

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA SOBRE EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS
PROYECTOS AMBIENTALES FINANCIADOS POR EL FONDO DE LA
INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS (FIAES)”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**RAÚL RIVERA RIVAS
FRANCISCO CESAR VANEGAS ORTIZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTROS EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**ASESOR:
MSc. CARLOS ARMANDO PINEDA**

**FEBRERO, 2016
CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
SECRETARIA GENERAL INTERINA : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, MSc
DR. JORGE ANIBAL CABRERA MARROQUIN, MSc
LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA, MSc

FEBRERO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Contenido

Resumen Ejecutivo	8
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Descripción de la Organización.....	13
1.1.3. Principios de la Organización	17
1.1.4. Entorno de la Organización.....	18
1.2. Planteamiento del Problema	19
1.3. Definición del Problema	21
1.3.1 Preguntas de la Investigación	21
1.4. Justificación de la Investigación	21
1.5 Cobertura de la Investigación	22
1.5.1 Cobertura Temporal	22
1.5.2. Cobertura Geográfica	23
1.6. Límites de la Investigación.....	23
1.7 Formulación de los Objetivos	24
1.7.1. Objetivo General.....	24
1.7.2. Objetivos Específicos	24
1.8 Metodologías de la Investigación	24
1.8.1. Método de la investigación	24
1.8.2. Población y Muestra	25
1.8.4. Definición de las Variables Objeto de Estudio	27
CAPTULO II MARCO CONCEPTUAL	28
2.1 Historia de la Administración de Proyectos	28

2.2 Ciclo de Vida de los Proyectos	29
2.3 Teoría de Procesos	31
2.3.1. Definición de Procesos.....	31
2.3.2. Características de un Proceso:	32
2.3.3. Tipos de Procesos:	32
2.3.4. Análisis y Diseño de los Procesos:.....	34
2.3.5. Mejoramiento de los Proceso:	35
2.3.6. Metodologías para Mejoramiento de Procesos.....	35
2.3.6.1 Rediseño de los Procesos	35
2.3.6.2. Reingeniería de Procesos.....	35
2.3.6.3. Benchmarking.....	36
2.3.6.4. Seis Sigma.....	36
2.3.6.5 Business Process Management (BPM)	36
2.3.6.5 Modelo EFQM.....	37
2.3.6.7 ISO 9000 (Documento ISO/TC 176 /SC 2/N 544R2).....	39
CAPTULO III DIAGNÓSTICO.....	50
3.1. Herramientas del Diagnóstico.....	50
3.2. Situación de los Procesos Basado en la Norma ISO 9000.	51
3.2.1 Identificación de los Procesos de la Organización	51
3.2.2 Planificación de los Procesos	53
3.2.3 Implementación y Medición de Procesos.	54
3.2.4 Análisis del Proceso del Ciclo de Proyecto	123
3.2.4.1 Análisis de Procesos por la Ruta Crítica.	125
3.2.4.2 Análisis de Procesos por los Diagramas de Flujo	127
3.3. Análisis de Procesos por el Diagrama de Pareto	127

3.3.1 Diagrama de Pareto Fase de Pre-Inversión	129
3.3.2 Diagrama de Pareto Fase de Ejecución.	130
3.4 Situación Actual Basada en FODA	132
3.5 Diagnostico Final de Procedimientos del Ciclo del Proyecto.	137
3.5.1 Priorización de Procedimientos.	138
CAPITULO IV PROPUESTA	139
4.1 Oportunidades de Mejora Identificadas.....	139
4.2 Estrategias Planteadas	140
4.3 Manual de Procedimiento Propuesto.....	140
1) INTRODUCCIÓN.....	142
2) OBJETIVOS DEL MANUAL	142
3) BASE LEGAL.....	143
4) ABREVIATURAS	143
5) GLOSARIO.....	144
6) ALCANCE	146
7) GUÍA PARA LA COMPRESIÓN Y USO DEL MANUAL	147
8) SIMBOLOGÍA.....	149
9) PROCEDIMIENTOS	150
I. Elaboración de Instrumento de Licitación	150
III. Elaborar Instrumento de Evaluación.....	154
IV. Precalificación	156
V. Calificación	158
VI. Tramites	160
VII. Convenios	162

VIII.	Seguimiento Técnico de Campo	164
IX.	REQUERIMIENTOS DE INFORMES TÉCNICOS	166
X.	PRESENTACIÓN Y REVISIÓN DE INFORMES TÉCNICOS	168
XI.	DESEMBOLSO DE FONDOS.....	174
XII.	REASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS.....	177
XIII.	NO OBJECIONES	179
XIV.	RECEPCIÓN DE INFORMES FINANCIEROS.....	186
XVI.	RESOLUCIÓN DE OBSERVACIONES	191
XVII.	VISITA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO	193
XVIII.	DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	195
XIX.	NORMALIZACIÓN DE DISTINTIVOS DE PROYECTO.....	197
XX.	PROMOCIONES DE PROYECTO	199
XXI.	MANEJO DE INFORMACIÓN DE COMUNICACIONES	201
XXII.	CIERRE DEL PROYECTO	203
XXIII.	ELABORACIÓN DE DOCUMENTO ÚNICO DE PROYECTO (DUP)	207
	10) CONTROL INTERNO	208
	11) ANEXOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	209
4.4.	Sistema de Medición de Indicadores Claves Ciclo de Proyecto	234
	4.4.1 Contexto de la Metodología	234
	4.4.2 Implementación del Sistema de Medición de Indicadores Claves Ciclo de Proyecto	237
	4.4.2.1 Revisión de la estrategia.....	237
	4.4.2.2 Identificación de los objetivos estratégicos de FIAES	238
	4.4.2.3 Indicadores de los factores estratégicos	240

4.4.2.4 Plan de revisiones periódicas de los indicadores.	245
4.4.2.5 Identificación de los planes de acción para cumplir con los factores.....	245
4.4.2.6 Implementación de medidas correctivas.	248
4.5 Evaluación de Implementación de Propuestas	248
4.1 Implementación de Manual de Procedimientos:.....	248
4.2 Implementación de Sistema de Medición de Indicadores	252
CAPITULO V	254
5.1 Conclusiones	254
5.2 Recomendaciones.....	255
5.3 Referencias Bibliográficas.	257
5.4 Anexos investigación	258
Anexo 1. Costeo de puesto por hora por responsable de procedimiento	258
Anexo 2 Cálculo del costo por actividad procedimiento.....	259
Anexo 3 Mapa de proceso comparativo con la implementación del manual de procedimiento.	276

Resumen Ejecutivo

El Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador – FIAES es una organización sin fines de lucro que ha administrado e invertido desde 1994 al 2014 alrededor de US\$56 millones en la restauración de ecosistemas y conservación de tortugas marinas, consistentes en proyectos no reembolsables, ejecutados por entidades No Gubernamentales y Asociaciones de Desarrollo Comunal en beneficio de las comunidades distribuidas en todo el territorio Nacional

FIAES dentro de sus operaciones fundamentales es la gestión del ciclo de los proyectos de operaciones que financia, desde su fase de pre inversión, que incluye licitación, precalificación y adjudicación de los proyectos hasta la fase de ejecución y cierre de los mismos, a través de instrumentos de licitación, evaluación y operación, los cuales establecen los requisitos y lineamientos de acción.

En la gestión actual se han utilizado los mismos controles en los procesos operativos durante la vida del ciclo de los proyectos adjudicados, que han requerido de exceso de tiempo, personal y fondos para su consecución, problema que enfrenta actualmente la Organización.

FIAES no cuentan con una herramienta estandarizada que le permita evaluar la eficiencia de los procedimientos de forma detallada a través de controles, seguimiento y mediciones que les facilitaría con precisión determinar las fallas y establecer puntos de mejoras por cada proceso.

El presente estudio denominado: Consultoría sobre el Control y Seguimiento de los Proyectos Ambientales Financiados por el Fondo de la Iniciativa para las Américas – FIAES, surge con el objetivo de documentar los procedimientos del Ciclo de los Proyectos con el propósito de implementar una herramienta de control y seguimiento, que facilite la evaluación y mejoramiento de los procesos.

Para realizar la investigación se utilizó la metodología de tipo “Descriptiva” considerando que el tema elegido es necesario la descripción, registro, análisis y la composición de los procesos. La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, basándose en la información obtenida directamente de quienes intervienen directamente en los procesos, con el objeto de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, conocer las causas y efectos de las variables que intervienen

En la definición de población y muestra para este estudio se utilizó el “método no probabilístico discrecional”, más comúnmente conocido como muestreo intencional. En

este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos deliberadamente para formar parte de la muestra con un objetivo específico

Para la recopilación de la información necesaria para realizar la investigación se emplearon los siguientes instrumentos: Entrevista focalizada, Focus group, observación, revisión de instrumentos utilizados por la Organización (manuales, formularios, instrumentos de licitación, registros etc.) y revisión bibliográfica.

Las herramienta de diagnósticos utilizadas fue el documento de soporte ISO/TC 176 /SC 2/N 544R2 de la serie ISO 9000 orientado sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para sistemas de gestión, complementariamente se utilizaron el Diagrama de Pareto y el FODA.

Los resultados de Investigación muestran mediante el mapa de procesos que el ciclo completo por proyecto tiene un costo de US\$3,439.15 distribuido en US\$1,737.83 en el proceso de pre-inversión y US\$1,701.32 en el proceso de ejecución. Así como también el ciclo completo tiene un tiempo calculado 1,556.91 Horas por proyecto distribuido en 853.3 en pre inversión y 703.61 Horas en ejecución.

El estudio demuestra la posibilidad de reducir el tiempo invertido por proyecto de 1,556 horas a 1,059.91 con desarrollar la propuesta de este trabajo, sin disminuir su efectividad, equivalente a un ahorro de tiempo de aproximadamente el 32%; por el lado de los costos la reducción es del 8.15%, si bien esta parte de costos no es significativa, indica mayor agilidad o tiempos de respuestas. El proceso que experimenta mayor reducción con la propuesta es la Pre-inversión, 853.3 horas de tiempo invertido actualmente a 520.35 horas que representa alrededor del 40%

El cuello de botellas del ciclo de proyecto se encuentra en los subprocesos de evaluación y subprocesos administrativos/financieros, con 698.2 horas y 261.82 horas, pudiéndose reducir a 368.50 horas y 221.10 horas respectivamente. Enfocar los esfuerzos en estos dos subprocesos indica cambios sustantivos en el mejoramiento de la eficiencia del ciclo de los proyectos.

Se crearon veintitrés procedimientos con igual número de flujogramas sobre los cuales podemos resumir:

- Hay decisiones y momentos de control que benefician el cumplimiento correcto de los procedimientos, y se tienen documentos compartidos que se presentan como cuellos de botellas en el flujo debido a que pasan por áreas funcionales diferentes.
- Cuando los procedimientos son naturales de un área funcional se manejan con más claridad y presentan un mejor flujo, se cuenta con procedimientos que realizan pasos redundantes y pasan por áreas que no deberían de omitir.

- Los coordinadores de área deberían de ser el filtro final en el manejo de la información y no debería de ser el gerente el último filtro para revisar, por el tiempo que esto involucra se limitaría para su visto bueno.
- Existen decisiones para agregar o eliminar procedimientos, esto debería de iniciarse con los procedimientos de áreas propias y luego a las áreas con procedimientos comunes.
- Existen muchos pasos burocráticos y de manejo de documentos físicos que se podrían disminuir implementando una plataforma electrónica donde se puedan, completar los documentos de manera electrónica,
- Se identifica que hay actividades que realizan personas que agregan pasos demás al flujo gramal, estas podrían eliminarse reasignando actividades y funciones

El análisis utilizando el Diagrama de Pareto demuestra que el comportamiento del proceso de pre-inversión el 72.92% del tiempo de este proceso se invierte en los procedimientos de calificación y precalificación y el 57.78% del costo es absorbido por los procedimientos de elaboración del instrumento de licitación y evaluación

En la fase de ejecución tres procedimientos de la ejecución consumen el 41.58 % del tiempo y corresponde al procedimiento de seguimiento técnico de campo, elaboración de documento único de proyecto (DUP), y desembolso de fondos. En orden de mayor a menor necesidad de recursos y el 47.75% con mayor costo son los procedimientos de seguimiento técnico de campo y elaboración de documento único de proyecto (DUP).

Se plantea la estrategia de implementar el Manual de Procedimientos del ciclo de proyecto de FIAES. En primer lugar en el referido manual se han simplificado los procedimientos y se ha comprobado que no afectan su eficiencia operativa, en segundo lugar facilita a FIAES el control y seguimiento de los proyectos que la organización financiera, permitiendo identificar de una forma sencilla puntos de mejora en la eficiencia de cada proceso, complementariamente se presenta un sistema de medición de indicadores claves de poder monitorear alineados con las estrategias de la organización, para que la dirección pueda tener una herramienta de control y toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador - FIAES, surge gracias al acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República de El Salvador y el Gobierno de los Estados de América, mediante el Decreto Legislativo N° 585, publicado en el diario oficial N° 199, Tomo N° 321 de fecha 26 de octubre de 1993, con el objeto de promover actividades destinadas a preservar, proteger o gestionar los recursos naturales y biológicos de manera sustentable y ecológicamente acertada, al mismo tiempo que fomenta la supervivencia y el progreso de los niños y niñas en El Salvador. El acuerdo fue sobre la base de reducir deudas relacionadas con la agricultura y la asistencia en el exterior contraídas en 1992 por el Gobierno del El Salvador. La reducción de deuda fue por los intereses generados de ésta, que sumaban el monto de US\$41,174,653.00 millones.

Las inversiones y los desembolsos de FIAES es a través de un agente fiduciario, el cual debe asegurarse que las inversiones efectuadas rindan una tasa de interés real y positiva en términos de dólares americanos, y es así que en los últimos 22 años a partir de 1994 cuando la Organización inicia operaciones, gracias a las decisiones financieras acertadas en bonos, letras del Estado y depósitos a plazos ha logrado tener una disponibilidad al cierre del 2014 de US\$17.8 millones¹ y financiamientos no reembolsables (donaciones) por alrededor de \$56 millones en beneficio del medio ambiente a través del asociado con Instituciones No Gubernamentales y Asociaciones de Desarrollo Comunal.

A continuación se describen brevemente los temas que se abordan en esta tesis, haciendo énfasis en los aspectos más importantes

El capítulo I corresponde al “Marco Referencial” en el cual se presenta el marco del estudio, a partir de la descripción de la Organización objeto de estudio, exponiendo el planteamiento y definición del problema a través de un cuestionamiento a fin de formular los objetivos, la justificación de la investigación y la metodología identificada para la realización de la misma

Luego el capítulo II se establece el “Marco Conceptual” o base teórica mediante la cual permitirá caracterizar los elementos que intervienen en el proceso de este estudio, a través de revisiones de publicaciones de varios autores y teorías sobre la investigación con el objeto de encontrar definiciones, conceptos y lineamientos para enmarcar la investigación, e interpretar los resultados y lo que se proyecta alcanzar.

¹ Estados Financieros FIAES al cierre 2014

En el capítulo III se presenta el “Diagnostico” de la investigación cuyo objetivo es conocer la situación actual del FIAES, evaluar su estructura funcional, identificar sus sistemas y procesos operativos, formas de controles, seguimiento y mediciones a fin de evaluar la eficiencia actual del esquema de trabajo y su impacto en el ciclo de los proyectos, detectar las principales causa que pudieran estar impidiendo un desarrollo eficiente en los procesos, de manera que permitan hacer un análisis más apegado a la realidad

En el capítulo IV se plantea oportunidades de mejora, las estrategias planteadas y la evaluación de la implementación de la Propuesta que consiste en el Manual de Procedimiento del ciclo de proyecto de FIAES. En primer lugar con el manual de procedimientos propuesto se han simplificado los procedimientos y se ha comprobado que no afectan su eficiencia operativa, en segundo lugar facilita a FIAES el control y seguimiento de los proyectos que la organización financia, permitiendo identificar de una forma sencilla puntos de mejora en la eficiencia de cada proceso, complementariamente se propone un sistema de medición de indicadores claves de desempeño del ciclo del proyecto, para poder monitorear los referidos indicadores en periodos más cortos y que vayan alineados con las estrategias de la organización, para que la dirección pueda tener una herramienta de control y toma de decisiones

Finalmente en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la Investigación.

CAPTULO I MARCO REFERENCIAL

En el este capítulo se presenta el contexto del estudio, partiendo del conocimiento sobre la Organización en donde se realizó la investigación, considerando aspectos legales, funcionales, organizativos, su finalidad y sus entorno de trabajo, se planteó y se definió el problema, a través de un cuestionamiento relacionado a la investigación, formulando los objetivos del estudio y la definición de la variables investigadas, estableciendo los límites de la investigación y la metodología utilizada.

1.1 Descripción de la Organización

1.1.1 Historia

El Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador - FIAES, surge gracias al acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República de El Salvador y el Gobierno de los Estados de América, mediante el Decreto Legislativo N° 585, publicado en el diario oficial N° 199, Tomo N° 321 de fecha 26 de octubre de 1993, con el objeto de promover actividades destinadas a preservar, proteger o gestionar los recursos naturales y biológicos de manera sustentable y ecológicamente acertada, al mismo tiempo que fomenta la supervivencia y el progreso de los niños y niñas en El Salvador. El referido acuerdo entre las partes, fue sobre la base de reducir deudas relacionadas con la agricultura y la asistencia en el exterior contraídas en 1992 por el Gobierno del El Salvador con el Gobierno de los Estados de América. La reducción de la deudas fue sobre los intereses generados de ésta, que sumaban el monto de 41,174,653.00 millones, provenientes de la cuentas PL-480 y AID, constituyéndose de esta forma el Fondo de la Iniciativa para las Américas, el cual inició labores el 15 de agosto de 1994 producto del mencionado acuerdo bilateral.

De conformidad al referido acuerdo para la sostenibilidad y funcionamiento de la Organización, será mediante los intereses generados de los fondos depositados considerando la tasa que reconoce el Banco Central de Reserva para las inversiones para certificados de estabilización monetaria y certificados de depósitos.

El dinero de otras procedencias incluidos acreedores públicos y privados se podrán depositar también en Fondo en moneda nacional o extranjera una vez depositados, ese dinero estará sujeto a las condiciones acordadas entre los donantes y las partes, siempre y cuando dichas condiciones sean compatibles en el citado acuerdo²

² Acuerdo relativo al Establecimiento del Fondo y del Consejo Administrativo de la Iniciativa para las Américas

El 14 de septiembre del año 2001; los Gobiernos de los Estados Unidos de América y de la Republica de El Salvador acordaron establecer un nuevo fondo por el monto de US\$14,367,169.00; para la conservación de los bosques tropicales del país, creando la cuenta Tropical Forest Conservación (TFCA), según acuerdo ejecutivo N° 893, publicado en el diario oficial N° 198, tomos N° 353 de fecha 19 de octubre del año 2001; extinguido para el año 2026

El 13 de marzo del 2012 se suscribió el acuerdo de donación entre FIAES y FOMILENIO por US\$3.5 millones, con la finalidad es proveer de fondos para proyectos ambientales como producto del plan de enajenación de activos financieros del proyecto productivo Reto del Milenio³

Las inversiones y los desembolsos de FIAES es a través de un agente fiduciario, el cual debe de asegurarse que las inversiones efectuadas rindan una tasa interés real y positiva en términos de dólares americanos, y es así que en los últimos 22 años a partir de 1994 cuando la Organización inicia operaciones, gracias a las decisiones financieras acertadas en bonos, letras del Estado y depósitos a plazos ha logrado tener una disponibilidad al cierre del 2014 de US\$17.8 millones⁴ y financiamientos no reembolsables (donaciones) por \$53 millones en 945 proyectos en beneficio del medio ambiente a través del asocio con Instituciones No Gubernamentales y Asociaciones de Desarrollo Comunal y Comunidades Rurales.⁵

En la figura 1 se resume esquema marco del Fondo de la Iniciativa para Las Américas El Salvador- FIAES:

³ Fuente: Área financiera y administrativa de FIAES

⁴ Estados Financieros FIAES al cierre 2014

⁵ Fuentes: Estadística FIAES

Figura 1. Esquema Marco



1.1.2. Administración del Fondo.

La Organización está regida por un Consejo Administrativo que es la máxima autoridad del Fondo⁶ constituido en la actualidad por 8 miembros bajo la siguiente estructura: Un representante nombrado por el Gobierno de los Estados Unidos de América, dos representantes nombrados por el Gobierno de El Salvador, cinco por representantes de la sociedad civil procedentes de instituciones dedicadas a la Salud y Supervivencia Infantil, al Desarrollo Comunitario, Organizaciones Ambientalistas, Científicas Académicas y las dedicadas a la conservación de los Bosques Tropicales.

Las funciones del Consejo Administrativo son de supervisar, administrar el Fondo y vigilancia de las actividades financiadas.

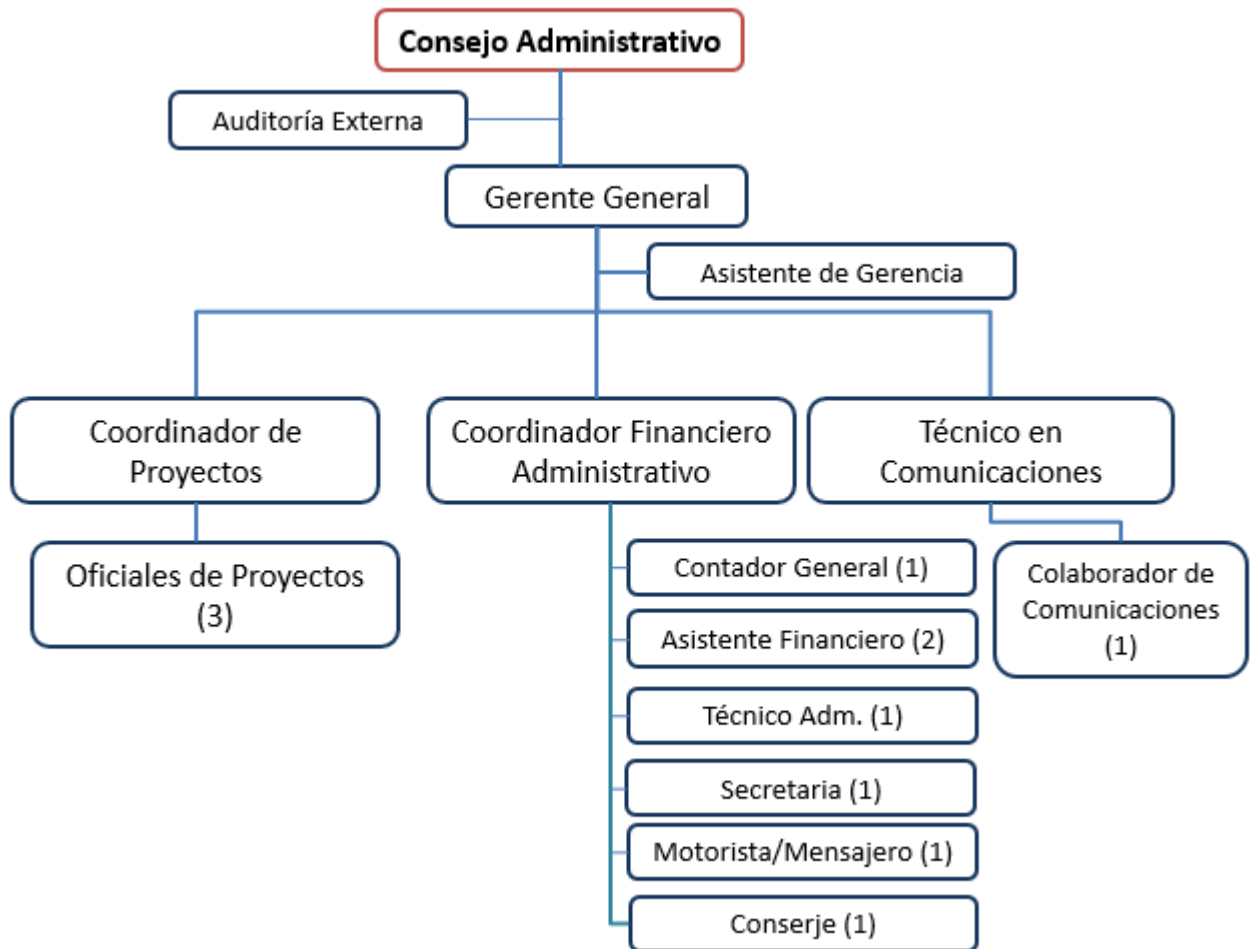
El Consejo de Administración vigente lo componen:

⁶ El Fondo: En lo sucesivo se referirá al Fondo de la Iniciativa para las Américas-Fiaes.

Presidente:	Lina Pohl (Ministra de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Representante del Gobierno de El Salvador:	Manlia Romero
Representante del Gobierno de EE.UU. :	William Elderbaum
Representante del Desarrollo Comunitario:	Zulma Argueta
Representante del Sector del Medio Ambiente:	Eduardo Rodríguez
Representante del Sector de Supervivencia y Progreso de la Niñez:	Yolanda Menjibar
Representante del Sector Científico-Académico:	José Miguel Sermeño
Representante Bosques Tropicales:	Víctor Rosales

En consistencia con lo establecido en el acuerdo bilateral, si bien la máxima autoridad de FIAES es el Consejo Administrativo, sin embargo, para desarrollar los procesos administrativos y operativos de acuerdo a las políticas establecidas, se define una estructura organizativa compuesta por 16 empleados, que señala los niveles de autoridad y responsabilidad de sus componentes, como lo muestra la figura 2

Figura 2. Organigrama FIAES



Fuente: Área Administrativa y Financiera de FIAES

1.1.3. Principios de la Organización

El Fondo de las Iniciativa de las Américas El Salvador FIAES, su desarrollo estratégico se enfoca bajo los siguientes principios:

Misión

Somos una organización sin fines de lucro que cataliza recursos en alianzas con los gobiernos, sociedad civil y sector privado, para generar cambios transformativos en el uso sostenible de los recursos naturales, que faciliten la adaptación de las comunidades al

cambio climático, asegurando su bienestar y la conservación del patrimonio natural del país.

Visión

Ser un fondo ambiental líder, que cataliza los esfuerzos territoriales y regionales para mejorar la calidad de vida de las familias y la adaptación al cambio climático, mediante las mejores prácticas de conservación, restauración y manejo sostenible de los recursos socio-culturales y naturales

Valores

- Transparencia
- Innovación y apertura
- Trabajo en equipo
- Lealtad y respeto
- Solidaridad y equidad
- Cooperación institucional

1.1.4. Entorno de la Organización

FIAES basa su gestión financiera en el Acuerdo de la Iniciativa de las Américas, el cual promueve, financia y ejecuta los proyectos según su plan operativo anual, en el marco de la Política de Medio Ambiente y de la Estrategia Nacional de Medio Ambiente y Diversidad Biológica.

Los fondos se invierten y administran a través de la figura financiera del Fideicomiso,⁷ actualmente se han constituido cuatro: FIAES-AID. FIAES PL-480 y FIAES-T.F.C.A y FIAES- FOMILENIO⁸

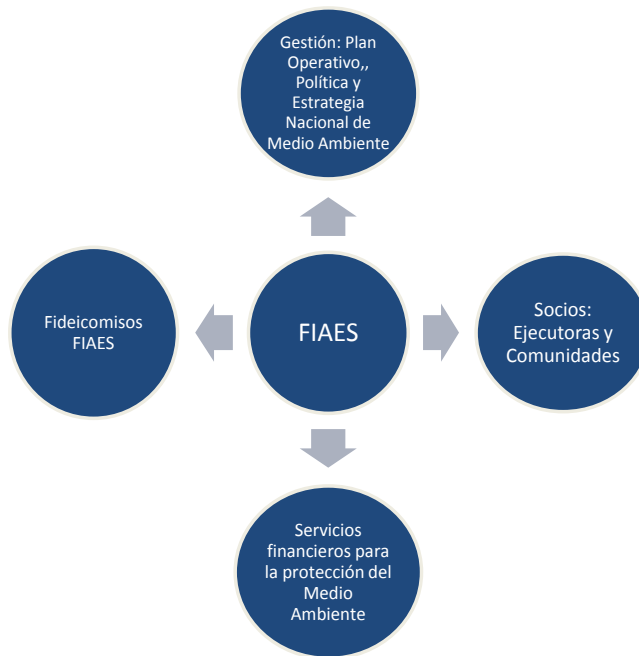
⁷ Fideicomiso: Es un contrato o convenio en virtud del cual una o más personas, llamada fideicomitente, transmiten bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros para que éste administre o invierta los bienes.

⁸ Fomilenio: Convenio suscrito entre los Gobiernos de El Salvador y Estado Unidos a través de Millennium Challenge Corporation – MCC

Los proyectos son ejecutados por entidades No Gubernamentales (ONG), Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) dedicadas a la protección del medio ambiente y niñez, desarrollo comunitario, conservación de los recursos naturales y de educación ambiental, y que estén legalmente constituidas, todo en beneficio de las diferentes comunidades de El Salvador.

En la figura 3 se resume el entorno de la Organización

Figura 3. Entorno de la Organización



Fuente: Elaboración propia

El pensamiento estratégico de abordar estos elementos de acción del entorno, permitirá a la Entidad condiciones favorables para el cumplimiento de sus objetivos y la optimización de sus recursos, es decir que cada decisión deberá de considerarse las variables del ambiente que los rodea.

1.2. Planteamiento del Problema

FIAES dentro de sus operaciones fundamentales es la gestión del ciclo de los proyectos desde su fase de pre inversión, que incluye licitación, precalificación y adjudicación de los proyectos hasta la fase de ejecución y cierre de los mismos, a través de instrumentos de

licitación, evaluación y operación, los cuales establecen los requisitos y lineamientos de acción.

En la referida gestión se han utilizado los mismos controles administrativos y financieros que le han permitido a FIAES de alguna manera la garantía sobre el correcto manejo de los financiamientos de los proyectos otorgados, no obstante se ha requerido de exceso de tiempo, personal y fondos para su consecución, problema que enfrenta actualmente según lo plantea la Organización, identificada esta situación dentro de un marco general de conocimientos administrativos y financieros, debido a que FIAES no cuentan con una herramienta que le permita evaluar la eficiencia de los procedimientos de forma detallada a través de controles, seguimiento y mediciones que les facilitaría con precisión determinar las fallas y establecer puntos de mejoras por cada proceso

Es de señalar que los proyectos financiados se encuentran dispersos en todo el territorio nacional, que dificulta y encarece el control y seguimiento. También es importante mencionar que el control y seguimiento a nivel de campo es programado mediante visitas trimestrales a los sitios en donde se ejecutan los proyectos, en esta forma de trabajo se estima demasiado tiempo para conocer la situación y el avance de la obra, problema que se atribuye al tiempo que invierte el personal en trámites administrativos con la revisión de la documentación exigida de acuerdo a los procesos establecidos.

Por otra parte no se está aprovechando herramientas existentes en el medio de mucha utilidad, entre las que podemos mencionar la documentación de procedimientos, metodologías de medición y formas tecnológicas modernas, como el internet, hojas y bases de datos que permitan mejorar los métodos de control, reporte y seguimiento de los proyectos financiados.

Los elementos mencionados son causales que dificulta la fluidez de los procedimientos operativos de los procesos del ciclo de los proyectos, y la excesiva tramitología de funcionamiento, problemática en la que afronta la Entidad.

También otra problemática ocasionada por la gestión de los procesos actuales, es la abundancia de documentación requerida, que significa tiempo y gastos para su elaboración y presentación, particularmente en las fases de pre inversión y de ejecución, en detrimento del mismo FIAES, ejecutoras y comunidad beneficiadas.

La forma de los controles que se llevan a cabo, reportería y seguimiento de los proyectos, carece agilidad y consumen muchos recursos, de tiempo, personal y fondos

Como consecuencia de lo planteado, la gestión actual de los procesos operativos potencializa el riesgo de desembolsos y fondos otorgados de forma inoportuna, que pueden afectar los objetivos de los proyectos financiados, limitante de no conocer la situación de los proyectos de forma expedita, se corre el riesgo de parte de ejecutoras de

proyectos y comunidades utilicen menos los recursos de FIAES por lo complejo de los trámites actuales, afectando las acciones estratégicas ambientales y sociales del Fondo

1.3. Definición del Problema

¿La ausencia de un sistema integrado de procedimientos, uso de herramientas de control y tecnologías disponibles, está afectando negativamente en la eficiencia y el mejoramiento de los procesos de la gestión operativa actual de FIAES?

1.3.1 Preguntas de la Investigación

- a. ¿Se podrían simplificar los procedimientos que intervienen en el ciclo de los proyectos y agilizar los controles y seguimientos, sin disminuir su efectividad?
- b. ¿Bajo el sistema actual de adjudicación de proyectos responden a facilitar el acceso del uso de los recursos financieros disponibles en FIAES?
- c. ¿Los manuales de evaluación y ejecución empleados han generado una forma eficiente de control y seguimiento de los proyectos?
- d. ¿El uso de herramientas tecnológicas modernas podrían facilitar y agilizar los trámites de evaluación y adjudicación de los proyectos, que conduzcan a un eficiente control y seguimiento de los mismos?
- e. ¿La medición del desempeño a través de indicadores estratégicos conducirían a identificar puntos de mejora en la Organización?
- f. ¿Los procedimientos documentados facilitarían controlar el cumplimiento de rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, determinar las responsabilidades por fallas o errores, permitiendo así una forma sencilla de seguimiento?

1.4. Justificación de la Investigación

Estamos en un momento en que las Organizaciones están poniendo mucha atención a la calidad en los productos/servicios prestados, mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus procesos, a fin de lograr la sustentabilidad de funcionamiento según sus acciones estratégicas. En este sentido creemos preciso que FIAES revise sus trámites actuales de gestión, a efecto de evaluar la calidad de sus servicios, instancias de gestión, el manejo de documentación a lo estrictamente necesarios, evaluar la forma de atención de las demandas de las comunidades solicitantes que se encuentran distribuidas en el territorio nacional, con el objeto de contribuir de forma más efectiva su apoyo financiero en materia medioambiental y social en El Salvador

En la dirección de lo expuesto se desarrolla esta investigación, en primer lugar permite a FIAES conocer sus procesos actuales con un enfoque de procesos bajo la documentación de sus procedimientos que interviene en el ciclo de los proyectos, que le permitirá una forma clara y sencilla de evaluación, control interno y seguimiento en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos, evaluación de tiempos y delegación de autoridad; que en un momento dado facilite tomar decisiones con el objeto de hacer más eficiente el proceso

En segundo lugar, como producto de la investigación se proporcionará un Manual de Procedimientos a la Organización, elaborado a partir de la documentación de los procedimientos realizada de los procesos actuales, tomados como línea base y el establecimientos de rutas críticas, con el propósito mejorarlos, al simplificarlo sin disminuir su efectividad y confiabilidad, se incorpora el componente de procedimientos en línea, que permite mayor agilidad a los tramites de evaluación, calificación y adjudicación de los proyecto, facilitar el seguimiento de los proyectos mediante la automatización de presentación y revisión de los informes técnicos y financieros, reduciendo tiempos de respuesta y gastos, en beneficio de las comunidades, ejecutoras y del propio FIAES.

Con el Manual de Procedimientos es posible controlar las actividades y evitar duplicidades, cumplimiento a las tareas establecida, monitoreo de los tiempos de realización y sus costos, facilitando las labores de auditoria, evaluación de control interno y su seguimiento. También será el insumo fundamental para la elaboración de la plataforma tecnológica y la construcción de una herramienta para la medición de indicadores.

Es importante mencionar que los procedimientos documentados facilitan entender esquemas de trabajo, establecer puntos de control y mejora. Si no se puede entender algo, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar⁹

1.5 Cobertura de la Investigación

1.5.1 Cobertura Temporal

El presente estudio toma el período desde 1994 cuando inició actividades FIAES hasta el año 2014; considerando las variables que ha intervenido en los procesos del ciclo de los proyectos ambientales financiados por la Organización en el referido período.

⁹ Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, H. James Harrington,(1993)

1.5.2. Cobertura Geográfica

La cobertura espacial de la investigación comprende los proyectos otorgados en zonas del territorio Nacional constituidos como áreas geográficas prioritarias por FIAES de intervención de impacto en materia medioambiental y social.

En el cuadro 1 se presentan las zonas prioritarias de intervención con los proyectos financiados por FIAES:

Cuadro 1. Zonas de Intervención

Proyectos	Región	Departamentos de Influencia
Sitio Ramsar, Complejo Laguna Güija	Occidental	Chalatenango y Santa Ana
Reserva de la Biosfera, Apaneca-Illamatepec	Occidental	Ahuachapán, Sonsonate y Santa Ana
Reserva de la Biosfera, Trifinio	Occidental	Chalatenango y Santa Ana
Sitio Ramsar, Estero de Jaltepeque	Central	La Paz
Reserva de la Biosfera, Jiquilisco	Oriental	Usulután y San Vicente
Sitio Ramsar, Bahía de Jiquilisco	Oriental	Usulután
Sitio Ramsar, Laguna Olomega	Oriental	San Miguel
Sitio Ramsar, Laguna El Jocotal	Oriental	San Miguel
Área de Conservación Nahuaterique	Oriental	Morazán, San Miguel y La Unión
Sitio Ramsar, Embalse Cerrón Grande	Occidental y Central	Chalatenango, San Salvador y Cabañas

1.6. Límites de la Investigación

La investigación se enfocará a la evaluación y caracterización de los procesos que intervienen en el “Ciclo de los Proyectos Ambientales” financiados por el Fondo de la Iniciativa para las Américas – FIAES. Con el objeto de identificar las subdivisiones del proceso en subprocesos, procedimientos y actividades, su interacción, su funcionabilidad y eficiencia, determinar responsables y costos.

1.7 Formulación de los Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Documentar los procedimientos del Ciclo de los Proyectos Ambientales financiados por FIAES con el propósito de implementar una herramienta de control y seguimiento, que facilite la evaluación y mejoramiento de los procesos.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar los procesos, procedimiento y actividades que intervienen en ciclo del proyecto y la interacción entre éstos, mediante los manuales de evaluación y operativos que se están empleando.
- b. Evaluar sí los procesos identificados facilitan o dificultan la adjudicación de los proyectos.
- c. Determinar la eficiencia de los métodos control y seguimiento que se emplean en las fases de pre inversión y ejecución de los proyectos.
- b. Establecer rutas críticas sobre la base de procesos actuales con el objeto de simplificar los procedimientos
- c. Evaluar sí la simplificación de los procedimientos afectan su efectividad
- d. Elaborar un Manual de Procedimiento bajo un nuevo esquema simplificado de trabajo incorporando el componente tecnológico, de utilidad para el control y seguimiento de rutinas trabajo que implique su análisis para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- e. Proponer un instrumento de medición del desempeño de la Organización mediante sus objetivos estratégicos.

1.8 Metodologías de la Investigación

1.8.1. Método de la investigación

La presente consultoría se realizó con una investigación de tipo “Descriptiva”, considerando que el tema elegido es necesario la descripción, registro, análisis y la composición de los procesos. La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (Según Sabino.1986) señala también que se basa en informaciones obtenidas directamente de la

realidad,¹⁰ permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, conocer las causas y efectos de las variables que intervienen (dependientes-independientes).

1.8.2. Población y Muestra

En la definición de población y muestra para este estudio se utilizó el “método no probabilístico discrecional”, es más comúnmente conocido como muestreo intencional. En este tipo de toma de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con el muestreo discrecional, el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros¹¹. Por esta razón se eligieron deliberadamente como sujetos a los empleados de FIAES responsables directos de la consecución de los procesos del ciclo de los proyecto, como también ejecutoras conformadas por las comunidades beneficiadas (ADESCOS)

La población y muestra se conformó de la siguiente forma:

<i>Población</i>	<i>Muestra</i>
<i>16 empleados</i>	1 Coordinador Financiero Administrativo
	1 Coordinador de Proyectos
	3 Oficiales de proyectos
	2 Asistentes financieros
	1 Técnico en comunicaciones
<i>24 Ejecutoras (ADESCO)</i>	8 Asociaciones de Desarrollo Comunal
<i>Total de la Muestra</i>	<i>16</i>

1.8.3. Instrumento de la Investigación

Para la recopilación de la información necesaria para realizar la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

¹⁰ Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad (Universidad Pedagógica Libertador, 2003)

¹¹ <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico>

a) Entrevista Focalizada

La principal función de este tipo de entrevista es centrar la atención del entrevistado sobre la experiencia concreta que se quiere abordar, en función de los objetivos de la investigación¹² es por ello que se utilizó esta herramienta con los empleados de FIAES, con relación a su responsabilidad y rol dentro del proceso; quien lo hace, como lo hace, en cuanto tiempo la hace, cuando lo hace, recursos utilizados.

b) Focus group

Esta modalidad se utilizó en las reuniones territoriales con las ejecutoras en los sitios de los proyectos, lo que implicó reunirse con los directivos de las ADESCO y coordinadores de proyectos, con el objeto de indagar la percepción de éstos, mediante cuestionamientos de los procesos desde cuando iniciaron con el conocimientos de los proyectos financiables a través de la licitación, sometimiento a los proceso de evaluación, y la forma de los procedimientos de acceso a los fondos en la fase de ejecución, presentación de informes en cada proceso, seguimiento y controles establecidos. El Focus group¹³ es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones en público, y las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones

c) Observación

Mediante la técnica de visualización, se posibilito observar la forma de licitación de los proyectos, presentación de informes, control y seguimiento de los proyectos financiados, como se dan en el contexto actual.

d) Revisión de Documentos

Se revisaron los instrumentos inherentes a la licitación de los proyectos, que incluye la forma de convocatoria de los proyectos elegibles, bases del concurso y requisitos de participación, instrumentos para la precalificación, calificación y adjudicación de proyectos, Instructivos para la formulación de proyecto y manual operativo de ejecución y cierre de los proyectos

e) Investigación Bibliográfica

Se consultó información contenida en publicaciones varios autores y teorías a fin de encontrar definiciones, conceptos y lineamientos para enmarcar nuestra investigación, relacionada a la documentación de procedimientos como herramienta de control de seguimiento en el marco de un sistema de gestión de calidad.

¹² Merton Kiske y Kendal (1956)

¹³ [academic.uprm.edu/jhuerta/94/Grupo Focal](http://academic.uprm.edu/jhuerta/94/Grupo%20Focal)

1.8.4. Definición de las Variables Objeto de Estudio

Las variables (Macrovariables y Microvariables) definidas para esta investigación se presentan en el cuadro 2, sobre las cuales para entender los procesos del ciclo de los proyectos, se dio bajo el siguiente orden: a) Identificar los procesos, b) Organizar los procesos, c) Conocer los Procesos, e) Revisión de problemas del proceso, f) Mediciones y controles del proceso, g) Mejoramiento del Proceso, h) Identificación de oportunidades del mejora¹⁴

Cuadro 2. Variables de la Investigación del ciclo de los proyectos

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Convocatoria	Elaboración y aprobación de bases para convocatoria
	Publicación y venta de bases
	Preparación de Manual de evaluación
Pre inversión	Fase I Precalificación de Proyectos
	Fase II Calificación de Proyectos
	Elaboración de Manual Operativo
	Capacitación sobre Manual Operativo
	Elaboración y firma de convenios
Ejecución	Inicio de ejecución
	Asistencia y resoluciones
	Supervisión
	Control
	Auditoria de proyectos
Cierre de proyecto	Elaboración de constancia de cierre de proyecto
	Elaboración de los DUP's
	Evaluación y calificación de ejecutoras por firma auditora

Fuente: Plan de Trabajo FIAES 2014

¹⁴ Enfoque de Harrington para el Mejoramiento de los Procesos,(1993)

CAPTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Historia de la Administración de Proyectos

El ser humano desde el principio de su existencia ha realizado proyectos, a través de la experiencia, el conocimiento y por supuesto la evolución de la mente humana, cada vez lo hace de una mejor manera. A lo largo de toda su historia la humanidad ha participado de la ejecución de incontables proyectos en todo el mundo, por ejemplo la construcción de antiguas pirámides en donde los arqueólogos todavía discuten acerca de cómo lograron esta hazaña. Registros antiguos muestran que hubo gerentes para cada una de las cuatro caras de la Gran Pirámide, responsables de supervisar su culminación, sin duda hubo algún grado de planificación, ejecución y control implicado en el manejo de este proyecto, (Duncan Haughey, 2009)¹⁵

La administración de proyectos es un medio para lograr que éste sea exitoso, no es una ciencia exacta, no obstante esto promueve a que esté en constante evolución y actualización para así irse amoldando a las cambiantes realidades del mundo

Entre finales del siglo XIX y principios del XX, Frederick Taylor (1856–1915) comenzó a realizar estudios detallados del trabajo. Aplicó el razonamiento científico y demostró que el trabajo puede analizarse y mejorarse si se centra en las partes fundamentales. Puso en práctica sus ideas en las tareas realizadas en las fundiciones de acero, como recoger arena con la pala y levantar y trasladar piezas. Anteriormente, la única manera de mejorar la productividad era exigir a los trabajadores más esfuerzo y más horas de trabajo. Taylor presentó el concepto de trabajar con más eficiencia en lugar de más esfuerzo y tiempo.¹⁶

Junto a Taylor estuvo como socio Henry Gantt (1861-1919), quien estudió el orden de las operaciones en el trabajo. Él fue el creador de los Diagramas de Gantt, los cuales debido a su utilidad todavía son ampliamente utilizados

Estos dos personajes fueron probablemente unos de los mayores promotores de lo que hoy en día es la administración de proyectos.

En la década de los años 60 surgen organizaciones destinadas a desarrollar los conceptos, procesos y herramientas de la gestión de proyectos. Es así como en ese periodo nace el

¹⁵ [www.liderdeproyecto.com/breve historia sobre la administración de proyectos.htm](http://www.liderdeproyecto.com/breve-historia-sobre-la-administracion-de-proyectos.htm)

¹⁶ <https://support.office.com/> **Historia de la administración de proyectos**

Project Management Institute (PMI) y el International Project Management Association (IPMA).

Esta clase de instituciones promovieron la investigación, mejoramiento y por ende la profesionalización de la administración de proyectos. De esta manera para la década de los años 80 la tendencia que se traía evolucionó, dándose ahora la misma importancia a los procesos administrativos como a los técnicos

Por último a partir de la década de los años 90 el concepto de administración de proyectos sigue evolucionando y se enfocan en el negocio y en recursos humanos. Las consideraciones técnicas van a pasar a ser el 25% de todos los procesos y la parte administrativa ocuparía el 75%. (Fernández, 2009)

Este sería el origen de lo que se conoce como la administración de proyectos moderna, busca dar un énfasis importante a la planeación de los proyectos y no escatima ningún esfuerzo en que los proyectos sean correctamente conceptualizados y analizados, previos a que se inicie su ejecución, logrando de esta manera un mejor control del mismo.

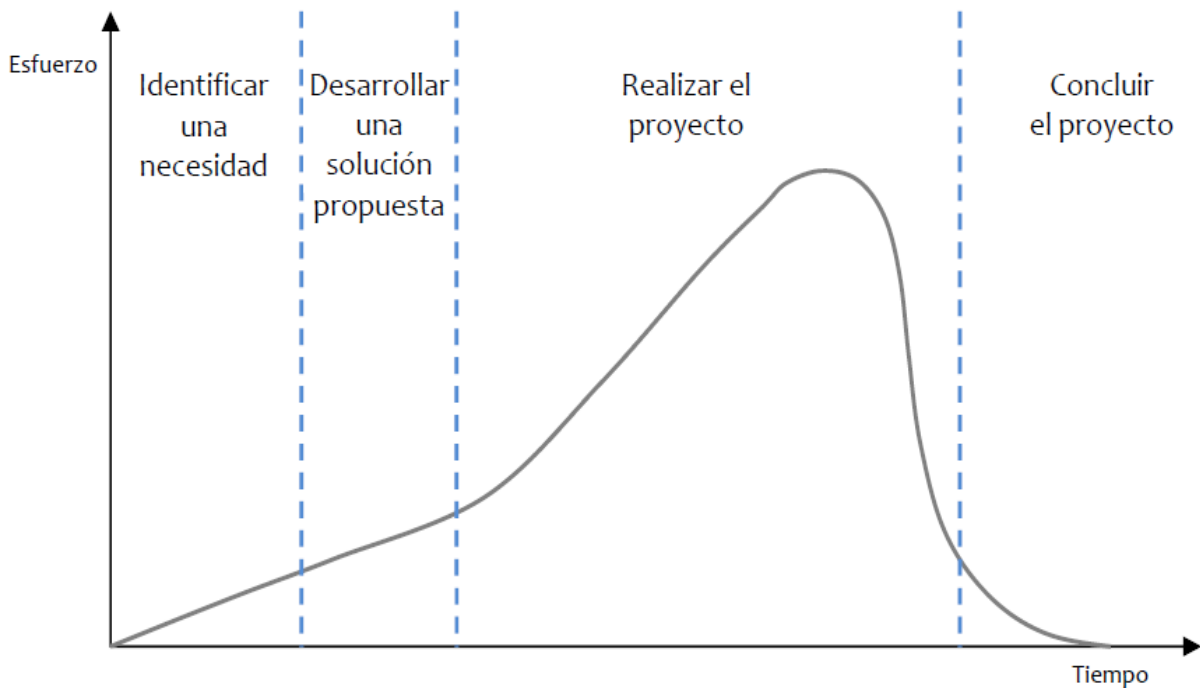
2.2 Ciclo de Vida de los Proyectos

Una de las características principales de los proyectos es que son un esfuerzo temporal, es decir tiene una duración cuantificable. Con base a esto es que es posible establecer un ciclo de vida a los proyectos.

