto, lo que vale en realidad es la integración oportuna y creativa de la dimensión de género, como una expresión de 'equidad necesaria' en nuestros quehaceres, no como una obligación, sino como una respuesta y propuesta a nuestra necesidad de SER. La Participación en la Evaluación

Participación de parte de las personas involucradas directamente. No nos referimos a una participación como 'fuente de información', sino una participación protagónica, poniéndose al frente del proceso, únicamente contando con apoyo facilitador. Independientemente del interés externo que pueda haber para evaluar un proceso y valorar los productos logrados, el sector más interesado es (o al menos debería ser) el involucrado o 'afectado' más directamente, son las personas que actúan en el proyecto, sea como beneficiaria/o, como equipo técnico, como dirigente comunitaria/o. Son estas mismas personas quienes deberían de estar al frente de la evaluación de sus propios quehaceres. Esto no niega la posibilidad de que se solicite un apoyo externo. ¿Quién tiene más autoridad para evaluar, para valorar, para juzgar, en cuanto a lo actuado, el cómo se hizo y cómo se hace, el qué se ha logrado, que las propias personas actuando? Si estamos de acuerdo al respecto, sí tiene muchas implicaciones, por ejemplo, en cuanto a garantizar las condiciones necesarias (es parte del sistema integral de seguimiento) para poder asumir esta responsabilidad.

Incluimos dos aportes externos. Un primero respecto a pautas para la evaluación en caso de proyectos comunitarios. Un segundo, desde Estelí –

Nicaragua, dentro del marco de un Desarrollo Local en base a una Planificación Estratégica Municipal, donde representantes de la población se organizan para impulsar los Proyectos Estratégicos.

Tabla 7. Niveles de participación en la evaluación

Dimensiones	BAJO	MEDIO	ALTO
Origen	Evaluación típica obligatoria como parte del programa de desarrollo. Prioriza las necesidades institucionales.	Evaluadoras/es externas/os invitan a representantes de la población participante a asistir a una o más tareas de evaluación.	Evaluaciones en las que la población participante y el equipo del proyecto analizan, revisan y reflexionan sobre estrategias desarrolladas, manteniendo la equidad en la representación.
Propósito	Justifica nuevos fondos. Asegurar presupuesto.	Obtener mayor impacto de las actividades de desarrollo desde la perspectiva de la población. Partir de las necesidades e intereses de la población participante.	Desarrollo humano equitativo, programas efectivos con participación equitativa en la toma de decisiones por parte de la población destinataria.
Personas Consultadas	Directoras/es, administradoras/es y personal del proyecto.	Representantes locales según el criterio de las/os evaluadoras/es externas/os.	Mujeres y hombres de las comunidades, facilitadoras/es externas/ personas más afectadas por la intervención del proyecto.
Métodos	Diseños de investigación	Se favorecen los métodos cualitativos	Métodos cualitativos altamente interactivos

	establecidos, análisis estadísticos.	que incluyan también métodos cuantitativos. Valorar un proceso de consulta con las/os participantes.	pero que no desestimen herramientas cuantitativas. Inventiva y creatividad para adoptar los métodos al contexto.
Función de la personas que evalúa	Tomar liderazgo en el diseño. Formula preguntas sin consultar al equipo.	Evaluador(a) trabaja colaborativamente con los grupos participantes. Promueve habilidades para desarrollar evaluación.	La persona que evalúa se vuelve facilitador(a) del proceso. Actúa como catalizador(a) y colaborador(a). Los grupos participantes determinan la orientación, no hay procesos predeterminados.
Resultados	Reportes, publicaciones que ocasionalmente circulan entre el personal del proyecto o los grupos participantes.	Gran participación de los grupos participantes en la recolección de información, pero muy limitada en el análisis de datos. La visión de la población se incorpora a la planificación. Aumenta la comprensión y apropiación de la población participante.	La población participante toma parte en el análisis y mejora su capacidad para la toma de decisiones por su comprensión del proceso de desarrollo. Los productos son propiedad de las y los participantes.

Nota del cuadro: La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las instituciones.

2.1.24. Integración de la Evaluación a la Planificación

La evaluación no es una actividad aislada que se lleva a cabo después de iniciar un programa. El proceso de evaluación comienza en la planeación. Las gerencias no pueden determinar si un programa es efectivo, a menos que los objetivos estén claramente definidos desde el momento en que se inicia el diseño del mismo. Los objetivos son el único medio mediante el cual, posteriormente, se podrá determinar qué se va a medir y con relación a qué se va a medir. Cuando los objetivos se definen de manera vaga, a una tasa no especificada en un tiempo no especificado, es responsabilidad de la gestión el asegurar que el diseño del proyecto contenga objetivos que se puedan medir y que sean alcanzables. Y la evaluación permite dar visión de ello.

A. ¿Qué es lo que estamos evaluando?

La clave del éxito de la evaluación radica en la selección apropiada de objetivos y resultados. La correcta aplicación de esos objetivos asegura que los resultados se logren adecuada y eficientemente. Los encargados de realizar el diseño de los programas deben tener en cuenta que los que conducirán la evaluación no sólo se fijarán en los logros del programa, sino también en la medida en que se lograron. Los objetivos son los resultados deseados. El tener objetivos claros es fundamental en la solución de problemas. Al definir los objetivos en términos de resultados que se puedan medir, los diseñadores del Plan Operativo, pueden validar sus resultados. Cuando no existe una relación directa entre lo que buscan lograr y lo que logran, no pueden determinar si los objetivos se lograron o no, ni pueden afirmar que el cambio o cambios que se presenten en la población objetivo se deben a la existencia del proyecto. Un objetivo debe poder ser medido, para que se pueda monitorear y evaluar; debe ser específico para evitar interpretaciones diferentes; debe indicar el tiempo preciso; debe ser adecuado para los problemas, metas y estrategias; y debe ser sobre todo realista y viable de acuerdo a las características y contexto del establecimiento de salud. Los resultados están directamente relacionados con los objetivos del programa, los resultados, a diferencia de los objetivos, son más descriptivos, e indican qué es lo que se va a obtener si se cumplen los objetivos. Los resultados sirven como medida para determinar si el programa logró o no sus objetivos. Las actividades son los pasos que se llevan a cabo para lograr los objetivos.

Incluyen una amplia gama de procedimientos que se realizan durante la vida de un programa. Es importante reconocer la diferencia entre objetivos y actividades. Las actividades que se realizan para lograr los objetivos no constituyen en sí mismas los objetivos a evaluar. El Plan Operativo no sólo termina con los resultados deseados, sino con los efectos residuales del programa o de sus actividades una vez concluido los mismos, a esto se le denomina IMPACTO, que puede ser a corto plazo (seis meses posteriores a su finalización) y a largo plazo se centra más en el impacto del programa sobre la comunidad o en la contribución del programa a los indicadores nacionales o demográficos. Los que realizan las programaciones deben tener en cuenta que el éxito de un programa se basa en lograr los resultados (productos, efectos e impactos) descritos en el Plan Operativo.

B. ¿Cuáles son los aspectos críticos para que los sistemas de seguimiento, monitoreo, control y evaluación avancen?

Según (UNAN, 2007) los sistemas integrales de seguimiento deben responder efectivamente a la demanda. En el ámbito (inter)nacional, existe una considerable demanda de datos e información por parte de la administración de la asistencia (inter)nacional. Esta demanda está dirigida a evidenciar el costo oportunidad o la oportunidad de los costos, la transparencia de éstos y el impacto de las acciones de desarrollo rural/social/ambiental, etc.

En el ámbito de las comunidades y organizaciones locales existe una saturación evidente e indiscutible de actividades y compromisos con iniciativas de asistencia (inter)nacional. Su participación (interesada, voluntaria o no) en diagnósticos (participativos) de necesidades, propuestas de proyectos a nivel local, en medidas de descentralización, censos nacionales o compilaciones varias desborda la capacidad de gobierno y ejecución de estas comunidades.

La participación de las comunidades y organizaciones locales en actividades de cambio ha traído consigo una experiencia (y lecciones ciertamente aprendidas) que se traduce hoy en día en una participación más crítica y selectiva de las comunidades en actividades de promoción de cambio. Las organizaciones locales ahora requieren un seguimiento más continuo, mayor claridad, coincidencia y pruebas concretas de los beneficios propuestos. Es una demanda que los sistemas de sistema integral de seguimiento deberían atender.

En el ámbito institucional, uno de los factores críticos para poner en marcha un sistema de sistema integral de seguimiento es el reconocimiento de su utilidad en el ámbito de las instituciones, programas o proyectos como instrumento de gestión, en apoyo a la descentralización y programación a niveles múltiples. A evaluación, el monitoreo, seguimiento y evaluación es un instrumento que puede enriquecer la institución si esta lo desea. El análisis de la información recogida y la incorporación de esta en los mecanismos de aprendizaje administrativo y cambio institucional permiten mejorar la calidad de los servicios.

Sin embargo, lo anterior requiere de una nueva visión de la realidad y contexto institucional, mecanismos de lectura de resultados y servicios innovadores y un cambio de actitud a nivel de funcionarios y directivos, que permita un análisis crítico de los avances, errores y problemas encontrados. Dicho cambio requiere de un ambiente de trabajo abierto y pro activo, o sea una nueva cultura de trabajo que no siempre suele acompañar el incremento de la demanda de servicios informativo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio de tipo explicativo pues se centra en explicar y describir las causas por la cual ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste; y observacional porque no existe manipulación sobre la variable en estudio.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio longitudinal ya que se recopilan datos de la misma muestra repetidamente durante un periodo prolongado de tiempo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (Levin y Rubin, 1996, p.20).

La muestra es definida por Fortín (1999) como “un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de una misma población” (p.160). En ese mismo sentido, Pineda, Alvarado y Hernández (1994) señalan que es “un subconjunto de la población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de garantizar los hallazgos del todo” (p.108).

Dada la naturaleza de la investigación la población y la muestra fueron únicos ya que se trata de un solo Plan de Acción electoral Desarrollado.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Falcón y Herrera (2005) se refieren a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de la información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos” (p.12).

Un instrumento de recolección de datos es en principio: cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que

corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. (Sabino, 1992, p.88)

El instrumento fue el SIS – CPAE (Sistema Integral de Seguimiento para el Cumplimiento del Plan de Acción Electoral) y la técnica que se utilizó en la investigación fue la colección de datos mediante la revisión, extracción y registro de los reportes semanales de cada uno de los procesos que forman parte del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), para así identificar el cumplimiento de estos durante el periodo de estudio (Anexo 2).

3.5. PROCEDIMIENTOS Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Se evaluó el cumplimiento en el seguimiento, control, monitoreo y evaluación de las actividades de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad inmersos en el PAE ERM 2018 de la ODPE, comparando su desempeño, mediante la utilización de software. El análisis estadístico se efectuó utilizando los programas SPSS versión 20 y Microsoft Excel 2016.

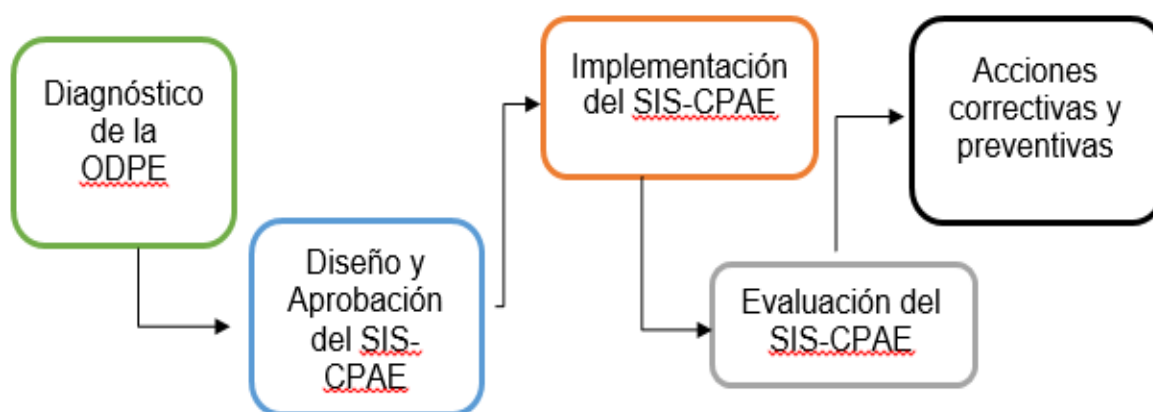
En la primera fase de la evaluación se aplicó análisis univariado descriptivo, para así calcular la media y desviación estándar en variables cuantitativas, y porcentaje para variables cualitativas; presentándose los datos en tablas de distribución de frecuencias; en la segunda fase se determinó los resultados y las deficiencias que se presentaron a lo largo del proceso para posteriormente proponerlo como una mejora en el SIS – CPAE.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

La implementación del SIS –CPAE se realizó por etapas (Grafico 6). Durante el periodo comprendido entre enero y julio del 2016, en las últimas ODPE's habilitadas a nivel nacional para la ejecución tanto de primera y segunda vuelta de las Elecciones Generales 2016, se hizo el diagnostico situacional de la institución, la cual queda registrada en el trabajo de investigación titulado **propuesta de un sistema de soporte de decisión estratégica para mejorar la administración de los recursos en la gestión de servicio de la ODPE – Huánuco 2016** y anexado como antecedentes, esta dio como resultado, proponer un sistema de soporte de decisión estratégica integral, que abarque el Monitoreo, Control y Evaluación de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad inmersos en el Plan de Acción de la ODPE.

En el año 2018 el SIS – CPAE fue puesta en funcionamiento, luego de ser diseñada y aprobada por la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional de la ONPE, en las ODPE que fueron habilitadas a nivel nacional para la ejecución de las Elecciones Regional y Municipales 2018.

Gráfico 6: Etapas para implementar un SIS – CPAE.



A continuación, se describe cada una de las etapas del SIS – CPAE realizadas en el trabajo de investigación.

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ODPE

A través del diagnóstico se identificó las causas y los efectos de los aciertos y problemas de las ODPE. Este paso respondió a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalece en la realidad, usando como herramienta la lista de control y el análisis FODA (ANEXO 1).

Las ODPE como instituciones de tipo gubernamental cuyas principales funciones son ejecutar las acciones necesarias para organizar el proceso electoral en la circunscripción asignada; dependiendo funcionalmente de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2018-PCM, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 10 de enero de 2018, se convoca a Elecciones Regionales y Municipales para el 07 de octubre de 2018 para la elección de Gobernadores, Vicegobernadores y consejeros del Consejo Regional de los Gobiernos Regionales de los departamentos de toda la República y de la Provincia Constitucional del Callao; y alcaldes y Regidores de los Consejos Provinciales y Consejos Distritales de la República.

Luego por Resolución Jefatural N° 000056-2018-J/ONPE que aprueba el “Plan Operativo Electoral de las Elecciones Regionales y Municipales 2018, Versión 00”. Instrumento orientado para la gestión de la organización y ejecución del referido proceso electoral, cuya finalidad es alcanzar los objetivos y metas trazadas, sirviendo como base para los requerimientos económicos financieros.

Que, de conformidad con el literal b) del numeral 5.2 del título XVIII del manual de Organización y funciones de la ONPE, aprobado por Resolución Jefatural N° 081-2018- J/ONPE de fecha 11 de abril del 2014, corresponde a la Gerencia de Organización Electoral y Coordinación Regional, aprobar el Plan de Acción de las ODPE, en base al POE de las elecciones; el PAE para las ODPE fue elaborado para cumplir con un, objetivo estratégico para las Elecciones Regionales Y Municipales 2018, que es fortalecer las prácticas democráticas en el país, garantizando la fiel y libre expresión de la voluntad ciudadana.

Sin embargo, mediante la directiva con Código DI01-GPP/PLAN Versión 02 aprobada mediante Resolución Jefatural N°000275-2018-J/ONPE del 23 de

diciembre de 2018. Establece que el PAE necesitan una Formulación, Monitoreo, Reprogramación y Evaluación constantes en relación de los Planes Institucionales de la ONPE y serán aprobados por Resolución Gerencial, poniéndose en conocimiento de la Jefatura Nacional y Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; debido a la problemática siguiente. (ONPE, Plan Operativo Electoral Elecciones Regionales y Municipales 2018, Abril 2018)

4.1.1. Recopilación de información sobre el diagnóstico.

A. De documentos.

- Ubicación distante entre la Oficina de la ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales) y las ODPE (Oficina Descentralizadas de Procesos Electorales) en consulta, lo que dificulta el conocimiento de la gestión de proceso electoral, gestión administrativa, gestión de calidad, el control del desarrollo de las actividades de éstos y que conlleva tener limitada información para una oportuna toma de decisiones. Dificulta detectar el avance de las metas y el cumplimiento de las tareas, controlar el desarrollo de las actividades de éstos, lo que conlleva tener poca información para una oportuna toma de decisiones.
- Retraso en el cumplimiento de las actividades programadas, avance de las metas y el cumplimiento de las tareas.
- Falta de información actualizada y procesada para la toma oportuna de decisiones y para la presentación de los reportes y/o informes solicitados.
- Falta de consolidación del avance de las sedes distritales y otras áreas de la ODPE respecto a la ejecución del Plan de Acción ODPE, y registrar diariamente el progreso del Plan de Acción ODPE.
- Pérdida del control de la ejecución de actividades.
- Poca frecuencia de medios de transporte público desde las ODPE hacia algunos distritos, lo que dificulta el desplazamiento del

personal, estableciendo un riesgo en la ejecución oportuna de las actividades.

- Población rural, dedicado a labores de agricultura, ganadería y acuícolas, con limitado acceso, información y/o uso de equipos informáticos, lo que no permite ejecutar las actividades de capacitación con normalidad.
- Miembros de mesa y/o electores con dificultades en el manejo de equipos informáticos durante la jornada electoral.
- Contexto Político local en conflicto permanente, entre la(s) autoridades en consulta y el (los) promotor (es) de la misma, que genera desorden e información errada de manera intencional entre la población electoral. Por lo que se generarán reportes periódicos sobre coyuntura política distrital a la ODPE/ONPE.
- Limitado acceso, información y/o uso de equipos informáticos, por parte de los miembros de mesa y electores.
- Propuestas de locales para las sedes ODPE, tipo casa-habitación, que no cumplen los requerimientos mínimos para el desarrollo del proceso electoral a nivel descentralizado.
- Reasignación de mesas de sufragio de un local de votación a otro, considerando la escasa infraestructura adecuada para el desarrollo de la elección.
- Población electoral iletrada, con poca práctica del Voto electrónico presencial (VEP), desconfía de la referida modalidad de votación.
- Coyuntura socio política y aspectos climáticos que pone en riesgo la ejecución de actividades operativas como es el caso del traslado de material electoral, de capacitación y equipos informáticos electorales; así como desplazamiento del personal distrital.

Que, de acuerdo a lo expuesto, estrategias mencionadas en el indicado PAE deben cumplirse en todas las etapas del proceso y de esta manera contar con una mayor comprensión de la organización, desarrollo y responsabilidad de la actividad de la ODPE en el marco de las ERM2018. (ONPE, Plan Operativo Electoral Elecciones Regionales y Municipales 2018, Abril 2018)

B. Por observación.

La ODPE presenta una serie de condiciones y deficiencias que dificultan el trabajo:

- Retraso en el cumplimiento de las tareas programadas y confusión de las actividades que alteran la ejecución de las tareas en los plazos establecidos.
- Incumplimiento de los términos de referencia.
- Falta de una acción coordinada, participación y compromiso, de las actividades más cercanas a ejecutarse por parte del personal a cada actividad programada por ONPE central.
- No se tiene información actualizada y procesada para la toma oportuna de decisiones y para la presentación de los reportes y/o informes solicitados.
- Información errada de manera impensada en los distritos y falta de comunicación inmediatamente la información.
- Desconocimiento por parte de la alta gerencia de las actividades no realizadas.
- Los distritos se encuentran alejados a la sede ODPE y no cuentan con suficientes medios de comunicación para los reportes respectivos.
- Irregularidades en la contratación del personal (tendencia a contratar familiares o conocidos, aún sin cumplir el perfil de postulante para el cargo.
- Malas decisiones, falta de priorización en tareas, decisiones precipitadas realizadas en el último minuto y confusión en las actividades, deficiente organización interna en la institución, falta de políticas administrativas orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los trabajadores de la institución.

Asegurar que el PAE de las ODPE se cumpla en todas las etapas del proceso electoral: implementación, seguridad del proceso electoral, gestión del proceso recursos humanos , gestión en las finanzas, proceso conformación de mesas de sufragio, proceso de designación de miembros de mesa, gestión del proceso producción del material electoral, gestión del proceso de capacitación de personal ODPE, proceso de capacitación a actores electorales, gestión del proceso de

comunicaciones , proceso despliegue de material electoral, gestión del proceso jornada electoral, proceso repliegue del material electoral, proceso sistema de cómputo electoral y gestión del cierre de la ODPE; para la planificación correcta de las actividades propias del proceso, la mayor comprensión de la organización y su desarrollo; es responsabilidad de la actividad de la ODPE y constituye uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos e institucionales de la ONPE; donde se detectó falta de información que conlleva a una serie de problemas, siendo el problema que abordaremos, la ubicación distante entre la Oficina de la ONPE y las ODPE en consulta para supervisar el cumplimiento del PAE, lo que dificulta que ONPE tenga conocimiento sobre la gestión del proceso electoral, gestión administrativa, gestión de calidad y el control del desarrollo de las actividades; dificultando detectar el avance de las metas, el cumplimiento de las tareas y el control del desarrollo de las actividades; la cual conlleva tener limitada información para una oportuna toma de decisiones; ya que el deficiente proceso de toma de decisiones y decisiones no estructuradas, impide que los objetivos estén alineados e interactúen con la información necesaria.

Se planteará la solución a estos problemas detectados, con la propuesta de implementar un SIS -CPAE que nos permita dar seguimiento, monitorear, controlar y evaluar cada una de las actividades que tiene que desarrollar la ODPE CANCHIS durante el periodo de las ERM 2018; que permita determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver incidentes, haciendo ajustes si es necesario. Sirviendo como instrumento de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad del conocimiento de la información oportuna. El SIS-CPAE automatizará las actividades de seguimiento utilizando software, a través de la asignación de roles específicos a sus usuarios. Facilitando un acceso adecuado hacia las tareas de administración, registro de actividades, avances realizados, generación de cronogramas, gestión de correspondencia, agenda de tareas, control y reportes, entre otras. También debe permitir mantener actualizada su información, en tanto la GOECOR de la ONPE, podrá consultarlos desde cualquier lugar donde se encuentre. Lo que permitirá generar la información respectiva que forma parte del informe de Gestión de la ODPE. Asimismo, esta información es la fuente de datos para los reportes consolidados de monitoreo y evaluación de metas físicas que la GOECOR elabora para a la Alta Dirección.

4.2. IMPLEMENTACIÓN

Durante el periodo comprendido entre junio y diciembre del 2018 se realizó la puesta en funcionamiento del SIS - CPAE, una herramienta informática que buscó asegurar el cumplimiento del PAE ERM2018. La implementación se realizó por procesos (GRAFICO 7).

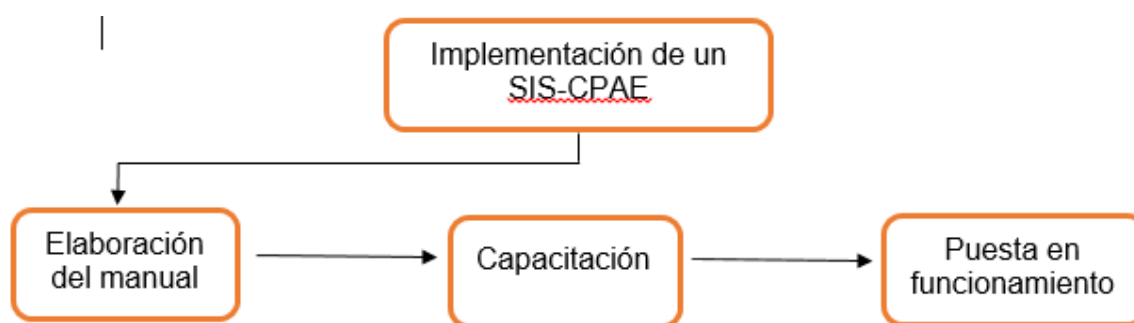


Gráfico 7: Procesos de la etapa de implementación del SIS – CPAE.

Contribuyendo al ordenamiento, organización y optimización de los procesos del SGC; este proceso estuvo ligado a la toma de decisiones ya que permitió redefinir objetivos y hacer ajustes en las actividades cuando fue necesario. Sirviendo como instrumento de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad del conocimiento de la información oportuna. Una vez elaborado el manual y capacitado al responsable de manejar el SIS – CPAE, mediante reuniones consensuadas se acordó que este sea mediador entre el ejecutivo y llevarlo a nivel operacional, y ser el responsable también de traer los resultados de toda la gestión.

El SIS automatizó las actividades utilizando software, a través de la asignación de roles específicos a sus usuarios. También facilitó un acceso adecuado hacia el control, monitoreo y evaluación de las tareas de administración, registro de actividades, avances realizados, generación de cronogramas, gestión de correspondencia, agenda de tareas, control y reportes, entre otras. Almacenó información referente al PEI y que fue susceptible de ser utilizada por las ODPE en la gestión de dichos objetivos. Se mantuvo actualizada su información, en tanto la GOECOR de la ONPE, consultó desde cualquier lugar donde se encuentre esta. Lo que permitió generar la información respectiva que forma parte del informe de Gestión de la ODPE. Asimismo, esta información fue la fuente de datos para los reportes

consolidados de monitoreo y evaluación de metas físicas que la GOECOR elabora para a la Gerencia General.

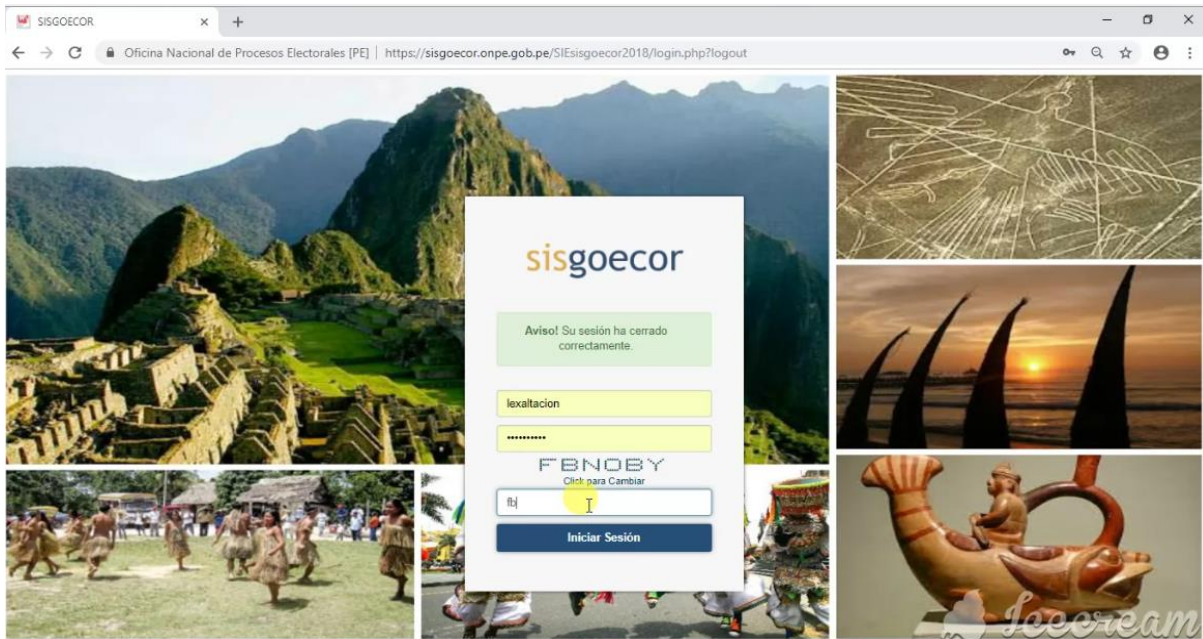


Gráfico 8: Ingreso al SIS GOECOR

Se realizó la divulgación y aplicación del soporte documental que comprende las plataformas de monitoreo, seguimiento, control y evaluación de cada una de las actividades de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad del proceso electoral ERM2018.

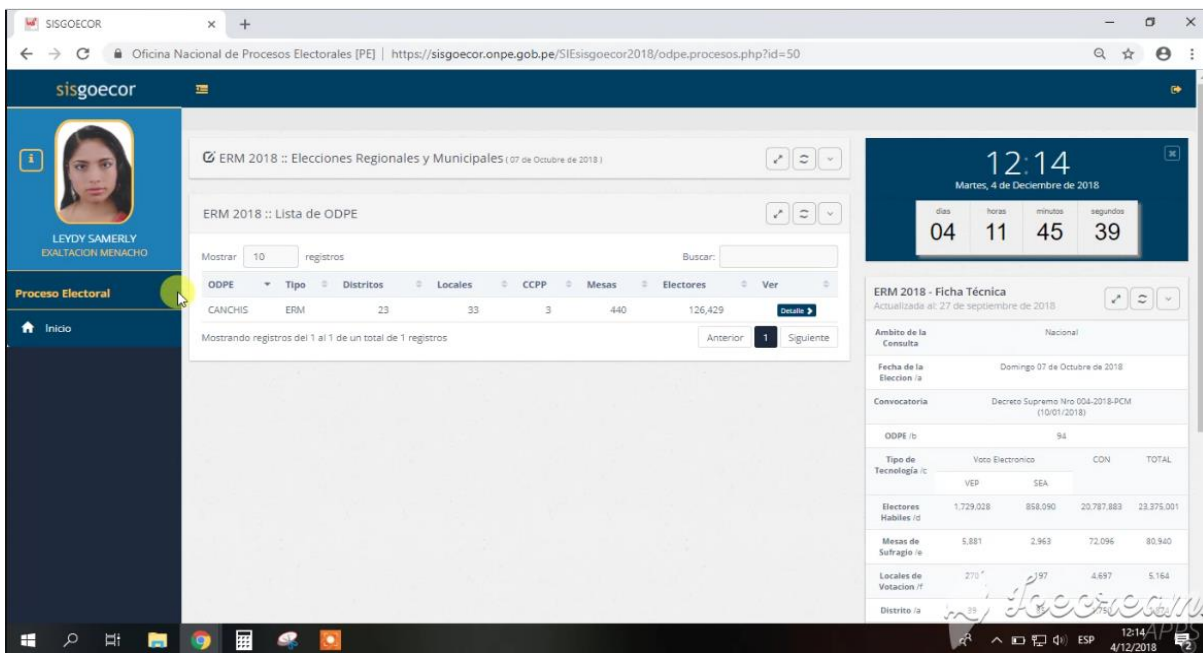


Gráfico 9: Información general de las ERM 2018

El SGC comprende un conjunto de actividades y tareas interrelacionadas en procesos que interactúan entre sí, para establecer y cumplir con efectividad las políticas y objetivos institucionales. Su finalidad es fortalecer a la organización con miras a la calidad. (Tabla 8)

Tabla 8: Procesos que comprende el Sistema De Gestión De La Calidad ONPE.

PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
FM01-GOECOR. IMPLEMENTACIÓN DE LA ODPE
FM02-GOECOR. SEGURIDAD DEL PROCESO ELECTORAL EN LA ODPE
FM03-GOECOR. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS
FM04-GOECOR. FINANZAS
FM05-GOECOR. PROCESO DE CONFORMACIÓN DE MESAS DE SUFRAGIO
FM06-GOECOR. PROCESO DE DESIGNACIÓN DE MIEMBROS DE MESA
FM07-GOECOR. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MATERIAL ELECTORAL
FM08-GOECOR. PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ODPE
FM09-GOECOR. PROCESO DE CAPACITACIÓN A ACTORES ELECTORALES
FM10-GOECOR. PROCESO DE COMUNICACIONES
FM11-GOECOR. PROCESO DE DESPLIEGUE DE MATERIAL ELECTORAL
FM12-GOECOR. PROCESO JORNADA ELECTORAL
FM13-GOECOR. PROCESO REPLIEGUE DE MATERIAL ELECTORAL
FM14-GOECOR. PROCESO SISTEMA DE CÓMPUTO ELECTORAL
FM15-GOECOR. CIERRE DE LA ODPE

Fuente de datos: ONPE, Plan Operativo Electoral Elecciones Regionales y Municipales 2018, Abril 2018.

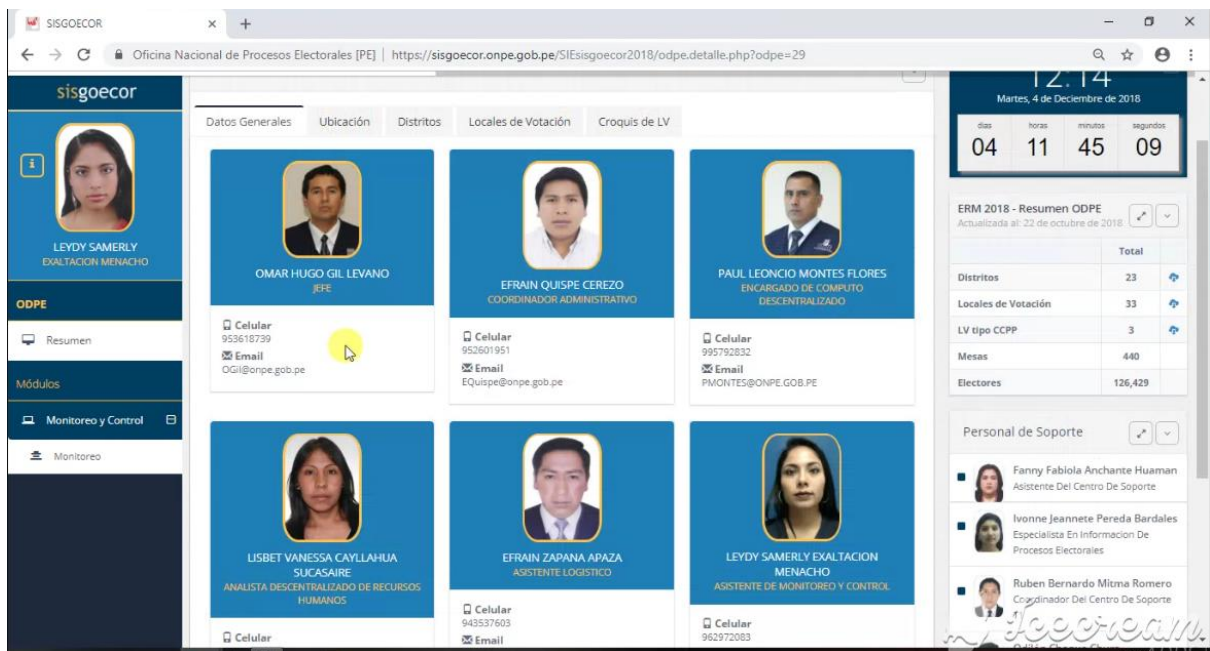


Gráfico 10: Responsable de grupos con los que se trabajó en la ODPE CANCHIS

La implementación del SISGOECOR permitió tener acceso a función de monitorear, controlar y evaluar cada una de las actividades que tuvo que desarrollar la ODPE CANCHIS durante el periodo de las ERM2018.