El PMI (2008) establece un ciclo de vida fundamentado en cuatro Fases: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre. En estas cuatro fases se basa el desarrollo de un proyecto desde el surgimiento de su necesidad hasta su finalización

En la gráfica 4 Gido & Clements (2007) presentan la relación del esfuerzo y tiempo en el ciclo del proyecto. Las dos etapas iniciales son dedicadas primero al establecimiento de la necesidad del nacimiento del proyecto y por otro lado a la planificación.

**Gráfica 4. Relación Esfuerzo / Tiempo, Ciclo de Vida del Proyecto
(Gido & Clments, 2007)**



Es claro como la etapa de ejecución es en la que se consume el mayor esfuerzo a lo largo de todo su ciclo de vida, y es la etapa en donde los controles y seguimientos adecuados son de alta importancia para la correcta conclusión de los proyectos.

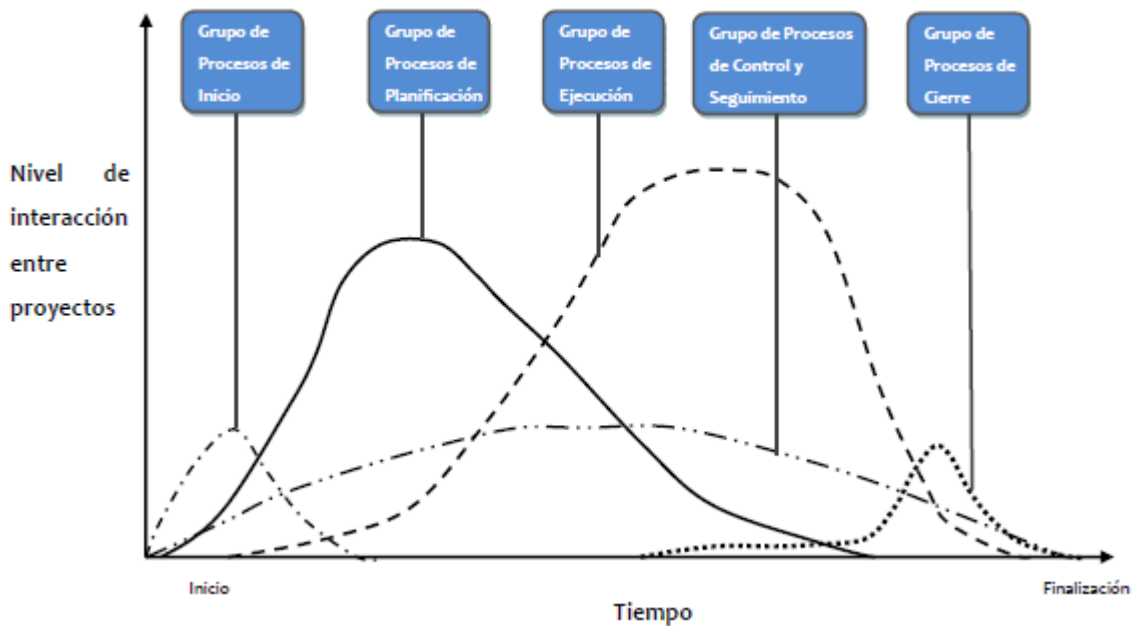
De acuerdo a lo que establece el PMI (2008) hay cinco grupos de procesos dentro de la Dirección de proyecto, a saber:

- Grupo del Proceso de Iniciación.
- Grupo del Proceso de Planificación.
- Grupo del Proceso de Ejecución.
- Grupo del Proceso de Control y Seguimiento.
- Grupo del Proceso de Cierre

Estos grupos de procesos se muestran de forma teórica como elementos separados y con características bien definidas que los distinguen entre sí, sin embargo cada uno de ellos cuenta con dependencias establecidas que hacen que en la realidad de los proyectos, estos grupos se superpongan

El elemento que relaciona a cada grupo de proceso son los resultados que se obtienen. Es así como lo que se produzca al final de uno de estos grupos signifique la parte necesaria para poder iniciar el siguiente. La figura 5, muestra la situación más común que se puede dar con estos grupos de procesos.

Figura 5. Interrelación de grupos de procesos durante el proyecto.
(Project Management Institute, 2008)



Es posible observar que así como hay grupos de procesos tales como el de iniciación y cierre que tienen participación en momentos específicos del proyecto, hay otros como el de planificación o control y seguimiento, que están presentes durante casi toda la vida del proyecto.

2.3 Teoría de Procesos

2.3.1. Definición de Procesos:

Existen diferentes definiciones en la literatura. Según (Project Management Institute, 2008) un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido, estos grupos de procesos lo que vienen es a ordenar el procedimiento en que el proyecto se va a desarrollar, con el fin de poder facilitar la coordinación, por otro lado Harrington (1993)

establece que se entiende por proceso cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse de forma sincronizada y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La ISO 9000 define al procesos como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y materiales

2.3.2. Características de un Proceso:

De acuerdo con (Arevalo Lizardo, 2010), los procesos proveen la transformación con vista a un objetivo y utilizan la realimentación para auto reforzar y autocorregir las acciones funcionando como un sistema circular cerrado y deben cumplir con las siguientes características:

- Medible: Debemos ser capaces de medir el proceso en forma relevante. Los gestores quieren medir el costo, la calidad y otras variables.
- Resultados específicos: La razón de ser de un proceso es dar un resultado específico. Este resultado debe ser individualmente identificable y cuantificable
- Entregable a los clientes, cada proceso entrega sus resultados principales a un cliente o patrocinador, podrían ser internos o externos a la organización pero el proceso debe satisfacer sus expectativas
- Corresponde a un evento específico, un proceso podría estar en curso o ser iterativo, pero debe ser atribuible a un desencadenante concreto

Los procesos constan de entradas suministradas de otro proceso antecesor, salidas a un proceso cliente, actividades que se desarrollan en su interior y que les agregan valor a los insumos, uno o varios objetivos de acuerdo con su naturaleza, líder del proceso, equipo de trabajo, alcance, requerimientos del cliente, recursos para su desarrollo, parámetros de control, documentación aplicable y retroalimentación (Harrington, 1994)

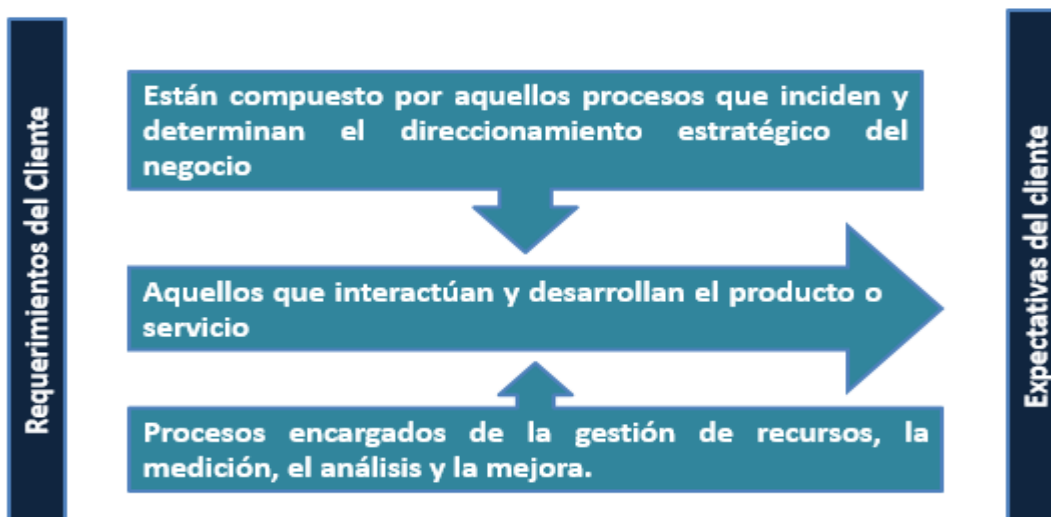
2.3.3. Tipos de Procesos:

Según (Cesar Camisón, 2010), los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo:

- Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
- Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

De acuerdo con (Porter, 1985), una organización debe definir una cadena de valor que le permita identificar los diferentes procesos que interactúan en la compañía. Estos procesos se clasifican en tres grupos: estratégicos, operativos y de apoyo. El primer grupo está compuesto por aquellos procesos que inciden y determinan el direccionamiento estratégico del negocio; el segundo, por aquellos que interactúan y desarrollan el producto o servicio, y el tercero, por aquellos encargados de la gestión de recursos, la medición, el análisis y la mejora, como lo ilustra la figura 6

Figura 6. Tipos de Procesos (Porter, 1985)



La ISO 9001:2008 indica que las organizaciones tienen que definir el número y los tipos de procesos necesarios para cumplir sus objetivos de negocio. Aunque estos van a ser únicos para cada organización, no obstante se pueden identificar procesos típicos tales como:

- Procesos para la gestión de una organización: Incluyen procesos relativos a la Planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos para los otros objetivos de la calidad y resultados deseados de la organización y para las revisiones por la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos: Incluyen todos los procesos que hacen falta para la proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad y resultados deseados de la organización.
- Procesos de realización: Incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización.
- Procesos de medición, análisis y mejora: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y procesos de mejora (por ejemplo, para las acciones correctivas y preventivas)

2.3.4. Análisis y Diseño de los Procesos:

El conocimiento del funcionamiento de los procesos es básico para garantizar la competitividad de una compañía. De ahí que se implementen decisiones con miras al análisis de procesos, para garantizar flujos óptimos de información o producto. De igual manera, la documentación base de cada proceso se convierte en la mejor forma de diseñar el conocimiento del hacer de una empresa a través de medios como diagramas de flujo, diagramas analíticos, mapas de procesos, diagramas de cadena de valor, y las herramientas estadísticas de procesos,(Chase, 2005)

Como lo menciona Malott (2003), cuando hay crisis en una organización, los departamentos se señalan unos a otros buscando culpar a alguien, se conozca o no las causas de los problemas. Sin embargo, generalmente las personas son víctimas de procesos mal diseñados, por lo que sugiere que el análisis debe partir de un esquema general o representación gráfica del contexto donde se representen las acciones que componen los procesos, que incluya la identificación del proceso, su alcance o límites, etapas, unidades o departamentos involucrados, acciones generales o subprocesos,

participantes o actores dentro de los procesos, las variaciones de procesos únicos y la duración. Lo anterior permite entender lo que la gente hace, y poder diagramar la relación entre las acciones y productos de los participantes del proceso.

2.3.5. Mejoramiento de los Proceso:

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul), por otra parte L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El mejoramiento de los procesos del negocio es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos (Harrington, 1997). Entre los principales objetivos que se buscan al implementar este tipo de metodologías y herramientas están los de eliminar las actividades que no agregan valor, disminuir los tiempos de ciclo y mejorar la calidad y eficiencia en los procesos. A partir de esto se han creado metodologías específicas como las que se señalan a continuación.

2.3.6. Metodologías para Mejoramiento de Procesos

2.3.6.1 Rediseño de los Procesos

El rediseño de proceso se considera una metodología donde no se requieren cambios drásticos de los procesos, sino que se toman tal y como se presenta en la actualidad para ejercer modificaciones sobre este a través de la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y mejora en la efectividad del proceso (Kim y Ramkaran, 2004).

En la aplicación de rediseño de procesos es importante desarrollar tareas y procedimientos para eliminar la burocracia, evaluar el valor agregado, eliminar la duplicación, simplificar y reducir el tiempo de ciclo y lograr la estandarización. Cuando esto se haya logrado, puede pensarse en la automatización y en la implementación de tecnologías de la información (Harrington et al, 1997).

2.3.6.2. Reingeniería de Procesos

La metodología de la reingeniería de procesos surgió en los años noventa como respuesta ante los grandes cambios tecnológicos y ante el incremento de la competencia (Martin y Cheung, 2000). Esta propone un cambio radical de los procesos sin tener en cuenta cómo

se desarrollan en la actualidad, tanto de forma operativa como organizacional, y aprovecha las diferentes técnicas, como la automatización y la tecnología informática para lograr mejoras sustanciales (Harrington, 1997).

Hammer y Champy (1993) definen la reingeniería de procesos como el replanteamiento y rediseño radical de los procesos de un negocio para alcanzar mejoramientos drásticos en el desempeño de la organización, medidos en términos de costos, calidad, servicio y velocidad. Al ser aplicada se busca mejorar la rentabilidad y el retorno sobre el capital empleado (Martin y Cheung, 2000).

2.3.6.3. Benchmarking

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking" es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros. En resumen, el benchamarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad.

Algunas empresas eligen el benchmarking como el medio idóneo para el mejoramiento de sus procesos y así obtener una ventaja competitiva en el mercado

2.3.6.4. Seis Sigma

Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los **defectos** o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente, fue creada en Motorola, a finales de los años ochenta (Harmon, 2003). La letra sigma está relacionada con la desviación estándar, que es la manera de medir el desempeño del proceso en cuanto al nivel de productos o servicios fuera de una especificación. Respecto a metodología de mejoramiento, seis sigma significa el mejoramiento continuo de los procesos a través del uso, principalmente, de herramientas estadísticas (Escalante, 2006).

2.3.6.5 Business Process Management (BPM)

Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (Kiran Garimela. Et al, 2008)

La expresión Business Process Management (BPM) ha sido usada por diversos autores para referirse a la automatización de los procesos (Harmon, 2003) a través de tecnologías que permiten manejar flujos de trabajo y obtener indicadores de gestión de los procesos para su control y mejoramiento continuo. Actualmente existe un tipo de software de automatización de procesos que entra dentro de la categoría de BPM, que se ha implantado de manera amplia en sectores como el financiero y de servicios (Howard y Fingar, 2003).

2.3.6.5 Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia, y gestiona el Premio Europeo a la Calidad, su significado en español es “**Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**” (en inglés, European Foundation for Quality Management, **EFQM**) es una organización sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, Bélgica, creada en 1988 por los presidentes de catorce importantes compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea (www.efqm.org). La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades. Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado con la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan¹⁷.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo (www.efqm.org)

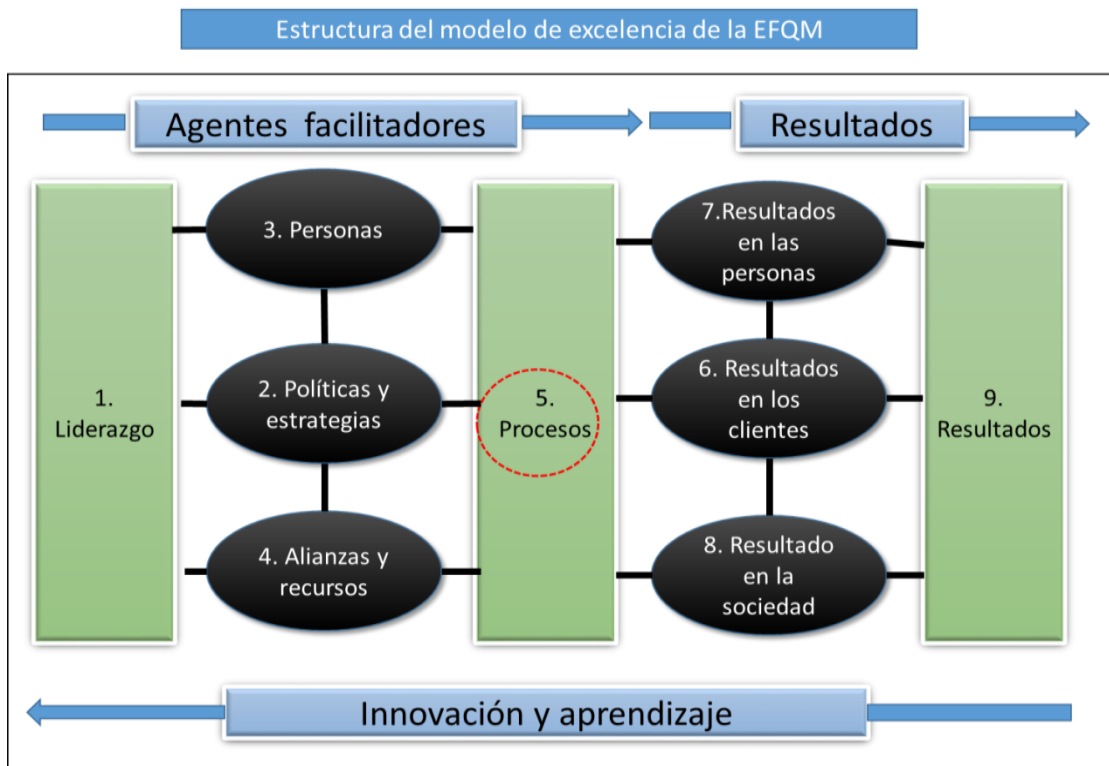
El Modelo EFQM de Excelencia está compuesto por nueve criterios diferenciándose claramente dos partes: el grupo formado por los llamados “Agentes Facilitadores” que se refieren a lo que la hace organización y cómo lo hace, y el grupo de criterios “Resultados” que dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. La premisa establecida por el modelo explica cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados (Fernández, 2012)

En el caso del Modelo EFQM de Excelencia, su filosofía se basa en una serie de conceptos fundamentales (García Alonso, 2013):

¹⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Fundacion_Europea_para_la_Gesti3n_de_la_Calidad

- Orientación hacia los resultados: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general)
- Orientación al cliente: El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente.
- Liderazgo y constancia: El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
- Gestión por procesos: Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades y hechos interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- Desarrollo e implicación: El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen de las personas valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- Aprendizaje, innovación: Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su y mejora continuos conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas: La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
- Responsabilidad social: El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto, en la figura 7 resume el modelo EFQM (Luque Olmedo, 2012):

Figura 7. Modelo EFQM



Las flechas que se representan en este esquema muestran la naturaleza dinámica de este modelo, de manera que muestra como a través de la innovación y el aprendizaje se deben de potenciar los agentes facilitadores en pro de la mejora de los resultados de la organización

2.3.6.7 ISO 9000 (Documento ISO/TC 176 /SC 2/N 544R2)

La historia de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO). Se remonta al año 1946 cuando 64 delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una organización internacional que “facilitara la coordinación internacional y unificación de las normas industriales”. La ISO, como toda organización, tiene una serie de funciones las cuales consisten en elaborar los proyectos de normas técnicas internacionales; coordinar la cooperación de los países para la unificación de criterios; elaborar las normas internacionales; y colaborar de una forma activa con organizaciones internacionales que promulguen la normalización (www.isotools.org)

La serie de la ISO 9000 es resultante de acciones y necesidad durante la II Guerra Mundial. La ausencia de controles de procesos y productos en el Reino Unido se adoptó las Normativas. Estas iniciaron la normalización de procedimientos en los

procesos de fabricación, elaboración y realización. Una vez establecidos los procedimientos inspectores de gobierno verifican su efectividad. La resultante es que para pasada la II Guerra Mundial las inspecciones y controles entran dentro del ámbito de un entonces llámese "calidad. ([www.bulltek.com/Spanish /ISO 9000](http://www.bulltek.com/Spanish/ISO%209000))

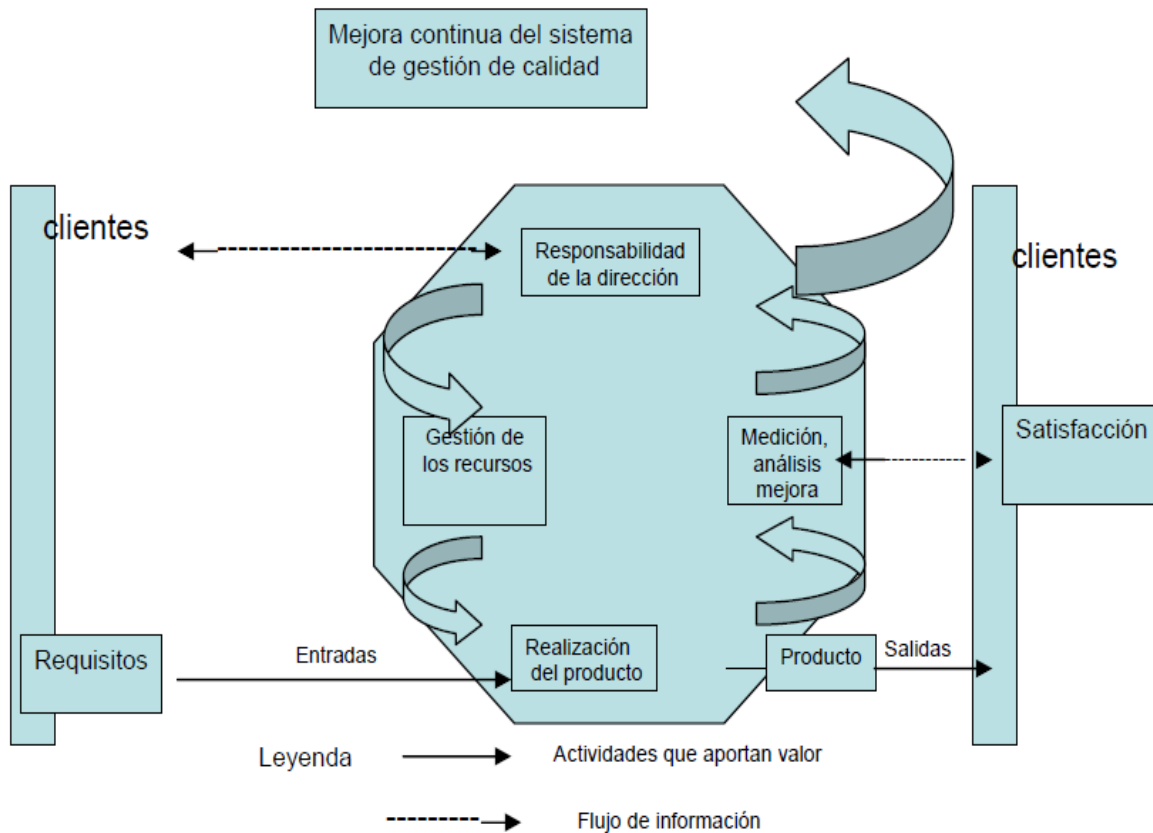
A partir de 1959 en los Estados Unidos se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó el aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados, para aplicarla a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la idea de la estandarización fue más allá del ámbito militar, y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; ésta siguió desarrollándose para, en 1970, pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable (www.pac.com.ve/contenido/normas-iso-9000)

Desde el nacimiento de la ISO 9000 hasta la actual ISO 9001:2008, se ha pasado por muchas estandarizaciones la ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 (actual), y la estandarización forma parte del sistema de gestión medioambiental ISO 14001 y del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales (PRL) OHSAS 18001, además de otras que no se incluyen por el momento (www.isotools.org)

En noviembre de 2012, el Grupo de Trabajo 24 del Comité Técnico 176 terminó de hacer una revisión de la Norma ISO 9001:2008, así como de los comentarios y las posturas nacionales establecidas por los países miembros del ISO. Se espera que la versión final esté disponible en el 2015. Después de esto, las organizaciones tendrán un período de transición para implementar los cambios en su sistema de gestión (www.tuv.com)

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización, en la figura 8 se esquematiza el modelo

Figura 8. Modelo del Proceso ISO 900



El 15 de octubre de 2008 la secretaría ISO/TC 176/SC 2 publicó el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 el cual encierra un conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de las normas ISO 9000 orientado sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión

Este documento proporciona orientación para la comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” en la familia de normas de sistema de gestión de la calidad ISO 9000. La orientación también puede ser utilizada para aplicar el enfoque de procesos a cualquier sistema de gestión independientemente del tipo o tamaño de la organización (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)

Esta guía también pretende promover un enfoque coherente para la descripción de procesos y el uso de la terminología relacionada, la cual se estructura de la siguiente forma:

1) **Objetivos y Beneficios del Enfoque Basado en Procesos**

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. En relación con la Norma ISO 9001:2008 esto supone aumentar la satisfacción del cliente satisfaciendo los requisitos del cliente (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)

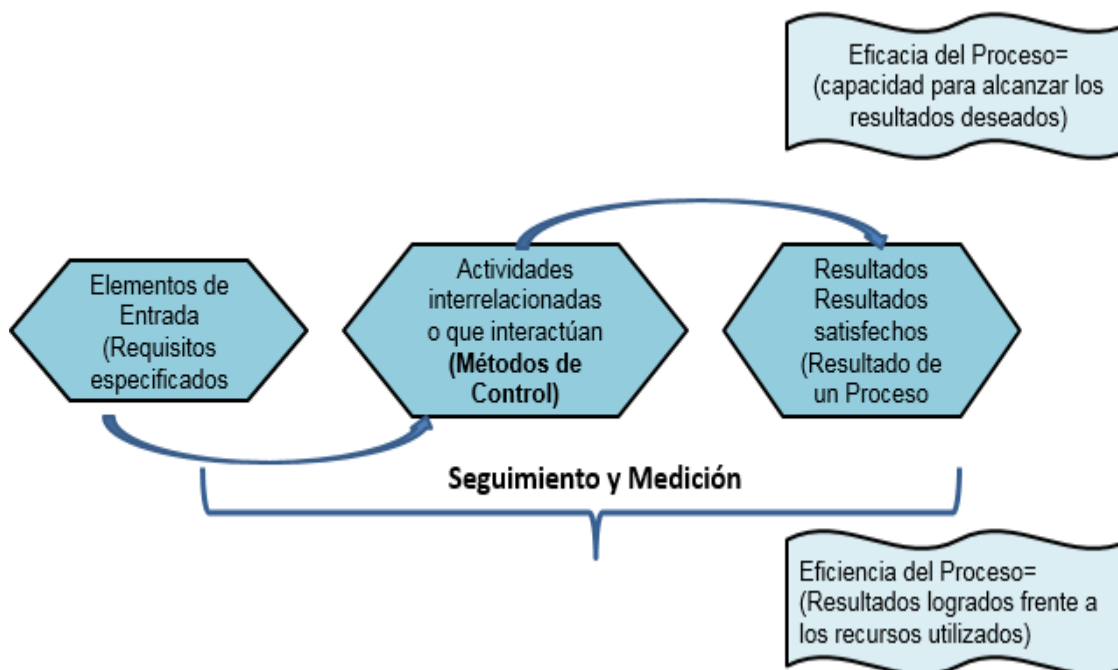
Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

2) **Ventajas del Enfoque Basado en Procesos**

Una de las principales ventajas del enfoque basado en procesos, cuando se compara con otros enfoques, radica en la gestión y el control de las interacciones entre estos procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización, las actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y materiales (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3). En la figura 9 se presenta el proceso genérico del enfoque de procesos según la ISO 9000.

Figura 9. Esquema genérico del Enfoque de Procesos



3) Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional (apartado 4.1, ISO 9000). La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo a los siguientes requisitos de esta Norma Internacional:

- *Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización*
- *Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,*
- *Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces*
- *Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos*
- *Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos*

- *Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Basado en lo anterior, cada organización debería definir el número y tipo de procesos necesarios para cumplir sus objetivos de negocio

4) Comprensión del Enfoque Basado en Proceso

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las inter fases que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones generalmente están enfocadas a las funciones, más que al resultado previsto (ISO/TC 176/SC 2N 544R3).

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)




La siguiente figura muestra esta relación y la secuencias, sus interacciones con otros procesos dentro de un sistema global.




5) Implementación del Enfoque Basado en Procesos




La presente metodología de implementación puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. La secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva. Algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)

A continuación se describen los pasos para la implementación del enfoque basado en procesos:

5.1 Identificación de los procesos de la organización

Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
5.1.1 Defina el propósito de la organización 	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización	Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. Determine los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
5.1.2 Defina las políticas y objetivos de la organización 	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización	La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (porejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
5.1.3 Determine los procesos en la organización 	Determine todos los procesos necesarios para producir los resultados previstos.	Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización y medición, análisis y mejora. Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos)

<p>5.1.4 Determine la secuencia de los procesos</p> 	<p>Determine cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción</p>	<p>Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones. Considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el cliente de cada proceso, - los elementos de entrada y los resultados de cada proceso, - qué procesos están interactuando, - interfaces y sus características, - tiempo y secuencia de los procesos que interactúan, - eficacia y eficiencia de la secuencia. <p>Nota: Como un ejemplo, los procesos de realización (tales como un producto entregado a un cliente) interactuarán con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Pueden utilizarse métodos y herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar al desarrollo de la secuencia de procesos y sus interacciones.</p>
<p>5.1.5 Defina los dueños del proceso</p> 	<p>Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso</p>	<p>La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina "dueño del proceso". Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un "equipo de gestión del proceso" que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.</p>
<p>5.1.6 Defina la documentación del proceso</p> 	<p>Determine los procesos que se van a documentar y la manera en que se van a documentar</p>	<p>Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a determinarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un "catálogo" o lista de procesos que tengan que ser documentados. El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos. La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el tamaño de la organización y el tipo de actividades, - la complejidad de sus procesos y sus interacciones, - la criticidad de los procesos y - la disponibilidad de personal competente <p>Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden utilizar diferentes métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos. Nota: Para más orientación véase el Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000, módulo "Orientación acerca de los requisitos de documentación de la Norma ISO9001:2008"</p>

5.2 Planificación del Proceso		
Pasos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
5.2.1 Defina las actividades dentro del proceso 	Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.	Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso. Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados deseados. Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso. Determine cómo se llevará a cabo cada actividad. NOTA: En algunos casos, el cliente puede especificar los requisitos no sólo para los resultados sino también para la realización del proceso.
5.2.2 Defina los requisitos de seguimiento y medición 	Determine dónde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. El seguimiento siempre es aplicable, pero la medición puede no ser viable o incluso posible. No obstante, la medición aporta datos más objetivos sobre el desempeño del proceso y es una potente herramienta de gestión y mejora. Determine la necesidad de registrar los resultados	Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con los requisitos, • Satisfacción del cliente, • Desempeño del proveedor, • Entrega a tiempo, • Plazos, • Tasas de falla, • Desechos, • Costos del proceso, • Frecuencia de incidentes.
5.2.3 Defina los recursos necesarios 	Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso	Ejemplos de recursos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • recursos humanos, • infraestructura, • ambiente de trabajo, • información, • recursos naturales, • materiales, • recursos financieros.
5.2.4 Verifique el proceso con respecto a sus objetivos planificados	Confirme que las características de los procesos son coherentes con el propósito de la organización (véase 5.1.1)	Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados en 5.1.1. Si no, considere qué actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva al 5.2.1 para mejorar el proceso.

6) Implementación y Medición de los Procesos

Implemente los procesos y sus actividades tal como se planificó. La organización puede desarrollar un proyecto para implementación que incluya, pero que no esté limitado a:

- Comunicación,
- Toma de conciencia,
- Formación,
- Gestión del cambio,
- Participación de la dirección,
- Actividades de revisión aplicables.

Aplique los controles y realice el seguimiento y las mediciones como se planificó (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)

7) Análisis del Proceso

De acuerdo al documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 la información obtenida del proceso se analiza y se evalúa partir de los datos del seguimiento y la medición, con el objeto de cuantificar el desempeño del proceso. Cuando sea apropiado, utilice métodos estadísticos.

También el mencionado documento exige comparar los resultados de la información del desempeño del proceso con los requisitos definidos, para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso e identificar la necesidad de cualquier acción correctiva.

Identifique las oportunidades de mejora del proceso basado en los resultados del análisis de la información del proceso.

Cuando sea apropiado, se recomienda informar sobre el desempeño del proceso a la alta dirección y a otras personas pertinentes en la organización.

8) Acción Correctiva y Mejora del Proceso

Siempre que se necesiten acciones correctivas se debería definir el método para implementarlas. Éste debería incluir la identificación y la eliminación de la causa raíz de los problemas (por ejemplo errores, defectos, falta de controles del proceso adecuados). La eficacia de las acciones tomadas debería revisarse. Implemente las acciones correctivas y verifique su eficacia de acuerdo con el plan (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)

Cuando se estén logrando los resultados planificados del proceso y cumpliendo los requisitos, la organización debería enfocar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso a niveles más altos, de manera continua.

El método para mejorar debería estar definido e implementado (ejemplos de mejoras incluyen: simplificación del proceso, aumentar la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo de ciclo del proceso). Verifique la eficacia de la mejora

Nuestra investigación se inclinó por el Modelo de la ISO 9000 utilizando como guía el documento de soporte ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 el cual está orientado al concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Debido a que adecúa a los objetivos del estudio, que obedece a la documentación de procedimientos mediante una herramienta que facilite el control y seguimiento de los procesos para su evaluación y mejoramiento.

CAPTULO III DIAGNÓSTICO

En este apartado se presenta el diagnóstico de la investigación a fin de conocer su situación actual, evaluar la estructura funcional de la entidad, identificar sus sistemas y procesos operativos, evaluar la eficiencia a partir del control y seguimientos en el esquema actual y su impacto en el ciclo de los proyectos, detectar las principales causa que pudieran estar impidiendo un desarrollo eficiente en los procesos que interviene en el ciclo de los proyectos, de manera de enfocar esfuerzos de buscar medidas futuras para contrarrestar las causas que limita los resultados deseados.

3.1. Herramientas del Diagnóstico

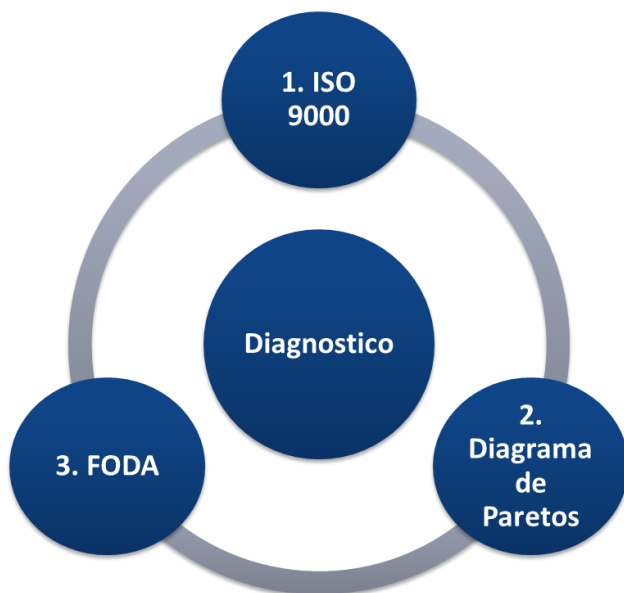
Dependiendo del el trabajo que se esté realizando existen diferentes herramientas de diagnóstico, para este estudio se utilizaran tres:

1. El diagnóstico de los procesos con base a la familia de la Norma ISO 9000, utilizando la metodología planteada en el documento ISO/TC 176 /SC 2/N 544R2 con orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para sistemas de gestión
2. El diagrama de Pareto se utilizara para poder analizar los procedimientos del ciclo de proyecto. Para poder discriminar entre los pocos y vitales contra los son muchos y triviales. Con esto FIAES podrá orientarse hacia los procedimientos que son pocos y vitales en el consumo de costos y de tiempo para el ciclo del proyecto
3. El FODA, que presenta como se encuentra FIAES para tomar decisiones para la planeación estratégica e identificar Fortalezas y oportunidades así como debilidades y amenazas. Este se enfocara en analizar el entorno del ciclo de proyecto de FIAES

La finalidad de utilizar tres herramientas distintas es con el objetivo la de obtener diferentes formas de recolección de información y la particularidad de análisis que exige cada herramienta de acuerdo a los resultado que se obtengan, y poder tener un panorama más amplio de la entidad objeto de estudio, integrando los criterios de cada herramienta hacia un propuesta estratégica de utilidad. Esto debido a que cada herramienta evaluara cada sub división del mapa de procesos Macro procesos, procesos, sub procesos y procedimientos.

La relación de las herramientas de diagnóstico que se presentan en la figura 10:

Figura 10. Herramientas del Diagnóstico del Estudio



Fuente: Elaboración propia

3.2. Situación de los Procesos Basado en la Norma ISO 9000.

Actualmente la Organización no trabajan bajo un esquema con enfoque de procesos, lo hacen con base a instrumentos de evaluación y operativos establecidos previamente al inicio del ciclo de proyectos, generalmente cada dos años. El ciclo de proyecto se calendariza bajo una programación de trabajo anual, no cuenta con una planeación que incluya indicadores de medición, tiempo, costos y responsables por procedimiento.

La guía utilizada para conocer la situación actual de los procesos es el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 soporte de la serie ISO 9000 orientado al concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de Gestión”¹⁸

3.2.1 Identificación de los Procesos de la Organización

Al analizar el requerimiento 5.1 de la metodología “identificación de los procesos de la organización” se determinó que FIAES tiene identificados los procesos pero no con un

18 Secretaría del ISO/TC 176/SC 2

enfoque basado en procesos, no cumple con los requerimientos establecido en este apartado y que se explica más adelante.

Por esta razón se necesita realizar un levantamiento de un mapa de procesos para poder realizar la evaluación de la gestión basada en procesos del ciclo de proyecto FIAES. De aquí que como parte de este trabajo se realizó un levantamiento de los procesos utilizando la herramienta del mapa de procesos. El levantamiento se realizó en el segundo semestre del año 2014 para lo cual se contó con apoyo de tres áreas de FIAES: área técnica, área administrativa/financiera y el área de comunicaciones. Mediante sesiones con los responsables directos de los procesos detallando actividades, tiempos responsables y reuniones con las ejecutoras en los sitios de los proyectos. El resultado de resume en el mapa de procesos como se presenta en el tabla 3.

Tabla 3. Estructura de Procesos del Ciclo del Proyecto

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	PROCEDIMIENTOS		
CICLO DE PROYECTO					
	1	PREINVERSIÓN DEL PROYECTO	1.1 LICITACION DEL PROYECTO		
			1.1.1 Elaboracion de instrumento de licitacion		
			1.1.2 Convocatoria de proyecto		
			1.2 EVALUACIÓN		
			1.2.1 Elaboracion de instrumento de evaluacion		
			1.2.2 Precalificacion		
			1.2.3 Calificacion		
			1.3 FORMALIZACION		
			1.3.1 Tramites		
			1.3.2 Convenio		
			2	EJECUCION	2.1 TECNICOS
			2.1.1 Seguimiento técnico de campo		
			2.1.2 Requerimientos de informe tecnico		
	2.1.3 Presentacion y revision de informes técnicos				
	2.2 ADMINISTRATIVO/FINANCIEROS				
	2.2.1 Desembolsos de fondos				
	2.2.2 Reasignaciones presupuestarias				
	2.2.3 No objeciones				
	2.2.4 Seguimiento Financiero				
	2.2.4.1 Recepción de informes				
	2.2.4.2 Revisión informe financiero				
	2.2.4.3 Resolución de observaciones				
	2.2.4.4 Visita de seguimiento financiero				
	2.3 COMUNICACIONALES				
2.3.1 Divulgación de proyecto					
2.3.2 Normalización de distintivos de proyecto					
2.3.3 Promociones y créditos de proyecto					
2.3.4 Manejo de información de comunicación					
2.4 FINALIZACION DE EJECUCION DE PROYECTO					
2.4.1 Cierre de proyecto					
2.4.2 Elaboración de (DUP)					

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 presenta el desglose del ciclo del proyecto en macro procesos, procesos, sub procesos y procedimientos en el desarrollo del ciclo de proyecto. Esta es una radiografía de cómo se realizan y se interrelacionan los procedimientos en FIAES. Están identificados dos procesos los cuales son la pre-inversión y la ejecución. También se pudo determinar que estos procesos no se pueden ejecutar de manera simultánea en el ciclo de proyecto.

3.2.2 Planificación de los Procesos

Al analizar el requerimiento 5.2 de la metodología “identificación de los procesos de la organización” se determinó que FIAES no cumple este requerimiento debido a que no tiene definidas las actividades dentro del proceso, no tiene identificados y documentados requisitos de seguimiento y medición de los procesos y procedimientos.

Por esta razón se tendrá que realizar una estrategia para poder planificar la documentación de los procedimientos. La documentación se hará en base a entrevistas y reuniones con equipos de enfoque por áreas funcionales de la organización, se trabajara para poder obtener la situación actual de los procedimientos utilizados en el ciclo de proyecto de FIAES, para esto se realizara una descripción detallada de los procedimientos en actividades.

Se aplicara una metodología para levantar cada procedimiento la cual consistirá en los siguientes pasos:

- Creación de un formato para en listar actividades
- Descripción de secuencias de actividades
- Responsable de actividades
- Tiempo estimado de actividad
- Creación de diagrama de flujo.
- Definir puntos de control y procedimientos que involucren actividades de decisión y control

Estas actividades se realizaron para establecer los procedimientos iniciales con sus tiempos y descripciones de FIAES.

3.2.3 Implementación y Medición de Procesos.

Teniendo en cuenta la planificación de la creación de los procesos se determina que el requerimiento 5.3 FIAES no lo cumple porque no tiene los procesos y procedimientos documentados. Debido a que se poseen 23 procedimientos se tendrá que realizar la documentación de estos en base a lo planificado en el requerimiento anterior.

Estos serán contabilizados en base las horas que se necesitan para cada procedimiento por el costo de cada hora hombre del que lo realiza el cálculo de estos costos se presentan en el anexo 1 y 2 e este trabajo.

A continuación se muestran los procedimientos documentados para el ciclo del proyecto de FIAES.

3.2.3.1 Procedimiento Elaboración de instrumento de licitación 1.1.1

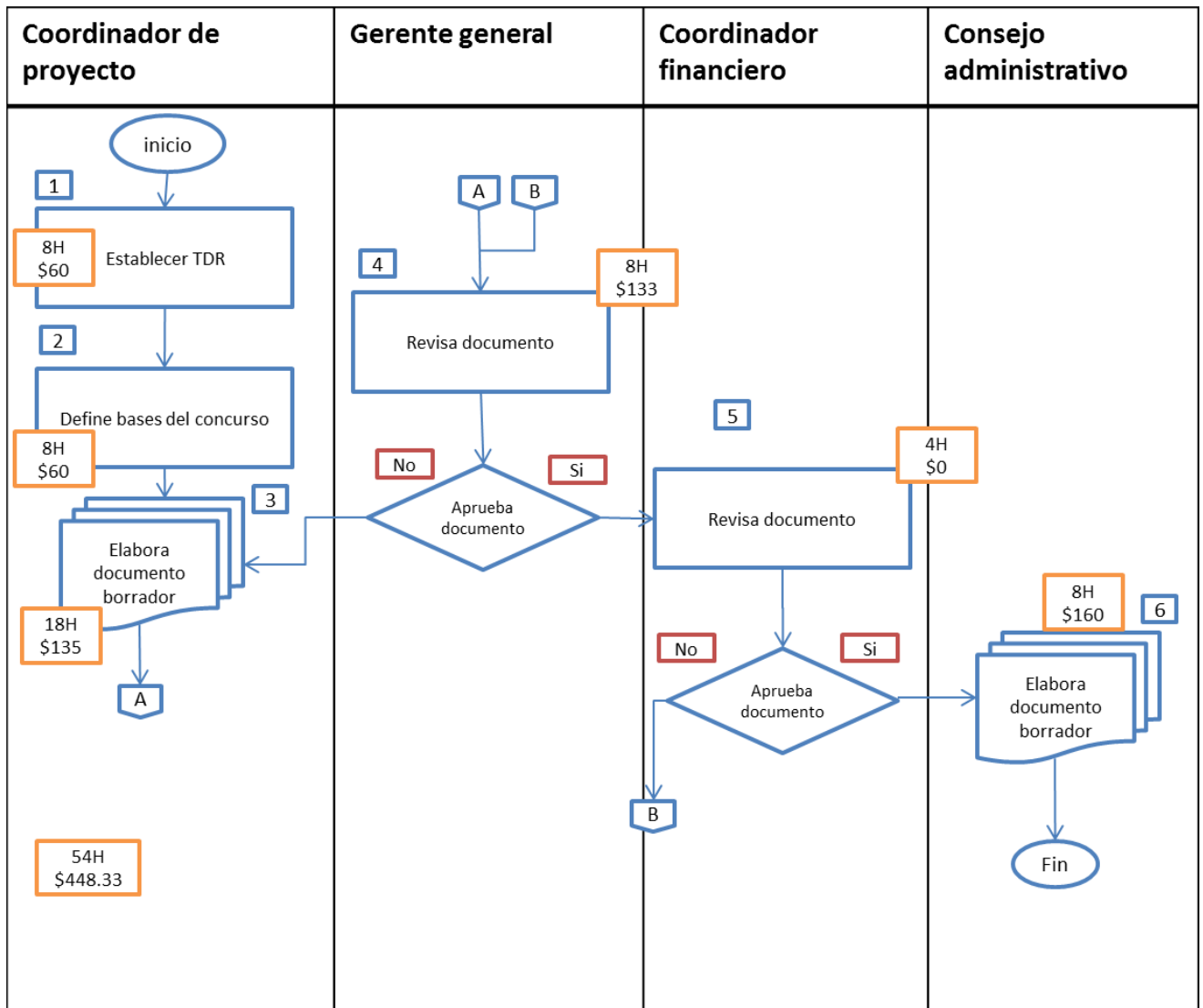
Este procedimiento contiene seis actividades las cuales suman un total de 54 horas y se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. procedimiento Elaboración de instrumento de medición 1.1.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Establece los términos de referencia que contiene las especificaciones técnicas de cómo se ejecutará el proyecto, que servirá de guía para la entrega de documentación institucional, formulación de propuestas técnicas y propuestas presupuestarias. Los TDR son definidos Por el personal de FIAES conjuntamente con delegados del MARM	8 H
2	Coordinador de Proyectos	Define las bases del concurso plasmando los criterios de selección como de adjudicación de las entidades aptas de recibir donaciones. Se detallan las etapas de evaluación de las propuestas, exponiendo los lineamientos del concurso. Las bases son definidas por el personal de FIAES, conjuntamente con delegados del MARN, antes de cada proyecto.	8 H
3	Coordinador de Proyectos	Elabora documento borrador de lo realizado en la actividad 1,2 previa consolidación de lo acordado.	18 H
4	Gerente General	Revisa Instrumento de Licitación para su visto bueno Si está conforme: Lo somete a consideración del Consejo Administrativo. No conforme: Regresa a la actividad 3	8 H
5	Coordinador Financiero	Elabora documento de licitación para convocatoria para el ciclo correspondiente, dicho documento contiene: Antecedentes, objetivos de las bases, información general, instrucciones para los participantes, términos de referencia para la formulación de propuestas, formatos, anexos.	8 H
6	Consejo Administrativo	Revisa instrumento de licitación Si está conforme: Aprueba el instrumento, remitiéndolo para su elaboración No conforme: Regresa el instrumento con observaciones	4 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	54 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 11

Figura 11. Procedimiento Elaboración de instrumento de Medición 1.1.1



3.2.3.2 Convocatoria de proyecto 1.1.2

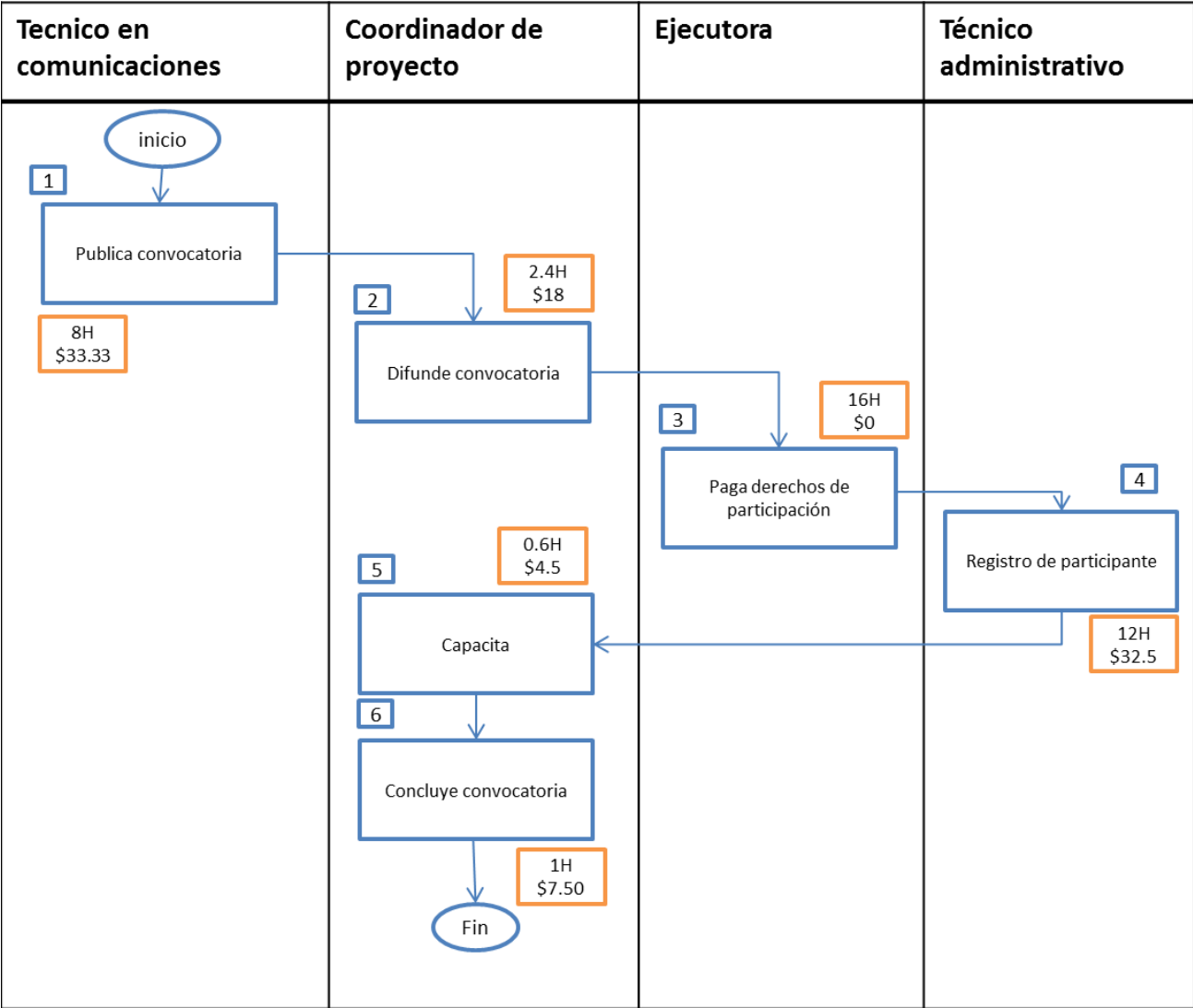
Este procedimiento contiene 6 actividades las cuales suman un total de 40 horas y se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Procedimiento convocatoria de proyecto 1.1.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en Comunicaciones	Publica la convocatoria en la página web de FIAES, como también se da a conocer los elementos plasmados en ésta por a través de reuniones públicas en lugares previamente establecidos por el FIAES, invitando oficialmente a la participación de licitación de proyectos.	8 H
2	Coordinador de Proyectos	Difunde los lineamientos, requisitos, términos de participación a las entidades interesadas por medio de la realización de reuniones territoriales en sitios seleccionado por FIAES.	2.4 H
3	Ejecutoras	Cancela un valor determinado por FIAES en dólares americanos en fechas y horarios indicados, mediante depósito en cheque o en efectivo en la cuenta corriente a/n de FIAES o en sus oficinas administrativas	16 H
4	Técnico Administrativo	Verifica las entidades que han pagado los derechos de participación, levanta registros de las mismas.	12 H
5	Coordinador de Proyectos	Capacita a las entidades registradas sobre el procedimiento de precalificación (Fase I) de proyectos a través de reuniones territoriales indicadas por el FIAES.	0.6 H
6	Coordinador de Proyectos	Concluye la fase de la convocatoria con la capacitación recibida por las ejecutoras participantes, se da un tiempo para aclaraciones, y para que se considera información oficial debe hacerse por escrito y/o correo electrónicos según las fecha estipuladas por FIAES	1 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	40 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 12

Figura 12. Procedimiento convocatoria de proyecto 1.1.2



3.2.3.3 Elaboración de instrumento de evaluación 1.2.1

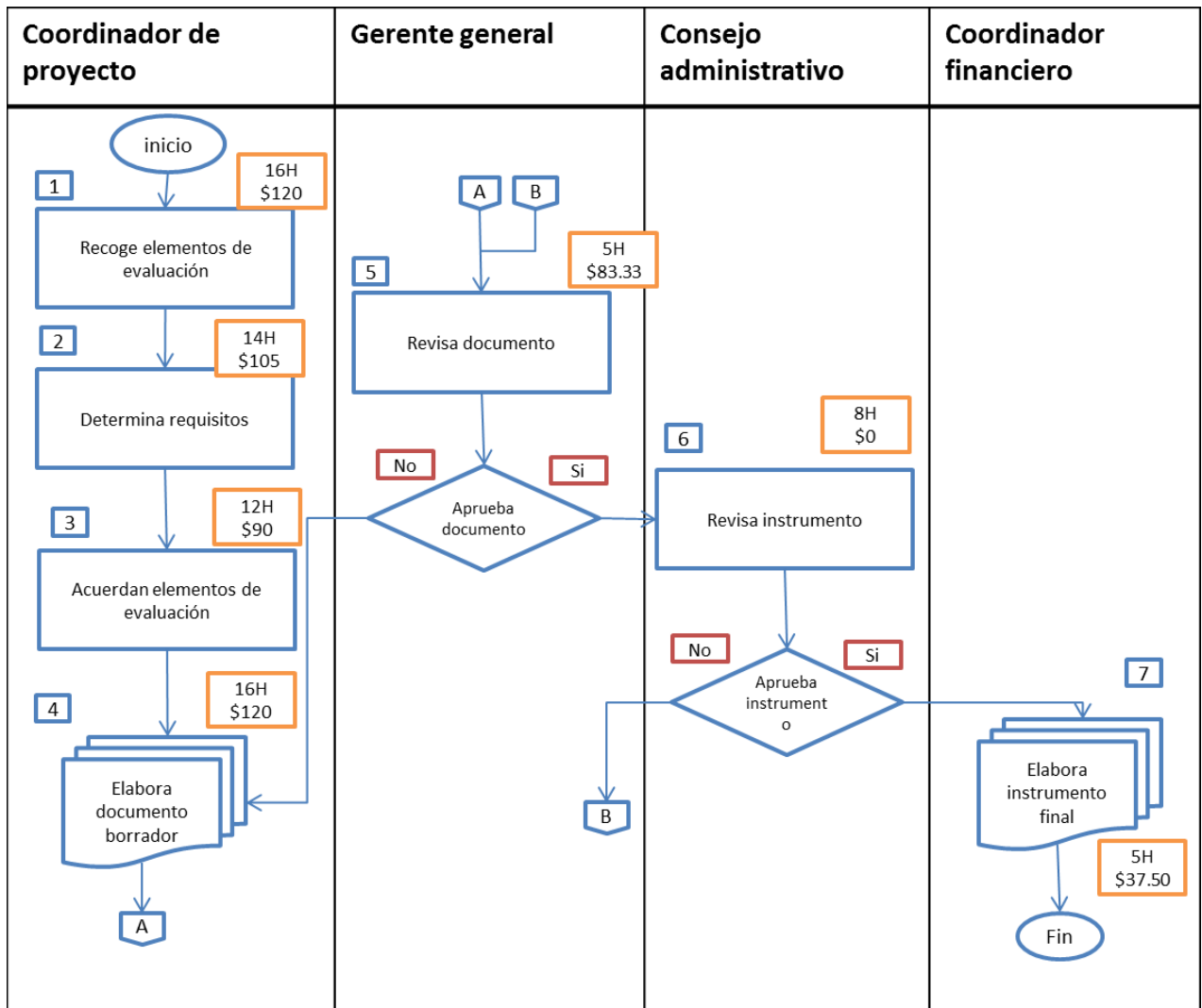
Este procedimiento contiene 7 actividades las cuales suman un total de 76 horas y se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Elaboración de instrumento de evaluación 1.2.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Recoge elementos de evaluación sobre los cuales se elaborara el instrumento que servirá como una herramienta básica que oriente a las entidades concursantes con los requisitos exigibles para la precalificación como la presentación de propuestas de proyectos.	16 H
2	Coordinador de Proyectos	Determina requisitos de cumplimiento de información legal administrativa, financiera de parte de las entidades concursantes, coma también se determina la los criterios de selección de las propuestas de proyectos	14 H
3	Coordinador de Proyectos	Acuerdan los elementos de evaluación con su equipo de trabajo que define de forma clara lo que se evaluara en la fase de precalificación y calificación de proyectos para el ciclo correspondiente.	12 H
4	Coordinador de Proyectos	Hace documento borrador donde se plantea los criterios de selección desde el punto de vista legal, administrativo, financieros para la precalificación de las entidades, como también se plantea los parámetros de evaluación técnica, económica, así mismo la factibilidad y viabilidad de campo de propuestas de proyectos.	16 H
5	Gerente General	Revisa documento borrador para su visto bueno Si está conforme: Lo somete a consideración del Consejo Administrativo. No conforme: Regresa a la actividad 4	5 H
6	Consejo Administrativo	Si está conforme: Aprueba el instrumento, remitiéndolo para su elaboración No conforme: Regresa a la actividad anterior con observaciones	8 H
7	Coordinado Financiero y Administrativo	Elabora instrumento de evaluación para el ciclo correspondiente, dicho documento contiene: Los Criterios de Evaluación para las fases de precalificación y calificación, deja espacio para apelación, lleva estructurado sus anexos, formatos, guías.	5 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	76 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 13

Figura 13. Elaboración de instrumento de evaluación 1.2.1



3.2.3.4 Precalificación 1.2.2

Este procedimiento contiene 13 actividades las cuales suman un total de 475 horas y se muestran en la tabla 7

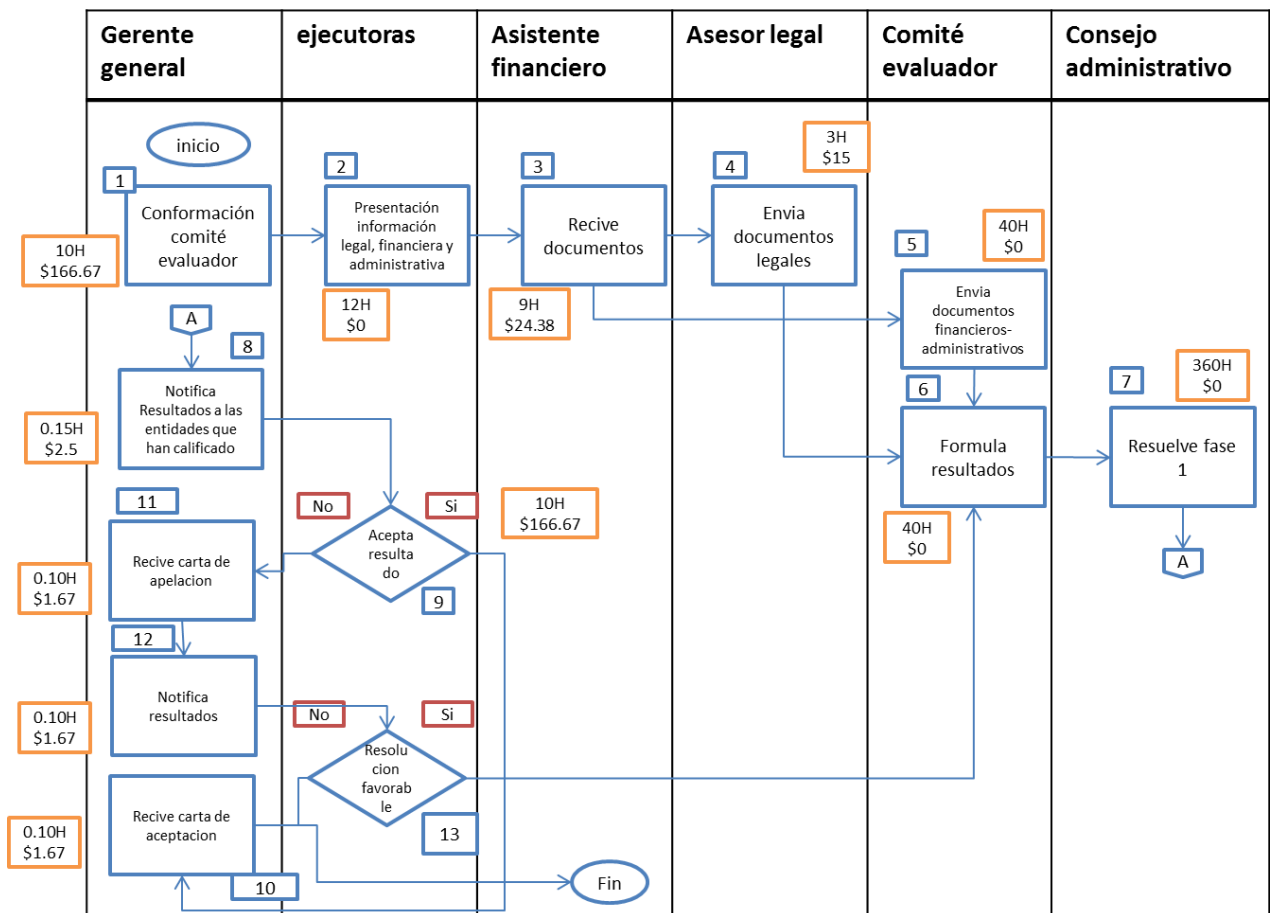
Tabla 7. Precalificación 1.2.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Gerente General	Conforma Comité evaluador compuesto por un equipo multidisciplinario e interinstitucional de expertos internos y externos a FIAES, (Personal FIAES, AID y MARN)	10 H
2	Ejecutoras	Presenta cada institución concursante de manera separada la información legal, financiera y administrativa, según se trate de donación menor o donación normal.(formatos 1,2)	12 H
3	Asistente Financiero	Recibe documentos legales, financieros, administrativos de parte de las entidades concursantes según lo establecidos en los requisitos de precalificación.	9 H
4	Asesor Legal	Analiza documentación Legal sobre la base de los parámetros establecidos en la Guía 1 del Manual de Evaluación Vigente.	3 H
5	Comité evaluador	Analiza Documentación Financiera, Administrativa de acuerdo lo establecido en el Manual Vigente en las guías "2.A" y "2.B" según corresponda para donación normal o donación menor	40 H
6	Comité evaluador	Presenta resultados luego de integrar el análisis legal con la evaluación financiera y administrativa, quienes a través de sus valoraciones determinarán si continúan con el proceso de evaluación	40 H
7	Consejo Administrativo	Aprueba los resultados si está de acuerdo con las recomendaciones del comité evaluador para precalificación de proyectos (Fase I) Califica: Donación Normal o Donación menor No Califica	360 H
8	Gerente General	Notifica Resultados a las entidades que han calificado y si continúan con el proceso según la calificación de donación, o no continúan con el proceso.	0.15 H
9	Ejecutoras	Acepta resultado de la evaluación de esta fase, caso contrario, tiene la opción de apelar	0.15 H
10	Gerente General	Recibe carta de aceptación y continúa con el tramite	0.10 H
11		Recibe carta de apelación en el caso que la ejecutora no	0.10 H

	Gerente General	acepte la resolución	
12	Gerente General	Notifica Resultados luego de analizar los argumentos de la apelación, en este caso al resolución es definitiva Si la resolución es positiva continúa con el punto 6, sí es negativa se descalifica.	0.10 H
13	Ejecutoras	Recibe resolución: Si es positiva continúa con el punto 6, caso contrario queda descalificada.	0.15 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	475 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 14

Figura 14. Precalificación 1.2.2



3.2.3.5 Calificación 1.2.3

Este procedimiento contiene 13 actividades las cuales suman un total de 505.43 horas y se muestran en la tabla 8.

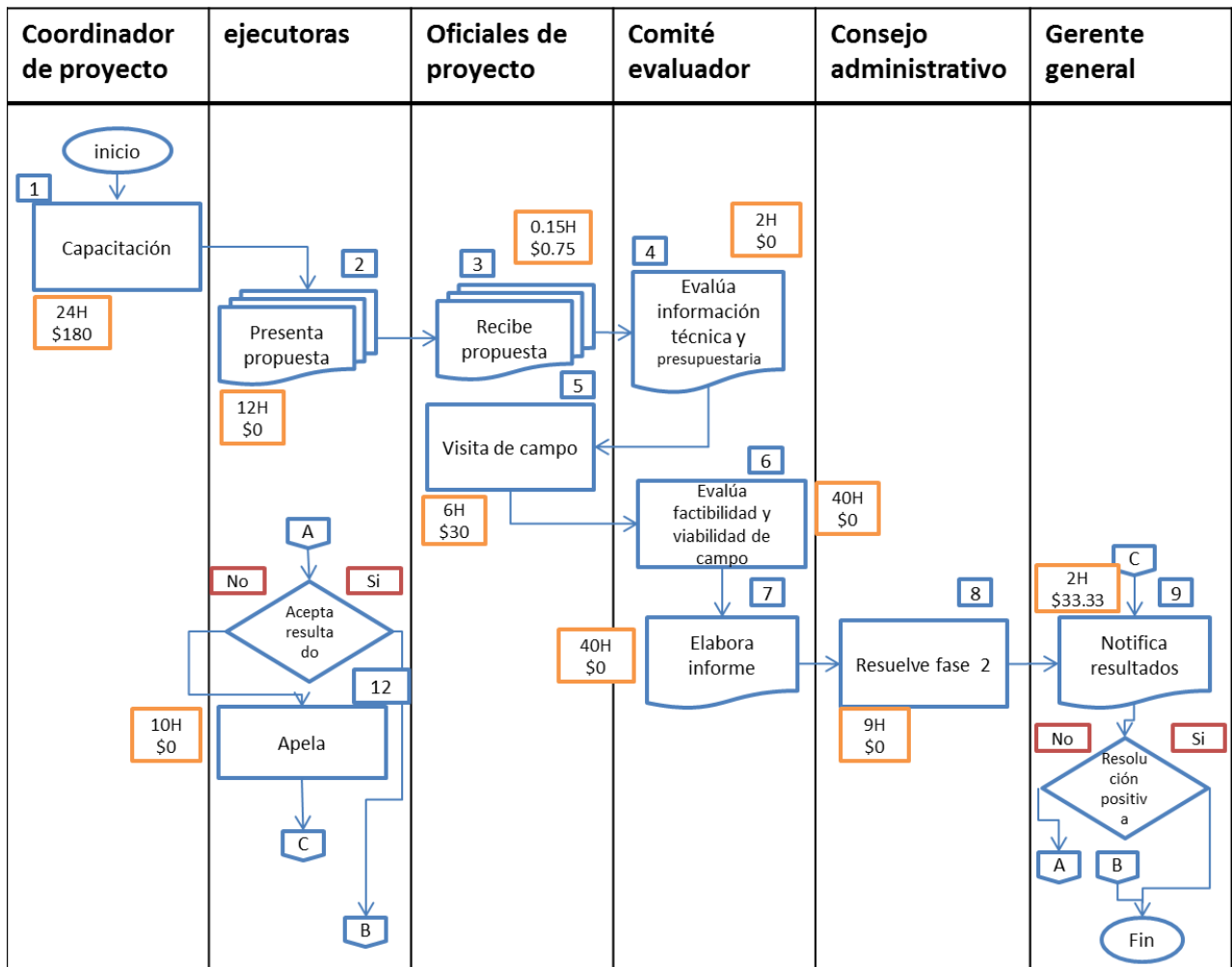
Tabla 8. Precalificación 1.2.3

ACTIVIDA D	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Capacita a las entidades calificadas mediante reuniones territoriales de orientación para la preparación de las propuestas de proyectos (escuela de proyectos)	24 H
2	Ejecutoras	Presenta cada institución concursante la propuesta del proyecto y la información requerida para la evaluación técnica y económica (formato 3)	12 H
3	Oficial de Proyectos	Recibe propuesta realizando un chequeo de la documentación exigible según formato 3 del manual vigente	0.15 H
4	Comité Evaluador	Evalúa la información técnica y presupuestaria, según la guía 3 del manual vigente.	2 H
5	Oficial de Proyecto	Realiza visita a lugar en donde se ejecutará el proyecto para constatar que la información plasmada en el documento sea la misma que la encontrada a nivel de campo.	6 H
6	Comité evaluador	Evalúa la factibilidad y viabilidad técnica de campo según lo establece la guía 4 del Manual Vigente,	40 H
7	Comité evaluador	Elabora informe de los resultados de la evaluación de la calificación de proyectos (Fase II) para ser presentado ante el consejo Administrativo.	40 H
8	Consejo Administrativo	Resuelve los resultado de la evaluación calificando los proyectos para su adjudicación y/o descalificando	9 H
9	Gerente General	Notifica resultados de los resuelto por el consejo administrativo, de adjudicación del proyecto o de descalificación del mismo	2 H
10	Ejecutoras	Acepta carta de adjudicación del proyecto y continúa con la formalización de adjudicación	0.15 H
11	Ejecutoras	Recibe carta de no cumplimiento de los requisitos con la opción de no aceptar los resultados, si este es el caso presenta carta de apelación	0.15 H

12	Ejecutoras	Apela como opción que le da normativa a través de una carta dirigida a la Gerencia General en un lapso de 10 días hábiles después de ser notificadas	10 H
13	Gerente General	Resuelve sobre carta de apelación, en este caso la resolución es definitiva Si la resolución es positiva continúa con el punto 4, si es negativa se descalifica	2 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	147.45H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 15

Figura 15. Precalificación 1.2.3



3.2.3.6 Trámites 1.3.1

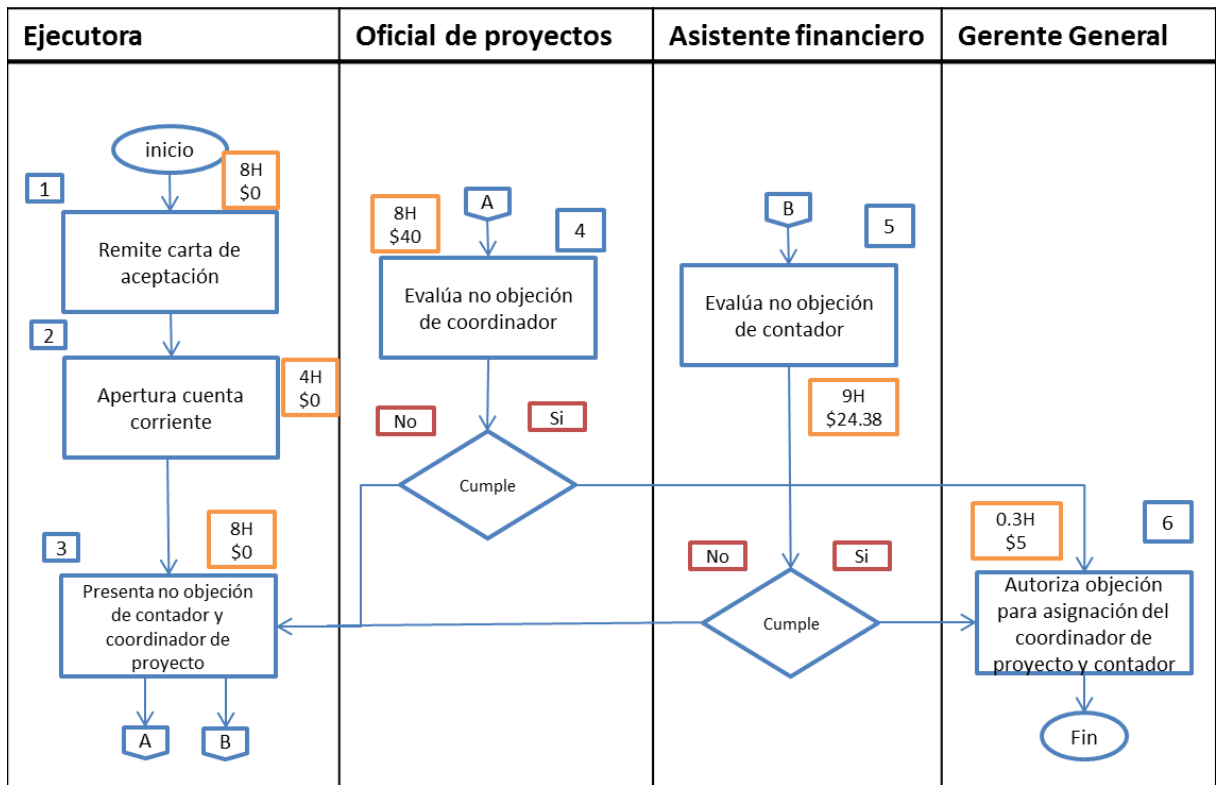
Este procedimiento contiene 6 actividades las cuales suman un total de 37.3 horas y se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Trámites 1.3.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Ejecutoras	Remite Carta de aceptación del financiamiento, nombrando el proyecto y el compromiso según las condiciones de la cooperación técnica y financiera (anexo 1)	8 H
2	Ejecutoras	Realiza la apertura de la cuenta corriente según los requisitos del anexo 3 de este manual, previamente con punto de acta de autorización de la junta directiva de la ejecutora	4 H
3	Ejecutoras	Presenta solicitud de no objeción del coordinador y contador, adjuntando la documentación según el perfil del puesto que se describe en el anexo 2	8 H
4	Oficial de Proyectos	Evalúa la no objeción del Coordinador del proyecto propuesto por la ejecutora, si reúne las exigencias y requisitos del puesto pasa autorización del gerente general, caso contrario lo devuelve para nueva propuesta	8 H
5	Asistente financiero	Evalúa la no objeción del Contador del proyecto propuesto por la ejecutora, si reúne las exigencias y requisitos del puesto pasa autorización del gerente general, caso contrario lo devuelve para nueva propuesta	9 H
6	Gerente General	Autoriza la No objeción del coordinador y contador del proyecto y pasa al procedimiento de formalización de convenios	0.3 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	37.30 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 16

Figura 16. Tramites 1.3.1



3.2.3.7 Convenio 1.3.2

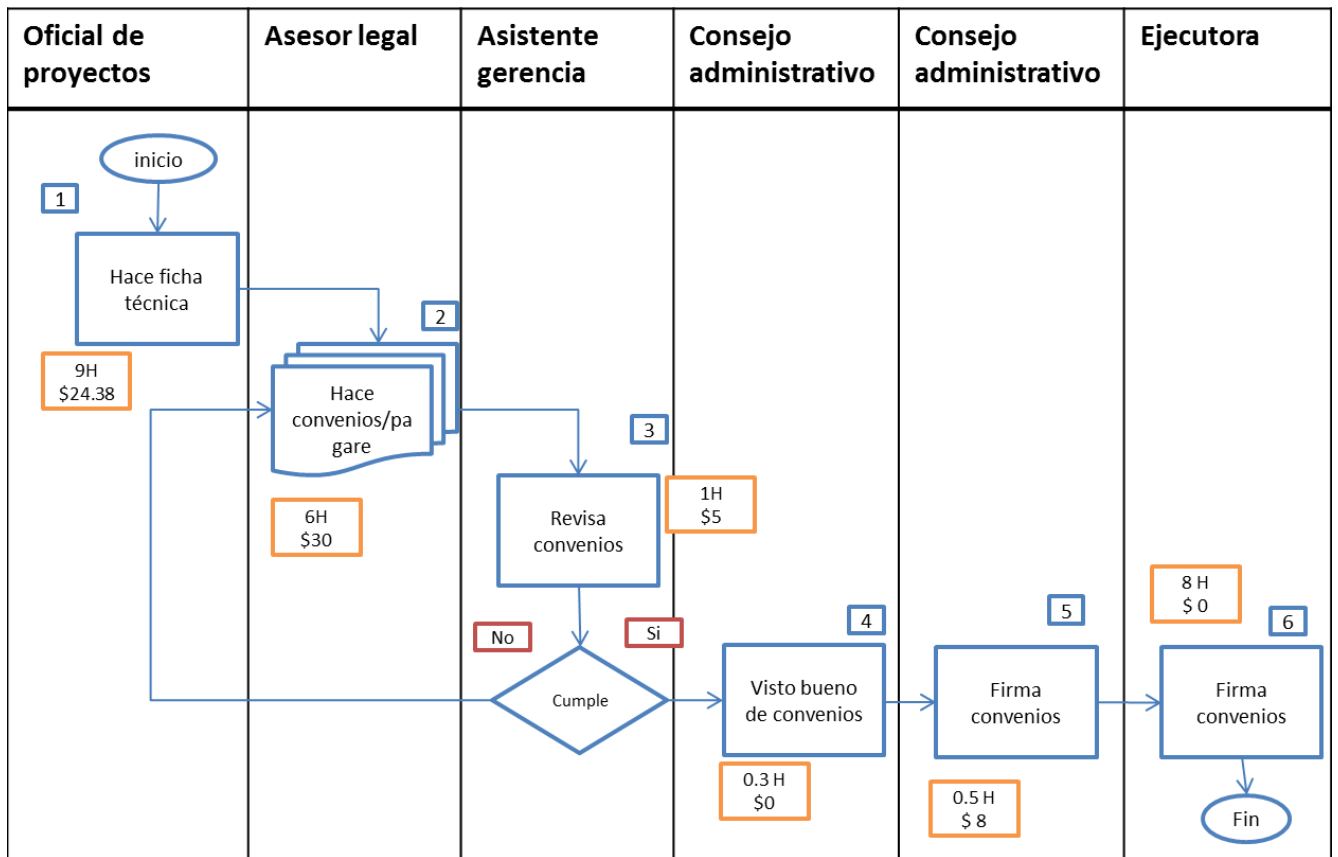
Este procedimiento contiene 6 actividades las cuales suman un total de 23.8 horas y se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Convenio 1.3.2

ACTIVIDA D	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Oficial de Proyectos	Hace ficha técnica la cual lleva los datos del proyecto, nombre, montos, origen de fondos, aporte y contrapartida, programa de desembolso y resultaos esperados.	8 H
2	Asesor Legal	Elabora convenios a partir de la información de la ficha técnica, también hace el pagaré como garantía de curso legal	6 H
3	Asistente de Gerencia	Revisa convenios, si está conforme lo pasa a la gerencia general para su visto bueno, caso contrario lo devuelve con observaciones.	1 H
4	Gerente General	Da el visto buen a convenio previo para remitirlo a firma de consejo administrativo	0.3 H
5	Consejo Administrativo	Firma convenios el presidente del consejo administrativo, que por norma les corresponde al Ministro del Medio Ambiente y Recursos Naturales.	0.5 H
6	Asesor Legal	Firma el convenio de cooperación posteriormente a la firma del presidente del consejo administrativo.	8 H
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			23.8 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 17

Figura 17. Convenio 1.3.2



3.2.3.8 Seguimiento Técnico de Campo 2.1.1

Este procedimiento contiene 15 actividades las cuales suman un total de 129.68 horas y se muestran en la tabla 11.

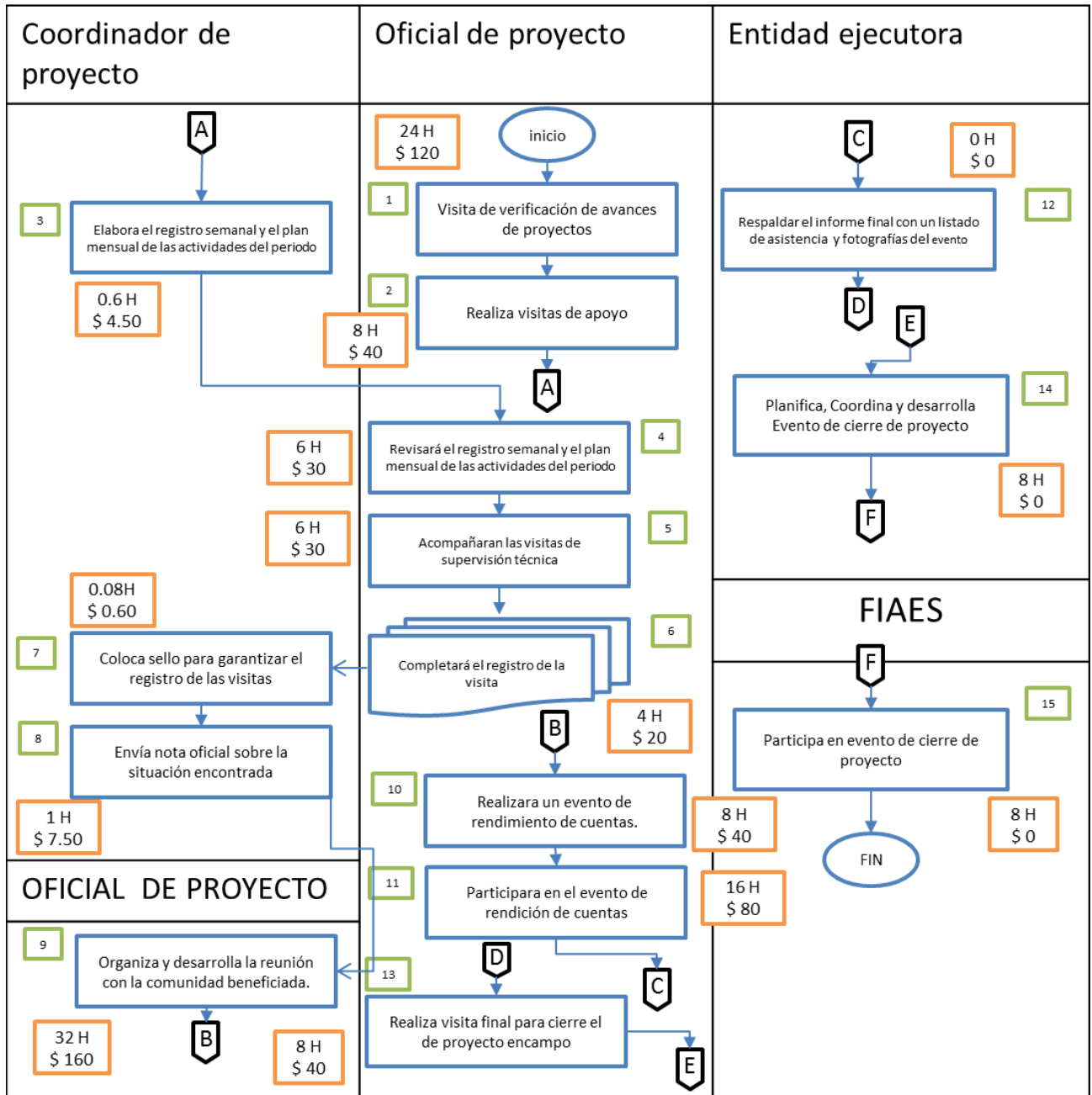
Tabla 11. Seguimiento técnico de campo 2.1.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Oficial de proyecto	Realizara visita por periodo de tres meses para verificación de avances de proyectos.	24 H
2	Oficial de proyecto	Realizara visitas de apoyo cuando sea necesario para la ejecución del proyecto. El apoyo puede ser para coordinación de instituciones, participación en eventos locales, búsqueda de solución a problemas específicos en los proyectos etc.	8 H
3	Coordinador técnico	Elabora el registro semanal y el plan mensual de las actividades del periodo apoyado en los documentos de anexo 17 y 18 Esta se realizara con énfasis a las actividades en el sitio o territorio de proyecto.	0.6 H
4	Oficial de proyecto	Revisará previamente el registro semanal y el plan mensual de las actividades del periodo apoyado en los documentos de anexo 17 y 18. Esta se realizara con énfasis a las actividades en el sitio o territorio de proyecto.	6 H
5	Oficial de proyecto	Acompañaran las visitas de supervisión técnica en cada periodo por un representante de la entidad ejecutora para que las observaciones de campo sean analizadas y se les dé seguimiento.	6 H
6	Oficial de proyecto	Completará el registro de la visita por el personal que realice la visita y deberá de ser firmado y sellado en El campo por el coordinador del proyecto y el delegado de la ejecutora en original y copia. La copia será para la ejecutora y el original para FIAES.	4 H
7	Coordinador técnico	Coloca sello para garantizar el registro de las visitas	0.08 H
8	Coordinador Técnico	Enviara a junta directiva de la ejecutora una nota oficial sobre la situación encontrada. Si existen situaciones reincidentes en las visitas que pudieran poner en riesgo el resultado del proyecto FIAES.	1 H
9	Oficial de proyecto	Realizara un evento de rendimiento de cuentas. Este se realizara a cada final de cada periodo de ejecución.	32 H
10	Ejecutora	Organiza y desarrolla la reunión con la comunidad	8 H

		beneficiada para informar sobre avances de proyecto	
11	Oficial de proyecto	Participara en el evento de rendición de cuentas que realiza la entidad ejecutora con la comunidad beneficiaria y los actores involucrados.	16 H
12	Ejecutora	Utilizará la actividad de rendimiento de cuentas para respaldar el informe final con un listado de asistencia (anexo 7 y 10) y fotografías del evento.	0 H
13	Oficial de proyecto	Realiza visita final para cierre el de proyecto en campo.	8 H
14	Entidad ejecutora	Planifica, Coordina y desarrolla Evento de cierre de proyecto	8 H
15	Gerente, oficial de proyecto, coordinador técnico	Participa en evento de cierre de proyecto <ul style="list-style-type: none"> • Participan 2 de las tres personas. 	8 H
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			129.68 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 18

Figura 18. Seguimiento técnico de campo 2.1.1



3.2.3.9 Requerimientos de informes técnicos 2.1.2

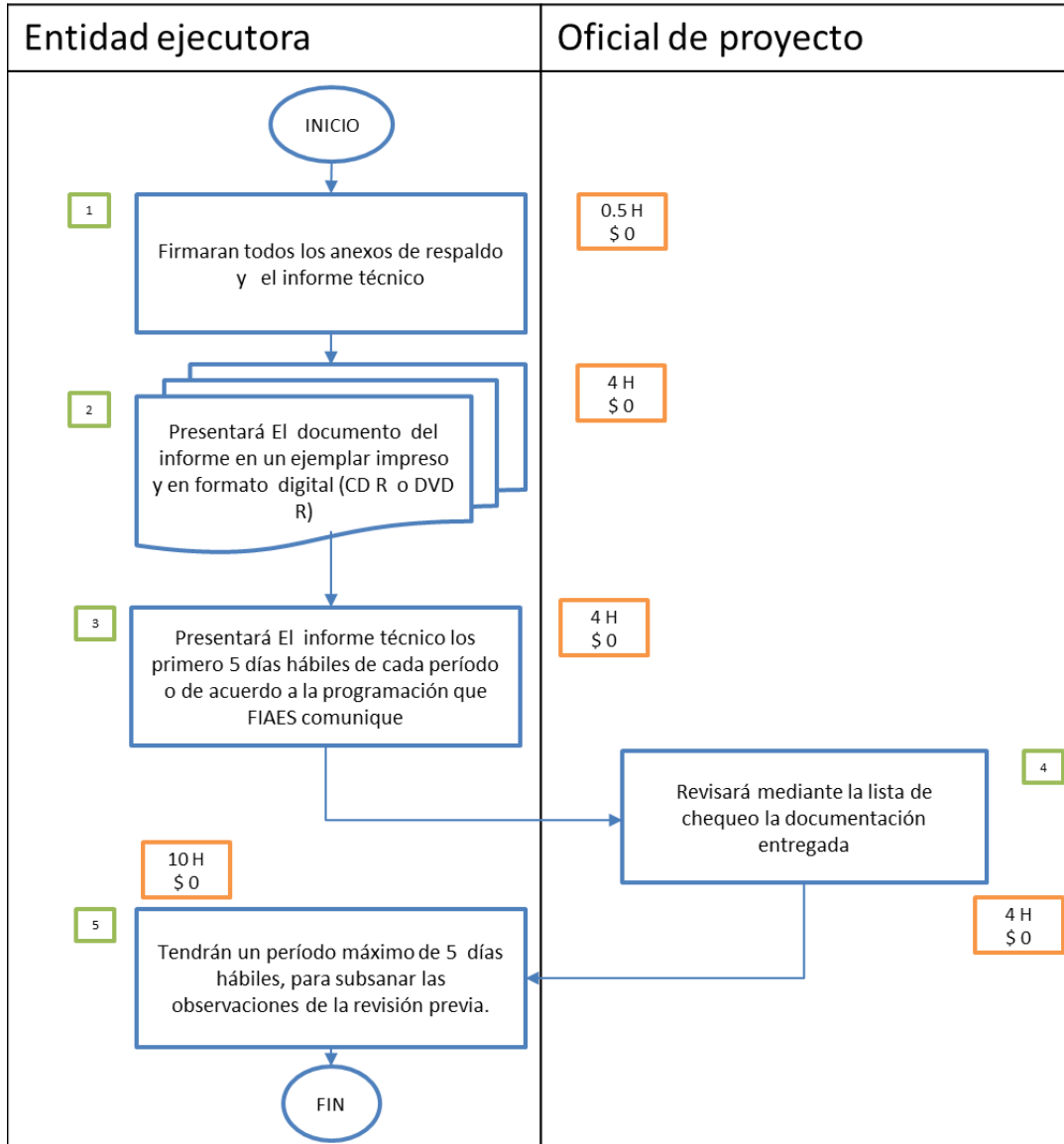
Este procedimiento contiene 5 actividades las cuales suman un total de 19.5 horas y se muestran en la tabla 12

Tabla 12. Requerimientos de informe técnicos 2.1.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Institución ejecutora	Firmaran todos los anexos de respaldo; así como también el informe por el Director Ejecutivo y deberá traer el sello estampado de la ejecutora.	0.5 H
2	Institución ejecutora	Presentará El documento del informe en un ejemplar impreso y en formato digital (CDR o DVD). El original de verá incluir los anexo 24 y El CD o DVD deberán contener las sub carpetas siguientes: A: Archivos en Word B: Archivos en Excel C: Archivos escaneados o PDF.	4 H
3	Institución ejecutora	Presentará El informe técnico los primero 5 días hábiles de cada período o de acuerdo a la programación que FIAES comunique.	4H
4	Oficial de proyecto	Revisará mediante la lista de chequeo que se presenta en el anexo 21 la documentación entregada.	4 H
5	Institución ejecutora	Tendrán un período máximo de 5 días hábiles, para subsanar las observaciones de la revisión previa si las hubiere.	10 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	22.5H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 19

Figura 19. Requerimientos de informe técnicos 2.1.2



3.2.3.10 Presentación y revisión de informes técnicos 2.1.3

Este procedimiento contiene 20 actividades las cuales suman un total de 44.5 horas y se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Presentación y revisión de informes técnicos 2.1.3

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Entregará una carta de remisión por medio de una nota la cual la entidad ejecutora realizara la entrega oficial del informe, la cual deberá estar debidamente firmada y sellada.	0 H
2	Entidad ejecutora	Realizara la portada en base al formato del anexo de la página 37 del manual operativo de proyecto FIAES Vigente.	0 H
3	Entidad ejecutora	Elabora una introducción del documento la cual será un resumen o síntesis sobre las principales actividades desarrolladas y los logros obtenidos durante el período; debe especificar hacia dónde estuvieron dirigidos los esfuerzos del personal técnico y de la población de la comunidad beneficiada (máximo una página)	0 H
4	Entidad ejecutora	Realiza el avance del informe utilizando el formulario (anexo 24) Este informe refleja los porcentajes de avances programados y realizados, conforme a lo establecido en el cronograma de ejecución del proyecto.	0 H
5	Entidad ejecutora	Elaborará avance del proyecto o de cada objetivo para cada proyecto mediante las asignaciones de las ponderaciones o pesos de las actividades propuestas, dichas ponderaciones son la base fundamental para definir los registros de lo Programado (Prog) y Realizado (Real) en las actividades.	0 H
6	Entidad Ejecutora	Documentara las distintas actividades que se desarrollen durante el período informado esta se realiza mediante: Presentación de dos fotografías impresas de Tamaño 8 centímetros (ancho) x 10 centímetros (largo), de cada una de las actividades realizadas, las cuales deberán estar debidamente identificadas con las descripciones siguientes fecha, nombre de la actividad y respaldando cada una de estas en el objetivo.	0 H
7	Entidad ejecutora	Presentará respaldos publicitarios que se han realizado en el proyecto. Documentos borradores, guiones, demos de cuñas radiales, videos en formato digital de Windows media, ejemplares impresos actas de entrega de materiales publicitarios en los eventos.	0 H
8	Entidad ejecutora	Presentará respaldos generales a la ejecución del proyecto estos consisten en: A. Investigaciones, planes operativos y planes de manejo: los respaldos y ponderaciones de avance serán: TDR	0 H

		<p>(10%), contrato firmado (15%)L informe avances (20%) E L informe final preliminar (25%)L versión final (30%). Los documentos finales deberán presentarse un ejemplar en físico y un ejemplar en digital, según aplique.</p> <p>B. Resumen de las reuniones de la de socialización y/o coordinaciones del proyecto. Según formulario (ANEXO 15 y 16)</p> <p>C. Ayuda memoria de reuniones en el territorio. (ANEXO 14)</p> <p>D. Registro de aporte de contrapartida (ANEXO 20). En este anexo se requiere que se detallen o listen las actividades en que se ha realizado el aporte de contrapartida en cada uno de los períodos.</p> <p>E. Otros documentos que a criterio de la ejecutora o del FIAES, sirvan para respaldar las actividades realizadas.</p>	
9	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa Gestión de ecosistema. se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 7) • Registro de construcción de corrales de especies menores (ANEXO 8) • Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 9) • Un ejemplar de material didáctico. 	0 H
10	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa de gestión territorial Se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 7) 2. Listado de participantes y agenda de la reunión de socialización de avance del proyecto (ANEXO 15 y 16) 3. Registro de entrega de filtros purificadores de agua (ANEXO 10) 4. Registro de construcción de corrales de especies menores (ANEXO 8) 5. Registro de construcción de obras de conservación de suelos (ANEXO 11) 6. Registro de beneficiarios de reforestación pura o sistemas agroforestales (ANEXO 12) 7. Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 9) 8. Un ejemplar de material didáctico. 9. Cartas didácticas utilizadas en las capacitaciones 	0 H
11	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa de prevención y control de la contaminación. Se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada</p>	0 H

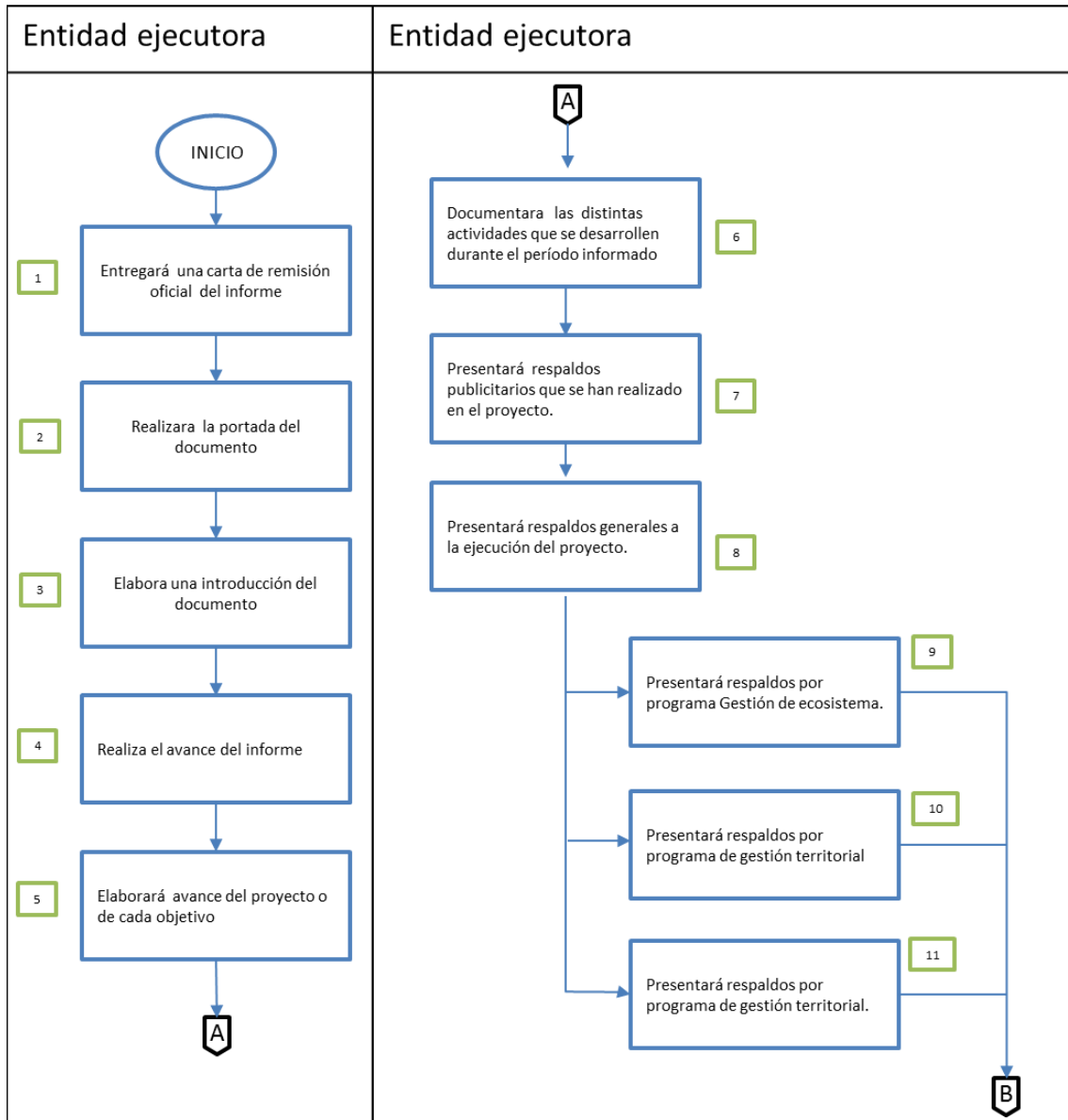
		<p>por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 7) 2. Listado de participantes y agenda de la reunión de socialización de avance del proyecto (ANEXO 15 y 16) 3. Registro de construcción de tratamiento de aguas grises (ANEXO 13) 4. Carta de compromiso por beneficiarios de infraestructura construida 5. Registro de entrega de filtros purificadores de agua (ANEXO 10) 6. Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 9) 7. Un ejemplar de material didáctico. 8. Cartas didácticas utilizadas en las capacitaciones 	
12	Entidad ejecutora	<p>Incluirá en el informe modificaciones al proyecto. En caso de ser estrictamente necesaria la ampliación del período de ejecución de proyecto, la entidad ejecutora deberá presentar al FIAES una solicitud por escrito con al menos un mes antes de que finalice el convenio, las cuales deberá estar respaldadas técnicamente. El FIAES se reserva el derecho de aprobar o denegar las solicitudes.</p>	0 H
13	Entidad ejecutora	<p>Solicitará modificaciones al proyecto en casos especiales. Se podrá solicitar modificaciones que impliquen la reprogramación de actividades, ampliación de plazos y de fondos mediante (ANEXOSNº13), esta modificación deberá gestionarse ante FIAES, siempre y cuando sea antes del último período de ejecución del proyecto. En el caso de la construcción de infraestructura no se aceptara la gestión de la adenda en el último periodo del proyecto; caso contrario se deberá analizar la pertinencia de esta modificación.</p>	0 H
14	Coordinador de proyecto	<p>Autoriza y Elabora adenda por modificaciones al proyecto y estas modificaciones llevan a realizar un cambio en el Convenio de Cooperación Técnica y Financiera.</p>	1 H
15	Entidad ejecutora	<p>No Elabora adenda aplicarán las restricciones por incumplimiento en aquellos casos que se deba a factores fuera del alcance y control de la entidad ejecutora, como el caso de inundaciones, terremotos, incendios, etc.</p>	0 H
16	Oficial de proyecto	<p>Realizara una liquidación de informes técnicos por periodo. La liquidación por periodo se realizara una vez revisado el informe del periodo correspondiente y realizado la visita de campo. El porcentaje de avance por periodo deberá presentar un porcentaje mínimo de cumplimiento del 75% de las actividades programadas por periodo. Delo contrario FIAES se reserva el derecho de retener los desembolsos hasta que se supere el</p>	32 H