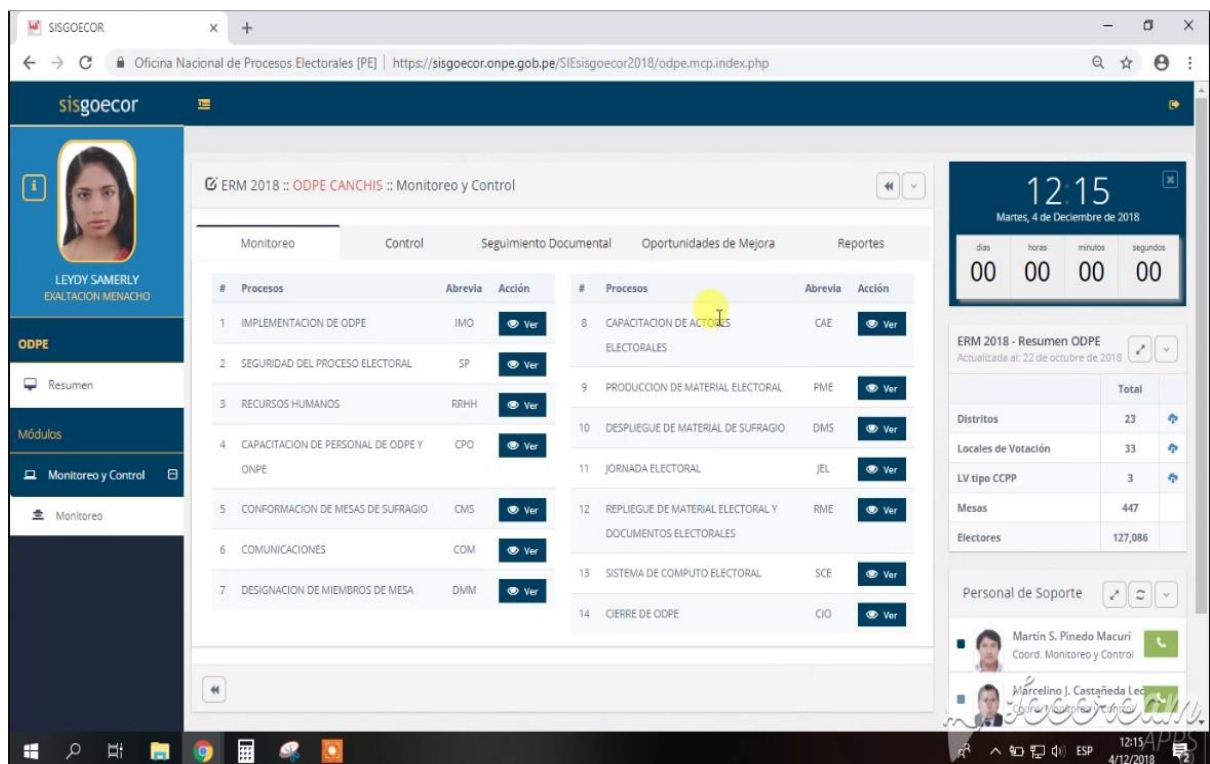


Gráfico 11: Proceso del SGC para ser monitoreados, controlados y evaluados.

El SISGOECOR comprendió dimensiones presentadas en funciones para cumplir independientemente un objetivo las cuales se explican a continuación:

A. Monitoreo: La función de monitoreo en el SIS comprendió la recolección, consolidación, análisis y verificación de la información correspondiente a todas las actividades que comprenden los 15 procesos del SGC y su ejecución, que analizó situaciones críticas y permitió proponer medidas correctivas para ser aplicadas en las ODPE previa coordinación con la GOECOR.

La labor de la plataforma de monitoreo se realizó frente al cumplimiento de las obligaciones de cada área encargada de los procesos del SGC, la ejecución de los recursos que le son asignados, la generación de reportes, y los montos destinados a la hora. Para el caso de todas las áreas se contó con un sistema de alertas basados en la veracidad, oportunidad y consistencia de la información que estas reportan en el aplicativo y los resultados de la medición de la gestión de las actividades reflejados en un tablero de control que se manejó como un semáforo; siendo el color verde la alerta de la actividad que tiene un plazo prudente de un mes hasta antes de una semana a ser ejecutada, el color amarillo que alerta que la actividad está dentro del tiempo programado para ser ejecutada y el color rojo alerta que ya paso el periodo de ejecución de la actividad.

La plataforma permite que de manera aleatoria se seleccionan los distritos o centros poblados para ser visitados con el fin brindar asistencia técnica en encargo y reporte de información con énfasis en los de estado rojo que alertó el SISGOECOR. Dependiendo del tipo de alerta la actividad podría ser objeto de control a través del inicio de investigaciones, reuniones con los jefes de grupo; pudiendo terminar en el reporte a los órganos de control para que se solucionen los incidentes, reformulando o corrigiendo.

También el monitoreo contiene un módulo para revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos, la principal función fue mantener informados a los interesados del estado actual, además de prever problemas futuros y la manera de aportarlos para tener un pronóstico claro en temas de cronograma por ende se lleva a cabo a lo largo de todo el PAE. El monitoreo constante permitió conocer la salud de proceso electoral e identificó las actividades que requieren una atención especial.

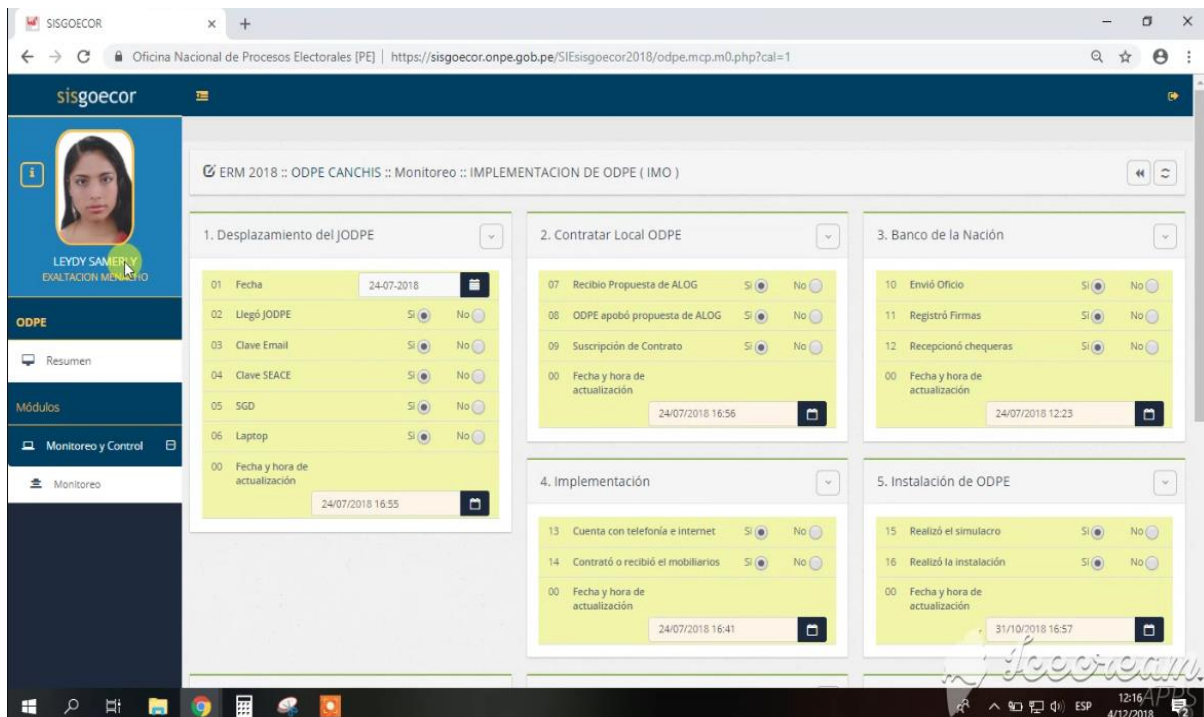
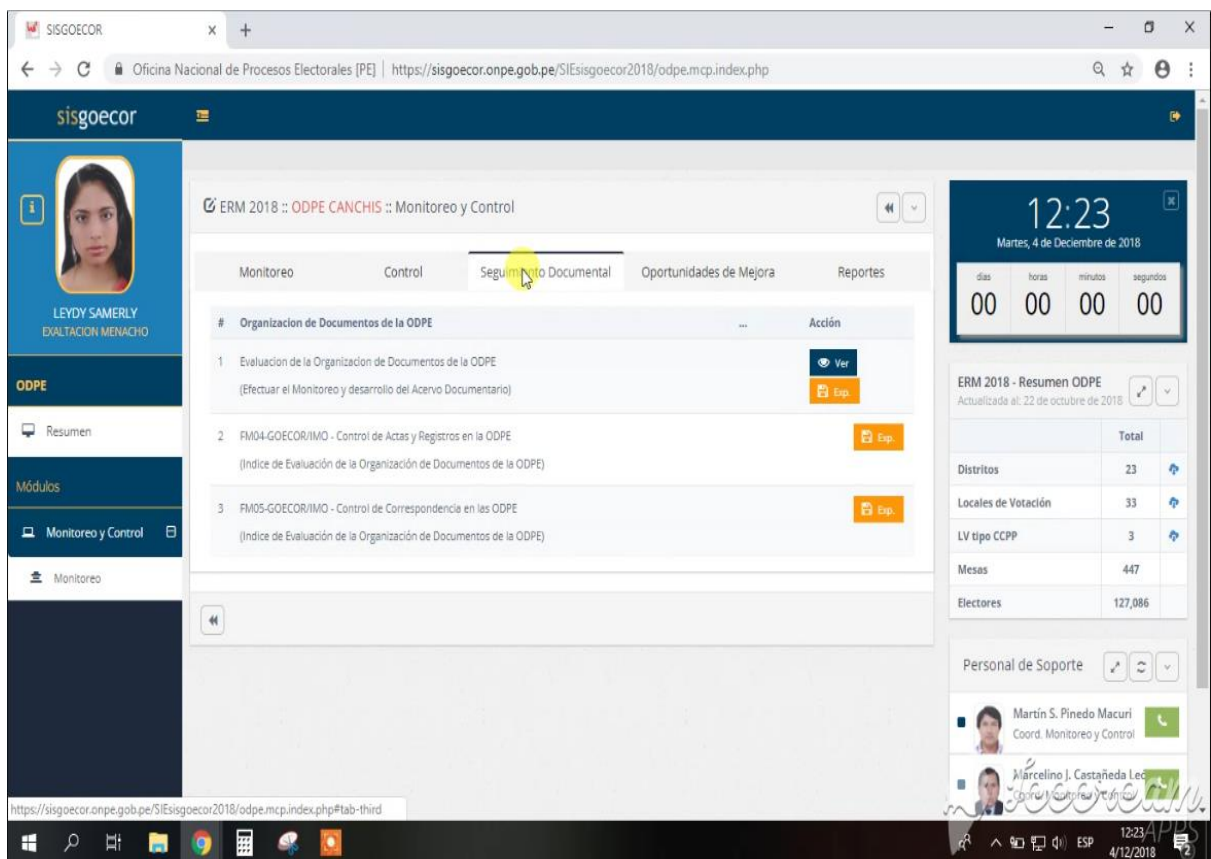


Gráfico 12: Plataforma de monitoreo de cada uno de los procesos del SGC.

La plataforma de monitoreo permitió generar el reporte de los porcentaje de áreas que comunican sus avances de acuerdo al SISGOECOR, el porcentaje de actividades ejecutadas fuera de lo programado y no ejecutadas identificadas por el SISGOECOR, el porcentaje de elaboración y comunicación de informes explicando los motivos por las cuales las actividades fueron ejecutadas fuera de lo programado o no ejecutadas a través del SISGOECOR y el porcentaje de incidentes solucionados de actividades ejecutadas fuera de lo programado identificadas por el SISGOECOR.

B. Seguimiento: La plataforma de seguimiento del SISGOECOR comprendió las actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR para posteriormente realizar jornadas con las áreas y sus equipos con el fin de verificar el cargue de información y el estado en que avanzan las actividades que se están ejecutando con visitas al lugar (si fuera necesario), adicionalmente se realizan jornadas de trabajo con las áreas beneficiarias a través de estrategias de auditorías visibles o capacitación, para seleccionar las áreas a visitar se tienen en cuenta las alertas de la plataforma de monitoreo tales como retrasos, denuncias o sanciones de los órganos de control de la ONPE, entre otros. Durante las visitas se generan compromiso de acciones de mejoras (plan de mejora) estos con el fin de minimizar el riesgo de procesos electorales inconclusos o de mala calidad, tienen unas fechas que de no cumplirse por parte del área responsable el sistema podría imponer medidas preventivas como suspensiones o reportes a los órganos de control.

La plataforma de seguimiento permitió identificar las actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programada identificadas y las no ejecutadas.



C. Evaluación: en la plataforma de evaluación el SISGOECOR realizó una valoración de los resultados e impacto obtenido en la ejecución de cada actividad correspondiente a los 15 procesos del SGC, esto a través de criterios de evaluación establecidos (tabla 10), que permiten verificar si se cumplieron los objetivos iniciales del PAE.

Durante el uso de los formatos en la evaluación de las actividades desarrolladas en la ODPE el SISGOECOR calificó la ejecución de cada una de las actividades tomando en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 9: Criterios de Evaluación para cada actividad de la gestión por procesos del SGC según SIS-CPAE.

VALORES	CRITERIOS
A	Eficiencia
B	Eficacia
C	No se logró la E/E

Fuente de datos: Guía de instrucción para el Asistente de Monitoreo y Control, octubre 2018. Prada Jurado Rolly Arturo.

- El valor A: se asignó a la actividad que se logró cumplir con anticipación a los plazos programados, con menor costo operativo y menos recursos utilizados.
- El valor B: se asignó a la actividad que se logró cumplir dentro de los plazos programados y con los recursos establecidos.
- El valor C: se asignó a la actividad donde hubo incumplimiento en los plazos programados según PAE, generando retrasos en las demás actividades.

Cada una de las actividades evaluadas contó con un campo de comentarios donde se registró los hechos o sucesos especificando el motivo, el documento de justificación, y los hechos resaltantes ocurridos durante la ejecución de la tarea, de tal forma que el valor de evaluación asignado sea justificado de manera correcta.

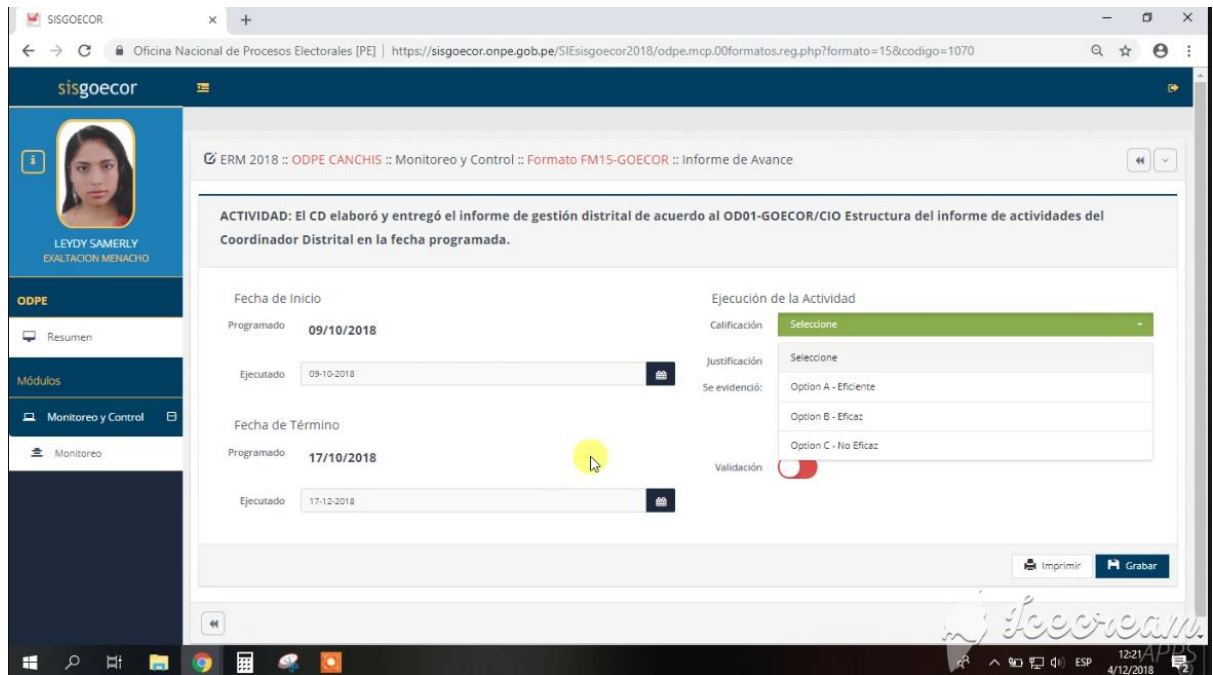


Gráfico 14: Plataforma de evaluación por actividad comprendida en el PAE.