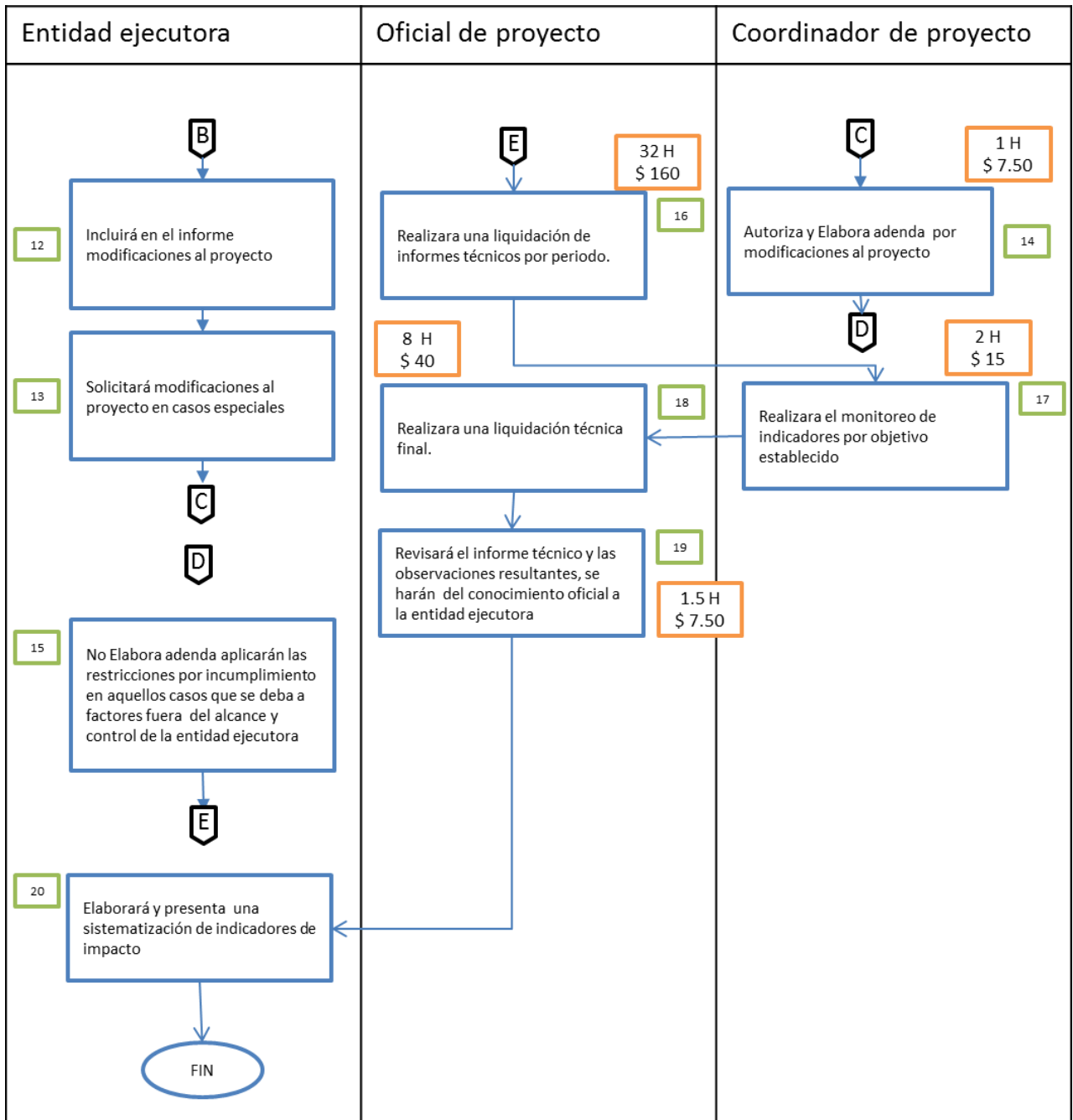
		retraso.	
17	Coordinador de proyecto	<p>Realizara el monitoreo de indicadores por objetivo establecido. Este se realizara mediante el formato del anexo 25. Este formulario deberá completarse a partir de cada resultado cuantificado en el cuadro matriz resumen del proyecto (anexo 24)), debiendo redactar los resultado de manera que permita darle un seguimiento durante la ejecución.</p> <p>Este se realiza mediante las siguientes condiciones:</p> <p>7.1 Programado para todo el proyecto: deberá reflejar la cantidad del indicador programada, para todo el proyecto.</p> <p>7.2 Ejecutado en el período informado: debe detallar la cantidad del indicador realizada en el período.</p> <p>7.3 Ejecutado en el período anterior: A partir del segundo período, deberá retomar la cantidad del período informado y reportarlo de manera acumulada.</p> <p>7.4 Total Ejecutado: es la sumatoria de lo ejecutado en el período informado, más lo ejecutado en el período anterior.</p>	2 H
18	Oficial de proyecto	<p>Realizara una liquidación técnica final.</p> <p>Cuando finalice el tiempo de duración del proyecto definido en el Convenio, cada ejecutora deberá haber cumplido con un mínimo del 85% de las actividades relevantes que fueron programadas en el proyecto, caso contrario el FIAES no extenderá el visto bueno correspondiente, consecuentemente dicha entidad no podrá participar en una nueva licitación.</p>	8 H
19	Oficial de proyecto	<p>Revisará el informe técnico y las observaciones resultantes, se harán del conocimiento oficial a la entidad ejecutora debiendo ser superadas en un período no mayor a cinco días hábiles posteriores a la recepción de las mismas.</p> <p>El FIAES se reserva el derecho en caso de incumplimiento a no realizar los desembolsos subsiguientes.</p>	1.5 H
20	Entidad ejecutora	<p>Elaborará y presenta una sistematización de indicadores de impacto.</p> <p>Consiste en una recolección de datos de cómo el proyecto ha contribuido a cambiar la situación social, económica, ambiental, y los ingresos generados a las familias y a la comunidad. La información sistematizada que resulte, contribuirá para que FIAES, revise los procesos de planificación estratégica.</p> <p>Al final de la ejecución del proyecto, anexo al último informe técnico se deberá presentar un breve documento (no más de 5 páginas), incorporando la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Antecedentes del proyecto • Descripción y análisis de los logros • Lecciones aprendidas 	0 H

		<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones • Anexos. Documentación de respaldo 	
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			44.5 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 20

Figura 20. Presentación y revisión de informes técnicos 2.1.3





3.2.3.11 Desembolso de Fondos 2.2.1

Este procedimiento contiene 26 actividades las cuales suman un total de 96 horas y se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Desembolso de Fondos 2.2.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Presenta los requisitos del primer desembolso: <ul style="list-style-type: none"> • Convenio firmado por las dos partes suscriptoras. • Estar solvente de la ejecución técnica y financiera del proyecto anterior- si corresponde. • Cuenta bancaria del proyecto, instrucción de firmas y cesión de derecho de congelación de fondos. (Anexo 23) (5 días después de nota de aprobación) 	8 H
2	Asistente financiero	Recibe y revisa documentos presentados por ejecutora para realización de primer desembolso	1 H
3	Asistente financiero	Crea base de datos del ciclo del proyecto con los siguientes de campos: CÓDIGO SIGLAS INSTITUCIÓN FECHA CARTAREFERENCIA REF CED REV FIDEI FIAES N° cuenta Fideicomiso F. FIAES F. FOMILENIO TOTAL FINAN CONTRAPARTIDA PROYECTO TOTAL VALOR EN LETRAS FUENTE DE FINANCIAMIENTO PERIODO DEL CONVENIO PERIODO DE EJECUCIÓN NOMBRE DEL PROYECTO TIPO DE DONACION SITIO PROGRAMA N° DE CUENTA SALUDO PROFESION NOMBRES REPRESENTANTE LEGAL	1 H

		1ER APELLIDO 2DO APELLIDO CARGO AUDITORIA Y PUBLICIDAD DEL PROYECTO 1° DESEMBOLSO TOTAL A DESEMBOLSAR 1° DES TOTAL A DESEMBOLSAR 1° DES EN LETRAS 1° DES FF SIN RET 1° DES FOM SIN RET TOTAL 1° DES 1° DES 1° DES FOMILENIO 1° CONTRAPARTIDA 2° DES FIAES 2° DES FOMILENIO 2° DES TOTAL 2° DES TOTAL EN LETRAS 2° CONTRAPARTIDA 3° DES 3° DES FOMILENIO 3° DES TOTAL VALOR EN LETRAS 3° DES FOM 3° CONTRAPARTIDA CONTRAPARTIDA TOTAL FF TOTAL FOM ENLACE FINAN EMAIL AF EXT AF ENLACE TECN EMAIL OP EXT OP DIRECCION OFICINAS MUNICIPIO DEPARTAMENTO TELEFONO Y FAX CORREO FIAES CORREO ELECTRONICO PERSONA CONTACTO CALIFICA / NO CALIFICA Fecha de ingreso fase I Nombre de quien recibe Documentos pendientes ASISTENTE NOMBRE CONTADOR (A)	
--	--	---	--

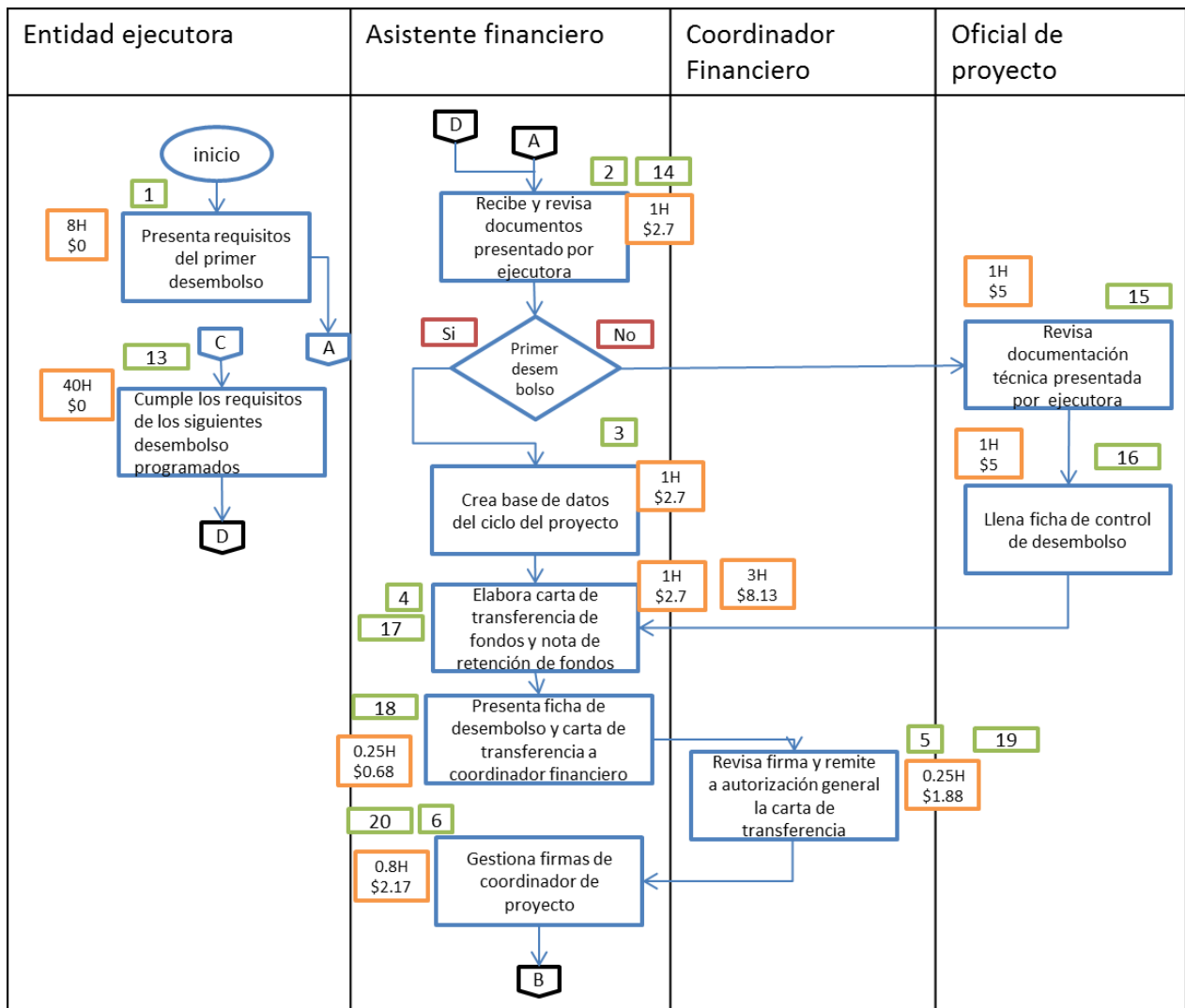
		NOMBRE COORDINADOR FECHA DE INGRESO VALOR OBS VALOR SUPERADO VALOR PENDIENTE VALOR MATERIALES V MATERIALES EN LETRAS PROVEEDOR	
4	Asistente financiero	Elabora carta de transferencia de fondos y nota de retención de fondos en concepto de auditoria y publicidad. <ul style="list-style-type: none"> • Adjunta copia de convenio firmado • Adjunta contrato de apertura de cuenta bancaria • Nota de congelación de fondos Presenta a coordinador financiero documentos para revisión y firma	1 H
5	Coordinador financiero	Revisa firma y remite a autorización general la carta de transferencia	0.25 H
6	Asistente financiero	Gestiona firmas de coordinador de proyecto documentos para revisión y rubrica Con la rúbrica y firma presenta a gerencia general	0.8 H
7	Asistente de gerencia	Recibe y revisa documentación y gestiona firma de gerente general	0.8 H
8	Gerente general	Autoriza los desembolsos en un período de 5 días después de que la institución ejecutora cumpla con todas las condiciones establecidas para el desembolso. El incumplimiento de estos requisitos veta el derecho al desembolso y casos especiales serán analizados por FIAES.	0.25 H
9	Asistente de gerencia	Recibe y distribuye a la asistente financiera correspondiente	0.8 H
10	Asistente financiero	Gestiona transferencia a institución bancaria Se sacan copia a nota de transferencia Coordina con motorista para el traslado hacia el banco correspondiente	1 H
11	Institución bancaria	Realiza desembolso a entidad ejecutora conforme a instrucción emitida por FIAES	16 H
12	Asistente financiero	Notifica electrónicamente a entidad ejecutora la realización del desembolso adjuntando carta de transferencia.	0.25 H
13	Entidad Ejecutora	Cumple los requisitos de los siguientes desembolso programados <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la fecha de presentación de los informes técnico y financiero. 	40 H

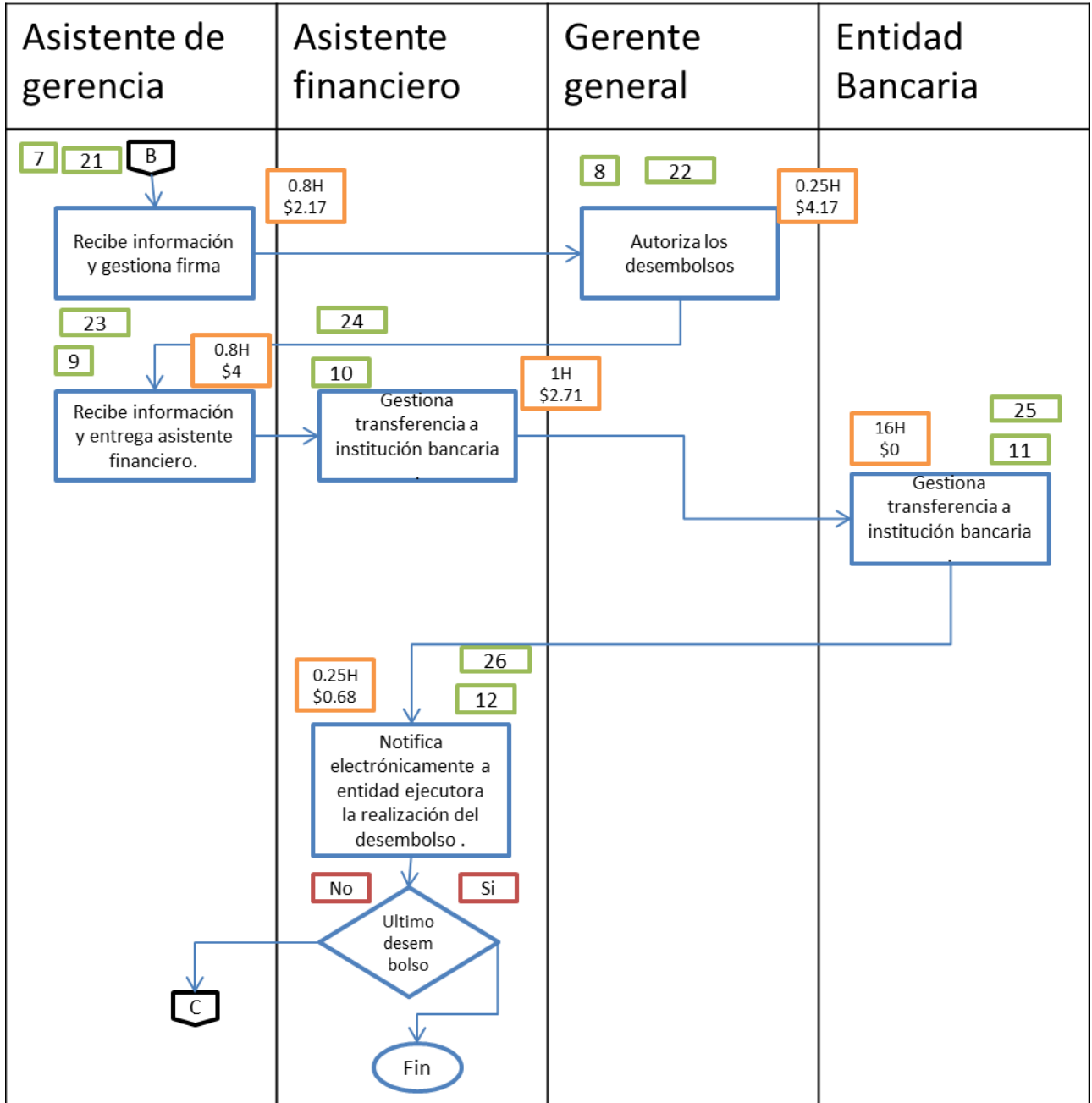
		<ul style="list-style-type: none"> • Informes técnico y financiero sin observaciones en la revisión previa. • Presentar solicitud de desembolso conforme al presupuesto aprobado. (Anexo 22) • Tener como mínimo un 75% de ejecución acumulada sobre los fondos desembolsados, en el período inmediato anterior. • Haber superado las observaciones técnicas y financieras de los informes del período anterior al que se está presentando (aplica a partir del tercer período) 	
14	Asistente financiero	Revisa documentación financiera presentada por entidad ejecutora (revisión previa) de acuerdo a procedimiento de recepción de informe. Verifica el cumplimiento de la superación de observaciones a partir del tercer desembolso	1 H
15	Oficial de proyecto	Revisa documentación técnica presentada por entidad ejecutora (revisión previa)	1 H
16	Oficial de proyectos	Llena ficha de control de desembolso	1 H
17	Asistente financiero.	Llena ficha de control de desembolso (a partir del segundo desembolso) y elabora carta de transferencia de fondos	3 H
18	Asistente financiero	Presenta ficha de desembolso y carta de transferencia a coordinador financiero	0.25 H
19	Coordinador financiero	Revisa firma y remite a autorización general la carta de transferencia	0.25 H
20	Asistente financiero	Gestiona firmas de coordinador de proyecto documentos para revisión y firma Con la firma presenta a gerencia general	0.8 H
21	Asistente de gerencia	Recibe y revisa documentación y gestiona firma de gerente general	0.25 H
22	Gerente general	Autoriza los desembolsos en un período de 5 días después de que la institución ejecutora cumpla con todas las condiciones establecidas para el desembolso. El incumplimiento de estos requisitos veta el derecho al desembolso y casos especiales serán analizados por FIAES.	0.25 H
23	Asistente de gerencia	Recibe y distribuye a la asistente financiera correspondiente	0.08 H
24	Asistente financiero	Gestiona transferencia a institución bancaria Se sacan copia a nota de transferencia	1 H

		Coordina con motorista para el traslado hacia el banco correspondiente	
25	Institución bancaria	Realiza desembolso a entidad ejecutora conforme a instrucción emitida por FIAES	16 H
26	Asistente financiero	Notifica electrónicamente a entidad ejecutora la realización del desembolso adjuntando carta de transferencia.	0.25 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			96.28 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 21

Figura 21. Desembolso de Fondos 2.2.1





3.2.3.12 Reasignaciones presupuestarias 2.2.2

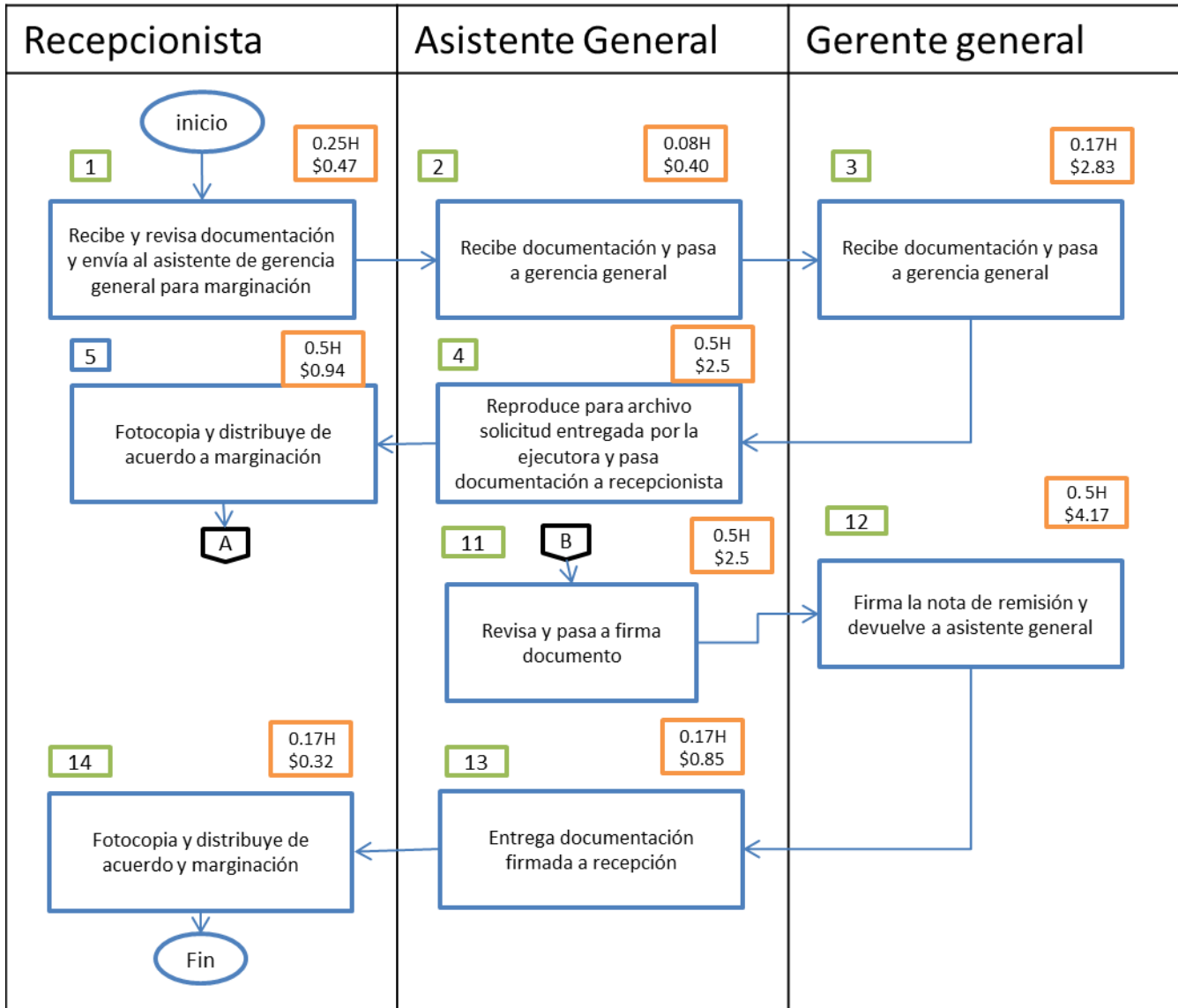
Este procedimiento contiene 13 actividades las cuales suman un total de 7.34 horas y se muestran en la tabla 15.

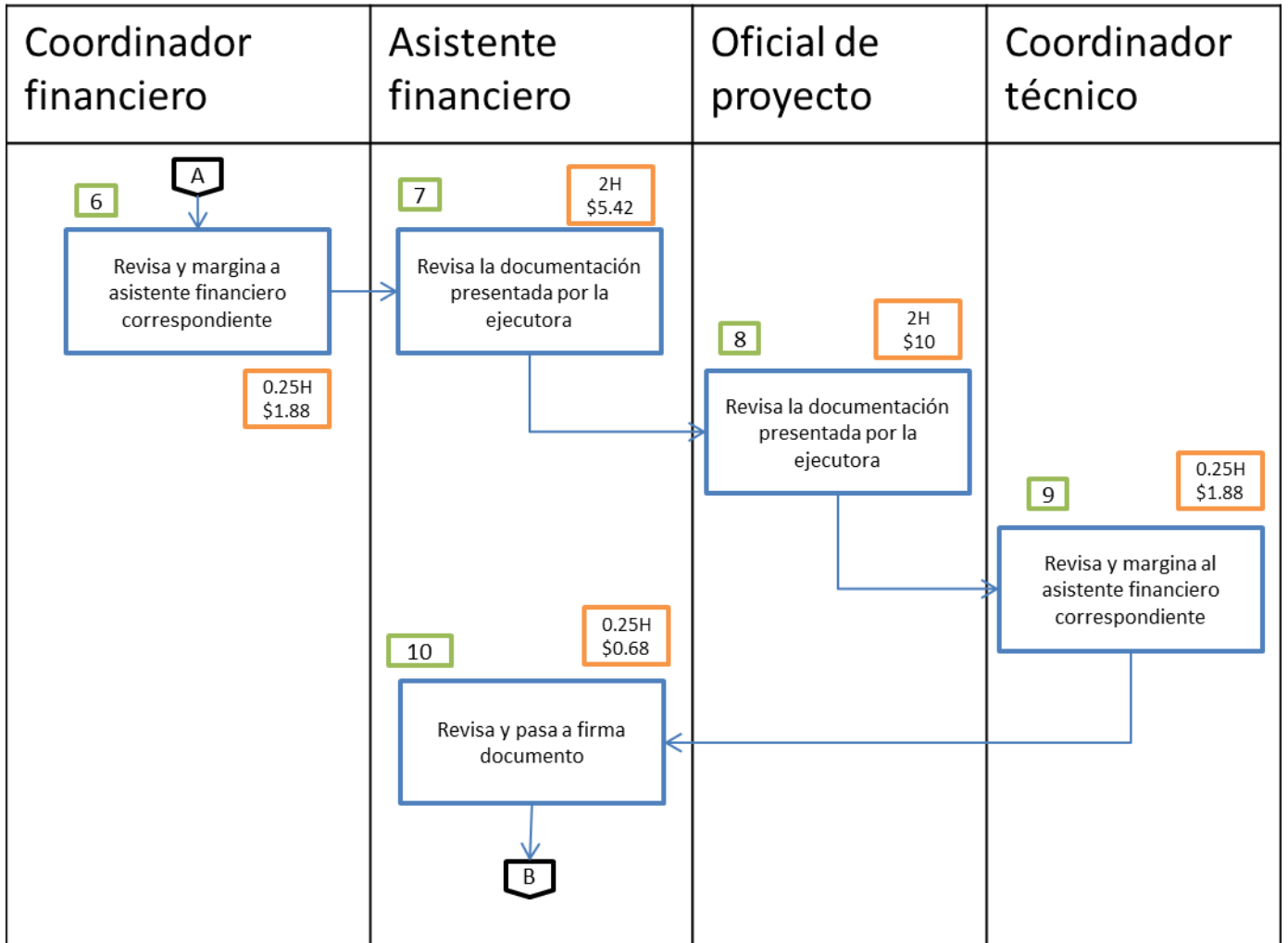
Tabla 15. Reasignaciones presupuestarias 2.2.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Recepcionista	Recibe y revisa documentación y envía al asistente de gerencia general para marginación	0.25 H
2	Asistente de Gerencia	Recibe documentación y pasa a gerencia general	0.08 H
3	Gerente general	Revisa y margina la documentación y la devuelve a la asistente de gerencia	0.17 H
4	Asistente de Gerencia	Reproduce para archivo solicitud entregada por la ejecutora, y pasa documentos a recepcionista	0.5 H
5	Recepcionista	Fotocopia y distribuye de acuerdo a marginación	0.5 H
6	Coordinador financiero	Revisa y margina al asistente financiero correspondiente dependiendo el proyecto	0.25 H
7	Asistente financiero	Revisa que la documentación presentada por la ejecutora considerando lo siguiente: Justificación de la reasignación de fondos Actualización de costeo de actividades Disponibilidad presupuestaria Cumplimiento de las restricciones del Manual Operativo, se firma y se registra en libro SI es conforme si cumple NO se solicita las correcciones a ejecutora	2 H
8	Oficial de proyectos	Revisa que la documentación presentada por la ejecutora en base al manual operativo	2 H
9	Coordinador técnico	Revisa y margina al asistente financiero correspondiente dependiendo el proyecto.	0.25 H
10	Asistente financiero	Revisa y pasa a firma documento	0.25 H
11	Asistente de gerencia	Revisa y pasa a firma documento	0.5
12	Gerencia general	Firma la nota de remisión y devuelve a asistente gerencia	0.25 H
13	Asistente de Gerencia	Entrega documentación firmada a recepción	0.17 H
14	Recepcionista	Remite a ejecutora vía correo electrónico, entrega original al ejecutora.	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			7.34 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 22

Figura 22. Reasignaciones presupuestarias 2.2.2





3.2.3.13 No objeciones 2.2.3

Este procedimiento contiene 39 actividades las cuales suman un total de 85.86 horas y se muestran en la tabla 16.

Tabla 16. No objeciones 2.2.3

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Recepción FIAES	Recibe solicitud de no objeción, da ingreso formal y remite a la asistente de gerencia Las no objeciones pueden ser <ul style="list-style-type: none">• Contratación del contador• Contratación del coordinador• Consultoría• Bienes y servicios	0.8 H
2	Asistente de Gerencia	Recibe y remite a gerente la documentación presentada	0.8 H
3	Gerencia General	Recibe y Margina documentación recibida.	0.8 H
4	Asistente de gerencia	Recibe documentación, fotocopia carta y traslada a recepción	0.8 H
5	Recepción	Recibe, reproduce la carta y entrega documentación marginada a las áreas involucradas en el proceso. La solicitud de no objeción corresponde a: <ul style="list-style-type: none">• Contratación del contador continuar paso 6• Consultoría continuar paso 14• Bienes y servicios continuar paso 22• Contratación del coordinador 32	0.8 H
6	Coordinador financiero	Recibe la documentación del proceso no objeción de contador y remite al asistente financiero que corresponde.	0.25 H
7	Asistente Financiero	Recibe el proceso de no objeción del contador y revisa documentación siguiente <ul style="list-style-type: none">• Currículum: Experiencia, Nivel académico y referencias.• Atestado: copia de DUI, NIT, Títulos y Diplomas.• Acreditación de contador extendida por el ministerio de educación o título de Licenciado en contaduría pública.• Revisión e investigación de referencias laborales y personales.• Evaluación en proyectos anteriores si aplica.	16 H

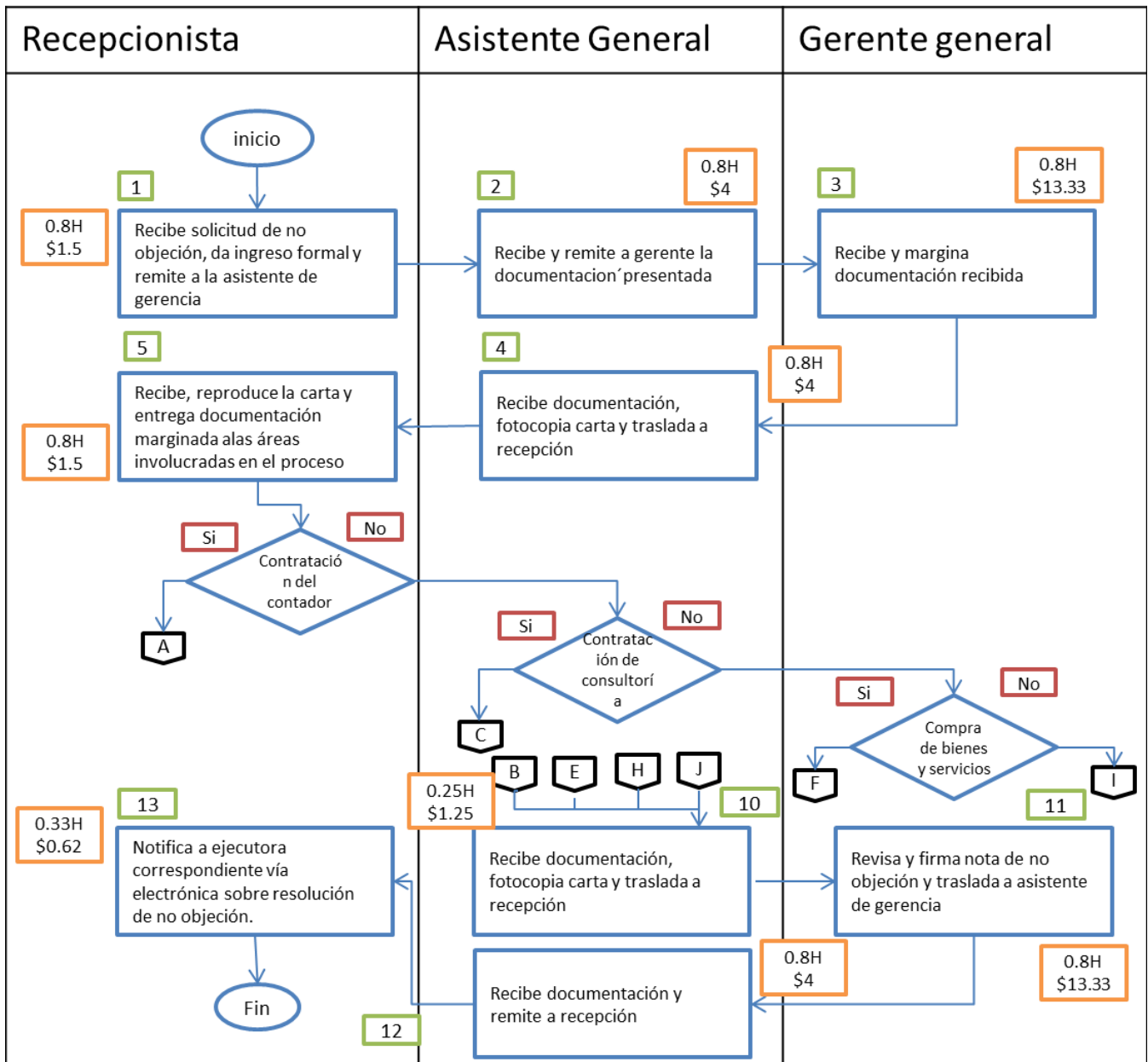
		<ul style="list-style-type: none"> Revisión de borrador de contrato de contador: Cumplimiento de formato, periodo de contratación, honorarios, correspondencia de datos generales. <p>Elabora y remite ficha de evaluación del contador y carta de no objeción, Adjuntando documentación de soporte.</p>	
8	Coordinador financiero	Revisa, firma la ficha de evaluación del contador y rubrica nota de NO OBJECION Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
9	Asistente financiero	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
10	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma. Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.25 H
11	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
12	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
13	Recepcionista	Notifica a ejecutora correspondiente vía electrónica sobre resolución de no objeción	0.33 H
14	Coordinador financiero	Recibe la documentación del proceso no objeción de Consultoría y remite al asistente financiero que corresponde.	0.25 H
15	Asistente Financiero	<p>Recibe el proceso de no objeción de consultoría y revisa documentación siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestaria Cumplimiento del proceso de compras con base en el manual operativo vigente Vigencia de cotizaciones En casos de que exista documentación pendiente se solicita a ejecutora vía electrónica <p>Se da visto bueno de cuadro de análisis y remite documentación al oficial de proyecto responsable.</p>	16 H
16	Oficial de proyecto	Recibe y revisa documentación y traslada al coordinador técnico	4 H
17	Coordinador de proyecto	Recibe, revisa firma y entrega a asistente de gerencia	0.25 H
18	Asistente de	Recibe, revisa y traslada a gerente general	0.25 H

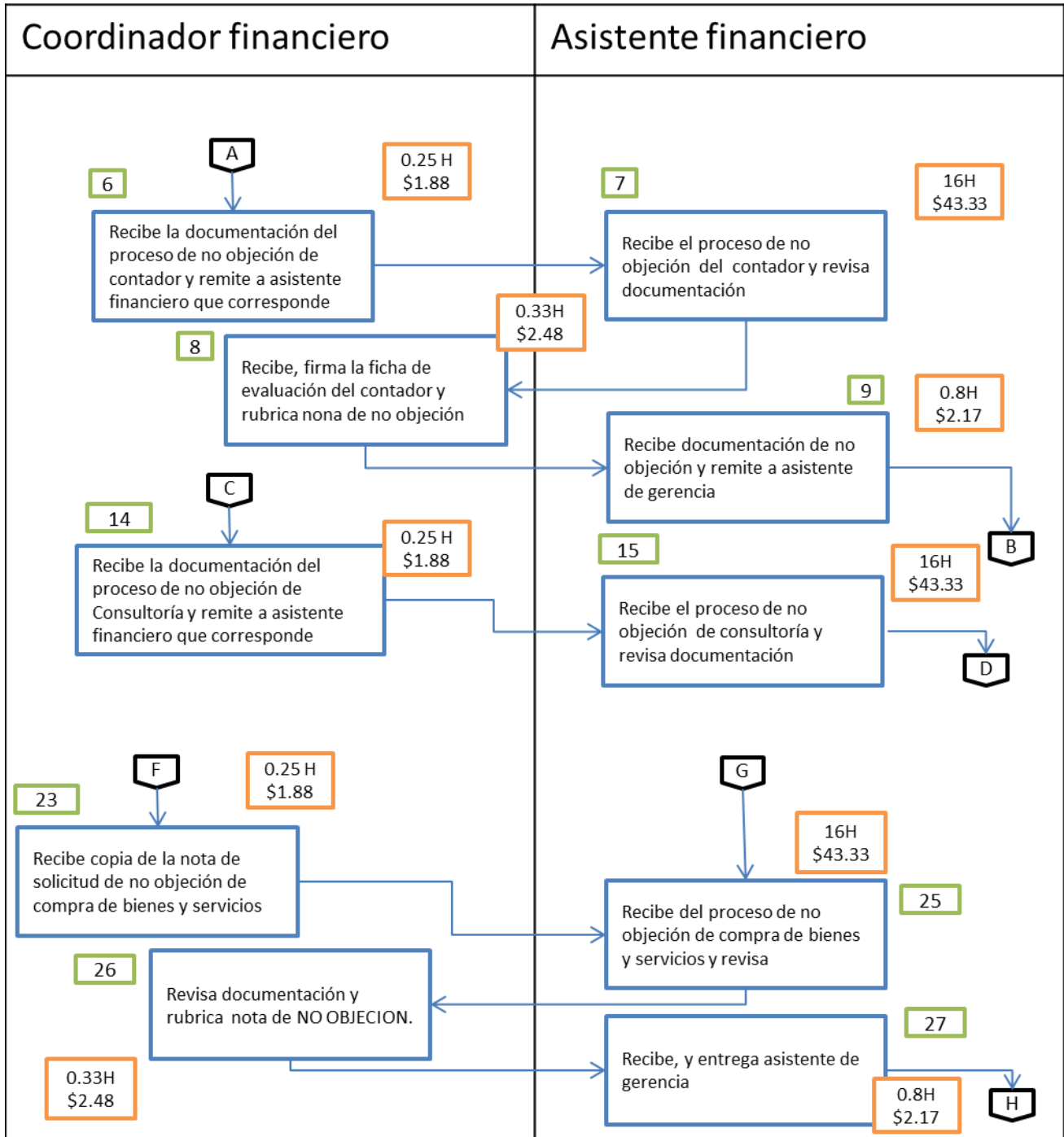
	gerencia		
19	Gerente general	Recibe, revisa, firma y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
20	Asistente de gerencia	Recibe y traslada a recepcionista	0.8 H
21	Recepcionista	Notifica a ejecutora correspondiente vía electrónica sobre resolución de no objeción	0.33 H
22	Coordinador técnico	Recibe la documentación del proceso no objeción de compra de bienes y servicios y remite al oficial de proyecto.	0.25 H
23	Coordinador financiero	Recibe copia de la nota de solicitud de no objeción de compra de bienes y servicios. Traslada a asistente financiero para continuidad del proceso	0.25 H
24	Oficial de proyecto	Revisa y da visto bueno de documentación del proceso de compra de bienes y servicios Y traslada a asistente financiero correspondiente	0.25 H
25	Asistente Financiero	<p>Recibe el proceso de no objeción de compra de bienes y servicios y revisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisa que cuente con el visto bueno del área técnica Disponibilidad presupuestaria Cumplimiento del proceso de compras con base en el manual operativo vigente Consistencia de cotizaciones con respecto al cuadro de análisis de ofertas (precio unitario) Vigencia de cotizaciones Justificación de adjudicación de la compra Consistencia entre especificaciones técnicas y las ofertas si corresponde <p>Revisión del contrato de bienes y servicios si corresponde.</p> <p>Revisión de documentación del proveedor para verificar que no exista conflicto de intereses</p> <p>En casos de que exista documentación pendiente se solicita a ejecutora vía electrónica</p> <p>Coloca comentario a cuadro de análisis y se firma y sella documentación.</p> <p>Se elabora nota de no objeción y se entrega a coordinador financiero para revisión y rubrica</p>	16 H
26	Coordinador financiero	Revisa documentación y rubrica nota de NO OBJECION. Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
27	Asistente financiero	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
28	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.25 H

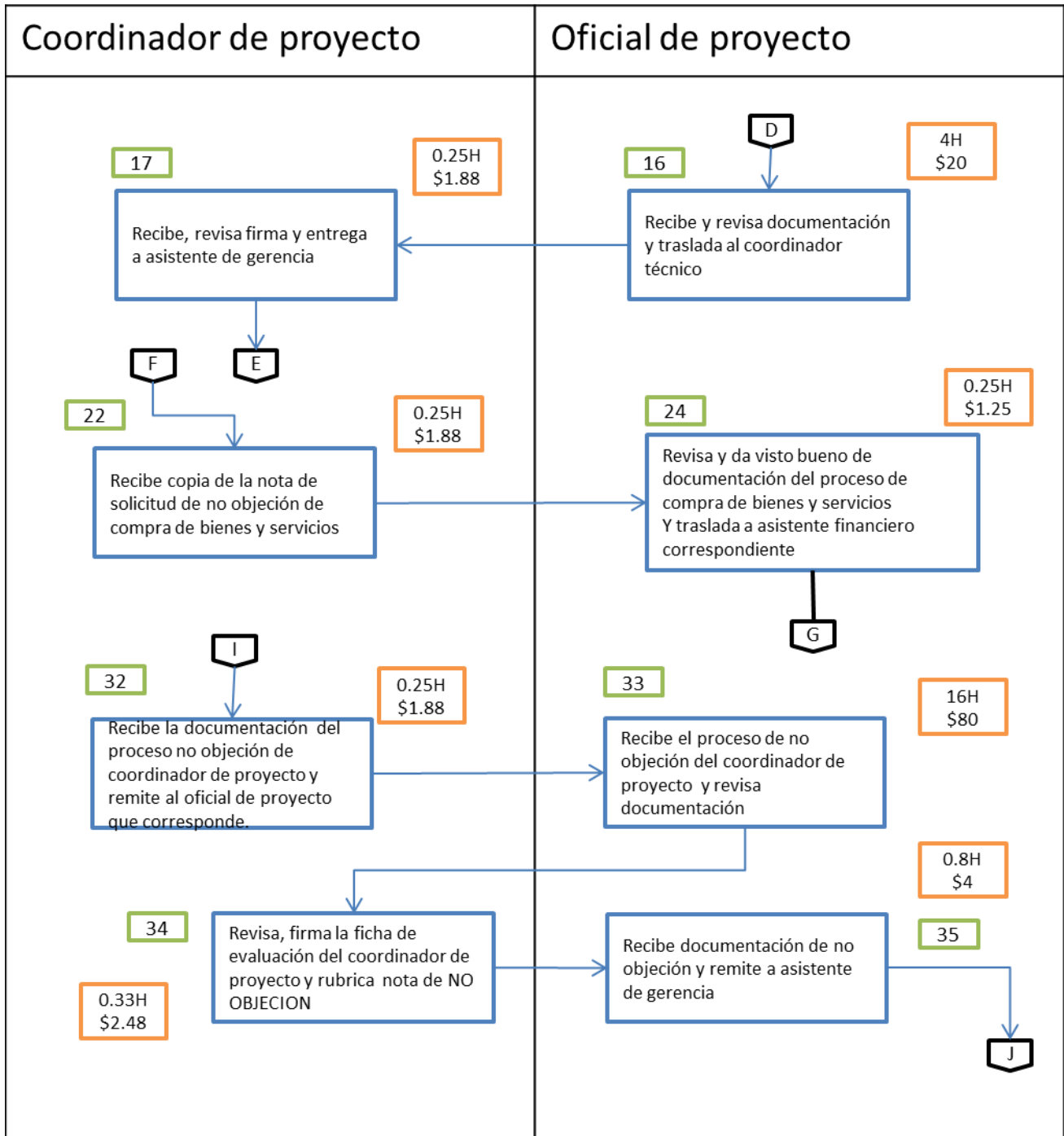
29	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
30	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
31	Recepcionista	Notifica a ejecutora correspondiente vía electrónica sobre resolución de no objeción	0.33 H
32	Coordinador técnico	Recibe la documentación del proceso no objeción de coordinador de proyecto y remite al oficial de proyecto que corresponde.	0.25 H
33	Oficial de proyecto	<p>Recibe el proceso de no objeción del coordinador de proyecto y revisa documentación siguiente</p> <p>Curriculum: Experiencia, Nivel académico y referencias.</p> <p>Atestado: copia de DUI, NIT, Títulos y Diplomas.</p> <p>Revisión e investigación de referencias laborales y personales.</p> <p>Evaluación en proyectos anteriores si aplica.</p> <p>Revisión de borrador de contrato de coordinador: Cumplimiento de formato, periodo de contratación, honorarios, correspondencia de datos generales.</p> <p>Elabora y remite ficha de evaluación del coordinador de proyecto y carta de no objeción, Adjuntando documentación de soporte.</p>	16 H
34	Coordinador técnico	Revisa, firma la ficha de evaluación del coordinador de proyecto y rubrica nota de NO OBJECCION Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
35	Oficial de proyecto	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
36	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.25 H
37	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
38	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
39	Recepcionista	Notifica a ejecutora correspondiente vía electrónica sobre resolución de no objeción	0.33 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			85.86 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 23.

Figura 23. No objeciones 2.2.3







3.2.3.14 Recepción de Informes Financieros 2.2.4

Este procedimiento contiene 14 actividades las cuales suman un total de 24.87 horas y se muestran en la tabla 17.

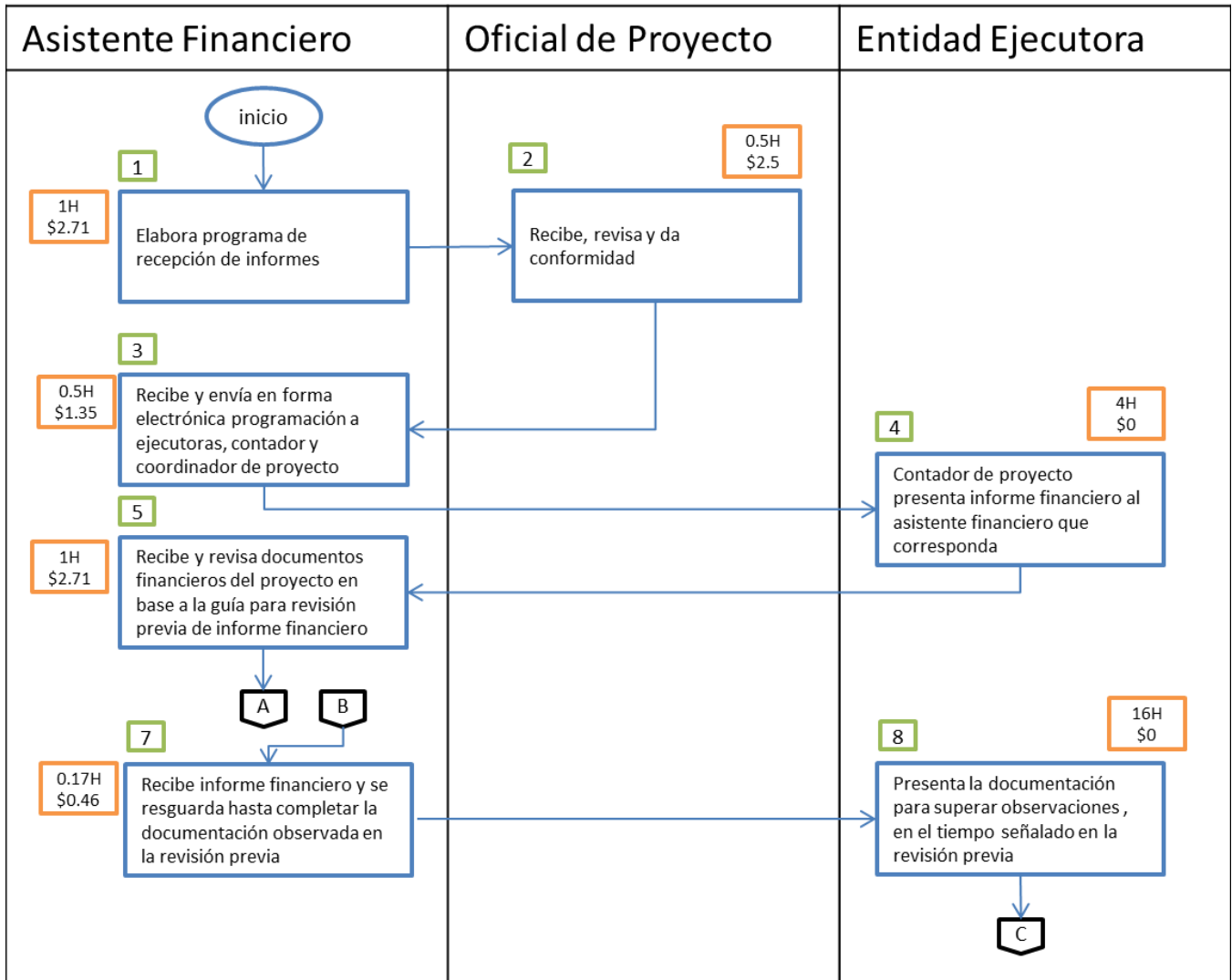
Tabla 17. Recepción de Informes Financieros 2.2.4

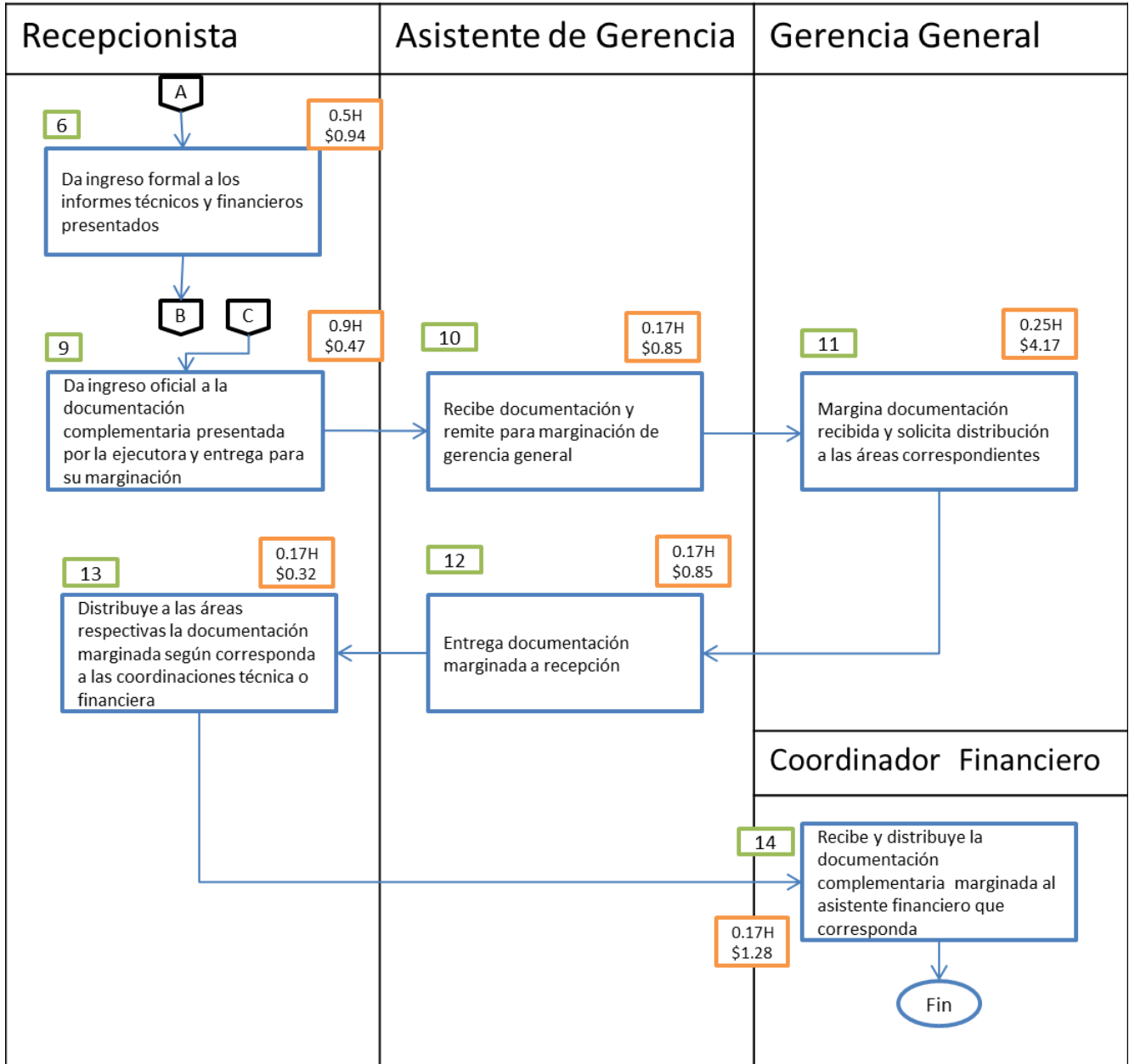
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Elabora programación de recepción del informe. Define días con Coordinador Financiero. La programación de recepción de informes debe de considerar horas de recepción, ejecutoras y sitios. Envía electrónicamente programación a oficiales de proyecto.	1 H
2	Oficial de proyectos	Recibe, revisa y da conformidad. Si existen observaciones se devuelve al asistente financiero.	0.5 H
3	Asistente financiero	Recibe y envía en forma electrónica programación a ejecutora, contador y coordinador de proyecto. Entrega copia a recepcionista y vigilante.	0.5 H
4	Entidad ejecutora	El contador del proyecto presenta informe financiero al asistente financiero que corresponde según programación.	4 H
5	Asistente financiero	Recibe y revisa documentos financieros del proyecto en base a la guía para revisión previa de informe financiero la cual se firma y sella. Se verifica consistencia de datos entre los cuadros de los informes financieros, revisión de documentación de respaldo de los cheques, firmas y sellos. Existen observaciones en la revisión previa: SI, se entregan observaciones de revisión previa al contador del proyecto para ser superadas. Continúa con paso No.9 NO, continua con paso No.6 Está conforme con informe financiero presentado: SI, continua con paso No.6 NO, se devuelve a la ejecutora para realizar las correcciones en los siguientes casos: No hay consistencia en cuadros Cheques sin respaldos No cumple con el orden de la documentación, Incumplimiento en la presentación de informe técnico.	1 H
6	Recepcionista	Da ingreso formal a los informes técnico y financiero presentados. Distribuye los informes según asignación de proyectos	0.5 H

		por oficial y asistente financiero.	
7	Asistente financiero	Recibe informe financieros y se resguarda hasta completar la documentación observada en la revisión previa.	0.17 H
8	Entidad ejecutora	Presenta la documentación para superar observaciones, en el tiempo señalado en la revisión previa	16 H
9	Recepcionista	Da ingreso oficial a la documentación complementaria presentada por las ejecutoras y entrega para su marginación a la asistente de gerencia.	0.25 H
10	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite para marginación de Gerencia general	0.17 H
11	Gerente general	Margina documentación recibida y solicita distribución a las áreas correspondientes, devuelve documentos a asistente de gerencia	0.25 H
12	Asistente de Gerencia	Entrega documentación marginados a recepción	0.17 H
13	Recepcionista	Distribuye a las áreas respectivas la documentación marginada según corresponda a las coordinaciones técnica o financiera.	0.17 H
14	Coordinador Financiero	Recibe y distribuye la documentación complementaria marginada al asistente financiero que corresponda.	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			24.85 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 24

Figura 24. Recepción de Informes Financieros 2.2.4





3.2.3.15 Revisión informe financiero 2.2.5

Este procedimiento contiene 6 actividades las cuales suman un total de 25.82 horas y se muestran en la tabla 18.

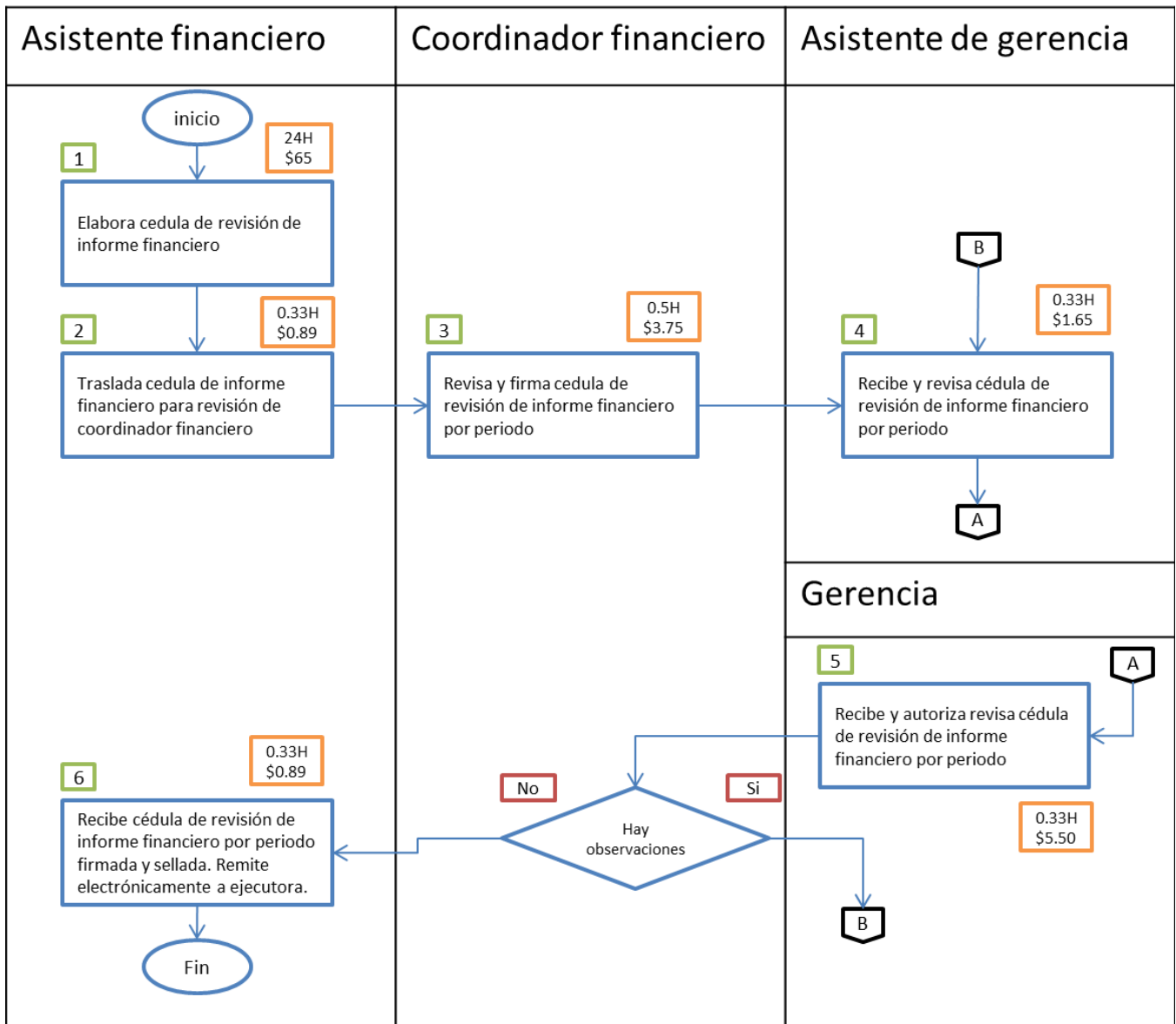
Tabla 18. Revisión informe financiero de proyecto por período 2.2.5

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	<p>Elabora cédula de revisión de informe financiero (fondos FIAES, contrapartida y apalancamiento) (siguiendo los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cruce de información cuadro detalle de gastos con el control de cuenta corriente (fondo FIAES) • Cruce de información cuadro detalle de gastos con el informe de ejecución presupuestaria a nivel de subcuenta. (fondo FIAES) • Cruce de información cuadro detalle de aportes de contrapartida y/o apalancamiento con el informe de ejecución presupuestaria a nivel de subcuenta (fondos de contrapartida y apalancamiento) • Se da seguimiento a observaciones pendiente de superar en cédula de liquidación anterior • Seguimiento de observaciones visita de campo (para el último periodo) • Revisión de documentación de respaldo por rubro, cheque (Documento de soporte a nombre de la ejecutora-FIAES, sin enmendaduras, tachaduras, borrones <p>Documento de soporte original y de acuerdo a leyes fiscales Cheque emitido a nombre del proveedor y Boucher con firmas respectivas Documento posee N° de subcuenta y sellos de proyecto y pagado con cheque Cálculos correctos de ISSS y AFP Cálculo de ISR correcto y anexo de retenciones Proceso de compras con documentación consistente Precios de mercado razonables Listas de asistencia y actas de entrega a beneficiarios en original Adjuntan copia de DUI de ambos lados, vigente y legible Presentan bitácora de control de uso de combustible Presentan No Objeción del FIASE de acuerdo a las bases del concurso público y Manual Operativo Cumple con objetivo y actividades del proyecto No existe conflicto de intereses Registros correctos en los cuadros</p>	24 H

		No existen sobregiros o deficiencias de cumplimiento	
2	Asistente financiero	Traslada cedula e informe financiero para revisión de coordinación financiera	0.33 H
3	Coordinador financiero	Revisa y firma cédula de revisión de informe financiero por periodo. SI existen observaciones, se devuelve al asistente financiera para incorporar los cambios. NO existen observaciones, se remite a gerencia general para firma y se devuelve informe al asistente financiero.	0.5 H
4	Asistente de gerencia	Recibe y revisa cédula de revisión de informe financiero por periodo. SI existen observaciones, se devuelve al asistente financiera para incorporar los cambios. NO existen observaciones, se remite a gerencia general para firma y se devuelve informe al asistente financiero.	0.33 H
5	Gerencia general	Recibe y autoriza revisa cédula de revisión de informe financiero por periodo. SI existen observaciones, se devuelve a la asistente gerencia. NO existen observaciones, firma y remite al asistente financiero.	0.33 H
6	Asistente financiero	Recibe cédula de revisión de informe financiero por periodo firmada y sellada. Remite electrónicamente a ejecutora.	0.33 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			25.82 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 25

Figura 25. Revisión informe financiero de proyecto por período 2.2.5



3.2.3.16 Resolución de observaciones 2.2.6

Este procedimiento contiene 15 actividades las cuales suman un total de 8.17 horas y se muestran en la tabla 19

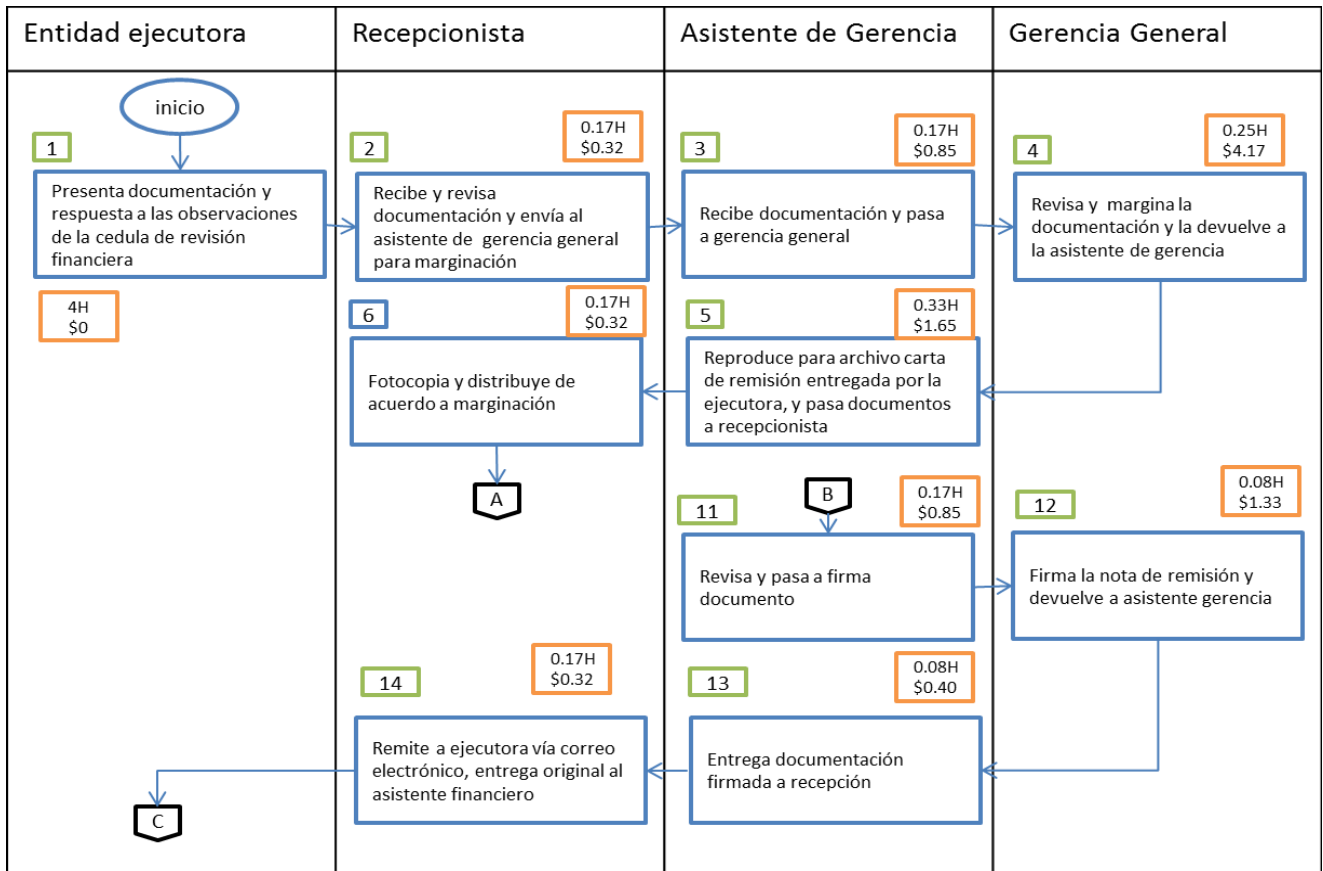
Tabla 19. Resolución de observaciones 2.2.6

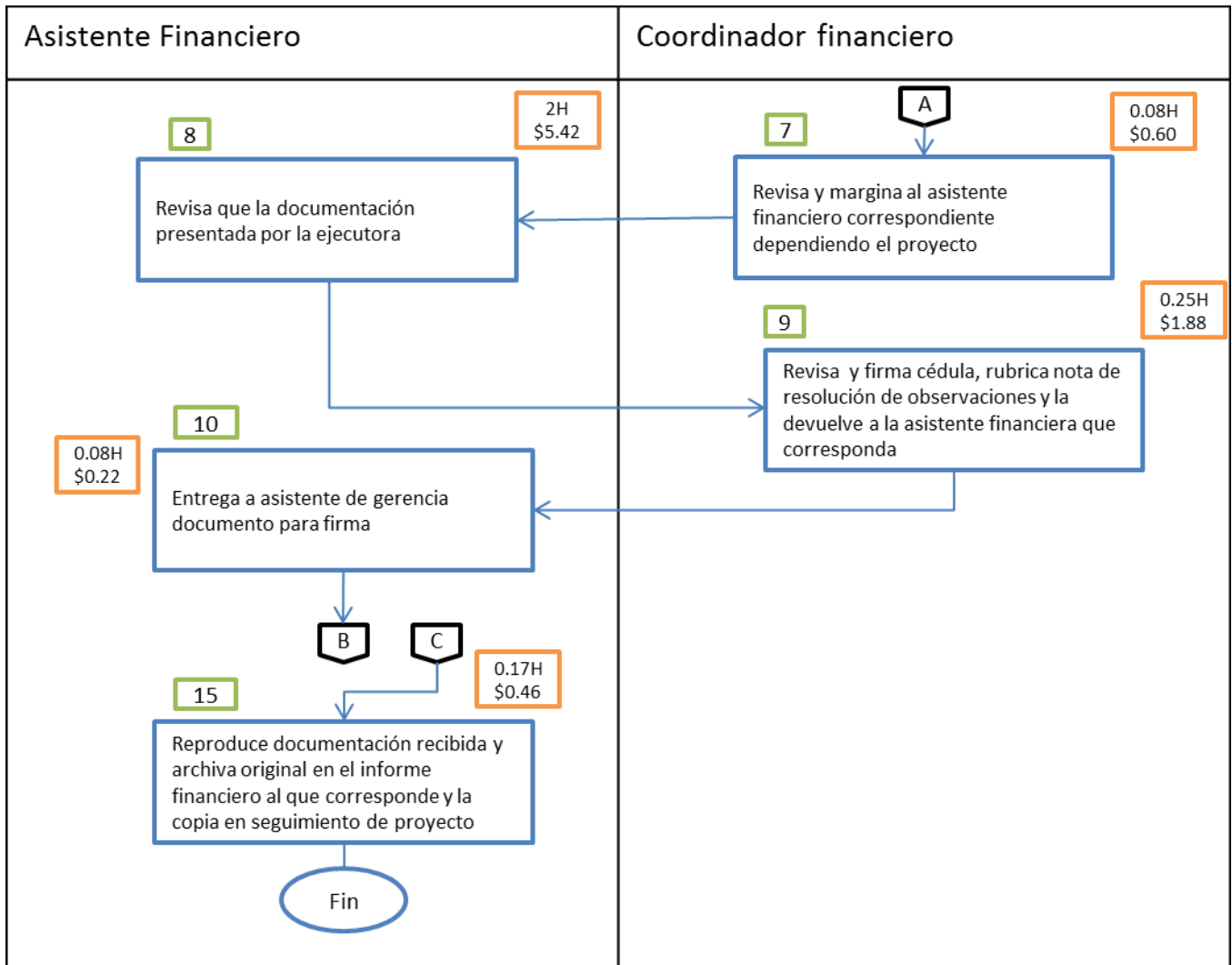
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Presenta en original y copia a recepcionista documentación y respuesta a las observaciones de la cedula de revisión financiera	4 H
2	Recepcionista	Recibe y revisa documentación y envía al asistente de gerencia general para marginación	0.17 H
3	Asistente de Gerencia	Recibe documentación y pasa a gerencia general	0.17 H
4	Gerente general	Revisa y margina la documentación y la devuelve a la asistente de gerencia	0.25 H
5	Asistente de Gerencia	Reproduce para archivo carta de remisión entregada por la ejecutora, y pasa documentos a recepcionista	0.33 H
6	Recepcionista	Fotocopia y distribuye de acuerdo a marginación	0.17 H
7	Coordinador financiero	Revisa y margina al asistente financiero correspondiente dependiendo el proyecto	0.08 H
8	Asistente financiero	Revisa que la documentación presentada por la ejecutora considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de periodo para presentación de respuestas• Reintegros de gastos no elegibles y sobregiros (si corresponde)• Documentación que responda a cada una de las observaciones de la cédula de revisión de informe financiero• Elabora cédula resolución de observaciones (anexo 2) en la que se determina el cumplimiento e incumplimiento de los señalamientos realizados en la cédula de revisión de informe financiero• Elabora nota de resolución de observaciones• Entrega a Coordinación financiera para su revisión y firma	2 H
9	Coordinador financiero	Revisa y firma cédula, rubrica nota de resolución de observaciones y la devuelve a la asistente financiera	0.25 H

		que corresponda.	
10	Asistente financiera	Entrega a asistente de gerencia documento para firma.	0.08 H
11	Asistente de gerencia	Revisa y pasa a firma documento	0.17 H
12	Gerencia general	Firma la nota de remisión y devuelve a asistente gerencia	0.08 H
13	Asistente de Gerencia	Entrega documentación firmada a recepción	0.08 H
14	Recepcionista	Remite a ejecutora vía correo electrónico, entrega original al asistente financiero para su reproducción y archivo en seguimiento de proyecto respectivo.	0.17 H
15	Asistente financiero	Reproduce documentación recibida y archiva original en el informe financiero al que corresponde y la copia en seguimiento de proyecto.	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			8.17 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 26

Figura 26. Resolución de observaciones 2.2.6





3.2.3.17 Visita de seguimiento financiero 2.2.7

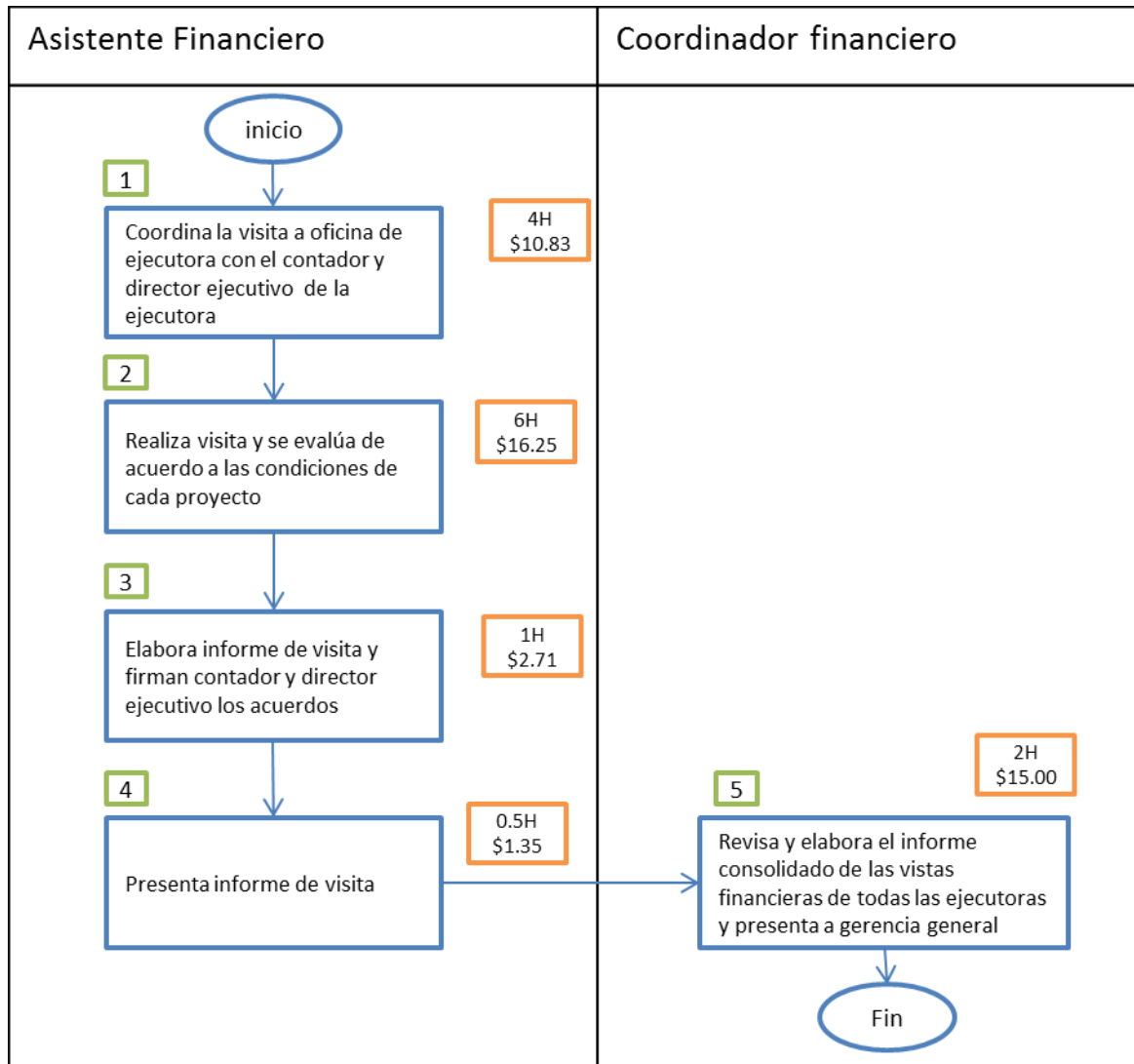
Este procedimiento contiene 5 actividades las cuales suman un total de 13.5 horas y se muestran en la tabla 20.

Tabla 20. Visita de seguimiento financiero 2.2.7

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Coordina la visita a oficina de ejecutora con el contador y director ejecutivo de la ejecutora.	4 H
2	Asistente financiero	Realiza visita y se evalúa de acuerdo a las condiciones de cada proyecto lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Control interno de la institución• Seguimiento a observaciones• Asesoría sobre el Manual Operativo• Se revisan reasignaciones• Se revisan procesos de no objeción• Investiga sobre las prácticas de otros financiadores	6 H
3	Asistente financiero	Elabora informe de visita y firman contador y director ejecutivo los acuerdos	1 H
4	Asistente financiero	Presenta informe de visita	0.5 H
5	Coordinador financiero	Revisa y elabora el informe consolidado de las vistas financieras de todas las ejecutoras y presenta a gerencia general	2 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			13.5 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 27

Figura 27. Visita de seguimiento financiero 2.2.7



3.2.3.18 Divulgación del proyecto 2.3.1

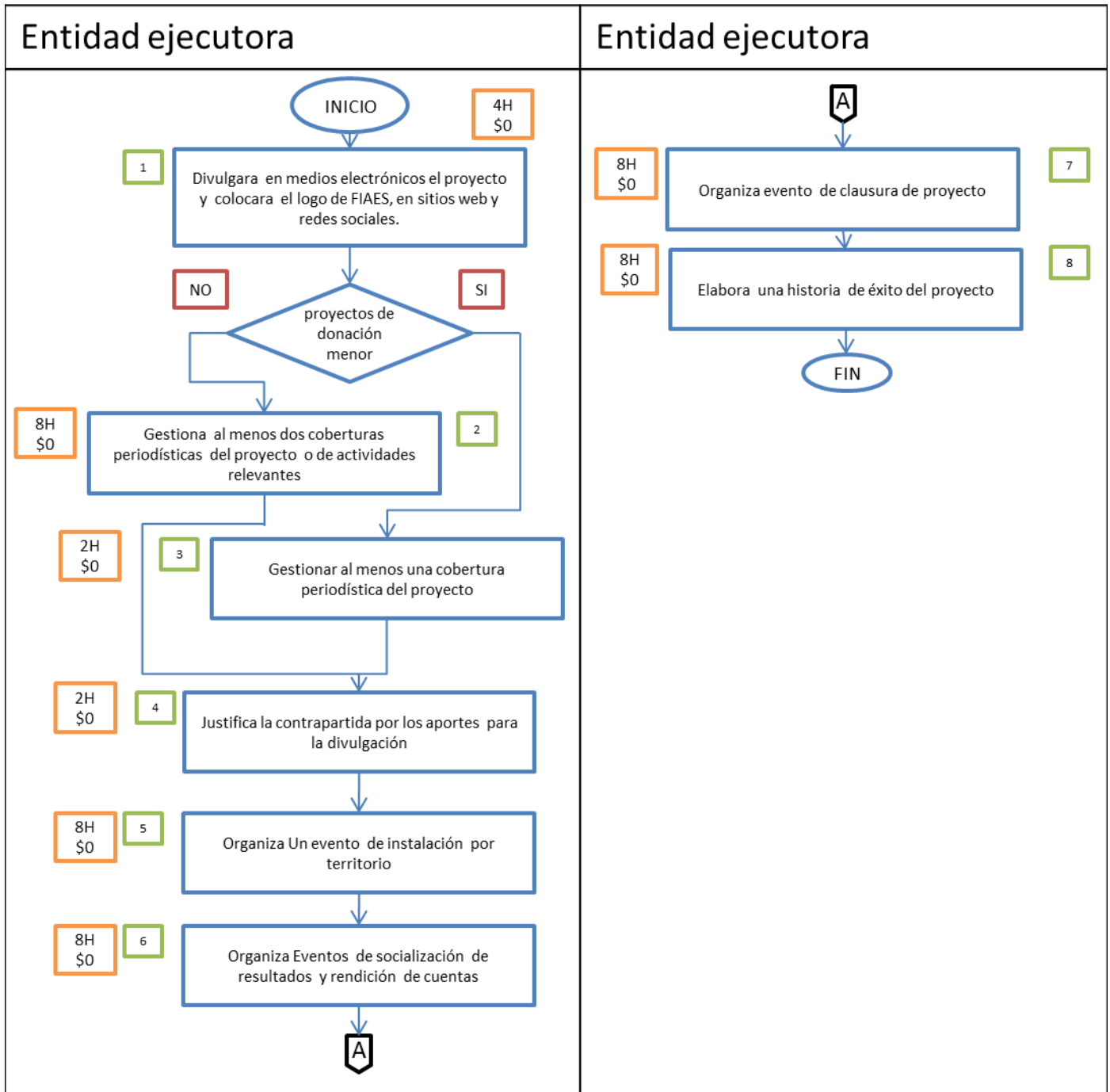
Este procedimiento contiene 8 actividades las cuales suman un total de 48 horas y se muestran en la tabla 21.

Tabla 21. Divulgación del proyecto 2.3.1

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Divulgara en medios electrónicos el proyecto y colocara el logo de FIAES, en sitios web y redes sociales, siempre que dispongan de estos medios de comunicación.	4 H
2	Entidad ejecutora	Gestionar al menos una cobertura periodística del proyecto En casos de los proyectos de donación menor, se realizara por cuenta propia o en coordinación con el Área de Comunicaciones.	8 H
3	Entidad ejecutora	Gestiona al menos dos coberturas periodísticas del proyecto o de actividades relevantes. Cuando los proyectos de donación normal, en un medio de comunicación de cobertura local o nacional, lo realizara por cuenta propia.	2 H
4	Entidad ejecutora	Justifica la contrapartida por los aportes para la divulgación en sitios web, redes sociales y coberturas periodísticas al finalizar el proyecto.	2 H
5	Entidad ejecutora.	Organiza Un evento de instalación por territorio y en coordinación con las demás entidades que desarrollan proyectos de FIAES en la zona, el cual deberá realizarse en los primeros dos meses de iniciado el proyecto En todos los casos deberán convocarse a todos los actores locales y externos, que directamente o indirectamente han participado en la ejecución del proyecto	8 H
6	Entidad ejecutora	Organiza Eventos de socialización de resultados y rendición de cuentas.	8 H
7	Entidad ejecutora.	Organiza evento de clausura de proyecto, el cual deberá realizarse cuando se hayan ejecutado las obras programadas en al menos un 90%.	8 H
8	Entidad ejecutora	Coordina con el Área de Comunicaciones para la elaboración de una historia de éxito del proyecto según la programación establecida por esta área, y acompañará en visitas de campo con este propósito y otros relacionados con el proyecto	8 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			48 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 28

Figura 28. Divulgación del proyecto 2.3.1



3.2.3.19 Normalización de distintivos de proyecto 2.3.2

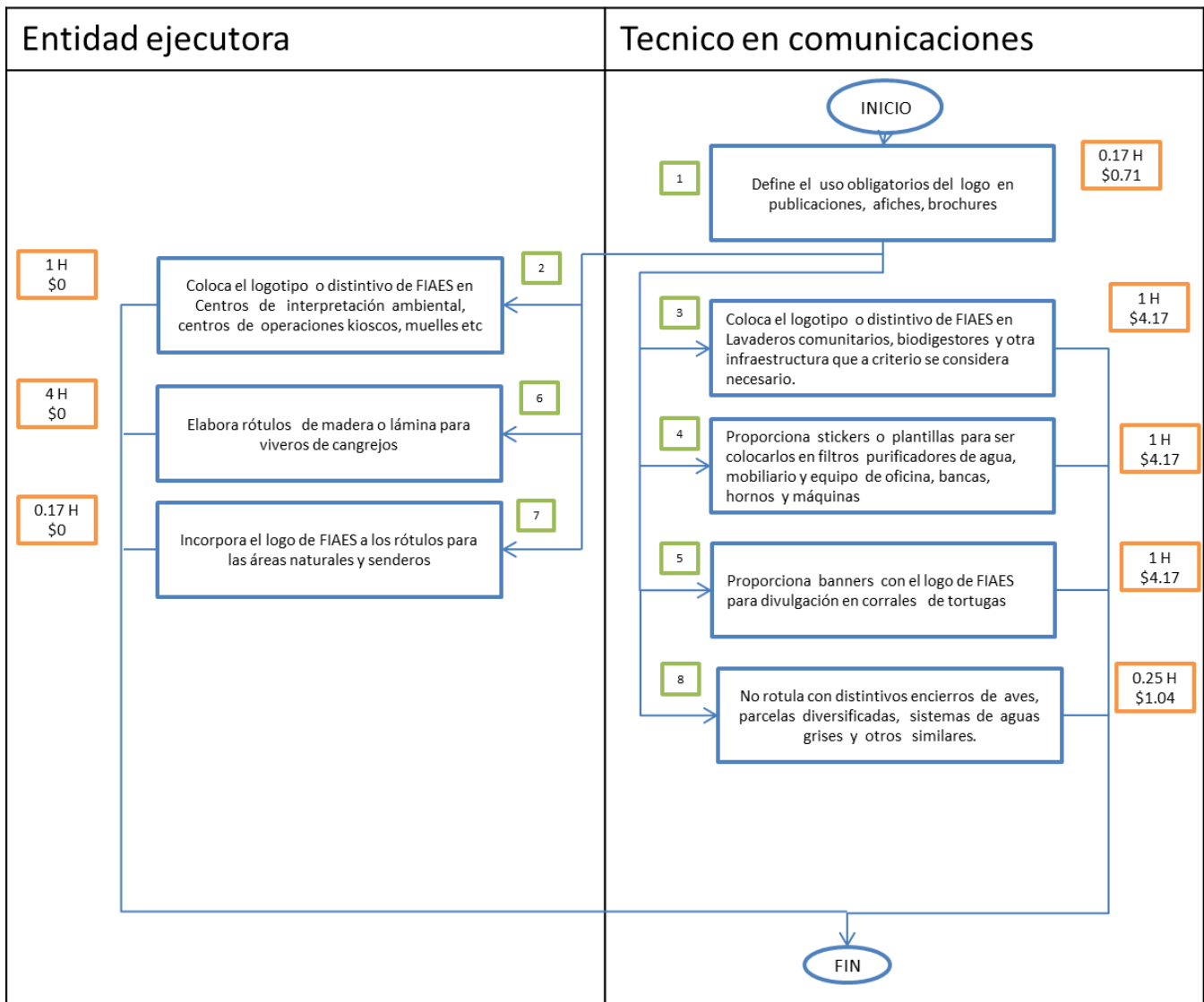
Este procedimiento contiene 8 actividades las cuales suman un total de 8.42 horas y se muestran en la tabla 22.

Tabla 22. Normalización de distintivos de proyecto 2.3.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en comunicaciones	Define Y exige a la ejecutora el uso obligatorios del logo en publicaciones, afiches, brochures, etc. Se realizara en base a el anexo 33	0.17 h
2	Entidad ejecutora	Coloca el logotipo o distintivo de FIAES en Centros de interpretación ambiental, centros de operaciones kioscos, muelles etc. Se hará en una placa metálica.	1 H
3	Técnico en comunicaciones	Coloca el logotipo o distintivo de FIAES en Lavaderos comunitarios, biodigestores y otra infraestructura que a criterio de FIAES se considera necesario. Se colocara mediante azulejos	1H
4	Técnico en comunicaciones	Proporciona stickers o plantillas (con el logo de FIAES) para ser colocarlos en filtros purificadores de agua ,mobiliario y equipo de oficina, bancas, hornos y máquinas	1H
5	Técnico en comunicaciones	Proporciona banners con el logo de FIAES para divulgación en corrales de tortugas.	1 H
6	Entidad ejecutora	Elabora rótulos de madera o lámina para viveros de cangrejos	4 H
7	Entidad ejecutora	Incorpora el logo de FIAES a los rótulos para las áreas naturales y senderos. Respetando los lineamientos que el MARN ha establecido.	0.17 H
8	Técnico en comunicaciones	Indica que no se debe rotular con distintivos encierros de aves, parcelas diversificadas, sistemas de aguas grises y otros similares.	0.25 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			8.42 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura x10(revisar)

Figura 29. Normalización de distintivos de proyecto 2.3.2



3.2.3.20 Promociones de proyecto 2.3.3

Este procedimiento contiene 5 actividades las cuales suman un total de 48 horas y se muestran en la tabla 23.

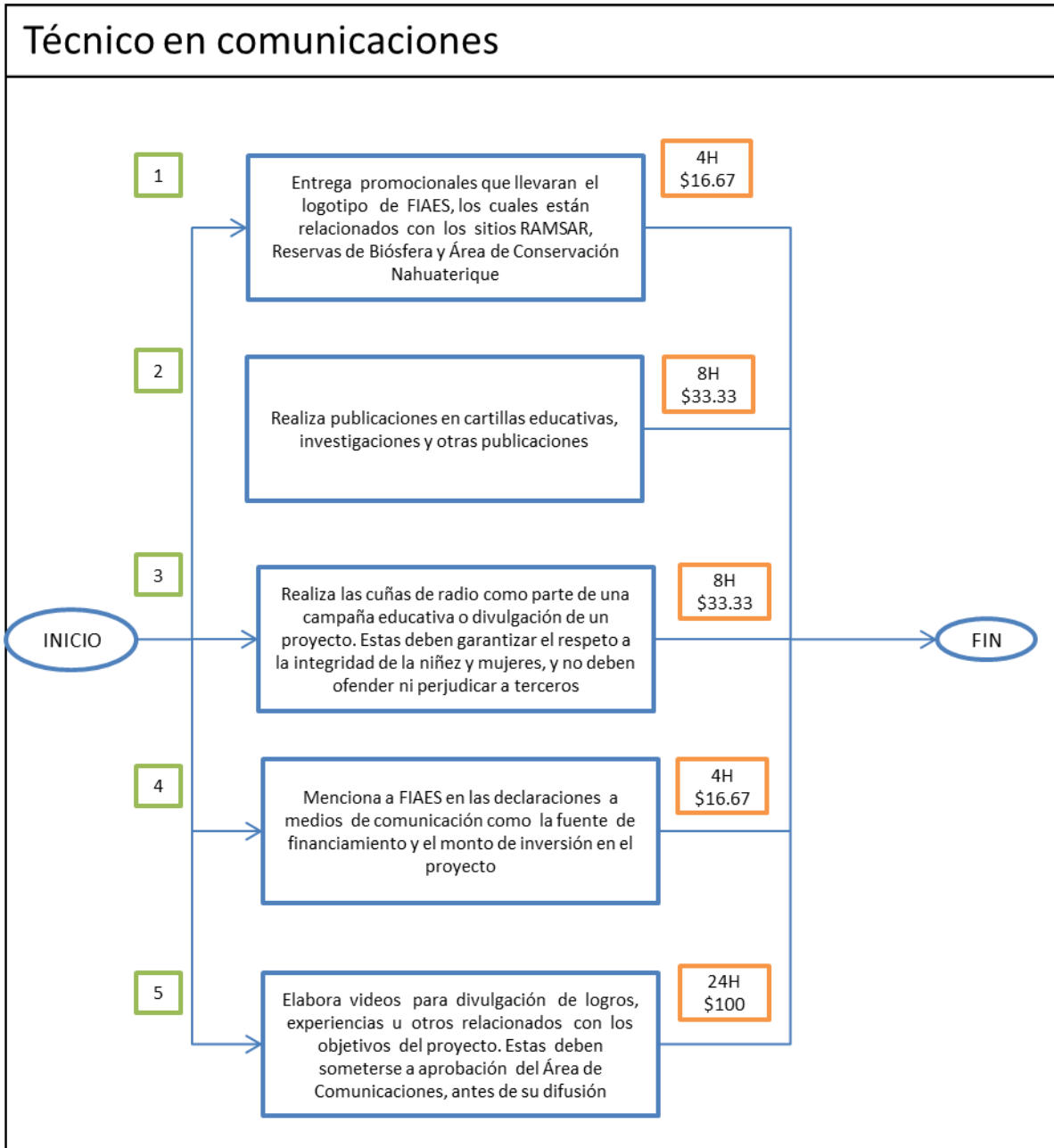
Tabla 23. Promociones de proyecto 2.3.3

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en comunicaciones	Entrega promocionales que llevaran el logotipo de FIAES, los cuales están relacionados con los sitios RAMSAR, Reservas de Biósfera y Área de Conservación Nahuaterique. Velará porque esta distribución sea para los beneficiarios y colaboradores del proyecto. FIAES enviará los diseños de los promocionales: camisetas, gorras, bolsas de lona, etc.	4H
2	Técnico en comunicaciones	Realiza publicaciones en cartillas educativas, investigaciones y otras publicaciones. Para este se incorporará el siguiente texto <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center;">Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES) a través del proyecto</p> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <p>Año en que se publica: 2013</p> <p>Tiraje (cantidad de ejemplares)</p> <p>La reproducción con fines educativos de esta (cartilla, folleto estudio, publicación) requiere la autorización de FIAES. Este material no podrá ser utilizado ni reproducido con fines comerciales.</p> </div>	8 H
3	Técnico en comunicaciones	Realiza las cuñas de radio como parte de una campaña educativa o divulgación de un proyecto. Estas deben garantizar el respeto a la integridad de la niñez y mujeres, y no deben ofender ni perjudicar a terceros. Al final el mensaje debe mencionar a la entidad que ejecuta y a FIAES de la siguiente forma <p style="text-align: center;">Un mensaje de (entidad ejecutora) Con el apoyo del Fondo de la Iniciativa para las Américas – FIAES</p>	8 h
4	Técnico en comunicación	Menciona a FIAES en las declaraciones a medios de comunicación como la fuente de financiamiento y el monto de inversión en el proyecto. Ejemplo de cómo debe Mencionarse el proyecto	4 H

		en declaraciones: Proyecto Fundarrecife- FIAES"Conservandoypromoviendoeldesarrolloenel áreanaturalLosCóbanos"	
5	Técnico en comunicaciones	Elabora videos para divulgación de logros, experiencias u otros relacionados con los objetivos del proyecto. Estas deben someterse a aprobación del Área de Comunicaciones, antes de su difusión. Estos mensajes deben garantizar el respeto a la integridad de la niñez y mujeres, y no deben ofender ni perjudicar a terceros. Al final del video o spot se debe mencionar a la entidad que ejecuta y al que financia el proyecto, de la siguiente forma: Video elaborado por (Nombre y logo de la entidad ejecutora) Con el apoyo del financiero del Fondo de la Iniciativa para las Américas – FIAES	24 H
Tiempo de procedimiento			48 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 30

Figura 30. Promociones de proyecto 2.3.3



3.2.3.21 Manejo de Información de Comunicaciones 2.3.4

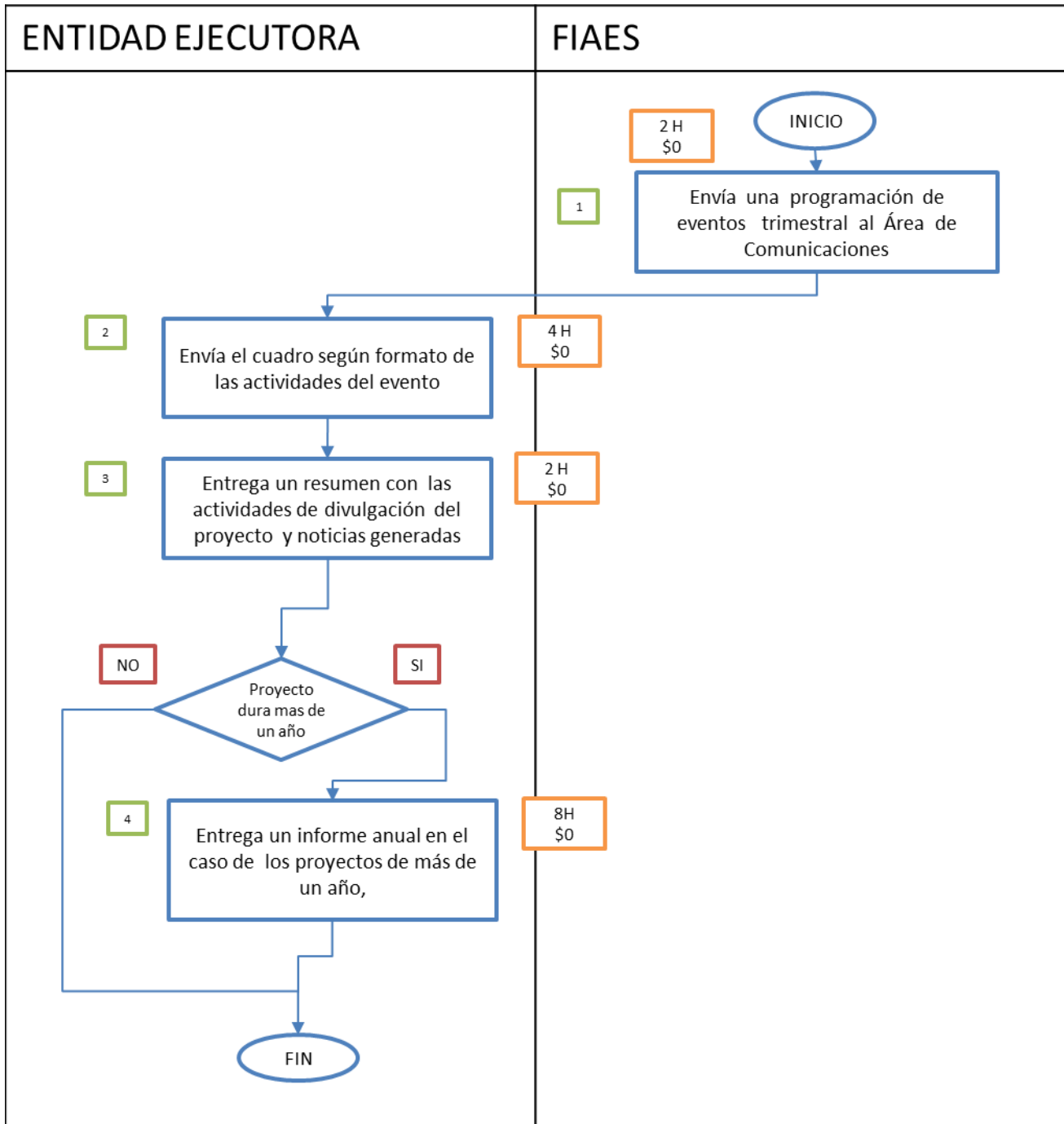
Este procedimiento contiene 4 actividades las cuales suman un total de 16 horas y se muestran en la tabla 24.