En el SISGOEGOR toda evaluación cumplió algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere pueda ser usada en la toma de decisiones, cumpliendo con ser objetivo, imparcial, confiable, creíble, oportuno, útil, participativo, costo/eficaz y confidencial.

D. Control: El componente de control se activa de manera transversal en cualquier momento de la vigilancia realizada por el SISGOECOR dando apertura a investigaciones que pueden dar lugar a medidas como la suspensión, imposición de multas, no aprobación de informes, entre otros. En circunstancias o sucesos que ocurre en el desarrollo de las actividades electoral se reportara inmediatamente a la GOECOR a través del SISGOECOR para que en la sede Central los Coordinadores de AMC revisen el módulo de reportes de incidencias y comunican al analista de procesos de la GOECOR las incidencias presentadas y este a su vez comunicaran al gerente de la GOECOR, este recibe, analiza y determina las medidas correctivas para las ODPE.

El control se encargó de la determinación de las acciones preventivas, correctivas y la modificación de actividades del PAE para saber si han sido efectivas para resolver algún problema de desempeño.

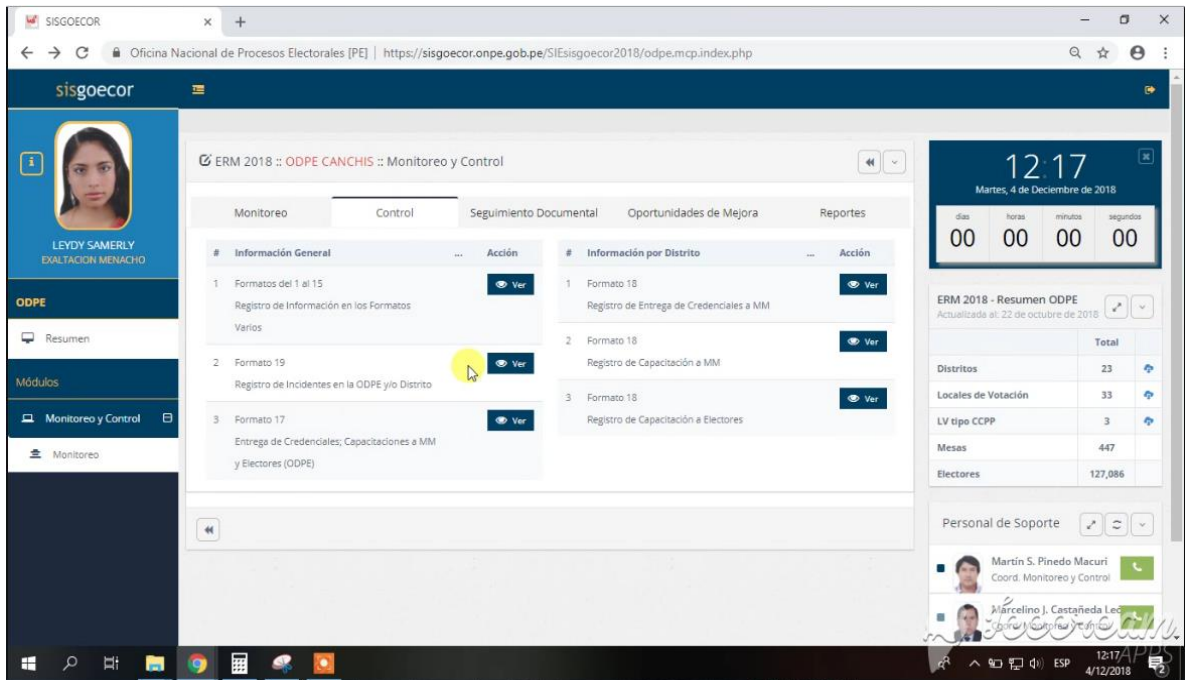


Gráfico 15: Plataforma de Control del SISGOECOR.

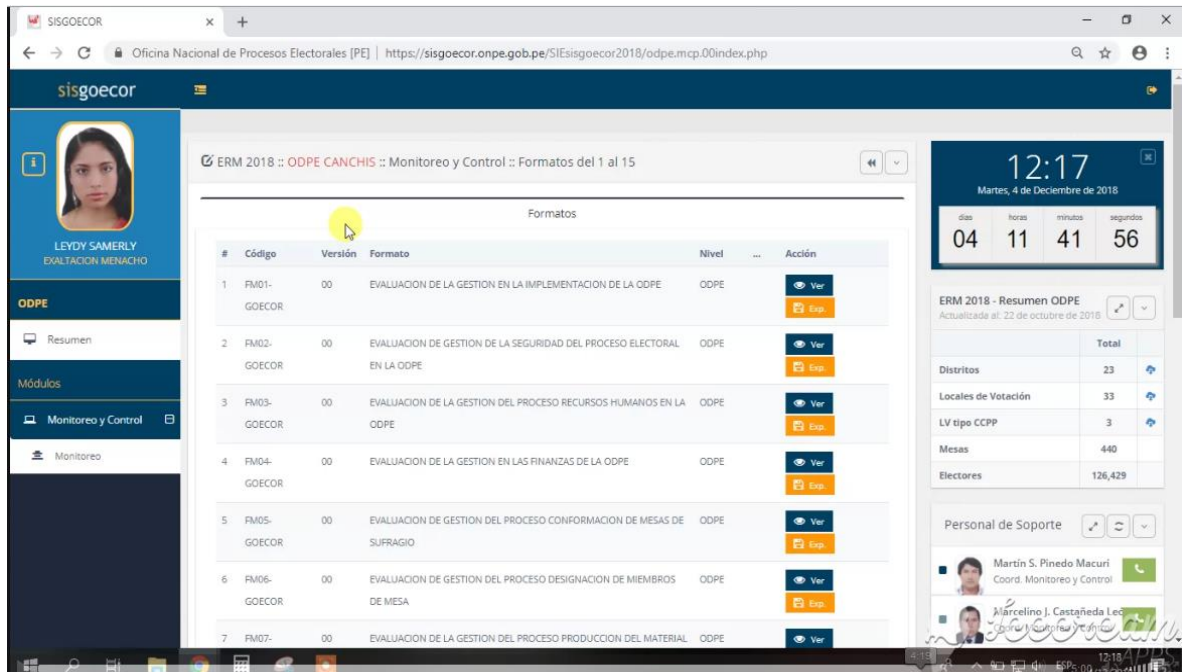


Gráfico 16: formatos que registran la información controlada.

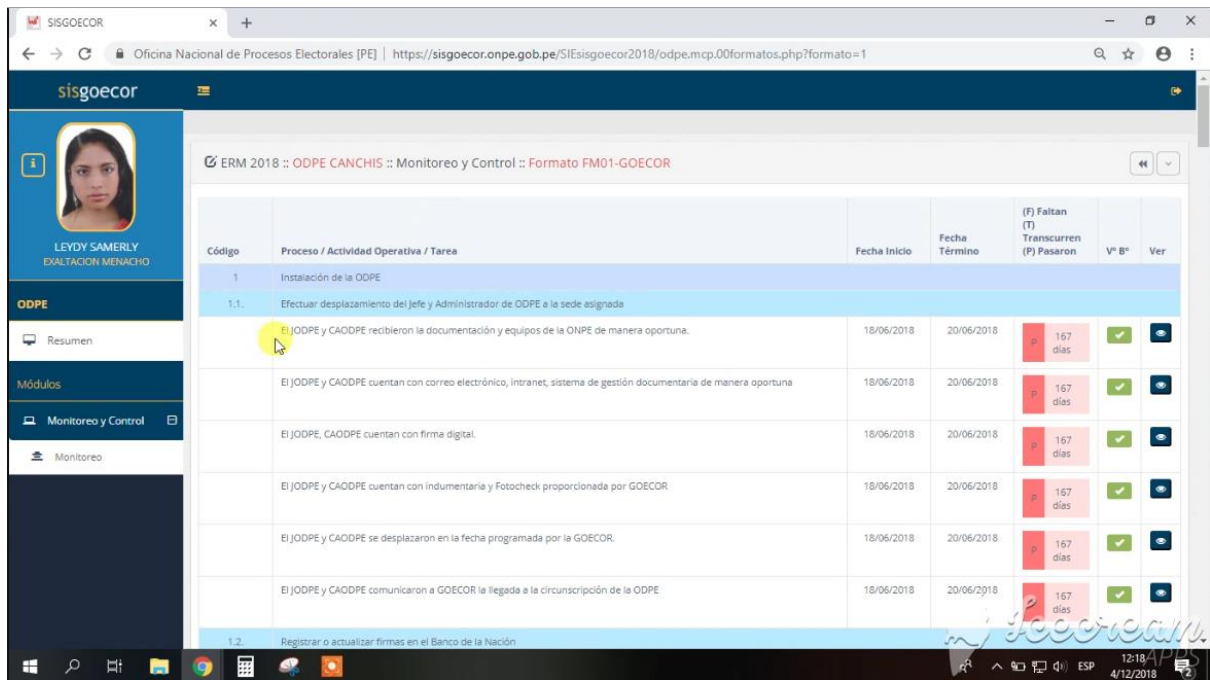


Gráfico 17: Control de las actividades que muestran semaforización de cumplimiento en lo programado.

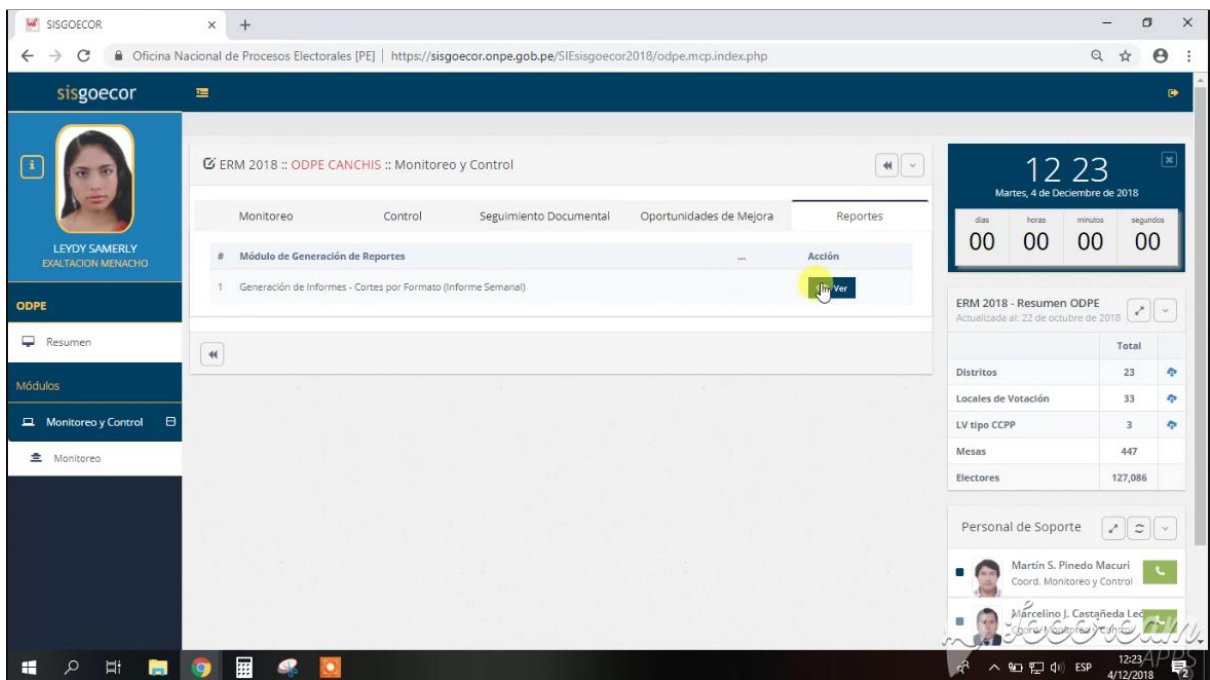


Gráfico 18: Plataforma de reportes para medir el cumplimiento del PAE.

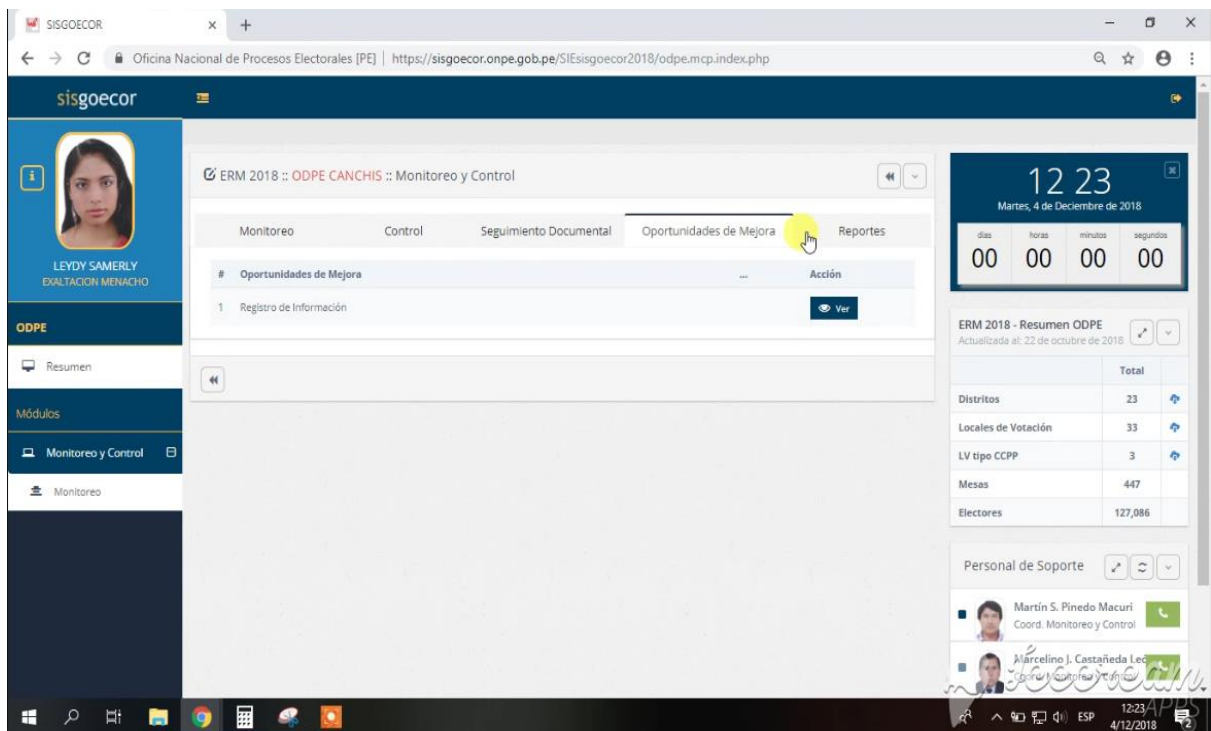


Gráfico 19: Plataforma de las oportunidades de mejora.

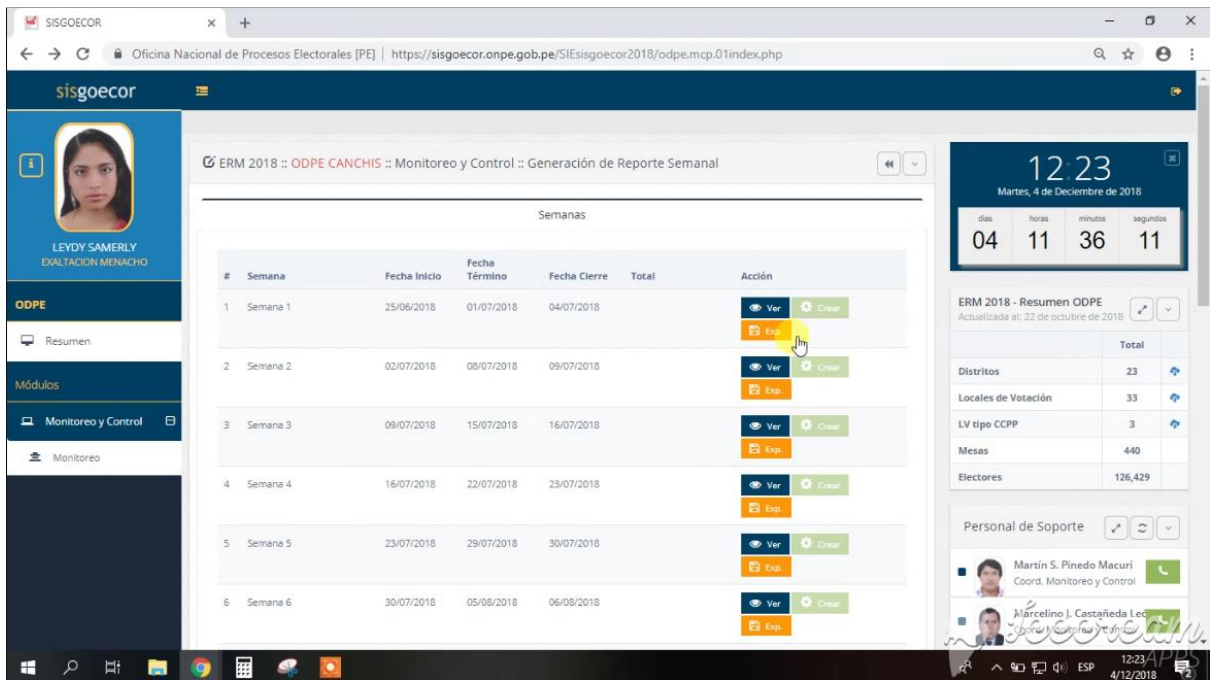


Gráfico 20: Reportes del seguimiento semanal para medir el cumplimiento del PAE.

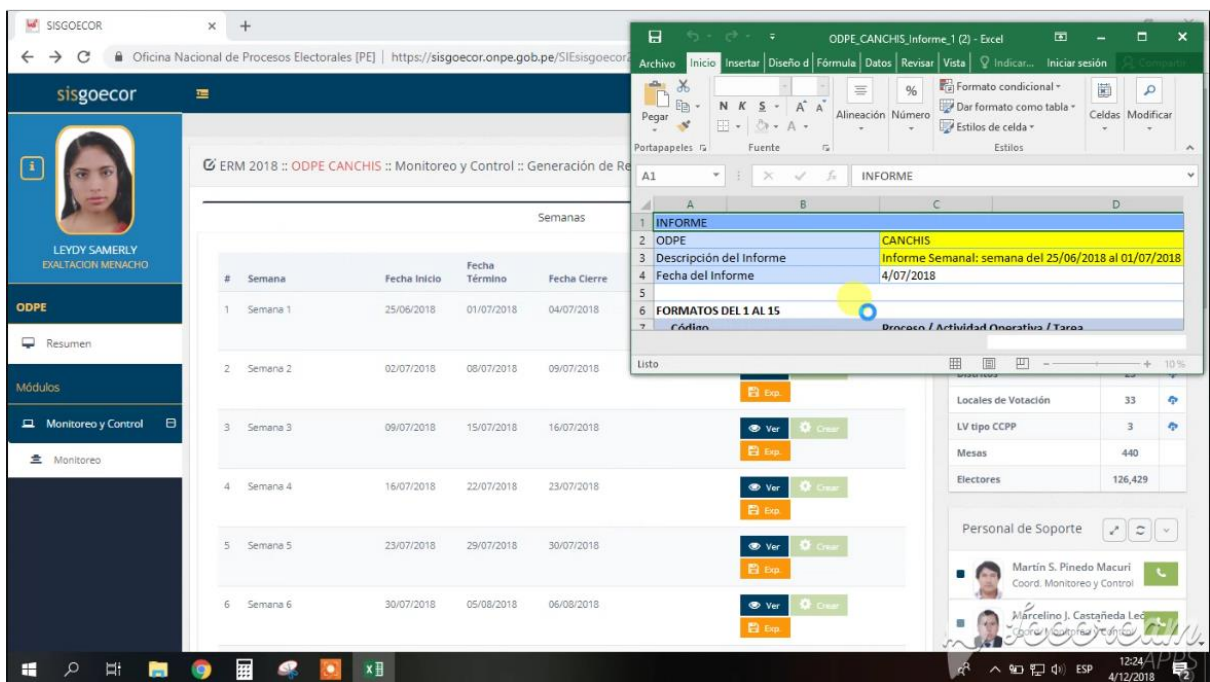


Gráfico 21: Vista de generación de reportes en Excel exportado por el SISGOECOR.

4.3. EVALUACIÓN

Culminado la etapa de implementación del SIS-CPAE y de acuerdo a los objetivos específicos se evaluaron un total de 847 actividades que comprenden los 15 procesos del SGC de la ONPE y plasmados en el PAE ERM2018. (Gráfico 22)

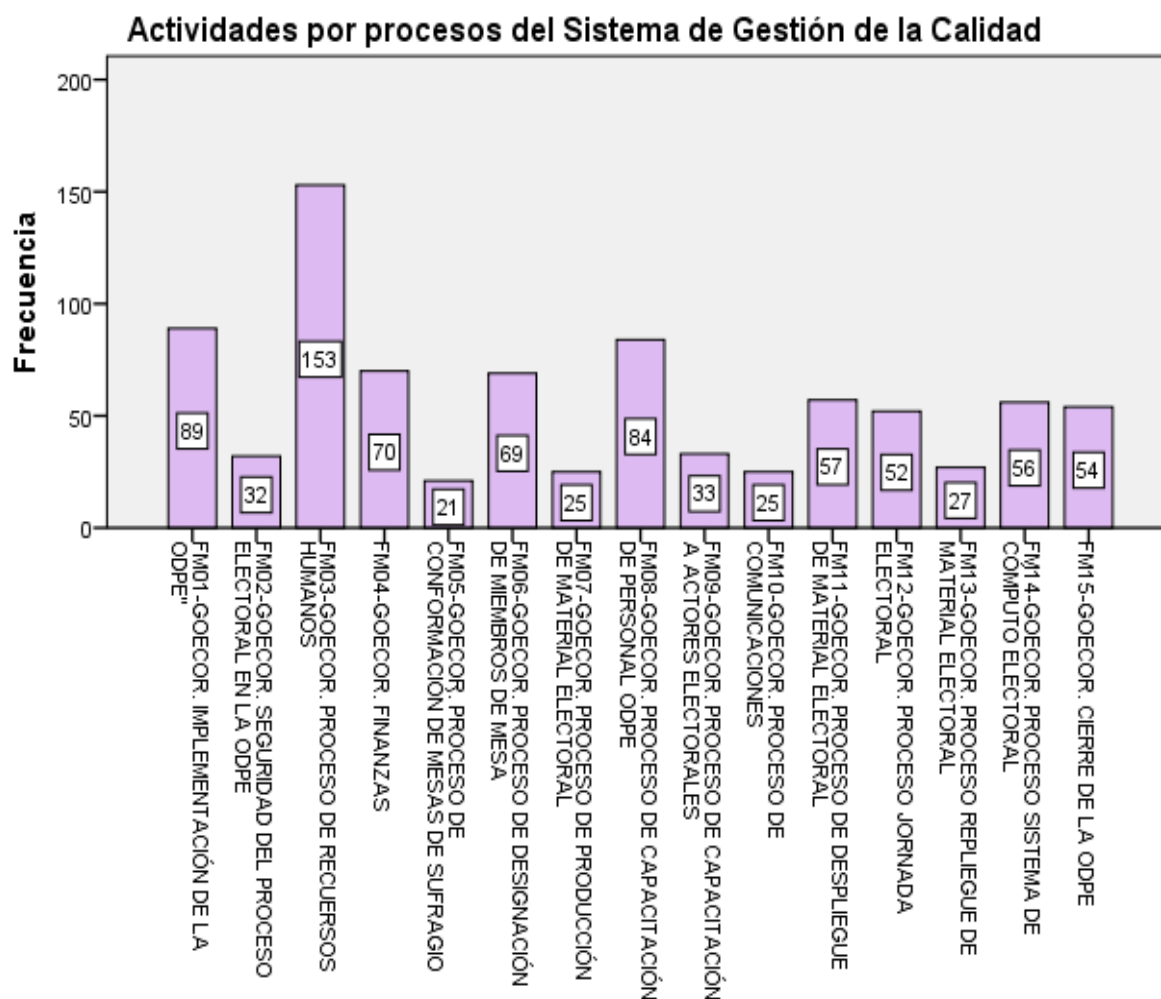


Gráfico 22: Total de actividades por Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

Se encontró que el promedio de actividades analizadas fue de 7.09. El proceso con mayor cantidad de actividades a analizar fue el FM03-GOECOR. Proceso de Recursos Humanos con un total 153 (18.06%) de actividades, y el proceso con menor

cantidad de actividades fue el FM05-GOECOR. Proceso de conformación de Mesas de Sufragio con un total 21 (2.48%) de actividades. (Tabla 10)

Tabla 10: Análisis univariado de las actividades por proceso del Sistema de Gestión de la Calidad de la ODPE Canchis, 2018. (n=847)

PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	n	%
FM01-GOECOR. IMPLEMENTACIÓN DE LA ODPE	89	10,5
FM02-GOECOR. SEGURIDAD DEL PROCESO ELECTORAL EN LA ODPE	32	3,8
FM03-GOECOR. PROCESO RECURSOS HUMANOS	153	18,1
FM04-GOECOR. FINANZAS	70	8,3
FM05-GOECOR. PROCESO CONFORMACIÓN DE MESAS DE SUFRAGIO	21	2,5
FM06-GOECOR. PROCESO DESIGNACIÓN DE MIEMBROS DE MESA	69	8,1
FM07-GOECOR. PROCESO PRODUCCIÓN DE MATERIAL ELECTORAL	25	3,0
FM08-GOECOR. PROCESO CAPACITACIÓN DE PERSONAL ODPE	84	9,9
FM09-GOECOR. PROCESO CAPACITACIÓN A ACTORES ELECTORALES	33	3,9
FM10-GOECOR. PROCESO DE COMUNICACIONES	25	3,0
FM11-GOECOR. PROCESO DESPLIEGUE DE MATERIAL ELECTORAL	57	6,7
FM12-GOECOR. PROCESO JORNADA ELECTORAL	52	6,1
FM13-GOECOR. PROCESO REPLIEGUE DE MATERIAL ELECTORAL	27	3,2
FM14-GOECOR. PROCESO SISTEMA DE CÓMPUTO ELECTORAL	56	6,6
FM15-GOECOR. CIERRE DE LA ODPE	54	6,4
Total	847	100,0

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

Del total de actividades de nuestro estudio 9 (1.06%) de actividades presentaron una calificación A de “ejecutadas de manera eficiente”, 693 (81.82 %) de actividades calificadas con B de “ejecutadas de manera eficaz” y el 145 (17.12%) de actividades presentaron la calificación C de “no ejecutadas dentro de los plazos establecidos”. (Tabla 11)

Tabla 11: Evaluación del cumplimiento del total de actividades que comprende el proceso electoral ERM 2018.

Evaluación del cumplimiento de las actividades del proceso electoral				
Parámetros de calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A - Eficiente	9	1,1	1,1	1,1
B - Eficaz	693	81,8	81,8	82,9
C - Aún no logra la eficacia	145	17,1	17,1	100,0
Total	847	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

Se detalla la evaluación del cumplimiento de las actividades por cada uno de los procesos que comprende el SGC. Al comparar valores individuales de cada elemento que comparten la misma categoría según agrupación, se observa que el procesos de Gestión de Recursos Humanos tienen los puntaje más alto, en la calificación más alta y más baja, con un total de 108 (12,75 %) actividades ejecutadas de manera eficiente y 44 (5,19%) actividades calificadas como aún no logra la eficacia.

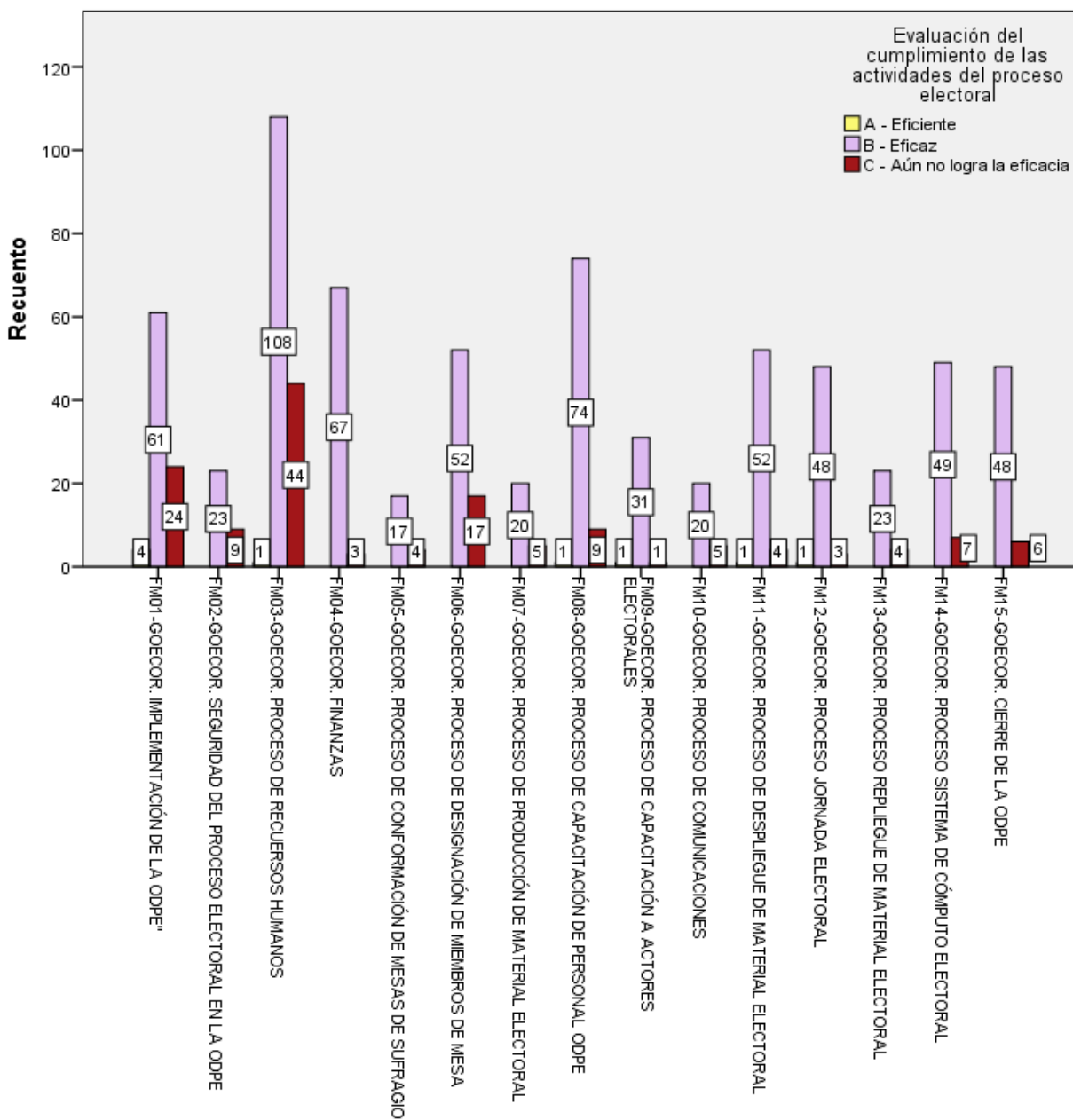


Gráfico 23: Evaluación del cumplimiento de las actividad por proceso del SGC del proceso electoral ERM2018.

Una vez evaluado el cumplimiento de las actividades por proceso del SGC, se analiza un total de 145 (17,12%) actividades con calificación de C que corresponde a aún no lograron la eficacia ya que fueron ejecutadas fuera de lo programado o no fueron ejecutadas durante el desarrollo total del proceso electoral ERM 2018 (Gráfico 24)

Actividades por procesos del Sistema de Gestión de la Calidad calificadas con "C"

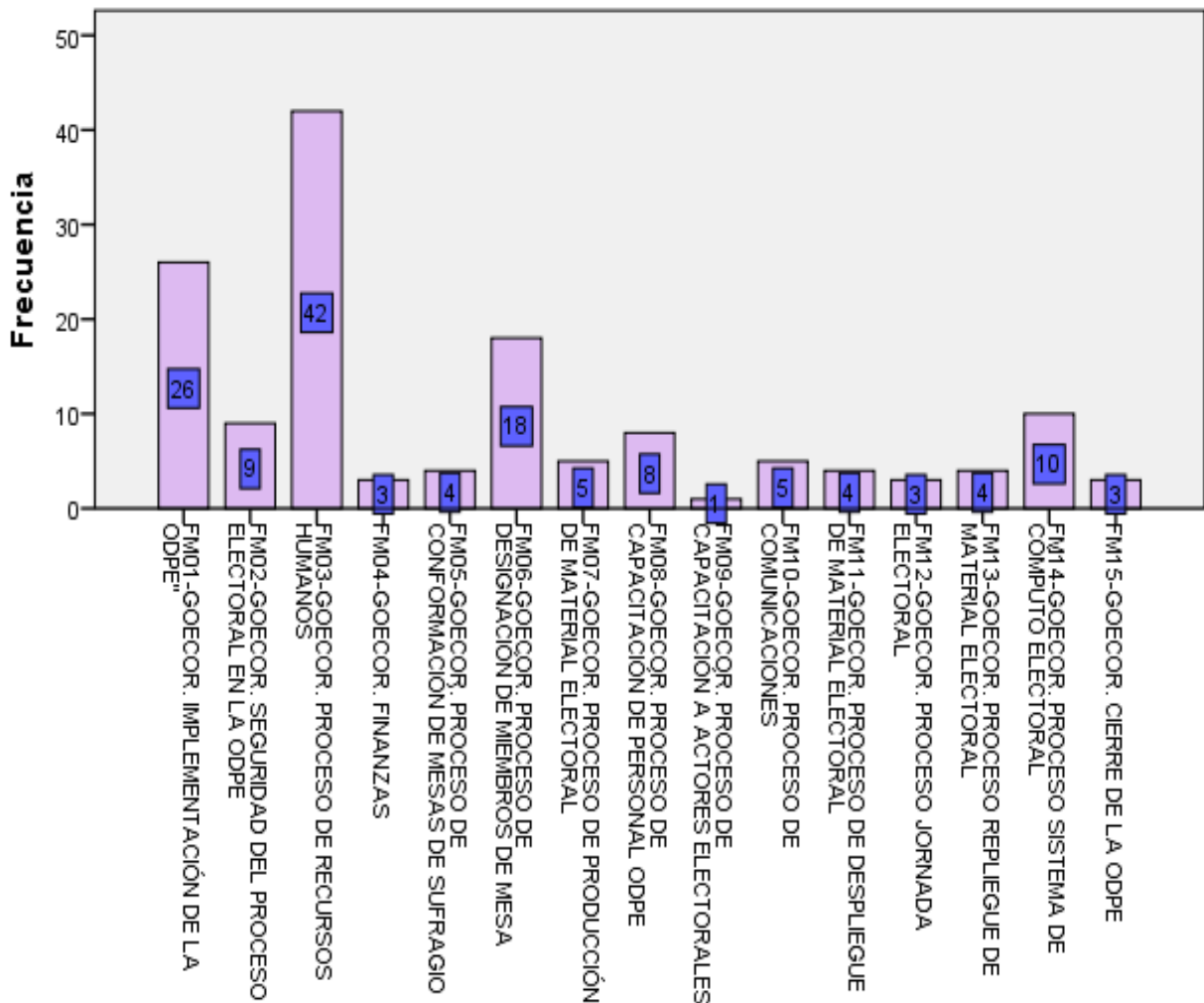


Gráfico 24: Frecuencia de actividades calificadas con C por proceso del SGC. Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

Del porcentaje de actividades calificadas como aún no logró la eficacia; se encontraron actividades ejecutadas fuera de lo programado y actividades no ejecutadas, se analizaron el porcentaje de cada uno en mención, siendo un total de

128 (88,3%) actividades ejecutadas fuera del tiempo programado y 17 (11,7%) de actividades no ejecutadas durante las ERM2018.