Tabla 24. Manejo de Información de Comunicaciones 2.3.4

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	FIAES	Envía una programación de eventos trimestral al Área de Comunicaciones con actividades relevantes del proyecto (máximo tres actividades), en la primera semana de cada período.	2 H
2	Entidad ejecutora	Envía el cuadro que deberá llevar las siguientes columnas: <ul style="list-style-type: none">• Numero de actividad• Actividad• Propósito• Fecha, lugar y hora• Participantes (número aproximado y presencia de actores locales)	4 H
3	Entidad ejecutora	Entrega complementariamente a la liquidación del proyecto, un resumen con las actividades de divulgación del proyecto y noticias generadas.	2 H
4	Entidad ejecutora	Entrega un informe anual en el caso de los proyectos de más de un año, el cual deberá enviarse al Área de comunicaciones	8 H
Tiempo de procedimientos			16 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 31

Figura 31. Manejo de Información de Comunicaciones 2.3.4



3.2.3.22 Cierre del Proyecto 2.4.1

Este procedimiento contiene 14 actividades las cuales suman un total de 27.84 horas y se muestran en la tabla 25.

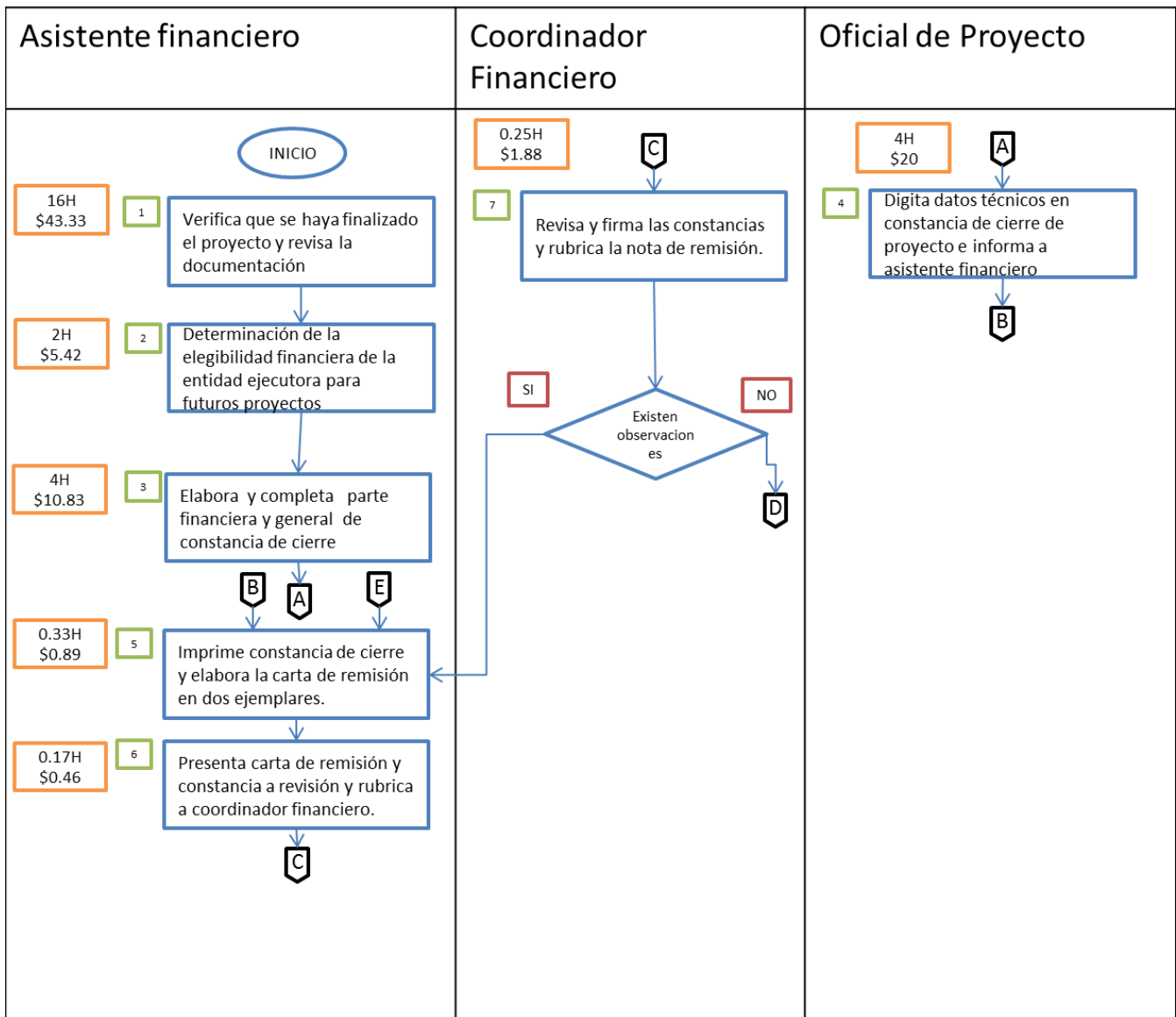
Tabla 25. Cierre del Proyecto 2.4.1

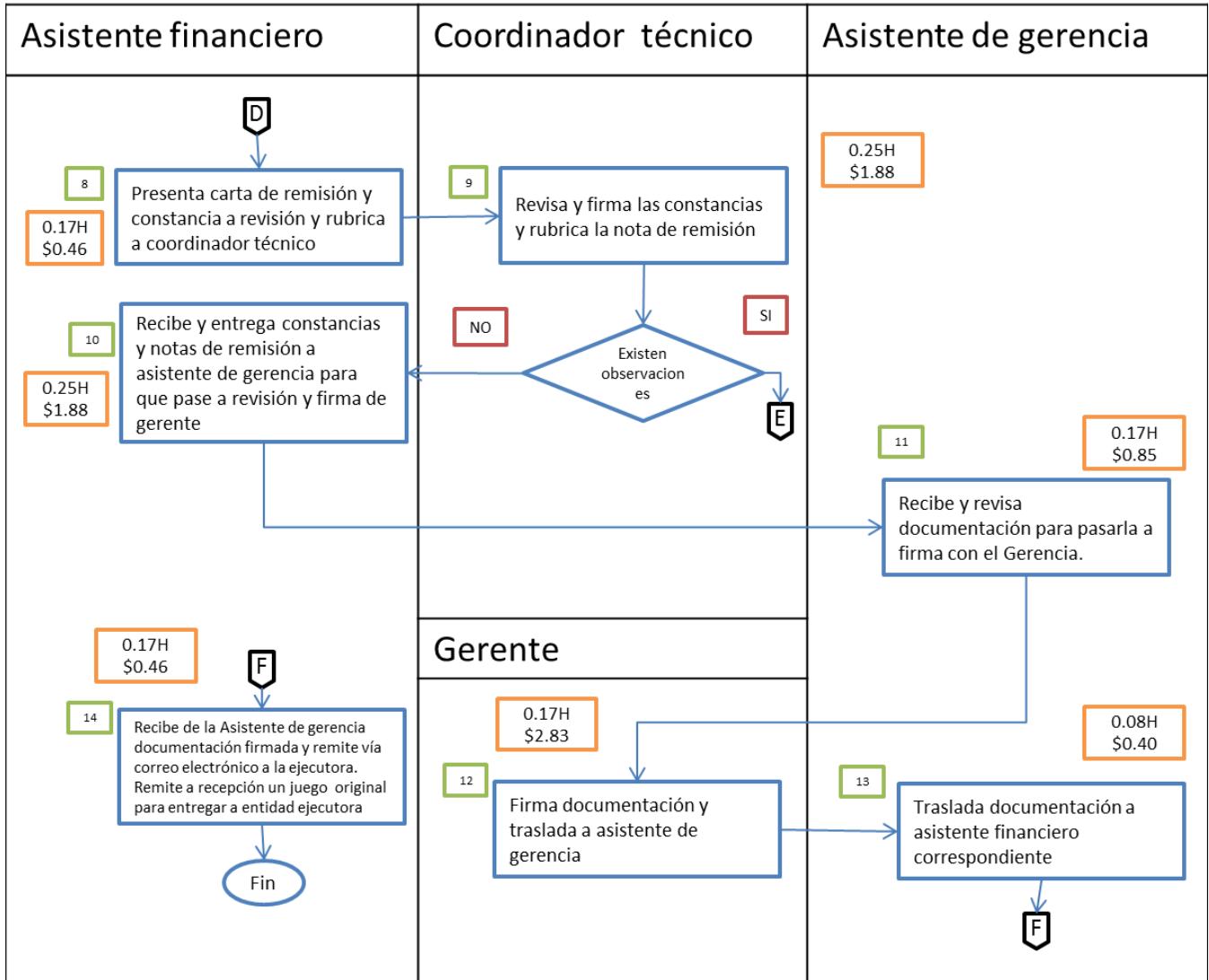
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Verifica que se haya finalizado el proyecto y revisa la siguiente documentación <ul style="list-style-type: none">• Superación de las observaciones• Presentación de los reintegros de fondos no utilizados• Constancia de cancelación de cuenta bancaria	16 H
2	Asistente financiero	Determinación de la elegibilidad financiera de la entidad ejecutora para futuros proyectos <ul style="list-style-type: none">• Nivel de ejecución• Cumplimiento a disposiciones de manual operativo tales como:• Cumplimiento de tiempos de respuesta, presentación de informes, superación de observaciones, reintegros de fondos, cierres de cuentas y otros que a criterio del asistente que está evaluando sean relevantes.	2 H
3	Asistente financiero	Elabora y completa parte financiera y general de constancia de cierre. Considerando los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la ejecución financiera y administrativa de la entidad• Evaluación de desempeño del contador	4 H
4	Oficial de proyecto	Digita datos técnicos en constancia de cierre de proyecto e informa a asistente financiero	4 H
5	Asistente financiero	Imprime constancia de cierre y elabora la carta de remisión en dos ejemplares.	0.33 H
6	Asistente financiero	Presenta carta de remisión y constancia a revisión y rubrica a coordinador financiero	0.17 H

7	Coordinador financiero	Revisa y firma las constancias y rubrica la nota de remisión. Si existen observaciones se trasladan a asistente financiero	0.25 H
8	Asistente financiero	Presenta carta de remisión y constancia a revisión y rubrica a coordinador técnico	0.17 H
9	Coordinador técnico	Revisa y firma las constancias y rubrica la nota de remisión. Si existen observaciones se trasladan a asistente financiero	0.25 H
10	Asistente financiero	Recibe y entrega constancias y notas de remisión a asistente de gerencia para que pase a revisión y firma de gerente	0.25 H
11	Asistente de gerencia	Recibe y revisa documentación para pasarla a firma con el Gerencia. Si existen observaciones se devuelven a la asistente financiera	0.17 H
12	Gerencia general	Firma documentación y traslada a asistente de gerencia	0.17 H
13	Asistente de gerencia	Traslada documentación a asistente financiero correspondiente	0.08 H
14	Asistente financiero	Recibe de la Asistente de gerencia documentación firmada y remite vía correo electrónico a la ejecutora. Remite a recepción un juego original para entregar a entidad ejecutora	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			27.84 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 32

Figura 32. Cierre del Proyecto 2.4.1





3.2.3.23 Elaboración de documento único de proyecto (DUP) 2.4.2

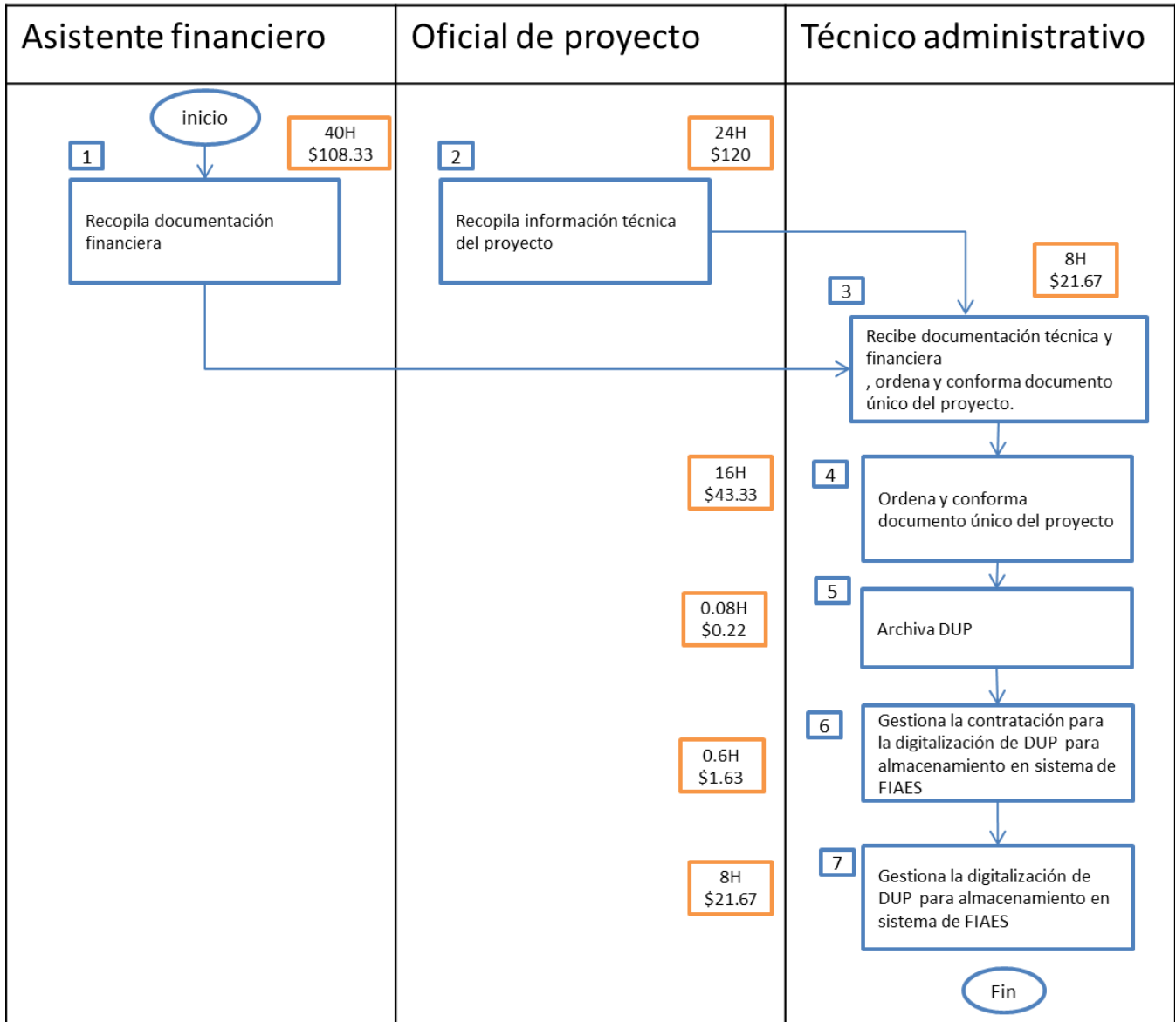
Este procedimiento contiene 14 actividades las cuales suman un total de 23.76 horas y se muestran en la tabla 26.

Tabla 26. Elaboración de documento único de proyecto (DUP) 2.4.2

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Recopila documentación financiera (Seguimientos de proyectos) Nota: indicar todos los documentos que se recibe.	40 H
2	Oficial de proyecto	Recopila información técnica del proyecto Nota: indicar todos los documentos que se recibe.	24 h
3	Técnico administrativo	Recibe documentación técnica y financiera	8 H
4	Técnico administrativo	Ordena y conforma documento único del proyecto.	16 H
5	Técnico administrativo	Archiva el DUP	0.08 H
6	Técnico administrativo	Gestiona la contratación para la digitalización de DUP para almacenamiento en sistema de FIAES	0.6 H
7	Técnico administrativo	Digitalización de DUP para almacenamiento en sistema de FIAES (esta actividad es ejecutada por el contratista)	8H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			96.68 H

El diagrama de flujo de este procedimiento se muestra en la figura 37

Figura 37. Elaboración de documento único de proyecto (DUP) 2.4.2



3.2.4 Análisis del Proceso del Ciclo de Proyecto

El requerimiento 5.4 del documento de apoyo para documentar procesos se puede realizar debido a que ya se tienen algunas variables cuantitativas y cualitativas. En esta parte del análisis solo se tienen las actividades con sus tiempos invertidos en cada procedimiento.

La forma que se utilizó para estimar los costos se realizó a través de una estimación de los costos hora de cada miembro de FIAES y se multiplicaba por el tiempo que intervenía en cada actividad.

Con esta información se pudo obtener dos variables de medición de los procedimientos la cual se presenta los resultados en la tabla 27. A partir de estos costos calculados se ha tenido un parámetro de referencia de tiempos y costo por procedimiento en el ciclo del proyecto.

Tabla 27. Resultado del Costeo de Procedimientos del Ciclo del Proyecto.

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO (HORAS)	COSTO (\$)		
CICLO DE PROYECTO				1059.64	\$ 3,158.74		
1	PREINVERSIÓN DEL PROYECTO			520.35	\$ 1,899.71		
		1.1	LICITACION DEL PROYECTO	91.25	\$ 523.54		
			1.1.1	Elaboracion de instrumento de licitacion	54	\$ 448.33	
			1.1.2	Convocatoria de proyecto	37.25	\$ 75.21	
		1.2	EVALUACIÓN	368.5	\$ 1,226.79		
			1.2.1	Elaboracion de instrumento de evaluacion	76	\$ 555.83	
			1.2.2	Precalificacion	186.75	\$ 393.54	
			1.2.3	Calificacion	105.75	\$ 277.42	
		1.3	FORMALIZACION	60.6	\$ 149.38		
			1.3.1	Tramites	37.3	\$ 69.38	
			1.3.2	Convenio	23.3	\$ 80.00	
		2	EJECUCION			539.29	\$ 1,259.03
				2.1	TECNICOS	114.6	\$ 522.00
					2.1.1	Seguimiento técnico de campo	64.6
				2.1.2	Requerimientos de informe tecnico	9.5	\$ 5.00
				2.1.3	Presentacion y revision de informes técnicos	40.5	\$ 210.00
	2.2			ADMINISTRATIVO/FINANCIEROS	221.35	\$ 220.03	
				2.2.1	Desembolsos de fondos	81	\$ 51.56
				2.2.2	Reasignaciones presupuestarias	6.92	\$ 21.53
				2.2.3	No objeciones	58.94	\$ 1.88
				2.2.4	Seguimiento Financiero	74.49	\$ 145.06
				2.2.4.1	Recepción de informes	31.84	\$ 16.42
				2.2.4.2	Revisión informe financiero	21.49	\$ 65.20
				2.2.4.3	Resolución de observaciones	7.66	\$ 17.29
	2.2.4.4			Visita de seguimiento financiero	13.5	\$ 46.15	
2.3	COMUCACIONALES			95.42	\$ 155.21		
	2.3.1			Divulgación de proyecto	37	\$ -	
	2.3.2			Normalización de distintivos de proyecto	8.42	\$ 13.54	
	2.3.3			Promociones y créditos de proyecto	34	\$ 141.67	
	2.3.4			Manejo de información de comunicación	16	\$ -	
2.4	FINALIZACION DE EJECUCION DE PROYECTO	107.92	\$ 361.79				
	2.4.1	Cierre de proyecto	27.84	\$ 89.91			
	2.4.2	Elaboración de (DUP)	80.08	\$ 271.88			

Fuente: Elaboración propia

La tabla 27 muestra la recopilación del mapa de procesos del ciclo de proyecto de FIAES. Esta tabla muestra que el ciclo completo tiene un costo calculado US\$ 3,439.15 por proyecto distribuido en US\$1,737.83 en el proceso de pre-inversión y US\$1,701.32 en ejecución. Así como también el ciclo completo tiene un tiempo calculado 1556.91 Horas por proyecto distribuido en 853.3 en pre inversión y 7103.61 horas en el proceso de ejecución.

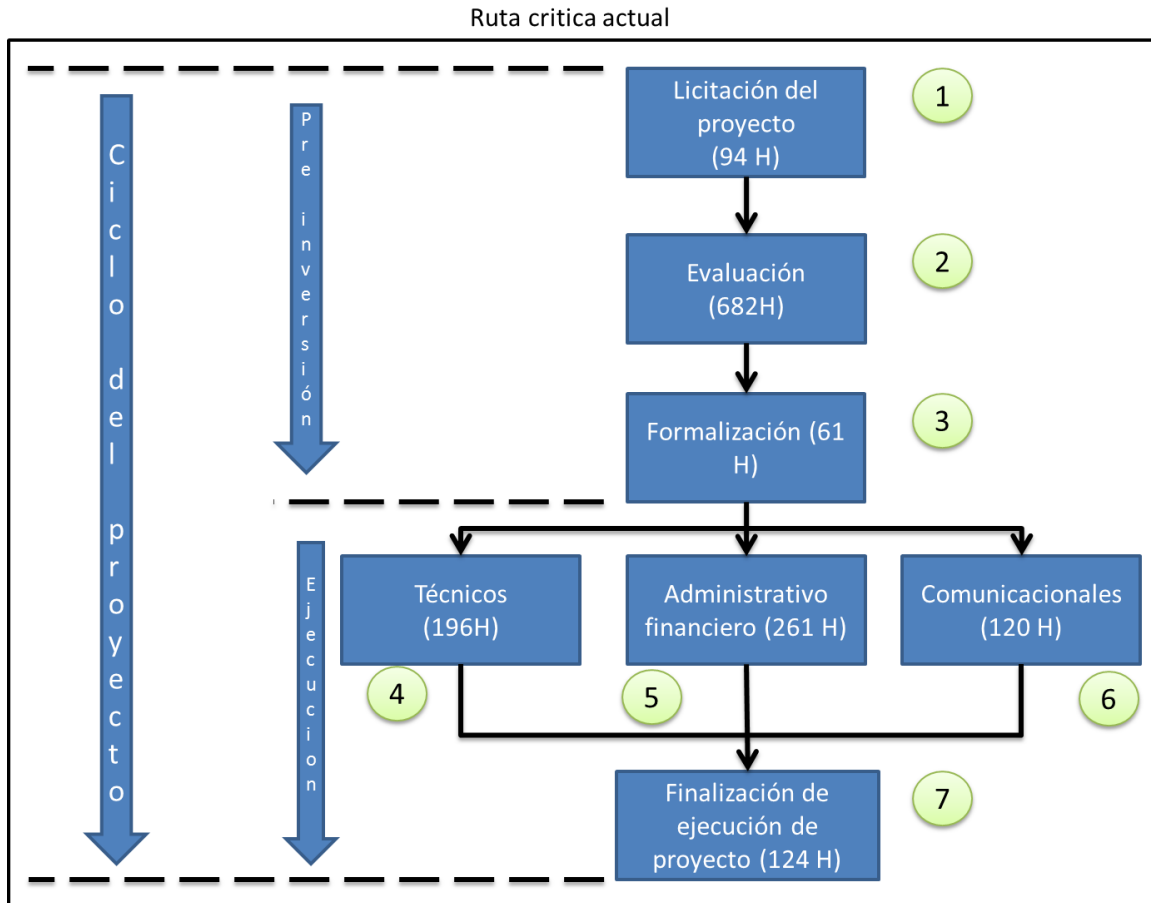
Estos datos han sido calculados por proyecto para un período de un año, es de señalar que FIAES está financiando un promedio de 40 proyectos anualmente.

Con esta información no se puede definir si lo que está haciendo FIAES en su ciclo de proyecto está bien o mal de manera contundente, ya que esta es la primera vez que se pueden medir tiempo y costo durante el ciclo del proyecto, porque FIAES no tiene estructurado por procesos lo que está realizando. No obstante es un punto de partida para que se implemente la gestión basada en procesos con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz las mediciones y los controles y generar valor agregado al CICLO DEL PROYECTO. Es importante mencionar que es necesaria la aplicación de herramientas complementarias que faciliten la medición y análisis del desempeño actual de FIAES.

3.2.4.1 Análisis de Procesos por la Ruta Crítica.

Para una mejor claridad del ciclo del proyecto se construyó un diagrama de proceso que representa la secuencia de los procesos del ciclo del proyecto. Como se observa en la figura 38

Figura 38. Diagrama de Procesos de Ciclo de Proyecto⁹



Fuente: Elaboración Propia

Este Diagrama de proceso nos muestra que la ejecución es una actividad dependiente plenamente de la pre-inversión y no se puede realizar ninguna actividad del procedimiento de ejecución sin haber terminado la pre-inversión. Esto se debería de evaluar para que existan filtros que indique que actividades de la ejecución pueden iniciar antes de haber terminado por completo los procedimientos de la pre-inversión, esto disminuiría el tiempo del ciclo del proyecto.

También nos muestra que la ruta crítica sería la que llevaría la secuencia 1-2-3-5-7 para poder presentar el menor tiempo de ejecución del ciclo de proyecto, con un tiempo de 1,222 horas. Esto nos indica que el tiempo que se pudiera reducir el ciclo de proyecto realizando actividades en paralelo se podría disminuir de 1,556 a 1,222 horas. Al reducir más tiempo se deberían de hacer acciones que disminuyan los tiempos de los

procedimientos administrativos financieros el cual es el cuello de botella del ciclo de proyecto.

3.2.4.2 Análisis de Procesos por los Diagramas de Flujo

Se ha utilizado el diagrama de proceso para poder analizar los procedimientos definidos en conjunto con la organización. Esta metodología nos entrega información de cómo se interrelacionan las diferentes áreas, actividades y los distintos elementos de FIAES

Mediante esta herramienta se levantaron veintitrés procedimientos con igual número de flujogramas. Al analizarlos se pueden encontrar las siguientes características afines en los diagramas de proceso:

- Hay decisiones y momentos de control que benefician el cumplimiento correcto de los procedimientos.
- Se tienen documentos compartidos que se presentan como cuellos de botellas en el flujo debido a que pasan por áreas funcionales diferentes.
- Cuando los procedimientos son naturales de un área funcional se manejan con más claridad y presentan un mejor flujo.
- Se cuenta con procedimientos que realizan pasos redundantes y pasan por áreas que no deberían de omitir.
- Los coordinadores de área deberían de ser el filtro final en el manejo de la información y no debería de ser el gerente el último filtro para revisar, por el tiempo que esto involucra se limitaría para su visto bueno.
- Existen decisiones para agregar o eliminar procedimientos, esto debería de iniciarse con los procedimiento de áreas propias y luego a las ares con procedimientos comunes.
- Existen muchos pasos burocráticos y de manejo de documentos físicos que se podrían disminuir implementando una plataforma electrónica donde se puedan, completar los documentos de manera electrónica.
- Se identifica que hay actividades que realizan personas que agregan pasos demás al flujo grama, estas podrían eliminarse reasignando actividades y funciones.

3.3. Análisis de Procesos por el Diagrama de Pareto

Otra herramienta para el diagnóstico de procesos será el Diagrama de Pareto, esta ordena las mediciones de los procedimientos de mayor a menor para poder analizar el 20% de los

resultados medidos de los procedimientos que son el 80% de consumo de tiempo y dinero del ciclo del proyecto. Mediante este método de Pareto¹⁹ se identifica que hay muchos procesos sin importancia frente a unos pocos muy importantes tomando como importancia el tiempo y el costo de la mano de obra. Y así se identifica cuales actividades por cada procedimiento invierte más tiempo para su ejecución y los costos que implican dependiendo del responsable que la desarrolla, para ello se utilizaron la información que se obtuvo de la tabla 27.

La naturaleza del ciclo del proyecto se ha dividido en dos grandes procesos como se observa en la matriz de procesos de la tabla 3. Estos son de Pre-Inversión y Ejecución para poder mejorar las áreas de manera óptima y por su naturaleza se definió que se analizarían dos diagramas uno para cada proceso.

Debido a que se han obtenido costos y tiempos de procedimientos se tiene que realizar una separación para determinar cuáles son los procedimientos que utilizan más recursos tanto en tiempo y económicos.

¹⁹El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización

3.3.1 Diagrama de Pareto Fase de Pre-Inversión

Los diagramas de pre inversión se muestran en el grafico 1 y 2

Grafico 1. Tiempo de procedimientos Pre inversión

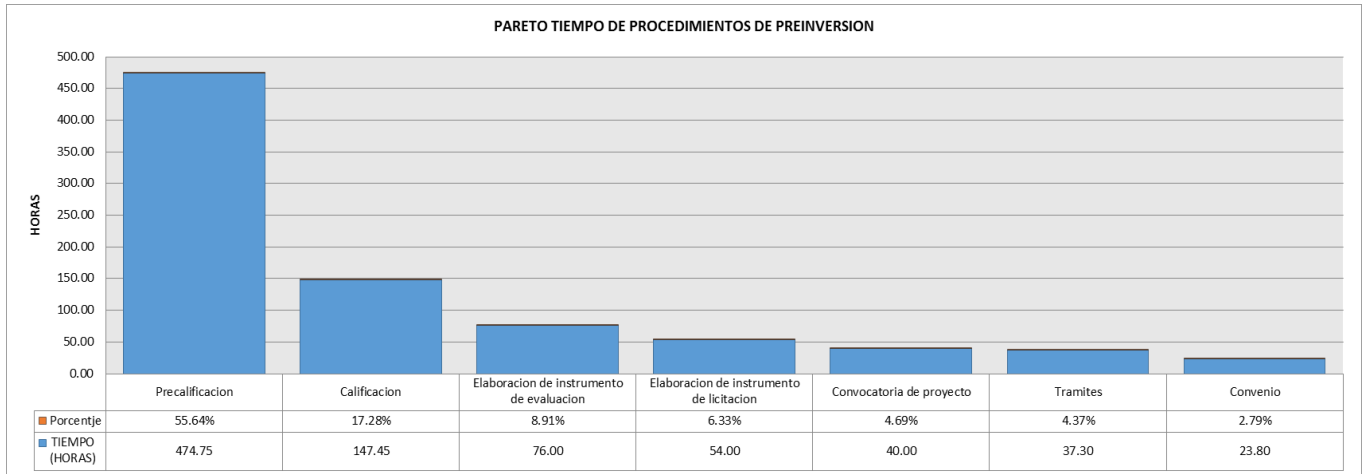
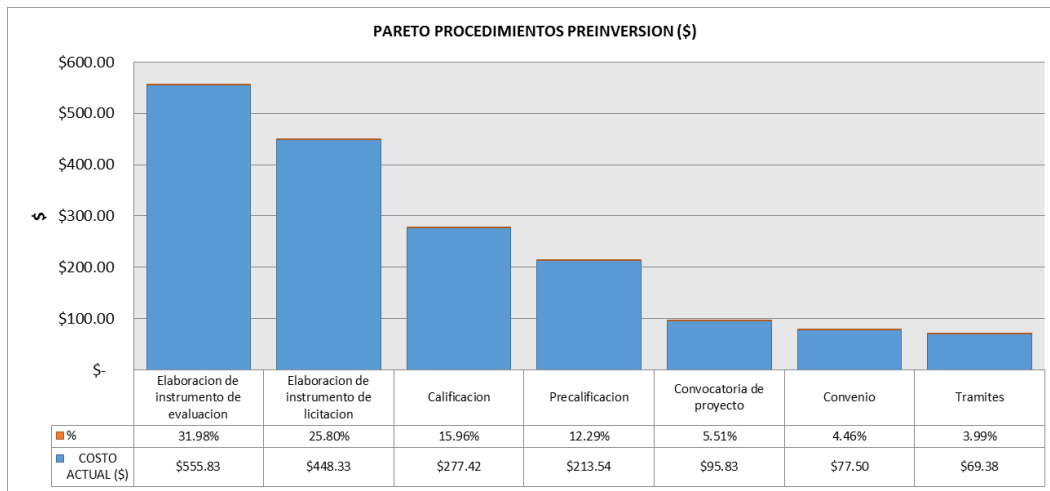


Grafico 2. Costo de procedimientos Pre-inversión



Fuente: Elaboración Propia

Cuando se analiza el comportamiento de los procedimientos de pre-inversión se observa en la gráfica 1 que el 72.92% del tiempo total de los procedimientos de pre-inversión se invierte en los procedimientos Calificación Y Precalificación.

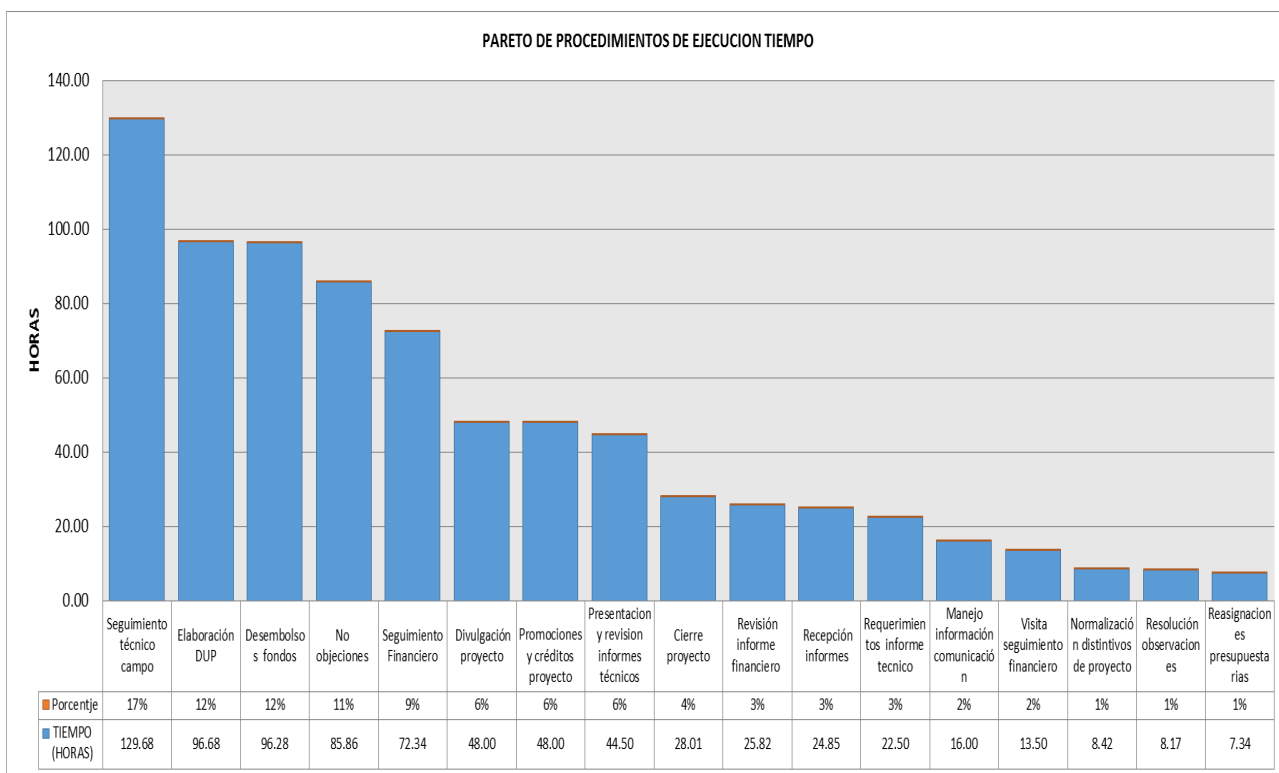
También de la gráfica 2 el 57.78% del costo tiempo total de los procedimientos de pre-inversión se también se ve absorbido por los procedimientos de Elaboración del

instrumento de licitación y evaluación. Por lo que el análisis nos indica que para obtener resultado rápido estos son los cuatro procedimientos que se deberían de evaluar para mejorar el proceso de pre-inversión. Depende de lo que se quiera, dos para mejorar costo y dos para mejorar tiempos.

3.3.2 Diagrama de Pareto Fase de Ejecución.

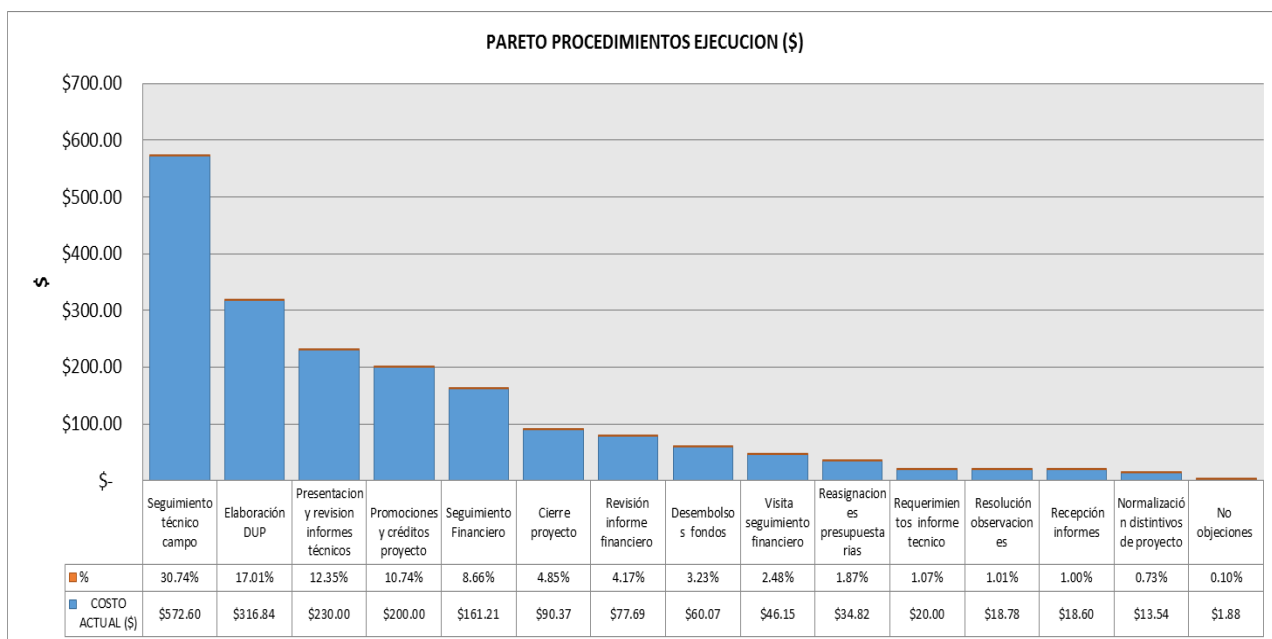
Los gráficos de Pareto del proceso de ejecución se muestran en el grafico 3 y 4.

Grafico 3. Tiempo de procedimientos Ejecución.



Fuente: Elaboración propia.

Grafico 4 Costo de procedimientos Ejecución



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 3 es fácil determinar que los tres procedimientos de la ejecución que consumen el 41.58 % del 100% del tiempo de los procedimientos de ejecución son Seguimiento técnico de campo, Elaboración de documento único de proyecto (DUP), y Desembolso de fondos. En orden de mayor a menor necesidad de recursos.

También de la gráfica 4 se observa que los dos procedimientos de la ejecución que consumen 47.75% del 100% de costos de los procedimientos de ejecución son Seguimiento técnico de campo y Elaboración de documento único de proyecto (DUP) En orden de mayor a menor necesidad de recursos.

Del análisis de estas dos graficas se observa que en el proceso de ejecución son 3 los procedimientos que se tienen que analizar por parte de FIAES para obtener una disminución significativa.

El resumen del análisis de Pareto se representa en la tabla 28.

Tabla 28. Resumen de análisis de Pareto

PROCESOS	RECURSO	PORCENTAJE	PROCEDIMEINTOS INVOLUCRADOS
PREINVERSION	TIEMPO	72.92%	Calificación Precalificación
EJECUCION	TIEMPO	41.58%	Seguimiento técnico de campo Elaboración de documento único de proyecto (DUP) Desembolso de fondos
PREINVERSION	COSTO (\$)	57.78%	Elaboración del instrumento de medición Elaboración del instrumento de evaluación
EJECUCION	COSTO (\$)	47.75%	Seguimiento técnico de campo Elaboración de documento único de proyecto (DUP)

Por lo que el diagnostico nos indica que para obtener resultado rápido estos siete procedimientos serían los que se deberían de valorar para mejorar la eficiencia y eficacia del ciclo de proyecto.

3.4 Situación Actual Basada en FODA

Con el objetivo de exponer las condiciones situacionales de la organización internas y externas según la información proporcionada, se estructuró bajo el esquema del FODA de FIAES cuyos resultados se presenta en la tabla 29.

Tabla 29. FODA FIAES.

FORTALEZAS	
1	FIAES cuenta con credibilidad e Imagen transparente en el manejo de fondos I
2	Experiencia en procesos de financiamiento a ONG y ADESCOS ²⁰ desde 1994
3	Cuenta con un equipo humano capaz y con experiencia lo que aporta un buen clima laboral estable
4	Cuenta con un consejo administrativo comprometido, plural, transparente. Que apoya la gestión de FIAES
5	Disposición de ser innovadores y flexibles al cambio
6	Están comprometidas con el apoyo de sostenibilidad del medio ambiente y de comunidades pobres y grupos marginados.
7	Cuenta con su plan estratégico a partir del cual la Organización se evalúa por

²⁰Asociaciones No Gubernamentales y Asociaciones de Desarrollo Comunal

resultados.

OPORTUNIDADES

- 1 Oportunidad de ser buena valorada como socio en programas de desarrollo a comunidades locales
- 2 Utilizar plataformas tecnológicas para crear un sistema de más ágil y económico de reporte, medición y control de los proyectos
- 3 Aportar su experiencia en lo que se refiere en la oportunidad de incorporar iniciativas de financiamiento en programas ambientales y de desarrollo
- 4 Oportunidad de ser socio estratégico en programas de agricultura sostenible
- 5 Aprovechar su experiencia en proyectos orientados al tema de eficiencia energética y energía renovables
- 6 Oportunidad de contribuir a proyectos de manejo de desecho en la Agroindustria

Aprovechar la posibilidad de captación de fondos del gobierno norte americano por la relación identificada entre estos y la política de cooperación de USA

DEBILIDADES

- 1 No cuenta con personaría jurídica
- 2 Su flujo de ingresos procedentes de donaciones puede ser inconsistente
- 3 Le puede escapar el cuadro completo de algunos temas tal vez las fuerzas del mercado ambientalmente hablando, lo que dificultará más su colaboración con asociados comerciales empresariales
- 4 Pueden dar la impresión de tener "reserva" a socios empresariales, se les puede acusar de "cambio estratégico"²¹ cuando colaboran con ellos
- 5 No acceso directo a financiamiento de la Banca
- 6 Falta de organización de un archivo central
- 7 Exceso de manejo comprobantes físicos en sus procesos operativos y trámites burocráticos
- 8 No existen puntos de control que puedan identificar oportunamente un evento de riesgo
- 9 Los procedimientos actuales no integran todas las funciones del ciclo del proyecto y su interacción, no se encuentran sistematizados, se desarrollan de forma aislada en detrimento de su eficiencia.
- 10 No cuenta con un sistema de seguimiento de los proyectos financiados que les proporcione controles de forma expedita

²¹Adaptación o ajuste de una organización con su entorno(doamministracióndelcambio.blogspot.com)

11	No se aprovechan las herramientas tecnológicas modernas como internet, hojas de cálculo y bases de datos, para modernizar los métodos de reporte , medición y seguimiento del ciclo de proyecto.
12	Aunque los proyectos ejecutados tienen alto nivel de cumplimiento de actividades y resultados esperados, su nivel de impacto, adopción y sostenibilidad son bajos.
AMENAZAS	
1	Los fondos actuales tiene periodo de caducidad de 6 años
2	Se pueden escapar perspectivas promisorias de desarrollo ambiental por centrarse demasiado en los marginados, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas
3	Mejores condiciones de otras organizaciones para captar fondos
4	Crisis y recesión económica mundial que afectaría a cooperantes
5	Limitaciones legales para captar nuevos recursos
6	Cambios en las políticas gubernamentales
7	Altamente influenciado por las regulaciones del MARN
8	La situación delincencial imperante en la gran mayoría del país , limita el alcance de los proyectos y representa un riesgo para la seguridad personal

Fuente: Elaboración propia.

Con la información que se obtiene de cada elemento del FODA se crea una matriz de análisis FODA que relaciona las fortalezas y oportunidades con las debilidades así como también las fortalezas y oportunidades con las amenazas, esta plantea estrategias que se deberían de seguir para poder planear estratégicamente la organización. Esto se refleja en la tabla 30.