Tabla 12: Evaluación de las actividades calificadas con C que fueron ejecutadas o no ejecutadas

Evaluación de las actividades calificadas con C que fueron ejecutadas o no ejecutadas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actividades no ejecutadas	17	11,7	11,7	11,7
Actividades ejecutadas fuera del tiempo programado	128	88,3	88,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

El SISGOECOR permitió identificar los principales incidentes por las cuales las actividades no lograron la eficacia según lo programado (tabla 14)

Tabla 13: Porcentaje de los motivos por las cuales las actividades no lograron la eficacia según lo programado

Incidentes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Problemas logísticos	29	20,0	20,0	20,0
Incumplimiento de funciones	63	43,4	43,4	63,4
Falta de capacitación	1	,7	,7	64,1
Descoordinación	23	15,9	15,9	80,0
Fallas a nivel ONPE CENTRAL	29	20,0	20,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

De las 145 actividades calificadas como aún no logra la eficacia que comprende actividades ejecutadas fuera del tiempo programado y actividades no ejecutadas fueron comunicadas en su totalidad al centro de soporte de la GOECOR a través del SISGOECOR en tiempo real (tabla 15)

Tabla 14: Porcentaje de actividades comunicadas y no comunicadas a tiempo real a través del SISGOECOR.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actividades comunicadas a tiempo real	145	100,0	100,0	100,0
Actividades NO comunicadas	0	,0	,0	,0

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

Los incidentes se presentaron en el 100% de actividades que fueron calificadas con “C” de no lograron la eficacia esperada, tanto las ejecutadas fuera de lo programado como las no ejecutadas fueron informadas de manera inmediata al centro de soporte de la GOECOR a través del SISGOECOR, se dio solución al 88,3% de estas actividades, con un promedio de respuesta a los incidentes de 3 días por parte de la GOECOR pudiendo ser replanteadas y ejecutadas fuera de lo programado; el 12,7 % de actividades no fueron solucionadas y no lograron ser ejecutadas durante todo el proceso de las ERM 2018 ya que estas presentaban una realidad distinta a la que abarcaba la ODPE CANCHIS.

4.3.1. RESULTADOS DE LAS VARIABLES

A. RESULTADO – VARIABLE INDEPENDIENTE

- SEGUIMIENTO = Porcentaje de actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR.
 - Actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR = 702
 - Total de actividades del SISGOECOR = 847 actividades.

- Actividades ejecutadas por semanas que se cumplieron en la fecha programadas identificadas por el SISGOECOR * 100 / Total de actividades del SISGOECOR = 82.88%
- MONITOREO.
 - Porcentaje de áreas que comunican sus avances de acuerdo al SISGOECOR = Áreas que comunican avances de acuerdo al SISGOECOR *100 / Total de áreas = 11*100/15 = 73,33%
 - Porcentaje de actividades ejecutadas fuera de lo programado y no ejecutadas identificadas por el SISGOECOR = Actividades ejecutadas fuera de lo programado y no ejecutadas identificadas por el SISGOECOR * 100 / Total de actividades del SISGOECOR = 145 * 100 / 847 = 17.11%
 - Porcentaje de elaboración y comunicación de informes explicando los motivos por las cuales las actividades fueron ejecutadas fuera de lo programado o no ejecutadas a través del SISGOECOR = Elaboración y comunicación de informes explicando los motivos por las cuales las actividades fueron ejecutadas fuera de lo programado o no ejecutadas a través del SISGOECOR * 100 / Total de Informes = 19 * 100 / 20 = 95%
 - Porcentaje de incidentes solucionados de actividades ejecutadas fuera de lo programado identificadas por el SISGOECOR = Total de incidentes solucionados * 100 / Total de actividades ejecutadas fuera de lo programado = 128 * 100 / 145 = 88.27%
- CONTROL = Porcentaje de reuniones con los jefes de área para evaluar el avance de las actividades según el SISGOECOR.
 - Reuniones con los jefes de área para evaluar el avance de las actividades = 13
 - Total de reuniones realizadas = 30

- Reuniones con los jefes de área para evaluar el avance de las actividades * 100 / Total de reuniones realizadas = 43.3 %

Tabla 15: Resultados de la Variable Independiente.

VALOR		PORCENTAJE
X1= SEGUIMIENTO		82.88%
X2 = MONITOREO 1		73,33%
X3 = MONITOREO 2		17.11%
X4 = MONITOREO 3		95%
X5 = MONITOREO 4		88.27%
X6 = CONTROL		43.3 %
PROMEDIO		66.65%

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

B. RESULTADO – VARIABLE DEPENDIENTE

- **EFICACIA** = (Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR) * 100 / Total de actividades programadas en el SISGOECOR.
 - Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR = 9 (1.063%) + 693 (81.82%) = 702 (82.88%)
 - Total de actividades programadas en el SISGOECOR = 847 (100%)
 - EFICACIA = (702 * 100) / 847 = 82.88%
- **EFICIENCIA** = ((Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR / Costo de las actividades ejecutadas dentro de lo programado) * Tiempo invertido) * 100 / ((Total de actividades programadas en el SISGOECOR / Costo programado) * Tiempo programado)
 - Total de actividades ejecutadas dentro de lo programado identificadas por el SISGOECOR = 9 (1.063%) + 693 (81.82%) = 702 (82.88%)
 - Costo de las actividades ejecutadas dentro de lo programado = S/. 784,390.10

- Tiempo invertido = 126 días.
- Total de actividades programadas en el SISGOECOR = 847 (100%)
- Costo programado = S/. 946,408.00
- Tiempo programado = 152 días.

EFICIENCIA = $((702 \text{ actividades} / 784,390.10 \text{ soles}) * 126 \text{ días}) * 100 / (847 \text{ actividades} / 946,408.00 \text{ soles}) * 152 \text{ días}$

EFICIENCIA = 82.89 %

Tabla 16: Resultados de la Variable Dependiente.

VALOR	PORCENTAJE
Y1 = EFICACIA	82.88%
Y2 = EFICIENCIA	82.89 %
PROMEDIO	82.89%

Fuente: Datos obtenidos por el autor. Fecha: 08/10/2018

4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Los datos se analizan en vista de las hipótesis planteadas al inicio del proyecto esta, según las metas que se debían alcanzar en los objetivos inmersos en el Plan de Acción Electoral ERM 2018 (TABLA 17). Presentándose los valores calculados y los niveles de probabilidad establecidos. En el cálculo estadístico, se incluye información referente al valor de la prueba y niveles de significancia, con los resultados tal como se mostró en el capítulo anterior.

Tabla 17: Escala de evaluación de hipótesis con los resultados que se obtengan al finalizar la implementación del Sistema Integral de Seguimiento.

ESCALAS

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
EFICIENCIA	0% -20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
EFICACIA	0% -20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%

A. Hipótesis operacional:

La hipótesis que se planteó al inicio del trabajo de investigación se muestra:

- H_0 = La implementación del SIS-CPAE permitirá que la prueba de eficiencia y eficacia muestre porcentajes de cumplimiento del PAE ERM 2018 de la ODPE CANCHIS menores al 40%.
- H_1 = La implementación del SIS-CPAE permitirá que la prueba de eficiencia y eficacia muestre porcentajes de cumplimiento del PAE ERM 2018 de la ODPE CANCHIS mayores al 40%.

B. Nivel de significancia:

El nivel de significancia del presente estudio fue de 5% ($p < 0.05$) con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$).

C. Cálculo estadístico:

En este estudio por analizarse datos cuantitativos se consideró como estadístico de prueba la T de Student para una sola muestra con una Z crítica = 1.96 y $N = 847$ estableciendo como punto de corte el 40%; obteniéndose mediante el análisis estadístico una Z calculada = 3.84 que es mayor a la Z crítica = 1.96 con un valor de significancia $p = 0.000$ y un valor porcentual de 82.89% que es mayor al 40.0% establecido inicialmente como se muestra en la campana de Gauss.

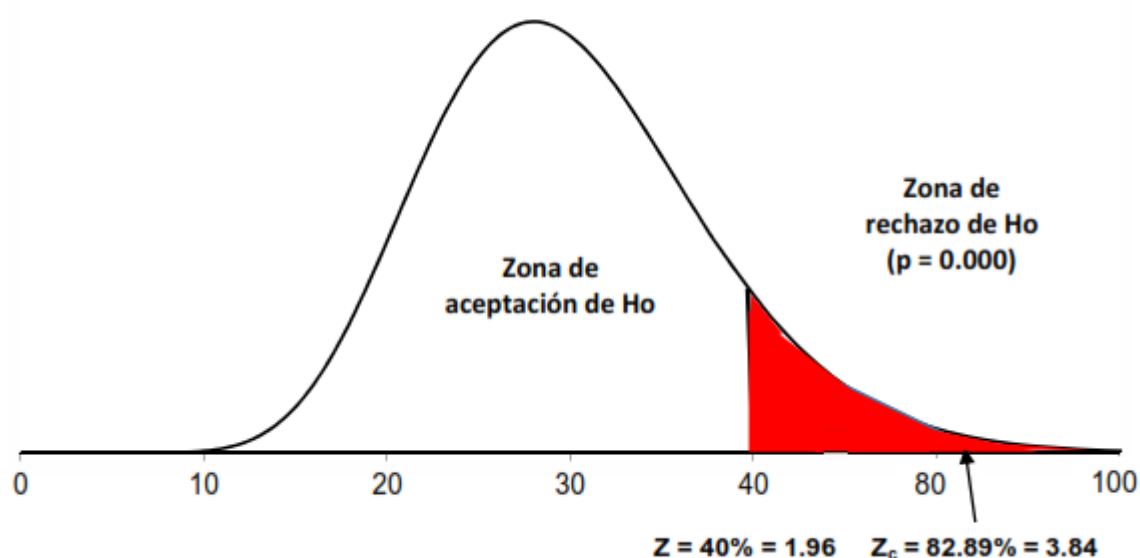


Gráfico 25: Campana de Gauss, donde la $Z_c = 82.89\%$ se encuentra dentro de la zona de rechazo de H_0 .

Como se puede apreciar en la Campana de Gauss el valor Z calculado = 3.84 con un valor $p = 0.000$ se ubica dentro de la zona de rechazo, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.

D. Toma de decisión estadística:

A la luz de los datos y tras el resultado obtenido a través del contraste de hipótesis realizada, se dispone de evidencia suficiente para poder rechazar la hipótesis nula y tal como se muestra en la tabla 17 ubicando los valores obtenidos se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de investigación; por tanto, se concluye que:

La implementación del SIS-CPAE permite que la prueba de eficiencia y eficacia muestre porcentajes de cumplimiento del PAE ERM 2018 mayores al 40% en la ODPE CANCHIS.

4.5. CAMBIOS O MEJORAS

Los cambios o mejoras que se proponen, prevén el establecimiento de la evaluación del mismo, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de las actividades de acuerdo a la ODPE que se está implementando.

Por una parte, se plantean una evaluación parcial en cada uno de los momentos señaladas en la temporalización de las actividades. En cada uno de estos momentos la evaluación debe evidenciar los resultados que se han producido durante el período o, tal vez, los que han dejado de producirse. Por otra parte se podría desarrollar una evaluación general de todo el PAE, que se realizará en el momento de finalización del plan y debe ser de manera integral.

Para llevar a cabo la evaluación se propone crear, antes de la implantación, indicadores por cada actividad. Y así redefinir los términos mal definidos que se presentaron en la evaluación haciéndolos casi imposible medir y es necesario implementar pequeños sistemas integrales de seguimiento para cada área encargada del cumplimiento de cada proceso del SGC.

El SIS-CPAE debe contener una plataforma que permita cuantificar la cantidad de memorandos, oficios e informes que se les entrega a cada área y una base de datos de las gestiones que se han realizado la cual vaya archivando las alertas que

se envía durante todo el proceso a las áreas para el cumplimiento de cada una de sus actividades de esta manera se podría medir lo que el sistema alertó según fechas y así saber cuántas de estas alertas han sido cumplidas por las áreas responsables, incluso saber con cuanto de tiempo de anticipación fueron ejecutadas de manera exacta respecto a las alertas. Se hicieron según alertas o no.

El SIS-CPAE debe explicar las razones por las cuales la ONPE no cumplió con las actividades establecidas sirve para identificar los puntos críticos o problemáticos para realizar ciclos de mejora continua. Y que sea flexible ante la ausencia de personal a calificar. También debe permitir una comunicación bilateral que la ONPE permita establecer análisis, detallando razones.

Por último el SIS-CPAE de monitoreo y evaluación debe proveer en forma continua información, preparar un estudio base al inicio del proyecto, evaluaciones periódicas, talleres de evaluación participativa y una evaluación terminal.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

Mediante RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 64-2014-JN/ONPE se aprueba el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 – 2017 (PEI2014) publicado el 12 de marzo del 2014 en dicho PEI2014 existen 4 objetivos estratégicos generales (OEG) , de los cuales para efectos de la investigación se contabiliza el OEG N°1: Fortalecer las prácticas democráticas en nuestro país, garantizando la fiel y libre expresión de la voluntad ciudadana; a su vez Mediante RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 000295-2017-JN/ONPE se aprueba el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 – 2021 (PEI2018) publicado el 29 de diciembre del 2017, se modifican el número de OEG, el cual llega a 6, y para efectos comparación de la investigación el objetivo a estudio es: Fortalecer la organización de los procesos electorales para la población electoral.

El Plan de Acción para las ODPE fue elaborado para cumplir con un, objetivo estratégico para las Elecciones Regionales Y Municipales 2018, que es fortalecer las prácticas democráticas en el país, garantizando la fiel y libre expresión de la voluntad ciudadana; de estos OEI para el PEI2014 se detallan 2 objetivos estratégicos específicos (OEE), el cual solo se aborda el primero de ellos: Gestionar con eficiencia y eficacia los procesos electorales, de consulta popular y referéndum; en cambio para el PEI2018 se detalla para el mismo objetivo estratégico general 4 acciones estratégicas (AE), resaltando que esta AE actúa como objetivo específico, de las cual esta investigación aborda la AE N°1: Planificación y organización oportuna de los procesos electorales y consultas. El único indicador que mide el primer OEG en el PEI2014 en estudio es el porcentaje de participación ciudadana con una meta programada del 83%, y en el proceso específico su única medición es el porcentaje de actas procesadas durante el día de la jornada electoral, con una meta programada del 30%; cabe resaltar que no se cuenta con formula de medición descrita ya que toman la fórmula como indicador en sí; y para ambos, el órgano responsable es el GITE. Para el PEI2018, en concreto de la AE N°1 del objetivo estratégico planteado se tiene en cuenta como indicador el porcentaje del cumplimiento de las tareas de la ODPE programadas en el POE con la que contribuyo a su cumplimiento el presente proyecto, cuya fórmula es: $\text{Número de tareas ejecutadas} / \text{Número total de tareas de la ODPE programadas en el POE} * 100$; y siendo la unidad responsable la GOECOR que programa una meta de 60% en las ERM 2018. Esta investigación contribuye a

mejorar el logro de los objetivos a través de una adecuada descripción de los indicadores, a fin de manejar una mejor información en pro de este cumplimiento.