Tabla 30. Relación de elementos FODA / Mitigación de riesgos FIAES

Fortalezas / Debilidades	Oportunidades / Debilidades
1. Considerar su imagen institucional para orientar a la diversificación de captación de fondos en el tema de medio ambiente.	1. Aprovechar su experiencia en el financiamientos sectorial de proyectos ambientales para captar fondos y mejorar su flujo de ingresos procedentes de donaciones

<p>2. Considerar su estructura de funcionamiento actual, políticas debidamente constituidas y otros elementos para gestionar cambios en el acuerdo de creación del FIAES orientado a gestionar su personería jurídica y facilitando el acceso al sistema financiero local e internacional</p>	<p>2. Buscar asociarse con organismos y gobiernos para el desarrollo de programa ambientales de mediano y largo plazo a fin de contribuir con la sostenibilidad del Fondo.</p>
<p>3. Con la visión y misión del fondo, se posee experiencia en el financiamientos a ONG y ADESCO es capaz de captar donaciones a través de gestiones estratégicas</p>	<p>3. Desarrollar propuestas de apoyo financiero a programas de seguridad alimentaria²² para el cultivo de granos básicos (maíz, sorgo, frijol y arroz) con enfoque de agricultura sostenible.</p>
<p>4. Su flexibilidad al cambio le puede permitir socios empresariales para intermediar fondos destinado a la protección del medio ambiente, según el entorno comercial e industrial.</p>	<p>4. En el entorno está creciendo los proyectos de eficiencia energética y de anergia renovable, por lo que puede aplicar apoyo financiero de estos proyectos para la micro, pequeña y mediana empresa que de alguna manera le genere réditos al Fondo.</p>
<p>5. Con el apoyo de la alta dirección se puede reordenar y de administración de archivo de forma centralizada que facilite los controles</p>	<p>5. El apoyo a la micro empresa, mediana empresa en temas ambientales puede aplicar a ser socios estratégicos de grupos empresariales.</p>
<p>6. El clima laboral estable puede permitir a que los trabajadores acepten su medición por metas e indicadores de trabajo orientado a la eficiencia laboral con enfoque de atención a clientes internos y externos</p>	<p>6. Aprovechar la confianza de Organismo Internacionales y Banca de Desarrollo (BID²³, Bco. Mundial, KFW²⁴) para contribuir al financiamiento del manejo de desechos sólidos y líquidos del país, aplicable también a la empresa privada, con el esfuerzo de reducir la contaminación del medio ambiente independientemente su origen. Generando réditos al fondo, dándole sostenibilidad y mejorando su situación operativa.</p>
<p>7. La disposición a ser innovadores y flexibles al cambio se aprovecharía para automatizar procesos para gestiones en línea, agilizando los trámites y reduciendo costo para los usuarios del Fondo.</p>	<p>7. EL actuar como centros de intercambio de información en temas de medio ambiente (Universidades, sectores empresariales, gremiales, ONG, Fundaciones etc.) además de aporta le permitiría manjar de forma más completa temas de sus entorno y establecer lazos de cooperación</p>

²²Programas orientados a la producción de granos básicos

²³Banco Interamericanos de Desarrollo

²⁴Banco Alemán Interamericano de Desarrollo

<p>8. La disposición a ser innovadores y flexibles al cambio, como también del apoyo de la alta dirección posibilitaría trabajar bajo un esquema de enfoque basado en proceso mejorando su eficiencia durante el ciclo del proyecto, cuantificar sus costos detallados, potencializa parametrizar en sus sistemas adecuados controles de seguimiento y de forma oportuna.</p>	<p>8. Tomar ventaja competitiva mejorando la eficiencia operativa del Fondo mediante su gestión con enfoque de procesos documentados, potencializado eficientes controles y respuestas oportunas</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas / Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades / Amenazas</p>
<p>1. Aprovechar su capacidad de ser parte como socio estratégico para alcanzar objetivos propuestos.</p>	<p>1. Pueden aportar su experiencia en lo que se refiere a incorporar iniciativas de financiamiento en sociedad con otras entidades a fines.</p>
<p>2. Su disposición al cambio puede diversificar su rol hacia otros sectores a fin de contribuir desde esa parte también a la protección del medio ambiente</p>	<p>2. Con la posibilidad de contribuir en proyectos de eficiencia energética y energía renovables, proyectos de manejo de desecho sólidos y líquidos, potencializa incluir a la micro, pequeña y mediana empresa.</p>
<p>3. Prestigio e Imagen Institucional posiciona al Fondo con buen administrador de financiador de proyectos Ambientales frente a otros competidores</p>	<p>3. Frente a mejores condiciones de otras organizaciones para captar fondos puede tomar ventaja competitiva siendo eficiente mediante su gestión con enfoque de procesos documentados.</p>
<p>5. La capacidad de Asociarse le permite afrontar de mejor forma una crisis, contrariamente si lo hiciera de manera aislada.</p>	<p>4. La oportunidad de intermediar Fondos de Organismos y Banca Internacional pudiera propiciar las condiciones de reducir la dependencia gubernamental y crecimiento del Fondo.</p>
<p>6. Su estructura organizativa y operativa actual el fondo puede obtener su personería jurídica que podría mitigar esta amenaza y dependencia gubernamental</p>	<p>5. Con procesos operativos eficientes FIAES es competitivo y atractivo para proveedores fondos de internacionales y locales.</p>
<p>7. El apoyo por la alta dirección puede contrarrestar de alguna forma la utilización de los recursos del Fondo por otros entes.</p>	
<p>8. Frentes a mejores condiciones de otras organizaciones para captar recursos financieros, la disposición al cambio de la entidad que se estudia se aprovecharía para automatizar procesos en línea a partir del mapeo de procesos, agilizando tramites y respuestas, contribuyendo sostenibilidad del Fondo ante una contingencia externa</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Mediante el Análisis de las relaciones de los elementos del FODA se determinó variables que le restan eficiencia a los procesos operativos a la Organización, entre los que se identificó que los procedimientos actuales de gestión carecen de una sistematización al no integrar todas las funciones entorno a un eje común es decir la gestión es de forma aislada, limitando mediciones y controles eficientes, la forma de operación actual restringe conocer oportunamente es decir de forma más expedita el avance, uso correcto de fondos y la consecución de cada proyecto, también el exceso de comprobantes físicos en sus procesos y trámites burocráticos, entorpecen la fluidez operativa y tiempos de respuestas.

De hacer un giro a la gestión actual de sus procesos orientándolos a sistematizarlo y manejarlos con enfoque de medición y control del ciclo de proyecto, permitirá una forma eficiente de medición del desempeño de los proyectos financiados, poder contar con controles a fin de identificar oportunamente eventos de riesgos y tener sistemas integrados de monitoreo adecuados, generando eficiencia durante el ciclo del proyecto y potencializando puntos de mejora.

El FODA servirá como base para la definición de objetivos e indicadores del mapa estratégico utilizado para aplicar en la herramienta del cuadro de mando integral que se propondrá implementar.

3.5 Diagnostico Final de Procedimientos del Ciclo del Proyecto.

Analizando en conjunto estas herramientas se puede ampliar el diagnostico obtenido del mapa de proceso. La ruta crítica nos mostró que los procedimientos del proceso administrativo financiero son el cuello de botella del ciclo del proyecto en este momento.

Con la utilización del documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 de la serie de la ISO 9000 permitió determinar los procesos necesarios del ciclo de los proyectos, la secuencia e interrelación entre estos en los veintitrés procedimientos creados.

Complementariamente se auxilió del método del Pareto que permitió conocer cuales actividades por cada procedimiento invierte más tiempo para su ejecución y los costos que implican dependiendo del responsable que la desarrolla, determinado que para la fase de Pre inversión el comportamiento de los procedimientos de pre-inversión se observa que son 4 procedimientos los que consumen el mayor porcentaje de recursos de FIAES. Por lo que el análisis nos indica que para obtener resultado rápido estos cuatro procedimientos serían los que se deberían de valorar para mejorar el proceso de pre-inversión.

Con respecto a los diagramas de Pareto en la fase de Ejecución demuestra que son tres los procedimientos de ejecución que consumen los recursos de FIAES en esa etapa. Por lo que el diagnostico nos indica que para obtener resultado rápido estos tres procedimientos serían los que se deberían de evaluar para mejorar el proceso de ejecución.

Este tipo de análisis se podrán realizar periódicamente con el objeto del mejoramiento de la eficiencia de los procesos. Si FIAES implementa un sistema de control, seguimiento y medición del ciclo de proyecto mediante la estandarización de sus establecidos en un manual de procedimiento por lo que la Organización debe iniciar con este manual, como primer paso, después de implementarlo iniciar con la mejora de procesos y procedimientos para poder tomar otra medición y que los valores obtenidos en la primera medición comiencen a optimizarse y así iniciar un proceso de mejora continua.

El FODA analiza el entorno de la organización y servirá como insumo para determinar algunos objetivos del mapa estratégico de FIAES en el cuadro de mando integral. También menciona claramente la falta de utilización de las herramientas electrónicas actuales para el control y medición del ciclo de proyecto. Así como la necesidad de la sostenibilidad del Fondo, con la optimización de los recursos disponibles y cumpliendo con sus objetivos estratégico en materia medioambiental y social

3.5.1 Priorización de Procedimientos.

Al recopilar todas estas herramientas utilizadas en el diagnóstico realizado podemos obtener un listado de procedimientos a revisar y modificar para hacer más eficaz y eficiente el ciclo del proyecto. Esto debido a que son los procedimientos que tendrán mayor impacto en la eficiencia de FIAES

La Ruta Crítica: Mostró los procedimientos del proceso administrativos financieros los cuales son Desembolso de fondos, reasignaciones presupuestarias, no objeciones, Recepción de informe financiero, Revisión de informe financiero, resolución de observaciones, visita de seguimientos financieros.

El Pareto de Tiempos: Presentó los procedimientos que utilizan más costos son. Calificación, precalificación, Elaboración de documento único de proyecto (DUP), seguimiento técnico de campo y Desembolso de fondos.

El Pareto de Costos: Mostró los procedimientos que utilizan más costos son. Elaboración de instrumento de medición, Elaboración de instrumento de evaluación, Seguimiento técnico de campo y Elaboración de documento único de proyecto (DUP)

CAPITULO IV PROPUESTA

La evaluación mediante las herramientas de diagnóstico utilizadas ha permitido determinar que la Organización necesita hacer cambios en el manejo, control, seguimiento y medición de los procesos actuales que intervienen en el ciclo de los proyectos financiados, que impliquen facilitar su evaluación para el mejoramiento de los mismos.

Sobre la base de lo expuesto se presentan las siguientes oportunidades de mejora en torno a las cuales hacemos la propuesta del estudio:

4.1 Oportunidades de Mejora Identificadas.

Se identificó que los controles actuales no permiten evaluar con precisión los procesos y procedimiento en el sentido de identificar puntos de mejora en el ciclo de vida de los proyectos.

Se identificó en levantamiento del mapa de procesos un exceso de tiempo y costos de los procesos. Actualmente según los datos del mapa de proceso realizado en el diagnóstico son 1,556.91 horas y un costo total de US\$1,059.64 por proyecto financiados, que significa costos totales de US\$42,385.60 en alrededor de 40 proyectos financiados por ciclo.

Por la cantidad de proyectos que financia FIAES es necesario buscar la eficiencia en la consecución de los diferentes procedimientos a partir de la convocatoria de los proyectos hasta el cierre de los mismos, por lo que por pequeña que sea la mejora se obtendrá beneficios importantes para la Organización y los clientes

Se determinó a través los diagrama de flujo de que se pueden simplificar procedimientos sin disminuir su eficiencia, proporcionando mayor agilidad y fluidez al procesos del ciclo del proyecto.

Se identificó mediante de ruta crítica que se pueden disminuir tiempos implementando, eliminar procedimientos innecesarios de los sub procesos del ciclo de los proyectos

Complementariamente con el Diagrama de Pareto se identificaron 7 procedimientos que son los que más consumen recursos, lo cual se explica más adelante y es donde FIAES debe de dirigir sus acciones para obtener resultados a corto plazo.

Actualmente no poseen una herramienta que le permita medir el desempeño de la organización. La alineación de los procesos y procedimientos para obtener los resultados según sus objetivos estratégicos.

4.2 Estrategias Planteadas

De acuerdo a lo planteado en las oportunidades de mejora se proponen dos estrategias a fin de superar variables detectadas en el diagnóstico:

- A. Elaboración del Manual de Procedimientos del ciclo de proyecto de FIAES. En primer lugar con el manual de procedimientos propuesto se han simplificado los procedimientos, en segundo lugar facilita a FIAES el control y seguimiento de los proyectos que la organización financia, permitiendo identificar de una forma sencilla puntos de mejora en la eficiencia de cada proceso. El manual de procedimientos incorpora el componente de procedimientos en línea que permite mayor agilidad a los trámites de evaluación, adjudicación, ejecución y cierre de proyectos en beneficios de las comunidades ejecutoras y la misma Organización.
- B. Diseñar un sistema de medición de indicadores claves de desempeño del ciclo del proyecto, para poder monitorear los referidos indicadores en periodos más cortos y que vayan alineados con las estrategias de la organización, para que la dirección pueda tener una herramienta de control y toma de decisiones.

4.3 Manual de Procedimiento Propuesto.

A continuación se presenta el Manual de Procedimiento propuesto del Ciclo de los Proyectos financiados por el Fondo de la Iniciativa para las Américas - FIAES

.

Versión **01**

Manual de Procedimientos del Ciclo de Proyectos



Marzo de 2016

1) INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Organizaciones buscan en sus procesos la optimización en el uso de sus recursos y las sostenibilidad económica, y FIAES no escapa en tratar de conseguir estos logros en relación a su giro funcional, que es desarrollar proyectos destinados a la protección, conservación y recuperación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de la participación ciudadana, a fin de propiciar una mejor calidad de vida a las presentes y futuras generaciones de El Salvador y contribuir al equilibrio entre el desarrollo económico y el medio ambiente

Lo anterior, en cumplimiento a la misión y la visión de la organización, que para conseguirlo como se plantea es necesario tener una perspectiva de mejora continua, y uno de formas que aporta elementos de cambios en busca de la eficiencia es el manejo de sus procedimientos con enfoque de proceso documentados, que es el propósito del presente manual

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura con objeto de mantenerlo actualizado.

2) OBJETIVOS DEL MANUAL

- Contar con una herramienta de apoyo operacional de los procedimientos que interviene en el ciclo de los Proyectos Financiados por el Fondo de la Iniciativa de las Américas - FIAES que permita facilitar la operación a través de la coordinación y la interacción de las actividades.
- Favorecer la sistematización de control interno, ya que permite de forma detallada y ordenada de las diferentes operaciones que se realizan durante el ciclo de los proyectos financiados.

3) **BASE LEGAL**

- Acuerdo de creación del FIAES, decreto 585 del 30-06-1993
- Convenio de donación FOMILENIO-FIAES
- Fideicomiso FIAES-AID
- Fideicomiso FIAES PL-480
- Fideicomiso FIAES TFCA25
- Lineamientos vigentes del Consejo Administrativo de FIAES
- Lineamientos normativo establecido por la Gerencia General

4) **ABREVIATURAS**

FIAES: Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador

ADESCOS: Asociación de Desarrollo Comunal

ONG: Organización No Gubernamental

FOMILENIO: Convenio suscrito entre los Gobiernos de El Salvador y Estado Unidos a través de Millennium Challenge Corporation– MCC

TDR: Términos de Referencia

FG: Flujograma

USAID: Agencia Internacional de Desarrollo de los Estado Unidos

MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador

PR: Procedimiento

²⁸El Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA, por su nombre en inglés)

5) GLOSARIO

A continuación se presentan las principales definiciones de términos utilizados en el presente manual, siendo el FIAES la principal fuente de información.

Proyecto a financiar: Conjunto de acciones necesarias para la adquisición o generación de bienes o servicios, las cuales generan impactos ambientales y sociales, y están sujetas a una aprobación de cooperación técnica y financieras entre las partes.

Recursos naturales: Alteración de las cualidades de uno o más de los componentes del ambiente, provocados por acción humana en un área de influencia definida.

Protección del Medio Ambiente: La protección del medio ambiente, consiste en el conjunto de medidas que se toman a nivel público y privado para cuidar nuestro hábitat natural, preservándolo del deterioro y la contaminación

Medio Ambiente: El sistema de elementos bióticos, abióticos, socioeconómicos, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con los individuos y con la comunidad en la que viven, determinando su relación y sobrevivencia, en el tiempo y el espacio.

Actividad: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir los procedimientos de cada proceso.

Bases del Concurso: Contiene los términos de referencia sobre las especificaciones técnicas de cómo se ejecutará el proyecto, que servirá de guía para la entrega de documentación institucional, formulación de propuestas técnicas y propuestas presupuestarias.

Calificación: Es la acción de calificar las propuestas o perfiles de los proyectos a partir de la información técnica y presupuestaria y la determinación de la factibilidad y viabilidad de campo, resultando al adjudicación de los proyectos.

Ciclo del proyecto: El Ciclo de Proyecto contempla los procesos de Pre inversión y Ejecución de los proyectos.

Contrapartida: Tiene por objeto compensar o resarcir la proporción que aporta los beneficiarios.

Convocatoria: Es en general, el anuncio de los proyectos a financiar y sus requisitos para que se concurra a un lugar o acto determinado

Desembolso: Pago o entrega de una cantidad determinada de recursos líquidos por medio de un cheque o efectivo.

Ejecutora: Corresponde a las ONG y ADESCOS calificadas para la ejecución de los proyectos adjudicados.

Ecosistema: Unidad fundamental ecológica, constituida por la interrelación de los seres vivos con el medio que ocupan

Información financiera: Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución.

Balance: Es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

Flujograma o Diagrama de Flujo: Representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Formato: Forma estructural de presentación de los requisitos exigidos para la precalificación de las ejecutora y la presentación de propuestas

Formulación: Expresión por escrito con claridad y exactitud de los resultados de una evaluación

Gestión: Conjunto de trámites que se llevan a cabo para el cumplimiento de lo establecido

Gestión territorial: Conjunto de procesos que se deben implementar en las zonas de influencia para hacer realidad la consecución de un proyecto de desarrollo planteado, mediante la integración de recursos humanos, financieros, organizacionales y naturales, buscando satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los diferentes sectores de la población del Municipio

Guía: Lista de información y requisito exigibles en los procedimientos de precalificación, calificación y ejecución

Formalización: Acción para legalizar entre las partes el convenio de cooperación técnica y financiera

Instrumentos: Documentos o manuales que establecen los lineamiento de cumplimientos para la licitación, evaluación y ejecución de los proyectos

Leyes tributarias: Vínculo que se establece por ley entre el acreedor (el Estado) y el deudor tributario (las personas físicas o jurídicas) y cuyo objetivo es el cumplimiento de la prestación tributaria. Por tratarse de una obligación, puede ser exigida de manera coactiva.

Licitación: Oferta que se hace en una subasta o en un concurso público, sobre todo si se trata de un contrato o servicio

Malversación: Utilización indebida de recursos ajenos, sobre todo si pertenecen al erario público o la comete un funcionario

Pagaré: Documento por el que alguien se obliga a pagar cierta cantidad de dinero en un momento determinado

Precalificación: Es la acción de seleccionar las entidades concursantes para considerarla elegibles a partir de la información legal, administrativa y financiera, determinado que pueden continuar con el subproceso de evaluación.

Presupuesto: Cantidad de dinero que se calcula o se dispone para la ejecución de un proyecto

Recursos naturales: Bienes y servicios proporcionados por la naturaleza sin alteraciones por parte del ser humano

Redes sociales: Es una forma que representa una estructura social de comunicación entre un conjunto de actores, construyendo una línea conexión entre ellos.

Reintegro: Restitución o satisfacción íntegra de fondos por incumplimiento de requisitos.

Seguimiento técnico de campo: Realiza visita a lugar en donde se ejecutará el proyecto para constatar que la información plasmada en el documento sea la misma que la encontrada a nivel de campo.

6) ALCANCE

1) De los procedimientos

Los procedimientos aquí citados están limitados al ciclo del proyecto en términos operativos, administrativos, financieros y de asistencia, que el FIAES brinda a las entidades elegibles mediante un convenio de cooperación técnica y financiera

Los procesos asociados referentes a la gestión de fondo, administración de recursos humanos, contabilidad y comunicaciones, están por fuera del alcance del presente manual.

2) De las instituciones involucradas

Entidades Ejecutoras: Son las responsables de ejecutar los proyectos adjudicados por FIAES de acuerdo a las condiciones y requisitos plasmado en el convenio cooperación técnica y financiera, según los procedimientos aquí indicados

FIAES: Es el responsable de velar por el uso correcto de los fondos destinados para el proyecto como los resultados esperados en términos medioambiental y social, en beneficio de mejora de la calidad de vida de las comunidades identificadas como prioritarias

MARN: Conformar el comité de evaluación de proyectos, el ministro es el presidente del consejo administrativo del FIAES, y es el que al final firma las aprobaciones de los instrumentos de licitación, evaluación y operativos utilizados para el ciclo de los proyectos, también firma de aprobado las fases de precalificación, calificación de los proyectos.

USAID: Sus delegados forman parte del comité evaluador de los proyectos, y el director de la Agencia es miembro del consejo administrativo, que es que aprueba las convocatorias y las fases de evaluación de los proyectos.

3) De las áreas responsables

Área de Coordinación Proyectos: Encargada de la preparación de los instrumentos utilizados en el ciclo del proyecto, capacitar a las ejecutoras previas a cada fase de evaluación, participa en los procesos de pre inversión y ejecución, encargado del seguimiento técnico de campo, responsable de supervisar la correcta inversión y consecución de los proyectos

Área de Coordinación Financiera y Administrativa: Encargada de la elaboración final de los instrumentos utilizados en el ciclo del proyecto, participa en los proceso de pre inversión y ejecución, encargada de los desembolsos y uso de fondos conforme a los requisitos establecido en el manual operativo vigente.

Gerencia General: Responsable de supervisar la correcta implementación del presente manual, así como la coordinación de su periódica revisión y actualización. Encargado de revisar, autorizar y dar su visto bueno a las herramientas utilizadas para el ciclo del proyecto, autorizar y notificar los resultados de los procesos de pre inversión y ejecución.

Área Legal: Responsable de revisar la documentación legal en el procedimiento de precalificación, hacer los convenios de cooperación técnica y financiera, y realización de pagaré en el procedimiento de convenios.

Área de Comunicaciones: Encargada de publicar la convocatoria en el procedimiento de licitación de proyectos.




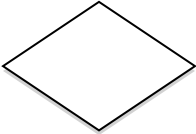



7) GUÍA PARA LA COMPRENSIÓN Y USO DEL MANUAL

La siguiente información pretende brindar a las distintas áreas involucradas, la mejor comprensión del funcionamiento del presente manual, el cual consta de la descripción de cada procedimiento con su respectivo diagrama de flujo, de la siguiente manera:

- a) Plantilla: Cada procedimiento está consignado en una plantilla que comprende los ítems que se describen a continuación:
- Nombre: Nombre del procedimiento.
 - Clave del Procedimiento: Se compone de las siglas PR que significa procedimiento manual de requisitos y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.


- Fecha: Corresponde al día, mes y año en el cual se implanta el procedimiento.
 - Versión: Corresponde al número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0. Permite el seguimiento y control para futuras actualizaciones.
 - Página: Número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
 - Macro proceso: Nombre del macro proceso del cual forma parte el proceso
 - Proceso: Nombre del proceso del cual forma parte el subproceso
 - Subproceso: Nombre del subproceso que el procedimiento
 - Actividad: Numero de actividades por procedimiento
 - Responsable: Nombre del área responsable de ejecutar la actividad.
 - Descripción de Actividades: Narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica el cómo realizan una función o un aspecto de ella de manera tal que se complete el debido procedimiento.
 - Tiempo: Tiempo en horas (H) que tarda cada procedimiento
- b) Plantilla del Procedimiento: Guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades de cada procedimiento.
- c) Plantilla del Flujograma: Contiene el diagrama de flujo, el cual es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través del mismo, es posible ver gráficamente y en forma consecutiva, las actividades necesarias para su desarrollo y mayor comprensión.
- d) Recomendaciones Generales: Se sugiere realizar revisiones periódicas. La utilidad de presente manual radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado en la medida en que se modifiquen o evolucionen los requisitos y procedimientos aquí consignados.

8) SIMBOLOGÍA


Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Proceso predefinido	Corresponde a un proceso predefinido.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir las actividades, cuando quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía como soporte a la actividad a realizar.
	Flecha	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.

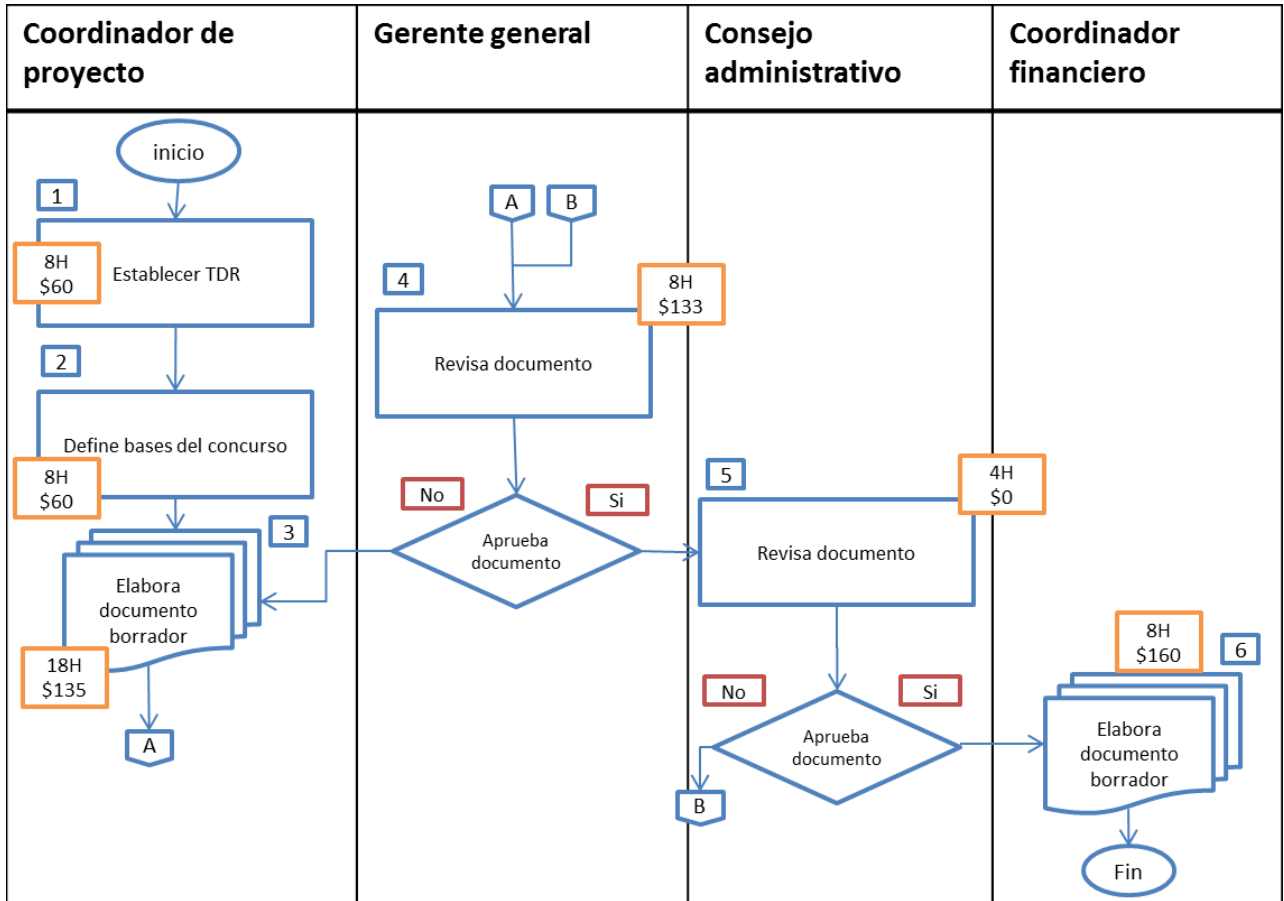
9) PROCEDIMIENTOS

I. Elaboración de Instrumento de Licitación

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Elaboración de Instrumento de Licitación	FIAES-PR. 1.1.1	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Licitación del Proyecto		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Establece los términos de referencia que contiene las especificaciones técnicas de cómo se ejecutará el proyecto, que servirá de guía para la entrega de documentación institucional, formulación de propuestas técnicas y propuestas presupuestarias. Los TDR son definidos Por el personal de FIAES conjuntamente con delegados del MARM	8 H
2	Coordinador de Proyectos	Define las bases del concurso plasmando los criterios de selección como de adjudicación de las entidades aptas de recibir donaciones. Se detallan las etapas de evaluación de las propuestas, exponiendo los lineamientos del concurso. Las bases son definidas por el personal de FIAES, conjuntamente con delegados del MARN, antes de cada proyecto.	8 H
3	Coordinador de Proyectos	Elabora documento borrador de lo realizado en la actividad 1,2 previa consolidación de lo acordado.	18 H
4	Gerente General	Revisa Instrumento de Licitación para su visto bueno Si está conforme: Lo somete a consideración del Consejo Administrativo. No conforme: Regresa a la actividad 3	8 H
5	Consejo Administrativo	Revisa instrumento de licitación Si está conforme: Aprueba el instrumento, remitiéndolo para su elaboración No conforme: Regresa el instrumento con observaciones	4 H
6	Coordinador Financiero	Elabora documento de licitación para convocatoria para el ciclo correspondiente, dicho documento contiene: Antecedentes, objetivos de las bases, información general, instrucciones para los participantes, términos de referencia para la formulación de propuestas, formatos, anexos.	8 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	54 H


	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 1.1.1
	Elaboración de Instrumento de Licitación	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1

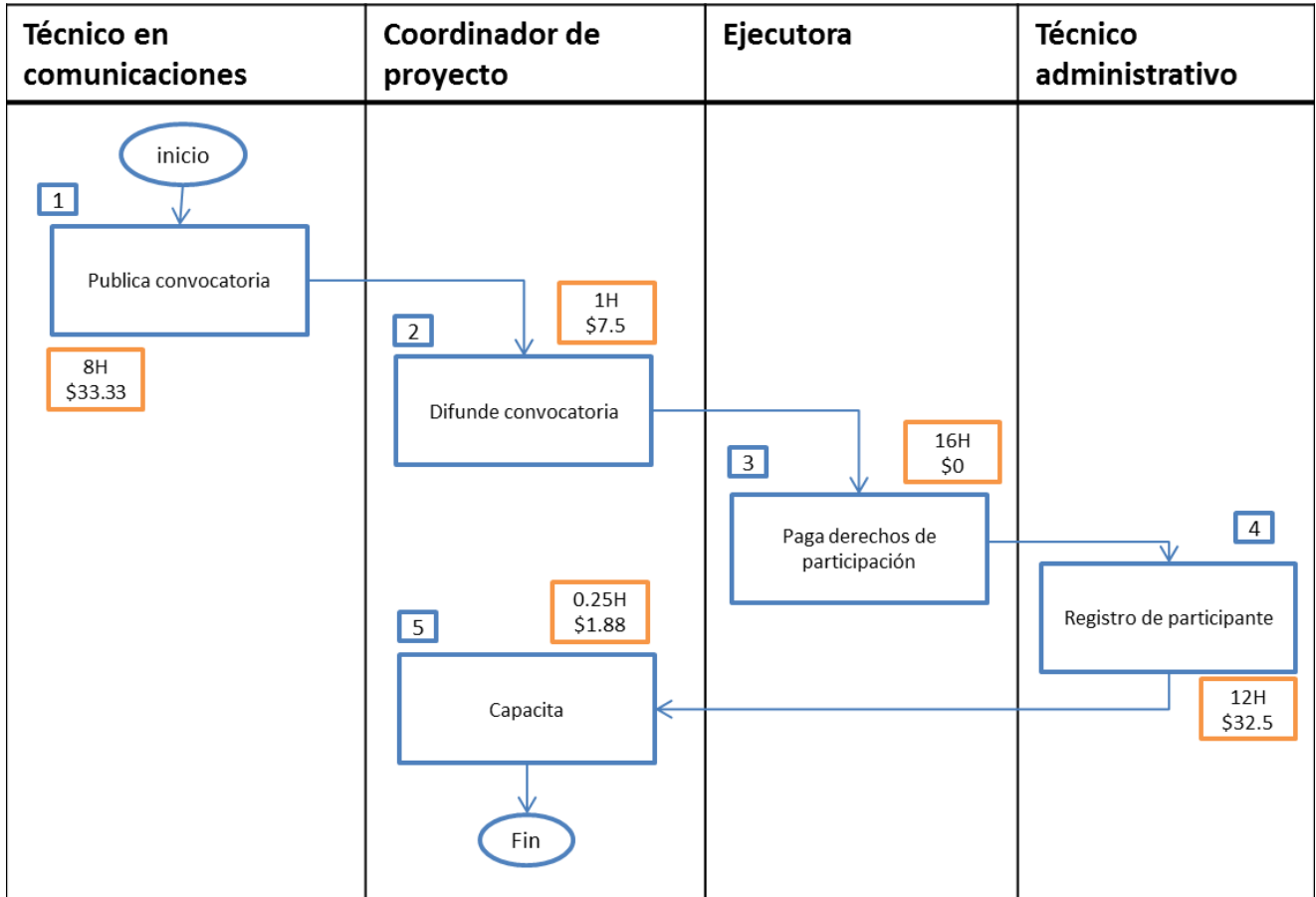


II. Convocatoria de Proyectos


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Convocatoria De Proyectos	FIAES-PR. 1.1.2	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Licitación del Proyecto		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en Comunicaciones	Publica la convocatoria en la página web de FIAES, como también se da a conocer los elementos plasmados en ésta a través de reuniones públicas en lugares previamente establecidos por el FIAES, invitando oficialmente a la participación de licitación de proyectos.	8 H
2	Coordinador de Proyectos	Difunde los lineamientos, requisitos, términos de participación a las entidades interesadas por medio de la realización de reuniones. Esta se realiza por medio teleconferencias en aulas virtuales.	1 H
3	Ejecutoras	Cancela un valor determinado por FIAES en dólares americanos en fechas y horarios indicados, mediante depósito en cheque o en efectivo en la cuenta corriente a/n de FIAES o en sus oficinas administrativas	16 H
4	Técnico Administrativo	Verifica las entidades que han pagado los derechos de participación, levanta registros de las mismas.	0.25 H
5	Coordinador de Proyectos	Capacita a las entidades registradas sobre el procedimiento de precalificación (Fase I) de proyectos a través de reuniones Esta se realiza por medio teleconferencias en aulas virtuales. Luego se deja una ventana para consultas vía online	12 H
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			38.25 H


	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 1.1.2
	Convocatoria de Proyectos	
	Fecha: 03/03/2015	
	Versión: 01	
		Página: 1 de 1

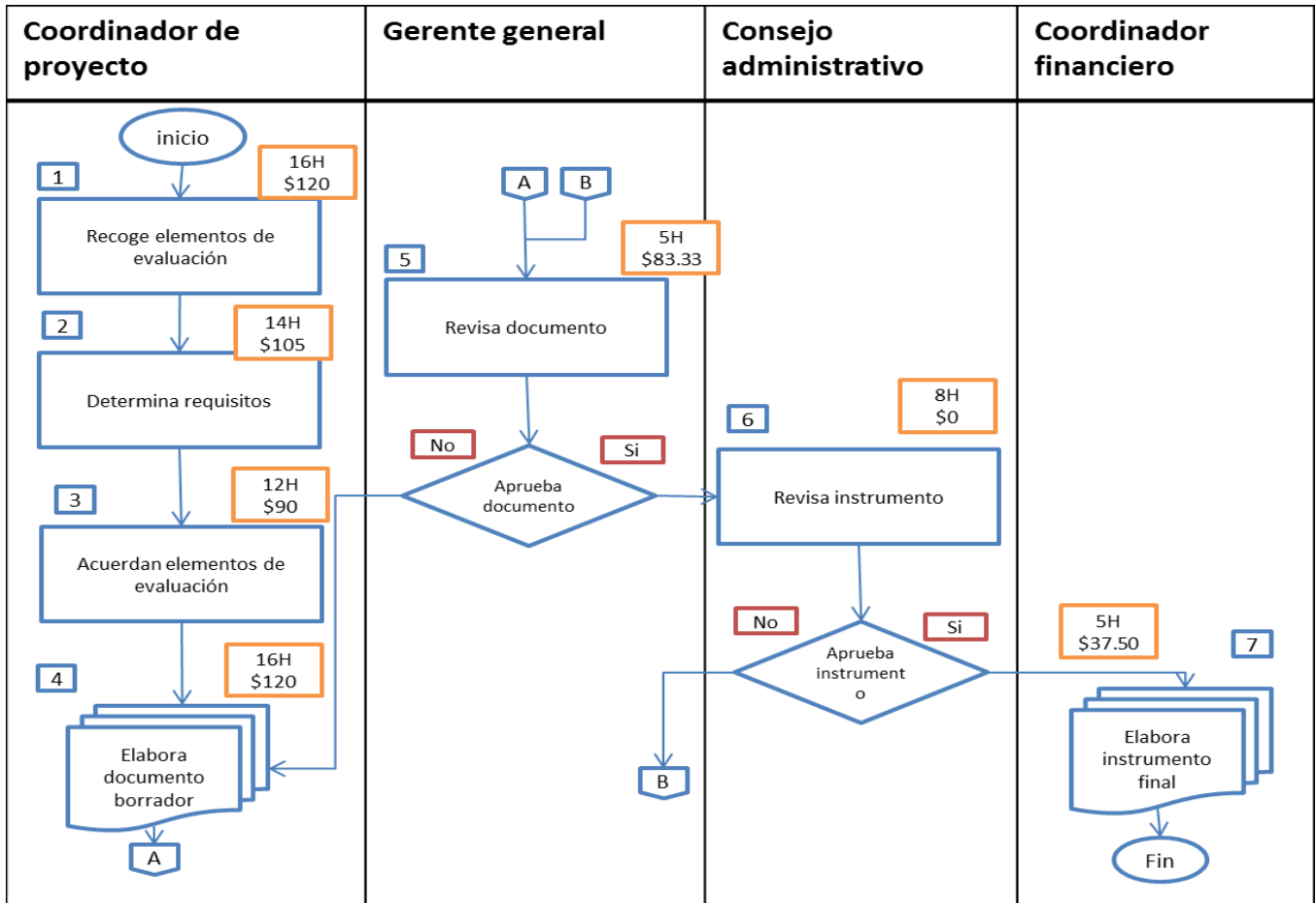


III. Elaborar Instrumento de Evaluación


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Elaborar Instrumento de Evaluación	FIAES-PR. 1.2.1	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Evaluación del Proyecto		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Recoge elementos de evaluación sobre los cuales se elaborara el instrumento que servirá como una herramienta básica que oriente a las entidades concursantes con los requisitos exigibles para la precalificación como la presentación de propuestas de proyectos.	16 H
2	Coordinador de Proyectos	Determina requisitos de cumplimiento de información legal administrativa, financiera de parte de las entidades concursantes, como también se determina la los criterios de selección de las propuestas de proyectos	14 H
3	Coordinador de Proyectos	Acuerdan los elementos de evaluación con su equipo de trabajo se definen de forma clara lo que se evaluara en la fase de precalificación y calificación de proyectos para el ciclo correspondiente.	12 H
4	Coordinador de Proyectos	Hace documento borrador donde se plantea los criterios de selección desde el punto de vista legal, administrativo, financieros para la precalificación de las entidades, como también se plantea los parámetros de evaluación técnica, económica, así mismo la factibilidad y viabilidad de campo de propuestas de proyectos.	16 H
5	Gerente General	Revisa documento borrador para su visto bueno Si está conforme: Lo somete a consideración del Consejo Administrativo. No conforme: Regresa a la actividad 4	5 H
6	Consejo Administrativo	Si está conforme: Aprueba el instrumento, remitiéndolo para su elaboración No conforme: Regresa a la actividad anterior con observaciones	5 H
7	Coordinado Financiero y Administrativo	Elabora instrumento de evaluación para el ciclo correspondiente, dicho documento contiene: Los Criterios de Evaluación para las fases de precalificación y calificación, deja espacio para apelación, lleva estructurado sus anexos, formatos, guías.	8 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	76 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 1.2.1
	Elaborar Instrumento de Evaluación	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1




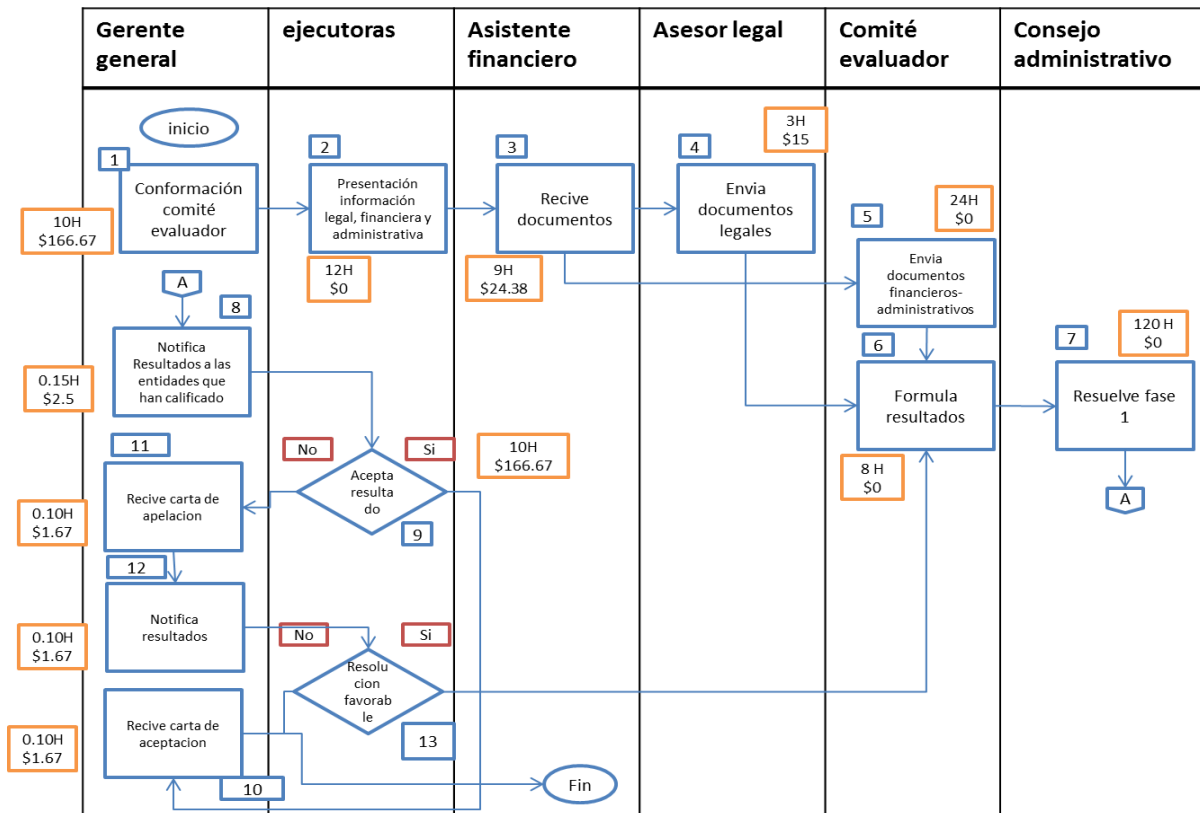
IV. Precalificación

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Precalificación	FIAES-PR. 1.2.2	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Licitación del Proyecto		


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Gerente General	Conforma Comité evaluador compuesto por un equipo multidisciplinario e interinstitucional de expertos internos y externos a FIAES, (Personal FIAES, AID y MARN)	10 H
2	Ejecutoras	Presenta cada institución concursante de manera separada la información legal, financiera y administrativa, según se trate de donación menor o donación normal.(formatos 1,2)	12 H
3	Asistente Financiero	Recibe documentos legales, financieros, administrativos de parte de las entidades concursantes según lo establecidos en los requisitos de precalificación.	9 H (CF)
4	Asesor Legal	Analiza documentación Legal sobre la base de los parámetros establecidos en la Guía 1 del Manual de Evaluación Vigente.	3 H
5	Coordinador financiero	Analiza Documentación Financiera, Administrativa de acuerdo lo establecido en el Manual Vigente en las guías "2.A" y "2.B" según corresponda para donación normal o donación menor Recibir una copia por vía electrónica para la respectiva revisión de cada proyecto conforme a requerimiento	24 H
6	Comité evaluador	Presenta resultados luego de integrar el análisis legal con la evaluación financiera y administrativa, quienes a través de sus valoraciones determinarán si continúan con el proceso de evaluación Se hará una sola reunión presencial	8 H
7	Consejo Administrativo	Aprueba los resultados si está de acuerdo con las recomendaciones del comité evaluador para precalificación de proyectos (Fase I) Califica: Donación Normal o Donación menor No Califica (Establecer una reunión quincenal)	120 H
8	Gerente General	Notifica Resultados a las entidades que han calificado y si continúan con el proceso según la calificación de donación, o no continúan con el proceso.	0.15 H
9	Ejecutoras	Acepta resultado de la evaluación de esta fase, caso contrario, tiene la opción de apelar	0.15 H

10	Gerente General	Recibe carta de aceptación y continúa con el tramite	0.10 H
11	Gerente General	Recibe carta de apelación en el caso que la ejecutora no acepte la resolución	0.10 H
12	Gerente General	Notifica Resultados luego de analizar los argumentos de la apelación, en este caso al resolución es definitiva Si la resolución es positiva continúa con el punto 6, sí es negativa se descalifica.	0.10 H
13	Ejecutoras	Recibe resolución: Si es positiva continúa con el punto 6, caso contrario queda descalificada.	0.15 H
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			186.8 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 1.2.2
	Precalificación	Fecha:03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



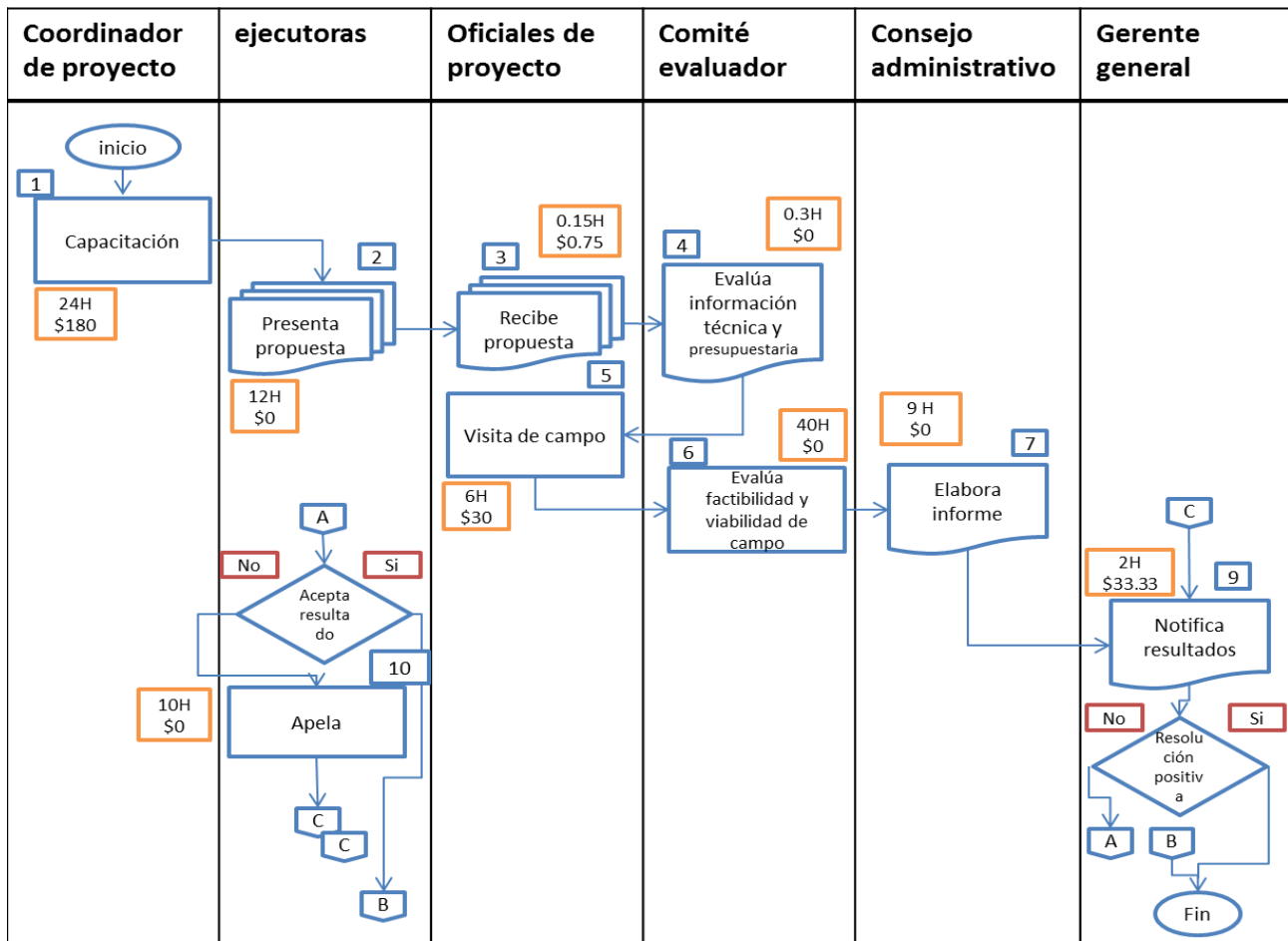
V. Calificación

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Calificación	FIAES-PR. 1.2.3	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Evaluación de Proyecto		