En la Evaluación del PEI2014 que tomaba el indicador del OEE del OEG se programó una meta del 30%, y se ejecutó en un 33.35%, con el rendimiento del 111.1%; en cambio para la AE N°1 del OEG N°1 del PEI2018 se programó una meta del 60% con una ejecución del 98% con un rendimiento de 163.33%. Si comparamos el porcentaje de ejecución en las metas programadas para los OEG, en el global se puede concluir que para el PEI2014 se cumplió un 83,85% sobre el 80% programado, es decir un rendimiento del 104.81%; a comparación del PEI2018 que se cumplió un 62% sobre un 80% de meta programado, con un rendimiento del 77,5%; dicha disminución se debió sobre todo al bajo porcentaje de cumplimiento del indicador denominado: Porcentaje de electores satisfechos con la organización del día de la Jornada Electoral (44%) y no tanto con el Porcentaje de Población que participa en el proceso electoral. Se puede entender el porcentaje de cumplimiento en general bajo debido a que a diferencia del PEI2014 se aumentaron más AE y eso refleja que a pesar que se cumplieron las metas para nuestro estudio el resto de AE con porcentaje bajo afecta el global, ya que realizar un OEE para un solo OEG como el PEI2014 tiene sus limitaciones y es inexacto conocer si se cumplió todo lo que implica el OEG; por esa razón en este PEI2018 se refleja claramente que es mejor varias acciones que nos ayudarán a la consecución y den resultados más reales al cumplimiento del OEG, siendo necesario un trabajo en conjunto para que el porcentaje del cumplimiento general no se vea perjudicado y proponer estudios posteriores a fin de analizar los porcentajes del resto de AE.

Se describe el informe final de evaluación de gestión por procesos de la Asistente de Monitoreo y Control (AMC) en la ODPE Canchis ERM 2014.

Proceso de Implementación de la ODPE y sedes distritales: Se manifiesta que tuvo muchas limitaciones al inicio de sus actividades ya que todos los locales previstos para sede ODPE tenían el impedimento de contratar ya que los dueños en su mayoría eran familiares de candidatos o no tenían los documentos que demostraban ser propietarios e incluso excedían el monto específico de la partida asignada para el alquiler de sede ODPE. Una vez contratado la sede ODPE no se había culminado con su implementación y señalización, su infraestructura estaba

regularmente distribuida, ya que cuenta con un área libre y abierta; además tenía solo un banner de identificación de la ODPE no de acuerdo al tamaño del frontis del local de la sede ODPE, este proceso tuvo algunas complicaciones debido en parte a la falta de contratación de un Asistente Logístico. **En el proceso de seguridad del proceso electoral:** describe que al inicio de las actividades no se contó con seguridad permanente en la sede ODPE. **En el proceso de recursos humanos:** se describe las principales dificultades que se encontró fue el de contratar personal, ya que los TDR no estaban acorde a la realidad de la zona, tanto en el aspecto académico como experiencia laboral. Hubo dificultades en la autorización de fechas para contrato de los diferentes cargos ocupacionales ya que no eran remitidas a tiempo y esto generaba demora en las actividades de administración y dificultad en el realizar el pago de los salarios al personal ODPE. **Proceso Finanzas de la ODPE:** Describe que la Asistente de Finanzas no realizó la tabla de costos para la asignación de viáticos al personal y las habilitaciones no estuvieron acorde con la realidad de los gastos efectuados en cuanto a desplazamiento del personal. **Proceso conformación de mesas de sufragio:** se describe que en las aulas de los locales de votación (maestro de mesas) no se realizó el procedimiento según el plan de acción; y se detalló que las complicaciones fueron respecto a la formatería. **Proceso designación de miembros de mesa:** Las solicitudes de tachas a MM fueron muy pocas y las que se dieron no tuvieron el sustento necesario para que puedan ser aceptadas. A nivel ODPE se logró sobrepasar la meta programada de 75% ya que se alcanzó el 81.26% de credenciales entregadas. **Proceso producción del material electoral:** no existen organizaciones políticas locales, provinciales y distritales inscritas o en proceso de inscripción, por tal motivo no se realizó el sorteo de asignación de números y de ubicación de organizaciones políticas locales en la cedula de sufragio. **Proceso capacitación del personal ODPE:** se realizaron en fechas distintas a las que ya se tenían previstas en el PAE ERM2014; estos cambios ya habían sido programados por la GIEE faltando coordinación entre GOECOR y GIEE. **Proceso capacitación a actores electorales:** Se llegó a la meta programada según PAE ERM2014 del 25% a electores y 70% a MM en capacitaciones. A nivel ODPE se obtuvo el 77.12% en capacitación a miembros de Mesa y 39.50% capacitación a electores. **Proceso comunicaciones de la ODPE:** La difusión del proceso fue constante correspondiente a las actividades realizadas por el Coordinador de Prensa, difundiendo el proceso

electoral con notas de prensa que tuvieron efecto de rebote en los diarios de mayor circulación. **Proceso despliegue del material electoral:** la llegada del material electoral fue como se indicaban los instructivos con resguardo material; y con un comisionado de la central todo se verificó y llegó de acuerdo a las guías entregadas a la JODPE. **Proceso jornada electoral:** los requerimientos que realizaron los Coordinadores Distritales (CD) en materiales para elaborar las señaléticas llegaron a cada uno de los distritos, pero no en la cantidad que se requería debido al poco presupuesto que se designó para la ODPE. **Proceso repliegue del material electoral a la ODPE:** se enviaron pocas ánforas a los distritos con pocas mesas de sufragio para el repliegue de sobres de colores, al no tener más ánforas se vieron en la necesidad de crear sus propios depósitos para la entrega en la ODPE, lo cual no es correcto. **Proceso sistema de cómputo electoral en la ODPE:** todas las actas se procesaron al 100%, emitiendo un reporte de este procesamiento el ECD y entregándolo al JODPE para el seguimiento respectivo; las actas que fueron observadas se entregaron para el emparejamiento respectivo el mismo día que fueron entregadas las ánforas con los sobres celestes al JEE. **Proceso cierre de la ODPE:** la entrega de informes por parte del personal de planta fueron engorrosos y se planteó hacer más ágil el trabajo de administración y preparar el acervo a tiempo; el JODPE no realizó su informe de evaluación por motivo de espera de lo mencionado.

Según el informe, se reporta al finalizar el proceso electoral 13 incidentes que se puso en conocimiento a través del mismo; así mismo, la AMC concluye que la ODPE Canchis al inicio se encontró sin implementación, personal que no respetaba los horarios, en las sedes distritales no había compromiso para el desarrollo de las actividades, no había liderazgo de parte de la JODPE. Se encontró dificultades en la formatería y no habían algunos formatos que deberían usarse y no sabían el correcto llenado; los incidentes se ponían en conocimiento y se solucionaban vía telefónica, en algunas oportunidades el indicado de hacer el reporte tenía que esperar largo tiempo para que ingrese la llamada y esto generaba retraso en los reportes y descuido de las actividades que se realizan en el proceso electoral durante el día. El plan de acción debe contener las programaciones acordes a la realidad para no tener que ser modificadas por Memorandum.

Este trabajo, a diferencia del anterior quien no reportó incidentes de manera estadística durante el proceso electoral pese a tenerlos, reporta 145 incidentes durante todo el proceso electoral, y a medida que se suscitaban, se informaba de cada incidente mediante el SIS-CPAE para que así la dependencia correspondiente establezca solución inmediata permitiendo verificar si se continúa en el sentido propuesto. En el proceso anterior se deja constancia de que los incidentes ocurridos eran comunicados mediante llamadas telefónicas, las cuales en su mayoría no eran respondidas, por esta razón, como alternativa rápida, se recurría a la solución bajo criterio propio y no se dejaba registro estadístico del incidente ocurrido. Otra desventaja es que mediante la comunicación telefónica había el riesgo de que el coordinador AMC no pueda responder 2 comunicaciones de dos distintas ODPE a la vez, en consecuencia no habría la oportunidad de comunicar el incidente a tiempo.

El SIS-CPAE ha permitido que durante el proceso electoral se identifique y alerte de manera más estandarizada los incidentes de cada actividad en el proceso, se comunique de manera inmediata y quede registrada para futuros procesos. El SIS-CPAE identifica problemas en áreas que no cumplen el plan de acción en los tiempos adecuados y permite brindar asistencia técnica, capacitación y retroalimentación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La etapa de implementación del SIS-CPAE fue asumido en su totalidad por la ODPE CANCHIS; se puso en marcha el sistema una vez capacitado correctamente al personal. Se desarrolló durante el proceso de las ERM 2018 asegurando el control, seguimiento, monitoreo y evaluación de cada una de las actividades comprendidas en el PAE ERM 2018, con toda la información manejada en una base de datos que emitió reportes semanalmente las cuales fueron de conocimiento a niveles gerenciales, produciendo un impacto significativo sobre la comunicación inmediata de las incidencias que ponían en peligro el corrector desarrollo del proceso electoral pudiendo.
- Se concluye que el análisis previo al trabajo de investigación fue realizado en el año 2016 en las últimas ODPE habilitadas en consulta, ya que no existen ODPE's permanentes a nivel nacional, estas se habilitan cuando se convoca a procesos electorales. La distancia geográfica entre la ONPE y las ODPE en consulta fue la principal problemática analizada ya que, no permitía que exista un seguimiento constante del avance del PAE. Los reportes del avance del PAE se realizaban mediante un solo informe al finalizar el proceso electoral cuando los encargados de esto viajaban a ONPE central. Ante una situación de dificultad no había una comunicación eficiente para poder tomar decisiones y solucionarlas teniendo que ser esta de manera improvisada por el encargado.
- Se puso en funcionamiento del SIS durante las ERM 2018, una herramienta informática que influyó en la automatización de los procesos, ya que el diseño del sistema utilizó un lenguaje unificado, obtuvo una visión detallada y explicativa de los requisitos definidos, especificando su funcionamiento de acuerdo al estudio realizado. El sistema estuvo acorde con las necesidades del PAE debido a su arquitectura, realizada en la etapa de diseño lo cual implicó la programación y generación del código fuente de la aplicación.
- Se evaluó 15 procesos del SGC inmersos en el PAE, donde el porcentaje con "C" de aún no se logra la eficacia, fueron resaltantes en los procesos IMPLEMENTACIÓN DE LA ODPE y PROCESO DE RECURSOS HUMANOS,

debido a la falla de ONPE Central que descoordinación de tiempo en la llegada del personal, dentro de los factores más resaltantes son el incumplimiento de funciones con un porcentaje de 43,4%, a pesar de que el sistema tiene comunicación a tiempo real hubo un porcentaje considerable de incidentes no solucionados debido a que no se encontró respuesta por parte de ONPE central por falta de capacidad resolutive. Los TDR están estandarizados a una realidad distinta, centralizada (Lima) lo cual impide contar con el personal que cumpla con estos requisitos en las ODPE de provincia, donde la educación no es tan optima y además que hay poca población que sigue estudios superiores.

- Se propuso en base al proceso anterior y a este, en base a la AE estudiada y cabe resaltar que no se puede generalizar o extrapolar a las otras AE ya que el SIS - CPAE aporta solo a esta.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los cambios o mejoras propuestas en el capítulo III (inciso 3.4) se cumplan dentro del plazo establecido para el siguiente proceso electoral.

NOTA BIBLIOGRÁFICA

CINTERFOR, C. I. (Julio de 2010).

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/g_de_c/genero.htm. Obtenido de Género, formación y trabajo. Monitoreo y Evaluación.

Astier, M. y. (17: 1-30. de 1997).

Metodología para la Evaluación de Sistemas de Manejo incorporando Indicadores de Sostenibilidad (MESMIS). *MESMIS*, Documento de trabajo 17: 1-30. Obtenido de Documento de trabajo.

Becerra, J. (15 de marzo de 2016).

Strategy implementation. *La importancia de pasar del plan estratégico al plan de acción para ejecutar la estrategia*.

Budinich, V. (1998).

Lineamientos para incorporar la perspectiva de género en Sistemas de Seguimiento y Evaluación. *Castries, Santa Lucía: FIDA-CDB*.

Cerón, W. L. (2011).

Modelo para el monitoreo y seguimiento de indicadores de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola. *proyecto de investigación Sistema de Monitoreo y Seguimiento del ISRHA, COLOMBIANA DE GEOGRAFÍA Vol. 20, n.º 2, 19*.

ELECTORAL, C. P. (2018 -2021).

Plan Estratégico Institucional ERM2018. Lima: Oficina Nacional de Procesos Electorales Gerencia de Asesoría Jurídica.

Espinoza Corrales, L. y. (2007).

Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales Mód.5, Curso E-DC-5.2. Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM). *Estelí, UNAM-Managua y Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica.*, 8-9.

G, B. U. (2004).

Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill, México, 383 pp. / Fontaine E.R. En G. B. Urbina, *EVALUACIÓN DE PROYECTOS cuarta edición*. (pág. 12). Mexico: McGRAW-HILL.

ICCO. (2000).

Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (pme) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ong del emisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos. *Holanda: Organización inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo*. Obtenido de <http://www.ico.nl>.

Loaiza, W. (2011).

Sistema de Monitoreo y Seguimiento del ISRHA – Índice de sostenibilidad del manejo del recurso hídrico en el sector agrícola. Caso modelo: microcuenca Centella. *Escuela de Recursos Naturales y del Ambiente-EIDENAR, Grupo de Investigación en Ingeniería de recursos hídricos y suelos-IREHISA. Cali: Universidad del Valle, 25-66.*

Luis Camara, B. B. (2005).

PLANIFICACION ESTRATEGICA, Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. Forest Stewardship.

ONPE. (Abril 2018).

Plan Operativo Electoral Elecciones Regionales y Municipales 2018. En G. d. Regional, *PLAN OPERATIVO ELECTORAL* (pág. 132). Lima.

ONPE. (Junio 2018).

PLAN DE ACCIÓN ODPE ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES 2018. En G. d. Regional, *PLAN DE ACCIÓN* (pág. 6). Lima.

ONPE, C. E. (Febrero de 2018).

Oficina Nacional de Procesos Electorales. Obtenido de <https://www.web.onpe.gob.pe/modEducacion/Publicaciones/compendio-electoral-peruano-edicion-actualizada.pdf>:
<https://www.web.onpe.gob.pe/modEducacion/Publicaciones/compendio-electoral-peruano-edicion-actualizada.pdf>

Salas, C. M. (2013).

Los sistemas de monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública. *Memorias de la IX Conferencia Internacional de la Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo y Evaluación y del I Seminario Internacional de Seguimiento y Evaluación.*, 14.

Thumm, R. W. (1998).

Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos. *Washington: Departamento de Evaluación de Operaciones -OED. B.M.*

UNAN. (2007). *Curso E-DC-5.2*

Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. Managua.: CICAP.

Velde, H. V. (1a ed. -- Estelí: CICAP, 2009).

Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. *Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE.*, 123.

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis FODA de la ODPE CANCHIS.

FORTALEZAS	LIMITACIONES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Personal con el perfil profesional, con experiencia y comprometido.	Limitados programas de capacitación al personal de la Gerencia.	Posibilidad de captar apoyo de la cooperación técnica internacional para el desarrollo de proyectos informáticos a emplearse en los procesos electorales	Cambios en la constitución en la Constitución Política del Estado, que modifique el sistema Electoral.
Identificación del personal con la institución.	Regulación estatal no acorde con la realidad de la Institución que dificulta la adquisición de herramientas administrativas para los servicios de soporte y administración, generando lenta formalización y actualizaciones	El avance tecnológico proporciona un abanico de posibilidades que pueden ser aplicadas en los procesos electorales, pudiendo la ONPE convertirse en un líder de la aplicación de tecnología en procesos electorales para proporcionar servicios de calidad a la ciudadanía	Inestabilidad jurídica y política del país.

<p>Infraestructura continuamente mejorada en cuanto a equipos y de soporte.</p>	<p>Alta rotación alta del personal debido a que la gerencia cuenta con el 16% del personal CAP y con el 84% de personal CAS lo que hace que la fuerza del trabajo se torne débil frente a posibles renuncias laborales por mejores oportunidades en el mercado, interrumpiendo el desarrollo de los proyectos y aumentando la curva de aprendizaje del nuevo contratado.</p>	<p>Posibilidad de formar alianzas estratégicas para los entes cooperantes.</p>	<p>-</p>
<p>La institución posee capacidad instalada para brindar servicios de calidad.</p>	<p>Procedimientos internos que aun ni han sido automatizados, siendo necesario para poder consolidarse como institución sólida tecnológicamente</p>	<p>La institución posee capacidad instalada para brindar servicios de calidad.</p>	<p>-</p>
<p>Capacidad para construir bases de datos electorales de alcance nacional.</p>	<p>-</p>	<p>Avance de sistemas tecnológicos modernos</p>	<p>-</p>

Certificación de procedimientos de procesos electorales.	-	-	-
--	---	---	---

ANEXO 2: Tablero de control general ODPE

Tablero de Control General											
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	META	UNID. MEDIDA	RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Rango de los semáforos de indicadores			Actual	Estado
							Peligro	Precaución	Ideal		
Desarrollar y conducir el sistema del personal. (OE19 POI – ONPE)	Optimizar costos en los procesos administrativos de desarrollo y conducción del personal ODPE.	Costos en inducción al personal.	90 %	Costo presupuestado	Gerencia administrativa	Programa de optimización de costos innecesarios por fallas en los procesos administrativos	10	50	>90	20	
		Costos en taller de manejo de estrés	90 %	Costo presupuestado	Gerencia administrativa	Programa de eliminación de costos innecesarios por fallas en los procesos administrativos	10	50	>90	10	
		Costos en trabajo en equipo	90 %	Costo presupuestado	Gerencia administrativa	Programa de eliminación de costos innecesarios por fallas en los procesos administrativos	10	50	>90	10	
		Costos en inteligencia emocional.	90 %	Costo presupuestado	Gerencia administrativa	Programa de eliminación de costos innecesarios por fallas en los procesos administrativos	10	50	>90	10	
Contar con la confianza de la población	Desarrollar servicios dentro de los estándares establecidos.	Porcentaje de servicios prestados por la institución que cumplen con estándares de confianza	10 %	Servicios con estándares de confianza.	Gerencia de Recursos Humanos	Plantilla de indicadores para evaluación de desempeño laboral de los trabajadores. Programa de atención al ciudadano	0	6	>10	6	

		en ciudadanos.									
Incrementar la capacitación y educación electoral sobre procesos electorales derechos políticos y participación ciudadana dirigida a los ciudadanos e instituciones. (OEG2)	Desarrollar las capacidades de la ciudadanía en temas de educación electoral. (OE5)	Porcentaje de ciudadanos capacitados en temas de educación electoral.	90 %	Personas informadas en tema de educación electoral	Gerencia de Recursos Humanos	identificar necesidades de calidad implementación de las 5s	0 a 10	10 a 50	> 90	70	
	Desarrollar estudios e investigación que contribuyan a un mayor y mejor conocimiento de temas electorales. (OE6)	Número de investigaciones realizadas.	1	Investigación realizada.	Gerencia de Recursos Humanos	diseñar e implementar programas de capacitación	0	1	>1	0	
Fortalecer la institucionalidad democrática y transparencia de las instituciones políticas. (OEG3)	Capacitar y orientar a las organizaciones políticas en tema de finanzas	Porcentaje de capacitaciones a los representantes de las organizaciones políticas	90 %	Organizaciones políticas con apoyo en procesos electorales	Gerencia administrativa	diseñar e implementar programas de capacitación	10	10 a 50	>90	50	

	partidarias(OE7)									
	Verificar y controlar externamente la actividad económico-financiera de las organizaciones políticas(O E8)	Promedio del tiempo en días para la elaboración de los informes técnicos y control de la información financiera por parte de las organizaciones políticas.	7	Tiempo tiempo en días para la elaboración de los informes técnicos y control de la información financiera por parte de las organizaciones políticas.	Gerencia administrativa	desarrollo y cascado del bsc plantilla de indicadores para evaluación de desempeño	15	10	7	11
	Brindar el servicio de asistencia técnica y apoyo en materia electoral a las organizaciones políticas(O E9)	Porcentaje de partidos políticos que solicitan asistencia técnica y apoyo en materia electoral.	90 %	Partidos políticos que solicitan asistencia técnica y apoyo en materia electoral	Gerencia administrativa	programa de atención al ciudadano y asociaciones estratégicas	0	50	>90	50
Innovar en los servicios brindados.	Mejoramiento en el sistema de información geográfico electoral y ampliación de la versión web(OE29)	Porcentaje de información con relevancia positiva difundida en los medios de comunicación	90 %	información con relevancia positiva difundida en los medios de comunicación	Gerencia administrativa	mejora de ti en la cadena de valor y alineación de ti	0	50	>90	0

	Modernizar la plataforma tecnológica institucionales (OE24)	Porcentaje de incidentes solucionados.	90 %	Incidentes solucionados	Centro de computo	mejora de ti en la cadena de valor y alineación de ti	0	50	>90	60	
	Implementar el uso de tecnologías y comunicación	Numero de actas procesadas en el proceso electoral	90 %	Actas procesadas	Gerencia administrativa	mejora de ti en la cadena de valor y alineación de ti	0	50	>90	70	
Desarrollar una cultura de mejora continua a nivel institucional.	Conducir el sistema de gestión de la calidad (OE15)	Número de procesos certificados con ISO	8(anexo 2)	Procesos certificados con ISO	Gerencia administrativa	comunicar visión y misión iso 90002	0	7	8	1	
Estandarizar las áreas claves.	Desarrollar y conducir el sistema de personal (OE19)	Porcentaje de personal inducido	100 %	personal inducido	Gerencia de RRHH	identificación de causa raíz implementación de recompensas	0 a 40	40 a 90	100	30	
		Numero de talleres de manejo de estrés	12	talleres de manejo de estrés	Gerencia de RRHH	identificación de causa raíz implementación de recompensas	0	10	12	0	
Fortalecer la organización con una gestión de excelencia y calidad orientada a los recursos humanos	Mejorar el clima laboral en la institución.	Nivel de satisfacción del personal.	90 %	Personal encuestado.	Gerencia de RRHH	Mejorar el manual de descripción de puestos Crear políticas que sirvan como una guía de acción	0	70	>90	10	
	Mejorar los criterios de selección y contratación de personal.	Porcentaje de personal contratado según criterios y perfiles	100 %	Personal contratado según criterios y perfiles idóneos para el cargo	Gerencia de RRHH	Procesos de toma de decisiones que tienen que registrarse ofreciendo evidencias auditables que justifiquen la decisión.	0	50	100	40	

		idóneos para el cargo									
	Desarrollar una cultura de mejora continua a nivel institucional	Numero de programas de mejora continua ejecutadas	10 %	Programas de mejora	Gerencia de RRHH	Darles más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones	0	5 a 10	11	5	
	Dirigir actividades de información y educación (OE25)	Número de actividades de información y educación dirigidas por personal de ODPE	12	actividades de información y educación dirigidas por personal de ODPE	Gerencia de RRHH	Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados	0	5	>12	0	
Establecer un sistema de planeamiento, evaluación, seguimiento y control de las actividades institucionales	Mejorar la capacidad operativa a través de la profesionalización de los trabajadores mediante las capacitaciones brindadas.	Porcentaje de trabajadores que cumplen con los procesos administrativos relacionados a las actividades institucionales	80 %	trabajadores que cumplen con los procesos administrativos relacionados a las actividades institucionales	Gerencia de RRHH	Darles un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo. Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos	0	30 a 80	>80	30	
	Capacitación y actualización en sistemas, procesos y servicios	Número de capacitaciones por mes	4	capacitaciones por mes	Gerencia de RRHH	Implementar programas de capacitación y Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado	0	3	>4	0	

	dirigida a los trabajadores.									
	Fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo de la parte directiva y administrativa de la institución	Porcentaje de personal que se involucra en la elaboración de la visión institucional	80 %	personal que se involucra en la elaboración de la visión institucional	Gerencia administrativa	Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados. Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva. Brindar una capacitación sobre Liderazgo a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura.	0	60	>80	0
	Aumentar la fidelización de los empleados y su grado de motivación.	Número de capacitaciones en temas relacionados la gestión y el liderazgo por mes	12	capacitaciones en temas relacionados la gestión y el liderazgo	Gerencia de RRHH	Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes. Realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.)	0	8	>12	0
Promover alianzas estratégicas intra e interinstitucionales para fortalecer el buen desempeño de los Recursos Humanos.		Numero de organizaciones públicas y privadas y de la sociedad civil con las que se hicieron alianzas en procesos electorales democráticos	3	organizaciones públicas y privadas y de la sociedad civil con las que se hicieron alianzas en procesos electorales democráticos	Gerencia General	Definir las necesidades estratégicas, identificar aliados, abordar al aliado, definir expectativas comunes y mantener la relación.	0	3	3	0

Difundir internamente las diferentes actividades que se realiza en cada área de la ODPE	Difundir las experiencias exitosas de cada área	Numero de experiencias exitosas	11	Experiencias exitosas	Gerencia de RRHH	Programa de recompensas	0	7	11	0	
---	---	---------------------------------	----	-----------------------	------------------	-------------------------	---	---	----	---	--

ANEXO 3: Instrumentos - Informes de evaluación del SIS-CPAE de la ODPE –CANCHIS ERM 2018.

INFORME			
ODPE	CANCHIS		
Descripción del Informe	Informe Semanal: semana del 03/09/2018 al 09/09/2018		
Fecha del Informe	10/09/2018		
FORMATOS DEL 1 AL 15			
Código	Proceso / Actividad Operativa / Tarea	Calificación	Justificación
FM03-GOECOR EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO RECURSOS HUMANOS EN LA ODPE			
2	Selección de personal de la ODPE a nivel descentralizado		
2.21.	Seleccionar a Auxiliar de Centro de Computo		

	Se recibió en el plazo oportuno de la GCPH la lista verificada de preseleccionados en los registros de REDAM, ROP, Nepotismo, Multas y Sanciones	C - Aún no logra la Eficacia	Se consultó con la ADRH manifestando que no recibe por parte de GCPH ninguna lista de verificación de preseleccionados. En los registros mencionados.
	La ADRH ingresó en el ERP Electoral, módulo de RRHH los datos de los locadores a contratar e imprimió los formatos FM28-GCPH/RRHH, FM30-GCPH/RRHH y FM32-GCPH/RRHH	B - Eficaz	Con respecto a la actividad descrita se evidenció que esta fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.
	Se verifico el periodo de contratación de acuerdo a lo dispuesto por GOECOR mediante Memorando	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada sin ningún inconveniente de acuerdo al MEMORANDO N° 001507 de actualización dispuesto por GOECOR.
	El JODPE luego de suscritos los contratos , remitió a la GCPH un informe del personal contratado como LS, según denominación del servicio y periodo de contratación	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.
	Se verificó si se presentaron renuncias a este cargo ocupacional.	B - Eficaz	Se verificó que no se presentaron renuncias ni desistimiento al cargo ocupacional mencionado.
	Se verificó si la suscripción de todos los contratos de cada grupo ocupacional, se cumplieron en las fechas programadas en el Plan de Acción de la ODPE.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido de acuerdo al plan de acción de la ODPE sin ningún inconveniente.

FM08-GOECOR EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN DE PERSONAL ODPE			
1	Capacitación descentralizada		
1.9.	Organizar el octavo taller de capacitación descentralizado en la ODPE al Auxiliar de Centro de Computo.		
	El JODPE, CAODPE, ECD y los Coord. Capac. Se encargaron de supervisar si se contó con la logística necesaria (local adecuado, materiales de escritorio, materiales de capac. otros) antes del inicio de este taller.	B - Eficaz	Se evidenció que se contó con la logística necesaria para el inicio del taller de capacitación descentralizado dirigido a los auxiliares de centro de cómputo sin ningún inconveniente.
	Se tomó la prueba de entrada, salida y encuesta de opinión del personal participante del taller.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente al mencionado grupo ocupacional.
	Se llegó a realizar el taller de capacitación descentralizado en la fecha programada.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.

<p>Se solucionó el tema de renuncias o desistimientos reemplazando con accesitarios para estos cargos antes del inicio del taller de capacitación.</p>	<p>B - Eficaz</p>	<p>Respecto a renuncias o desistimientos, no existió ninguno de los dos, por parte del personal contratado, así que no se generó ningún tipo de inconveniente con las actividades siguientes.</p>
--	-------------------	---

FORMATO 19							
N	Fecha	Ámbito	Tipo de Incidente	Nivel	Incidente	Recomendaciones brindadas por el AMC	Acción adoptada por la ODPE

SISGOECOR - ERM 2018
 GOECOR - ONPE

Anexo 4: Instrumento - Informe semanal de evaluación reportado por el SIS-CPAE visado por el Jefe de la ODPE CANCHIS.

INFORME			
ODPE		CANCHIS	
Descripción		Informe Semanal: semana del 03/09/2018 al 09/09/2018	
Fecha del		10/09/2018	
FORMATOS DEL 1 AL 15			
Código	Proceso / Actividad Operativa / Tarea	Calificación	Justificación
FM03-GOECOR EVALUACION DE LA GESTION DEL PROCESO RECURSOS HUMANOS EN LA ODPE			
2	Selección de personal de la ODPE a nivel descentralizado		
2.21	Seleccionar a Auxiliar de Centro de Computo		
	Se recibió en el plazo oportuno de la GCPH la lista verificada de preseleccionados en los registros de REDAM, ROP, Nepotismo, Multas y Sanciones	C - Aún no logra la Eficacia	Se consultó con la ADRH manifestando que no recibe por parte de GCPH ninguna lista de verificación de preseleccionados. en los registros mencionados.
	La ADRH ingresó en el ERP Electoral, módulo de RRHH los datos de los locadores a contratar e imprimió los formatos FM28-GCPH/RRHH, FM30-GCPH/RRHH y FM32-GCPH/RRHH	B - Eficaz	Con respecto a la actividad descrita se evidenció que esta fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.
	Se verifico el periodo de contratacion de acuerdo a lo dispuesto por GOECOR mediante Memorando	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada sin ningún inconveniente de acuerdo al MEMORANDO N° 001507 de actualización dispuesto por GOECOR.
	El JODPE luego de de suscritos los contratos , remitió a la GCPH un informe del personal contratado como LS, según denominación del servicio y periodo de contratación	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.
	Se verificó si se presentaron renuncias a este cargo ocupacional.	B - Eficaz	Se verificó que no se presentaron renuncias ni desistimiento al cargo ocupacional mencionado.
	Se verificó si la suscripción de todos los contratos de cada grupo ocupacional, se cumplieron en las fechas programadas en el Plan de Acción de la ODPE.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido de acuerdo al plan de acción de la ODPE sin ningún inconveniente.



FM08-GOECOR EVALUACION DE LA GESTION DEL PROCESO CAPACITACION DE PERSONAL ODPE			
1	Capacitación descentralizada		
1.9.	Organizar el octavo taller de capacitación descentralizado en la ODPE al Auxiliar de Centro de Computo.		
	El JODPE, CAODPE, ECD y los Coord. Capac. se encargaron de supervisar si se contó con la logística necesaria (local adecuado, materiales de escritorio, materiales de capac. otros) antes del inicio de este taller.	B - Eficaz	Se evidenció que se contó con la logística necesaria para el inicio del taller de capacitación descentralizado dirigido a los auxiliares de centro de cómputo sin ningún inconveniente.
	Se tomó la prueba de entrada, salida y encuesta de opinión del personal participante del taller.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente al mencionado grupo ocupacional.
	Se llegó a realizar el taller de capacitación descentralizado en la fecha programada.	B - Eficaz	Se evidenció que la actividad descrita fue ejecutada dentro del plazo establecido sin ningún inconveniente.
	Se solucionó el tema de renuncias o desistimientos reemplazando con accesorios para estos cargos antes del inicio del taller de capacitación.	B - Eficaz	Respecto a renuncias o desistimientos, no existieron ninguno de los dos, por parte del personal contratado, así que no se generó ningún tipo de inconveniente con las actividades siguientes.

FORMATO 19

N	Fecha	Ámbito	Tipo de incidente	Nivel	Incidente	Recomendaciones brindadas por el AMC	Acción adoptada por la ODPE
---	-------	--------	-------------------	-------	-----------	--------------------------------------	-----------------------------

SISGODECOR - ERM 2018
GOECOR - ONPE


LEYDY EXALTACIÓN
AMC CANCHIS


OMAR HUGO GIL LEVANO
Jefe de Oficina Descentralizada de Procesos Electorales
ODPE - CANCHIS
Oficina Nacional de Procesos Electorales



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

En Huánuco, a los 29 días del mes de noviembre de 2019, siendo las 17:00 hrs de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Capítulo IV Art. 18º, 24º, 25º, 31º, 32º y Tercera Disposición Complementaria, aprobado mediante Resolución Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL; se procedió a la evaluación de la sustentación de la tesis titulado: : **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL ERM 2018 EN LA ODPE CANCHIS 2018,**, presentado por el Bachiller en Ingeniería Industrial: **Leydy Samerly EXALTACIÓN MENACHO**. Este evento se realizó en el Salón de Sustentaciones de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UNHEVAL, ante los miembros del Jurado Calificador, integrado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTE: Dr. PEDRO G. VILLAVICENCIO GUARDIA

SECRETARIO: Dra. NÉRIDA DEL CARMEN PASTRANA DÍAZ


VOCAL: Dr. VÍCTOR E. CABRERA ABANTO.


ACCESITARIO: Mg. JOSÉ B. MALLQUI ALVARADO

Finalizado el acto de sustentación, se procedió a la calificación conforme al Artículo 32º del Reglamento de Grados y Títulos, obteniéndose el siguiente resultado: **Nota: 16** equivalente a la calificación de **BUENO**. Quedando (el) (la) Bachiller en Ingeniería Industrial: **Leydy Samerly EXALTACIÓN MENACHO: APROBADA**

Con lo que se dio por concluido el acto y en fe de la cual firman los miembros del jurado Calificador.


.....
SECRETARIO


.....
PRESIDENTE


.....
VOCAL

.....
ACCESITARIO

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

Apellidos y Nombres: LEYDY SAMERLY EXALTACION MENACHO

DNI: 71919369

Correo Electrónico: samyley-1@hotmail.com

Teléfono: 962972083

IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Pregrado

Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas

E.P. Ingeniería Industrial

Título Profesional obtenido: TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

TITULO DE LA TESIS: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ELECTORAL ERM 2018 EN LA ODPE CANCHIS 2018.

TIPO DE ACCESO QUE AUTORIZA(n) el (los) autor (es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
X	PUBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso del meradaro con información básica mas no al texto completo

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UHNEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal Web repositorio.unheval.edu.pe por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla y grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya (n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió ese tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años

Luego del periodo señalado por usted (es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma

18 de diciembre de 2020.

Firma del autor y/o autores