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Coordinador de Proyectos	Capacita a las entidades calificadas mediante reuniones territoriales de orientación para la preparación de las propuestas de proyectos (escuela de proyectos) esto mediante teleconferencias y creación un aula virtual en la nube.	24 H
2	Ejecutoras	Presenta cada institución concursante la propuesta del proyecto y la información requerida para la evaluación técnica y económica (formato 3)	12 H
3	Oficial de Proyectos	Recibe propuesta realizando un chequeo de la documentación exigible según formato 3 del manual vigente	0.15 H
4	Comité Evaluador	Evalúa la información técnica y presupuestaria, según la guía 3 del manual vigente vía plataforma electrónica	0.30 H
5	Oficial de Proyecto	Realiza visita a lugar en donde se ejecutará el proyecto para constatar que la información plasmada en el documento sea la misma que la encontrada a nivel de campo.	6 H
6	Comité evaluador	Evalúa la factibilidad y viabilidad técnica de campo según lo establece la guía 4 del Manual Vigente. Se realiza una sola reunión presencial Y remite informe de resultados para ser presentado al C. Ad.	40 H
7	Consejo Administrativo	Resuelve los resultado de la evaluación calificando los proyectos para su adjudicación y/o descalificando (establecer tiempo de respuesta, 10 días)	9 H
8	Gerente General	Notifica resultados de los resuelto por el consejo administrativo, de adjudicación del proyecto o de descalificación del mismo	2 H
9	Ejecutoras	Acepta carta de adjudicación del proyecto y continúa con la formalización de adjudicación	0.15 H
10	Ejecutoras	Recibe carta de no cumplimiento de los requisitos con la opción de no aceptar los resultados, si este es el caso presenta carta de apelación	0.15 H
11	Ejecutoras	Apela como opción que le da normativa a través de una carta	10 H

		dirigida a la Gerencia General en un lapso de 10 días hábiles después de ser notificadas	
12	Gerente General	Resuelve sobre carta de apelación, en este caso la resolución es definitiva Si la resolución es positiva continúa con el punto 4, si es negativa se descalifica	2 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	105.75 H

	FLUJOGRAMA		FIAES-FG. 1.2.3
	Calificación		Fecha: 03/03/2015
			Versión: 01
			Página: 1 de 1

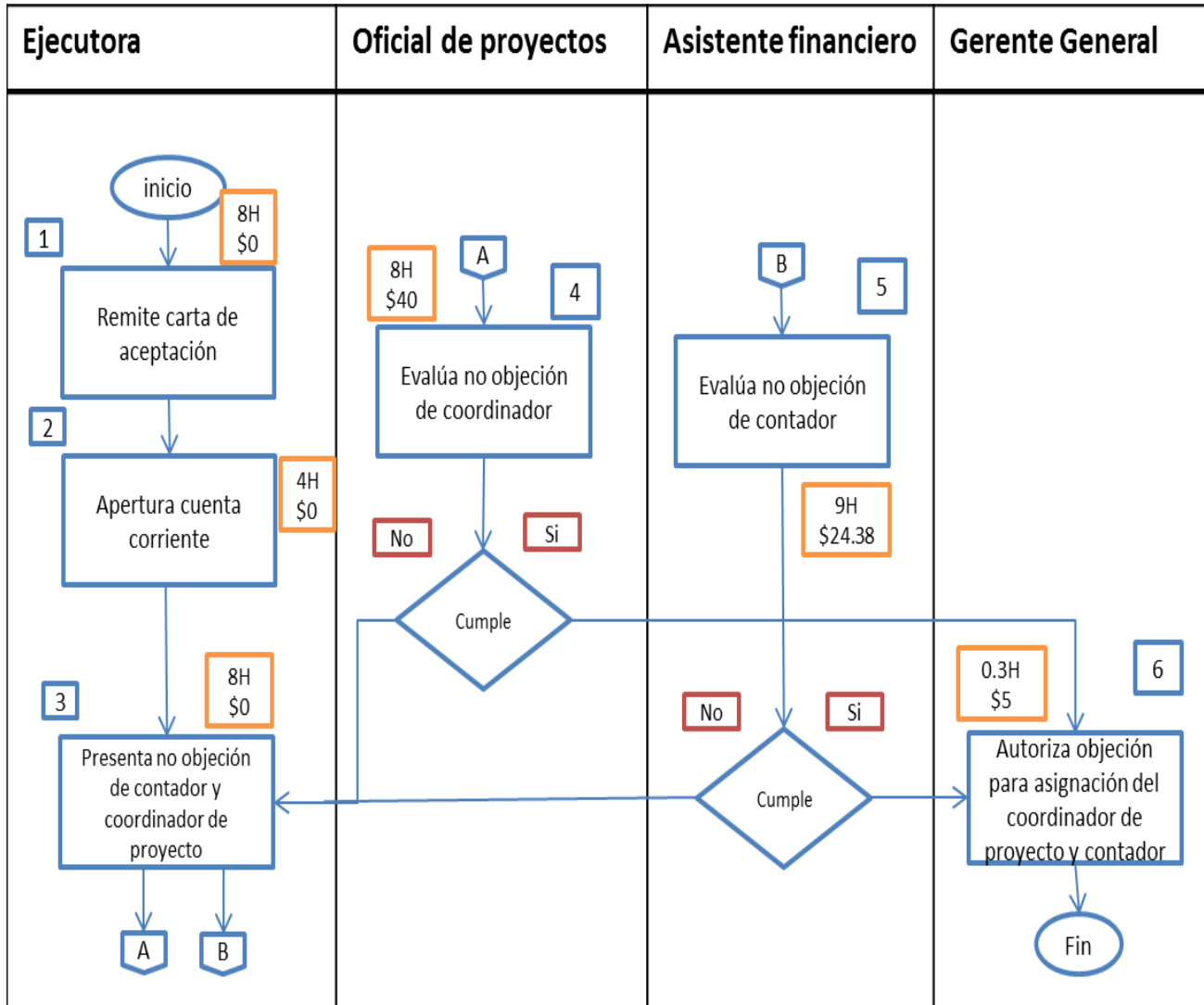


VI. Tramites


	Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Tramites	FIAES-PR. 1.3.1	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Formalización		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Ejecutoras	Remite Carta de aceptación del financiamiento, nombrando el proyecto y el compromiso según las condiciones de la cooperación técnica y financiera (anexo 1)	8 H
2	Ejecutoras	Realiza la apertura de la cuenta corriente según los requisitos del anexo 3 de este manual, previamente con punto de acta de autorización de la junta directiva de la ejecutora	4 H
3	Ejecutoras	Presenta solicitud de no objeción del coordinador y contador, adjuntando la documentación según le perfil del puesto que se describe en el anexo 2	8 H
4	Oficial de Proyectos	Evalúa la no objeción del Coordinador del proyecto propuesto por la ejecutora, si reúne las exigencias y requisitos del puesto pasa autorización del gerente general, caso contrario lo devuelve para nueva propuesta	8 H
5	Asistente financiero	Evalúa la no objeción del Contador del proyecto propuesto por la ejecutora, si reúne las exigencias y requisitos del puesto pasa autorización del gerente general, caso contrario lo devuelve para nueva propuesta	9 H
6	Gerente General	Autoriza la No objeción del coordinador y contador del proyecto y pasa al procedimiento de formalización de convenios	0.3 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	37.30 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 1.3.1
	Tramites	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



VII. Convenios

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Convenio	FIAES-PR. 1.3.2	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Pre Inversión	Formalización		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Oficial de Proyectos	Hace ficha técnica la cual lleva los datos del proyecto, nombre, montos, origen de fondos, aporte y contrapartida, programa de desembolso y resultados esperados.	8
2	Asesor Legal	Elabora convenios a partir de la información de la ficha técnica, también hace el pagaré como garantía de curso legal	6
3	Asistente de Gerencia	Revisa convenios, si está conforme lo pasa a la gerencia general para su visto bueno, caso contrario lo devuelve con observaciones.	1
4	Gerente General	Da el visto buen a convenio previo para remitirlo a firma de consejo administrativo (Delegar al gerente Firma del Convenio)	0.3
5	Ejecutora	Firma el convenio de cooperación posteriormente a la firma del presidente del consejo administrativo.	8
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			23.3 H



FLUJOGRAMA

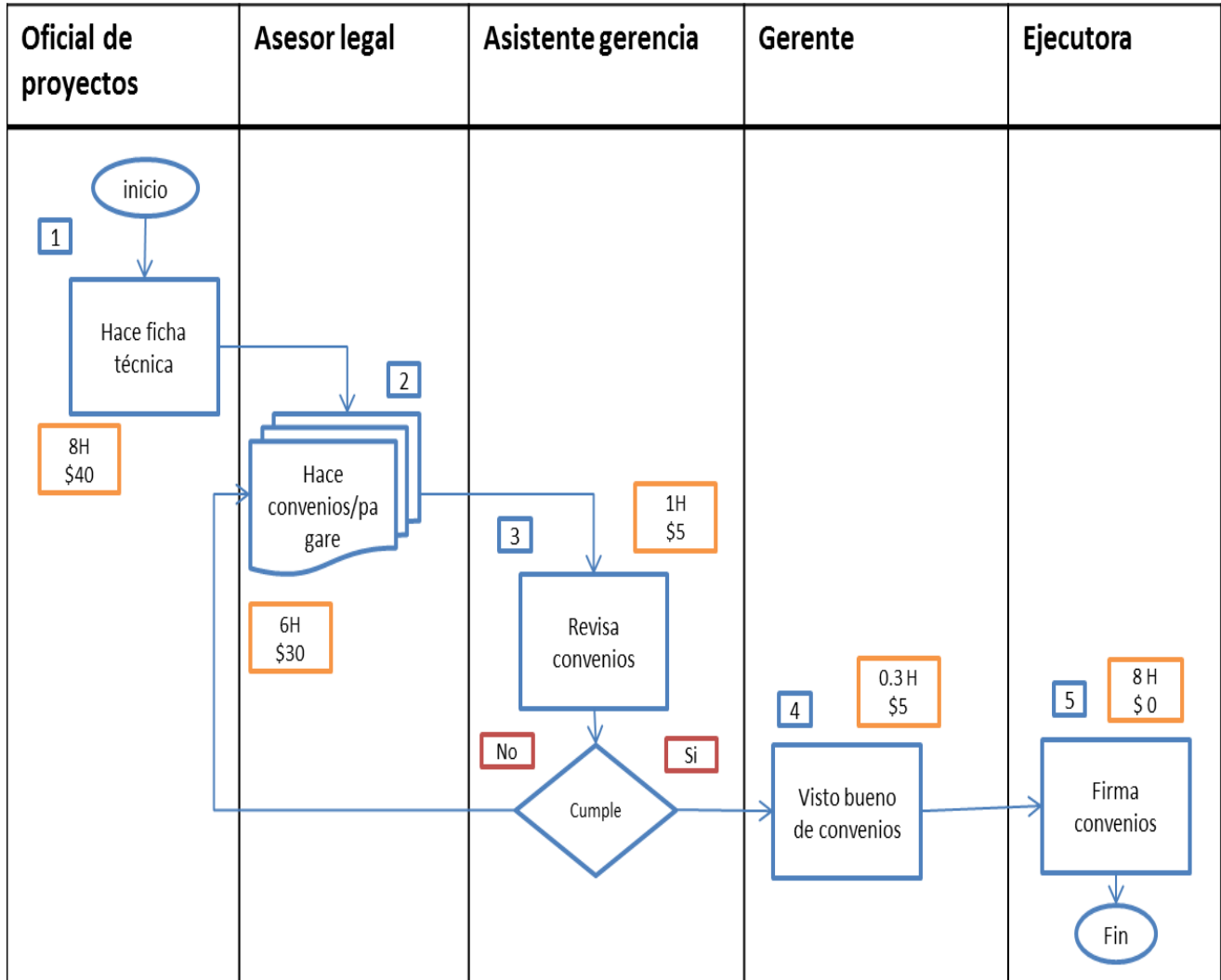
FIAES-FG. 1.3.2

Convenio


Fecha: 03/03/2015

Versión: 01

Página: 1 de 1




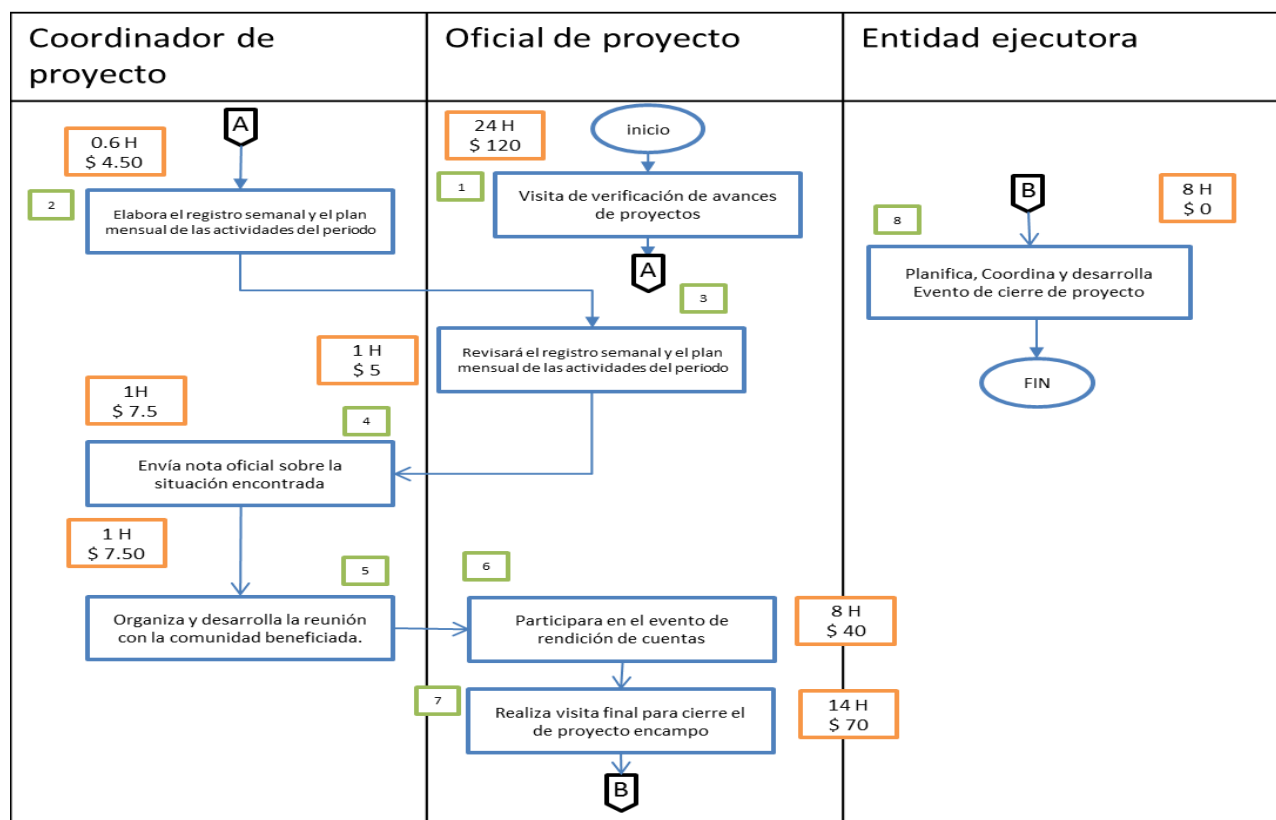
VIII. Seguimiento Técnico de Campo

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Seguimiento Técnico de Campo	FIAES-PR. 2.1.1	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Técnicos		


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Oficial de proyecto	Realizara visita trimestralmente para verificación de los avances de proyectos.(También recibirá los documentos físicos de lo realizado de cada proyecto en el período evaluado) Completará el registro de la visita por el personal que realice la visita y deberá de ser firmado y sellado en El campo por el coordinador del proyecto y el delegado de la ejecutora en original y copia Coloca sello para garantizar el registro de las visitas	24 H
2	Coordinador de proyecto campo	Elabora el registro semanal y el plan mensual de las actividades del periodo apoyado en los documentos de anexo 11. Esta se realizara con énfasis a las actividades en el sitio o territorio de proyecto.	0.6 H
3	Oficial de proyecto	Revisará previamente el registro semanal y el plan mensual de las actividades del periodo apoyado en los documentos de anexo 11 Esta se realizara con énfasis a las actividades en el sitio o territorio de proyecto	1 H
4	Coordinador de proyecto FIAES	Enviara a junta directiva de la ejecutora una nota oficial sobre la situación encontrada. Si existen situaciones reincidentes en las visitas que pudieran poner en riesgo el resultado del proyecto FIAES.	1 H
5	Coordinador de proyecto campo	Organiza y desarrolla la reunión con la comunidad beneficiada para informar sobre avances de proyecto	8 H
6	Oficial de proyecto	Participara en el evento de rendición de cuentas que realiza la entidad ejecutora con la comunidad beneficiaria y los actores involucrados.	14 H
7	Oficial de proyecto	Realiza visita final para cierre el de proyecto en campo. Se puede hacer durante la rendición de cuentas	8 H

8	Entidad ejecutora	Planifica, Coordina y desarrolla Evento de cierre de proyecto Representantes de FIAES relacionados al proyecto Participa en evento de cierre de proyecto Participan 2 de las tres personas	8 H
TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO			64.6 H


	FLUJOGRAMA		FIAES-FG. 2.1.1
	Seguimiento Técnico de Campo		Fecha: 03/03/2015
			Versión: 01

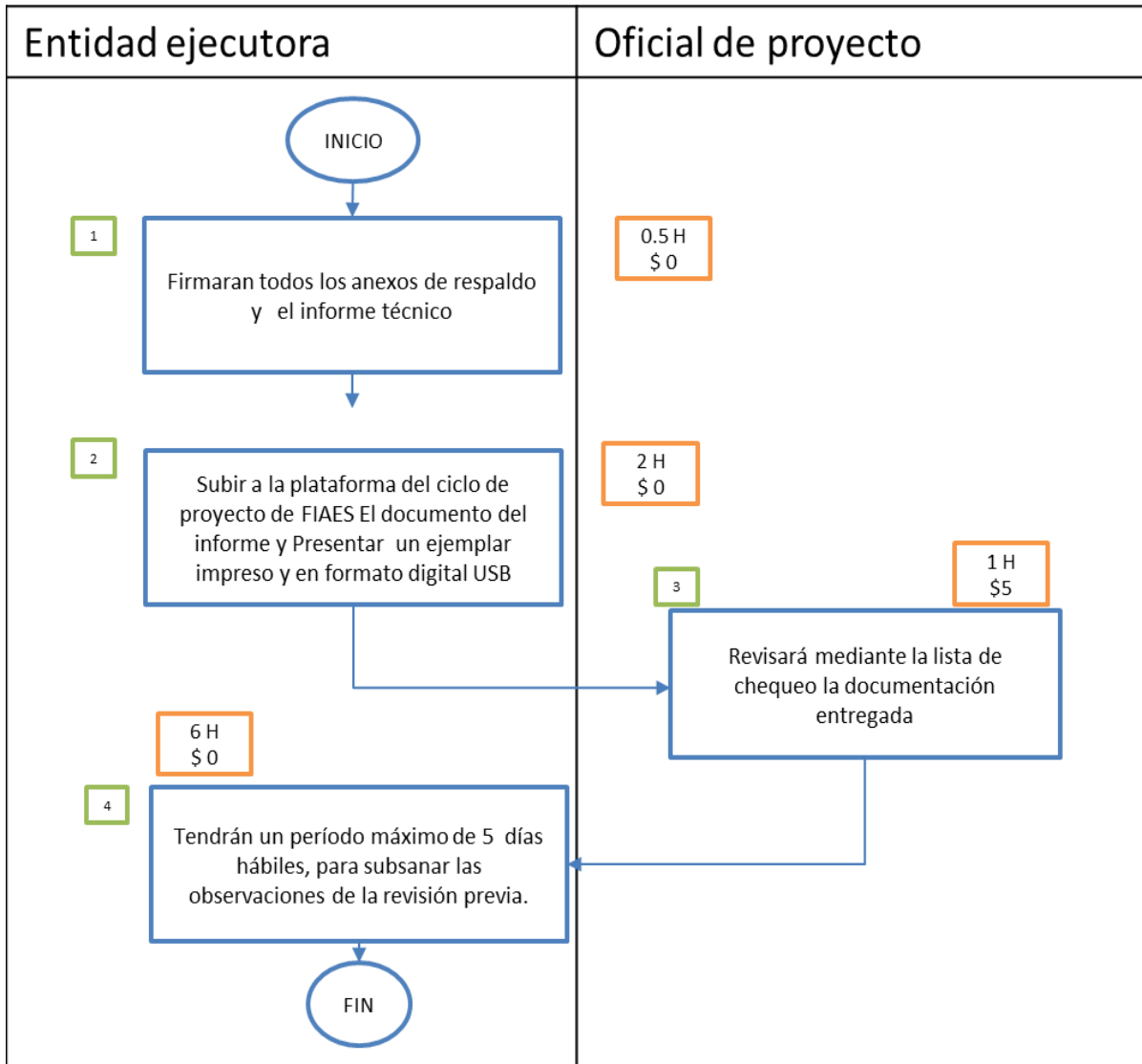


IX. REQUERIMIENTOS DE INFORMES TÉCNICOS


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Requerimientos de informes técnicos	FIAES-PR. 2.1.2	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Técnicos		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Institución ejecutora	Firmaran todos los anexos de respaldo; así como también el informe por el Director Ejecutivo y deberá traer el sello estampado de la ejecutora.	0.5 H
2	Institución ejecutora	Subir a la plataforma del ciclo de proyecto de FIAES El documento del informe Presentar un ejemplar impreso y en formato digital USB El original deberá incluir los cuadros 1 y 2 del manual operativo vigente. La Memoria USB deberán contener las sub carpetas siguientes: A: Archivos en Word B: Archivos en Excel C: Archivos escaneados o PDF.	2 H
4	Oficial de proyecto	Revisará mediante la lista de chequeo que se presenta en el anexo 18 la documentación presentada en la Plataforma electrónica de medición y control del ciclo de proyecto	1 H
5	Institución ejecutora	Tendrán un período máximo de 5 días hábiles, para subsanar las observaciones de la revisión previa si las hubiere. (igual)	6 H
		TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	9.5 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.1.2
	Requerimientos de informes técnicos	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



X. PRESENTACIÓN Y REVISIÓN DE INFORMES TÉCNICOS

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Presentación y revisión de informes técnicos	FIAES-PR. 2.1.3	01	03-03-2015	1 de 4
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Técnicos		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION (Bastará con el Procedimiento anterior)	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Entregará una carta de remisión por medio de una nota la cual la entidad ejecutora realizara la entrega oficial del informe, la cual deberá estar debidamente firmada y sellada.	0 H
2	Entidad ejecutora	Realizara la portada en base al formato del anexo de la página 37 del manual operativo de proyecto FIAES Vigente.	0 H
3	Entidad ejecutora	Elabora una introducción del documento la cual será un resumen o síntesis sobre las principales actividades desarrolladas y los logros obtenidos durante el período; debe especificar hacia dónde estuvieron dirigidos los esfuerzos del personal técnico y de la población de la comunidad beneficiada (máximo una página)	0 H
4	Entidad ejecutora	Realiza el avance del informe utilizando el formulario (cuadro 1) Este informe refleja los porcentajes de avances programados y realizados, conforme a lo establecido en el cronograma de ejecución del proyecto.	0 H
5	Entidad ejecutora	Elaborará avance del proyecto o de cada objetivo para cada proyecto mediante las asignaciones de las ponderaciones o pesos de las actividades propuestas, dichas ponderaciones son la base fundamental para definir los registros de lo Programado (Prog) y Realizado (Real) en las actividades.	0 H
6	Entidad Ejecutora	Documentara las distintas actividades que se desarrollen durante el período informado esta se realiza mediante: Presentación de dos fotografías impresas de Tamaño 8 centímetros (ancho) x 10 centímetros (largo), de cada una de las actividades realizadas, las cuales deberán estar debidamente identificadas con las descripciones siguientes fecha, nombre de la actividad y respaldando cada una de estas en el objetivo.	0 H
7	Entidad ejecutora	Presentará respaldos publicitarios que se han realizado en el proyecto. Documentos borrado, guiones, demos de cuñas radiales, videos en formato digital, ejemplares impresos, actas de entrega de materiales publicitarios en los eventos.	0 H
8	Entidad	Presentará respaldos generales a la ejecución del proyecto estos	0 H

	ejecutora	<p>consisten en:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Investigaciones, planes operativos y planes de manejo: los respaldos y ponderaciones de avance serán: TDR {10%}, contrato firmado (15%L informe avances {20%L informe final preliminar (25%L versión final (30%). Los documentos finales deberán presentarse un ejemplar en físico y un ejemplar en digital, según aplique. b) Resumen de las reuniones de la de socialización y/o coordinaciones del proyecto. Según formulario (ANEXO 9 y 10) c) Ayuda memoria de reuniones en el territorio. (ANE XO 8) d) Registro de aporte de contrapartida (ANEXO 17). En este anexo se requiere que se detallen o listen las actividades en que se ha realizado el aporte de contrapartida en cada uno de los períodos. e) Otros documentos que a criterio de la ejecutora o del FIAES, sirvan para respaldar las actividades realizadas. 	
9	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa Gestión de ecosistema. se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 1) • Registro de construcción de corrales de especies menores (ANEXO 2) • Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 3) • Un ejemplar de material didáctico. 	0 H
10	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa de gestión territorial Se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 1) 2. Listado de participantes y agenda de la reunión de socialización de avance del proyecto (ANEXO 9 y 10) 3. Registro de entrega de filtros purificadores de agua (ANEXO 4) 4. Registro de construcción de corrales de especies menores (ANEXO 2) 5. Registro de construcción de obras de conservación de suelos (ANEXO 5) 6. Registro de beneficiarios de reforestación pura o sistemas agroforestales (ANEXO 6) 7. Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 3) 	0 H

		<p>8. Un ejemplar de material didáctico.</p> <p>9. Cartas didácticas utilizadas en las capacitaciones</p>	
11	Entidad ejecutora	<p>Presentará respaldos por programa de prevención y control de la contaminación.</p> <p>Se requiere que se presente de manera secuencial y ordenada por cada una de las actividades reportadas en el periodo de los siguientes documentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia del registro a capacitaciones (ANEXO 1) 2. Listado de participantes y agenda de la reunión de socialización de avance del proyecto (ANEXO 9 y 10) 3. Registro de construcción de tratamiento de aguas grises (ANEXO 7) 4. Carta de compromiso por beneficiarios de infraestructura construida 5. Registro de entrega de filtros purificadores de agua (ANEXO 4) 6. Constancia de entrega de materiales y equipos (ANEXO 3) 7. Un ejemplar de material didáctico. 8. Cartas didácticas utilizadas en las capacitaciones 	0 H
12	Entidad ejecutora	<p>Incluirá en el informe modificaciones al proyecto.</p> <p>En caso de ser estrictamente necesaria la ampliación del período de ejecución de proyecto, la entidad ejecutora deberá presentar al FIAES una solicitud por escrito con al menos un mes antes de que finalice el convenio, las cuales deberá estar respaldadas técnicamente. El FIAES se reserva el derecho de aprobar o denegar las solicitudes.</p>	0 H
13	Entidad ejecutora	<p>Solicitará modificaciones al proyecto en casos especiales.</p> <p>Se podrá solicitar modificaciones que impliquen la reprogramación de actividades, ampliación de plazos y de fondos mediante (ANEXOS^o13), esta modificación deberá gestionarse ante FIAES, siempre y cuando sea antes del último período de ejecución del proyecto.</p> <p>En el caso de la construcción de infraestructura no se aceptara la gestión de la adenda en el último periodo del proyecto; caso contrario se deberá analizar la pertinencia de esta modificación.</p>	0 H
14	Coordinador de proyecto	<p>Autoriza y Elabora adenda por modificaciones al proyecto y estas modificaciones llevan a realizar un cambio en el Convenio de Cooperación Técnica y Financiera.</p>	1 H
15	Entidad ejecutora	<p>No Elabora adenda aplicarán las restricciones por incumplimiento en aquellos casos que se deba a factores fuera del alcance y control de la entidad ejecutora, como el caso de inundaciones, terremotos, incendios, etc.</p>	0 H
16	Oficial de	<p>Realizara una liquidación de informes técnicos por periodo.</p>	28 H

	proyecto	La liquidación por periodo se realizara una vez revisado el informe del periodo correspondiente y realizado la visita de campo. El porcentaje de avance por periodo deberá presentar un porcentaje mínimo de cumplimiento del 75% de las actividades programadas por periodo. Delo contrario FIAES se reserva el derecho de retener los desembolsos hasta que se supere el retraso.	
17	Coordinador de proyecto	Realizara el monitoreo de indicadores por objetivo establecido. Este se realizara mediante el formato del cuadro 2 del manual operativo vigente). Este formulario deberá completarse a partir de cada resultado cuantificado en el cuadro matriz resumen del proyecto (cuadro 1) debiendo redactar los resultado de manera que permita darle un seguimiento durante la ejecución.	2 H
18	Oficial de proyecto	Realizara una liquidación técnica final. Cuando finalice el tiempo de duración del proyecto definido en el Convenio, cada ejecutora deberá haber cumplido con un mínimo del 85% de las actividades relevantes que fueron programadas en el proyecto, caso contrario el FIAES no extenderá el visto bueno correspondiente, consecuentemente dicha entidad no podrá participar en una nueva licitación.	8 H
19	Oficial de proyecto	Revisará el informe técnico y las observaciones resultantes, se harán del conocimiento oficial a la entidad ejecutora debiendo ser superadas en un período no mayor a cinco días hábiles posteriores a la recepción de las mismas. El FIAES se reserva el derecho en caso de incumplimiento a no realizar los desembolsos subsiguientes.	1.5 H
20	Entidad ejecutora	Elaborará y presenta una sistematización de indicadores de impacto. Consiste en una recolección de datos de cómo el proyecto ha contribuido a cambiar la situación social, económica, ambiental, y los ingresos generados a las familias y a la comunidad. La información sistematizada que resulte, contribuirá para que FIAES, revise los procesos de planificación estratégica. páginas), incorporando la siguiente información:	0 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			40.5 H



FLUJOGRAMA

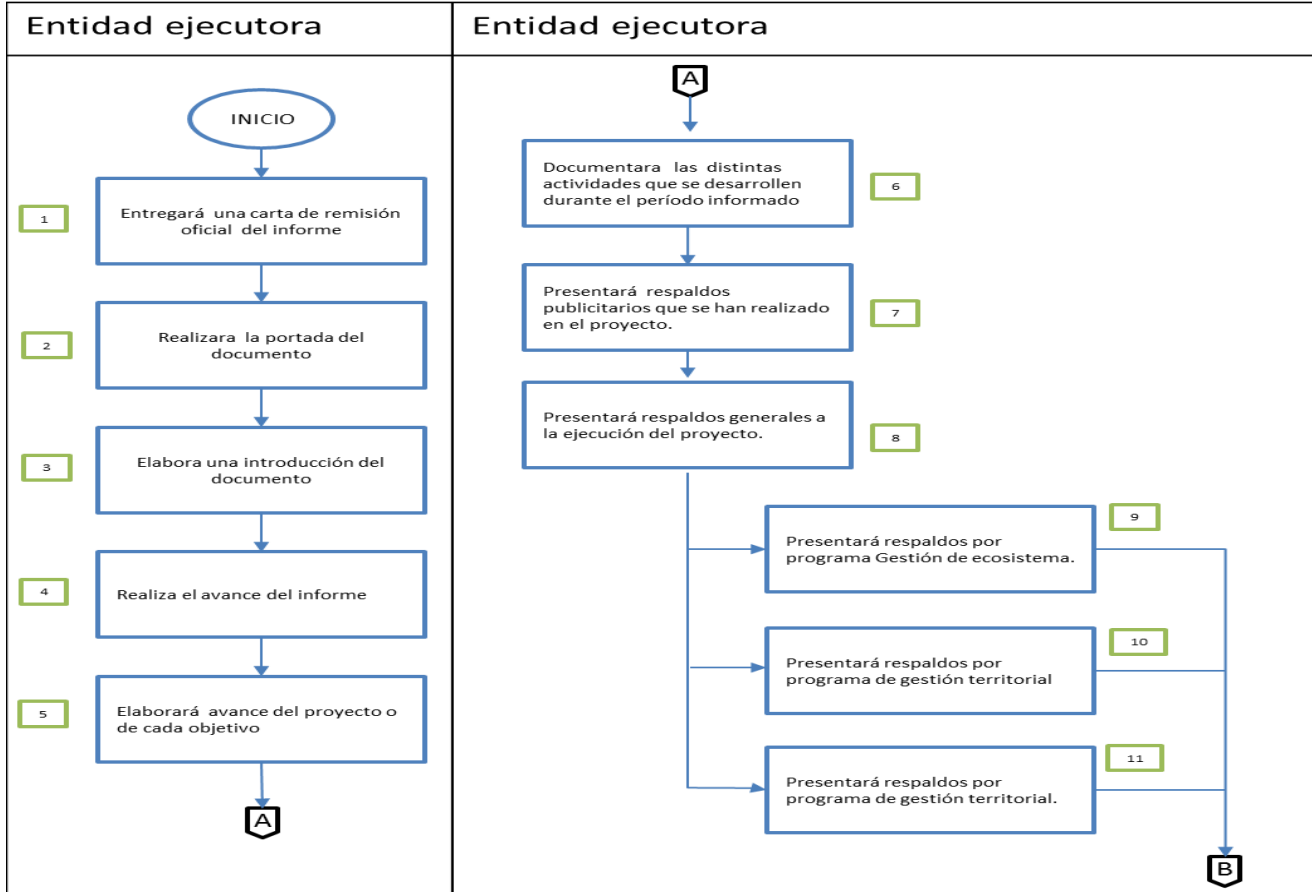
FIAES-FG. 2.1.3

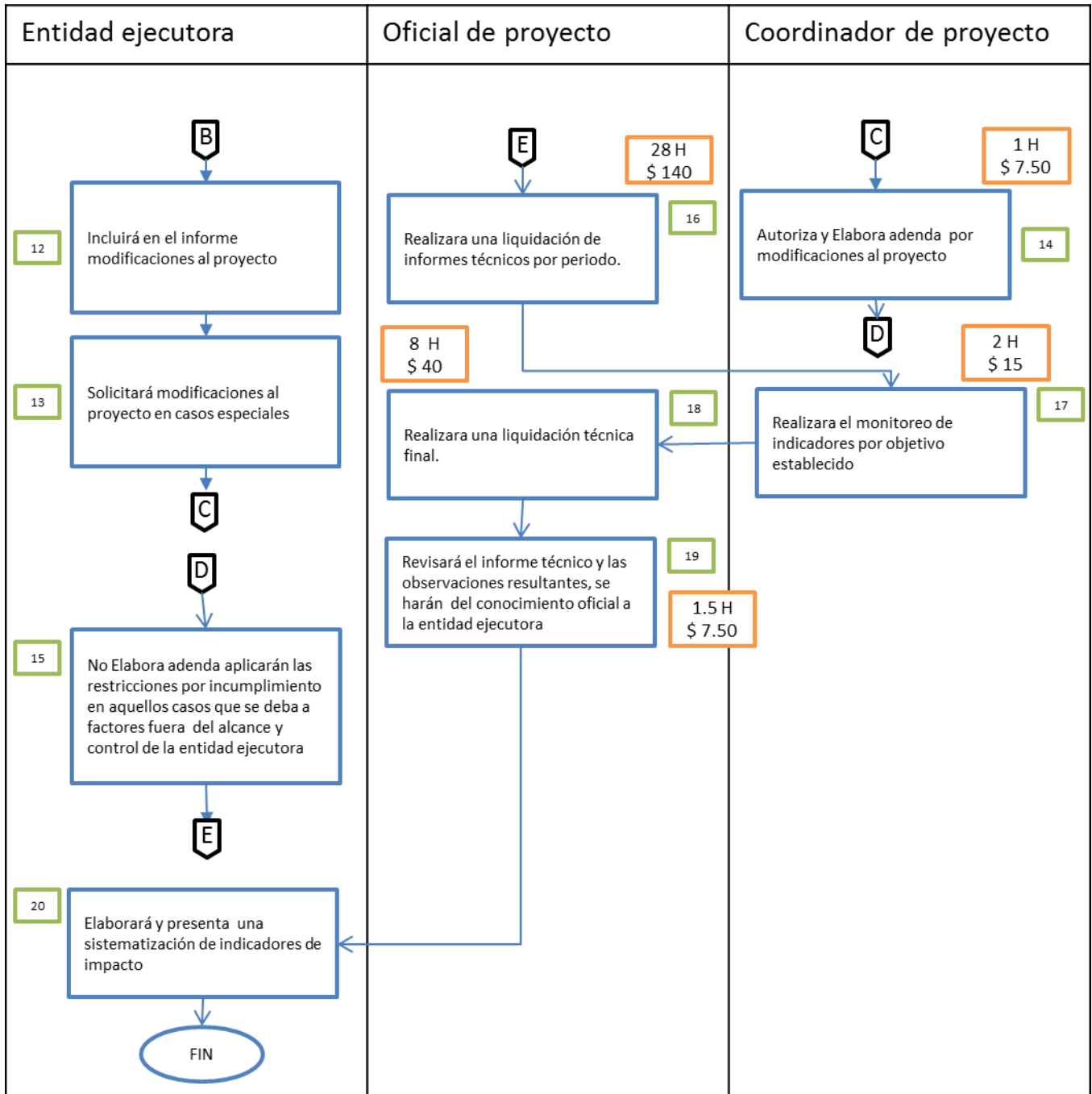
Presentación y revisión de informes técnicos

Fecha: 03/03/2015


Versión: 01

Página: 1 de 1





XI. DESEMBOLSO DE FONDOS

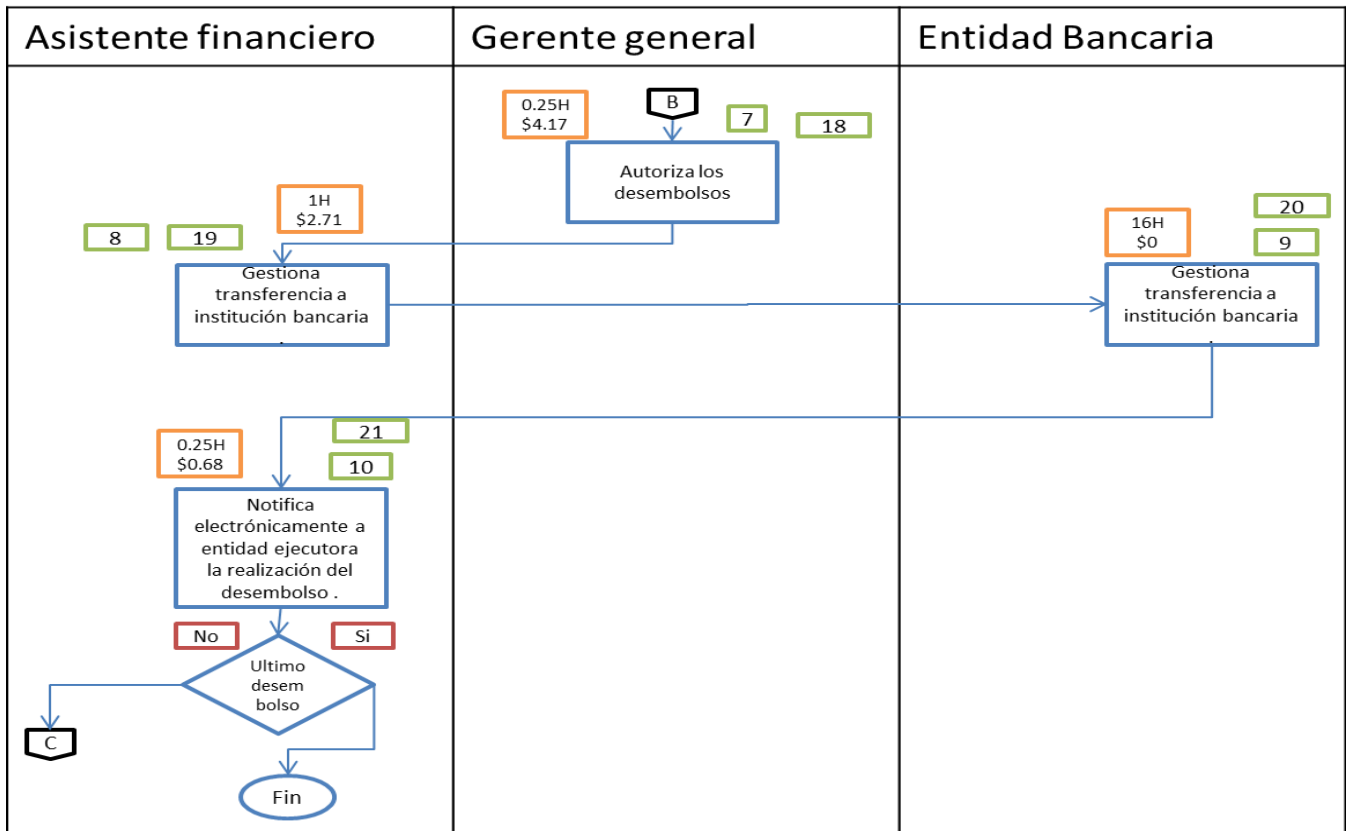
	Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Desembolso de Fondos	FIAES-PR. 2.2.1	01	03-03-2015	1 de 4
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	<p>Presenta los requisitos del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio firmado por las dos partes suscriptoras. • Estar solvente de la ejecución técnica y financiera del proyecto anterior- si corresponde. • Cuenta bancaria del proyecto, instrucción de firmas y cesión de derecho de congelación de fondos. (Anexo 29) (5 días después de nota de aprobación) 	8 H
2	Asistente financiero	Recibe y revisa documentos presentados por ejecutora para realización de primer desembolso	1 H
3	Asistente financiero	Crea base de datos del ciclo del proyecto con los campos requeridos por plataforma.	1 H
4	Asistente financiero	<p>Elabora carta de transferencia de fondos y nota de retención de fondos en concepto de auditoria y publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjunta copia de convenio firmado • Adjunta contrato de apertura de cuenta bancaria • Nota de congelación de fondos <p>Presenta a coordinador financiero documentos para revisión y firma</p>	1 H
5	Coordinador financiero	Recibe notificación de creación de carta de transferencia de fondos, Revisa libera.	0.25 H
6	Coordinador técnico	Recibe notificación de creación de carta de transferencia de fondos, Revisa libera	0.25
7	Gerente general	<p>Autoriza los desembolsos en un período de 5 días después de que la institución ejecutora cumpla con todas las condiciones establecidas para el desembolso.</p> <p>El incumplimiento de estos requisitos veta el derecho al desembolso y casos especiales serán analizados por FIAES.</p>	0.25 H
8	Asistente financiero	<p>Gestiona transferencia a institución bancaria</p> <p>Se sacan copia a nota de transferencia</p> <p>Coordina con motorista para el traslado hacia el banco</p>	1 H


		correspondiente	
9	Institución bancaria	Realiza desembolso a entidad ejecutora conforme a instrucción emitida por FIAES	16 H
10	Asistente financiero	Notifica electrónicamente a entidad ejecutora la realización del desembolso adjuntando carta de transferencia.	0.25 H
11	Entidad Ejecutora	<p>Cumple los requisitos de los siguientes desembolso programados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la fecha de presentación de los informes técnico y financiero. • Informes técnico y financiero sin observaciones en la revisión previa. • Presentar solicitud de desembolso conforme al presupuesto aprobado. (Anexo 23) • Tener como mínimo un 75% de ejecución acumulada sobre los fondos desembolsados, en el período inmediato anterior. • Haber superado las observaciones técnicas y financieras de los informes del período anterior al que se está presentando (aplica a partir del tercer período). 	28 H
12	Asistente financiero	<p>Revisa documentación financiera presentada por entidad ejecutora (revisión previa) de acuerdo a procedimiento de recepción de informe.</p> <p>Verifica el cumplimiento de la superación de observaciones a partir del tercer desembolso</p>	1 H
13	Oficial de proyecto	Revisa documentación técnica presentada por entidad ejecutora (revisión previa)	1 H
14	Oficial de proyectos	Llena ficha de control de desembolso	1 H
15	Asistente financiero.	Llena ficha de control de desembolso (a partir del segundo desembolso) y elabora carta de transferencia de fondos	3 H
16	Coordinador financiero	Recibe notificación de creación de carta de transferencia de fondos, Revisa libera	0.25 H
17	Coordinador técnico	Recibe notificación de creación de carta de transferencia de fondos, Revisa libera	0.25
18	Gerente general	<p>Autoriza los desembolsos en un período de 5 días después de que la institución ejecutora cumpla con todas las condiciones establecidas para el desembolso.</p> <p>El incumplimiento de estos requisitos veta el derecho al desembolso y los casos especiales serán analizados por FIAES.</p>	0.25 H
19	Asistente financiero	<p>Gestiona transferencia a institución bancaria</p> <p>Se sacan copia a nota de transferencia</p> <p>Coordina con motorista para el traslado hacia el banco correspondiente</p>	1 H

20	Institución bancaria	Realiza desembolso a entidad ejecutora conforme a instrucción emitida por FIAES	16 H
21	Asistente financiero	Notifica electrónicamente a entidad ejecutora la realización del desembolso adjuntando carta de transferencia.	0.25 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			80.75 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.2.1
	Desembolso de Fondos	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



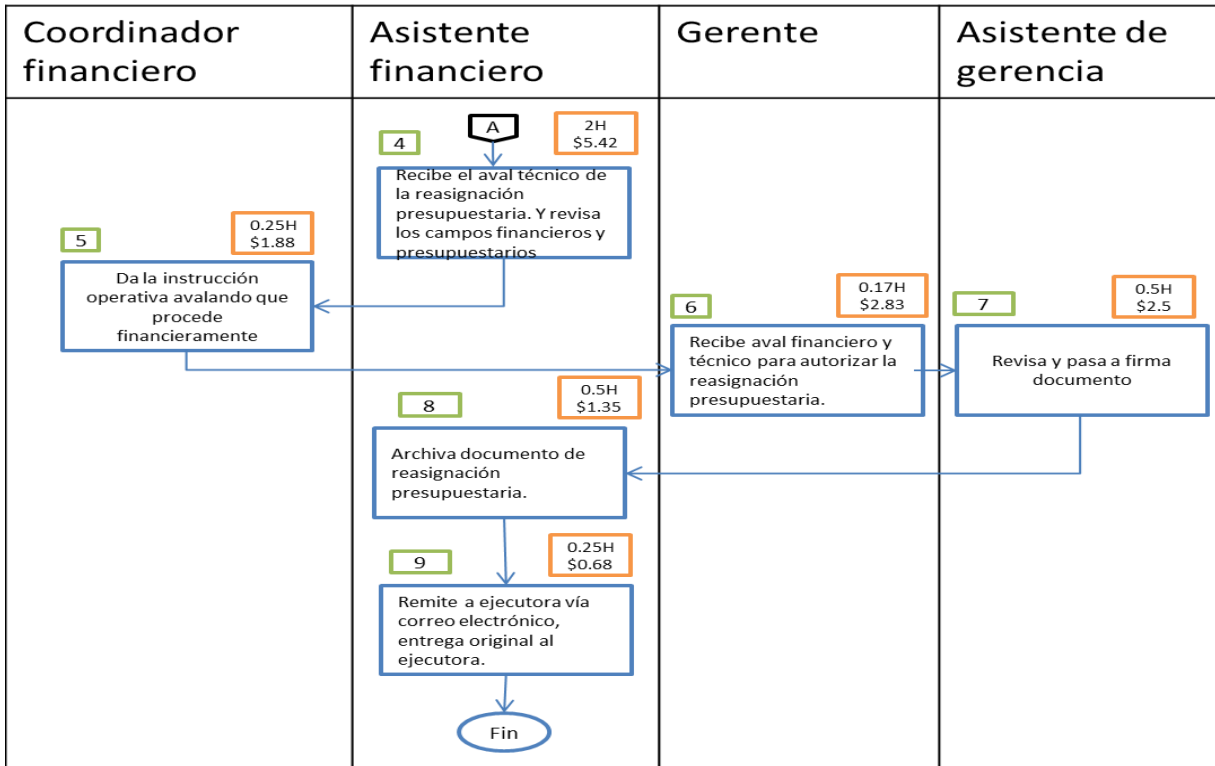
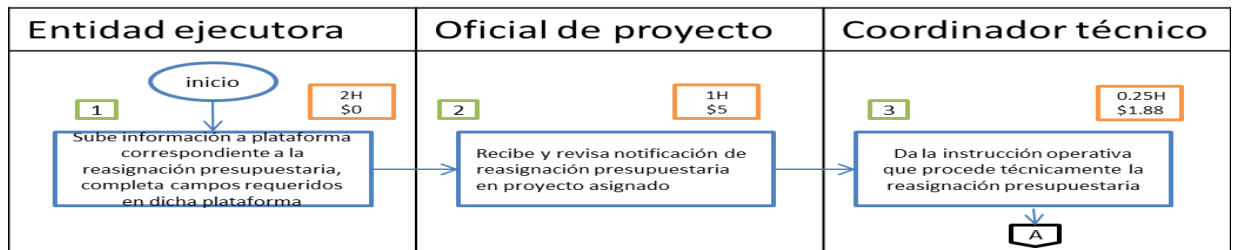
XII. REASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Reasignaciones presupuestarias	FIAES-PR. 2.2.2	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Ejecutora	Sube información a plataforma correspondiente a la reasignación presupuestaria, completa campos requeridos en dicha plataforma y adjuntas los comprobantes que sustenten los cambios presupuestarios.	2 H
2	Oficial de proyecto	Recibe y revisa notificación de reasignación presupuestaria en proyecto asignado Si esta correcto traslada a verificación de coordinador técnico sino se envía notificación a ejecutora con observaciones pertinentes.	1H
3	Coordinador técnico	Da la instrucción operativa que procede técnicamente la reasignación presupuestaria	0.25 H
4	Asistente financiero	Recibe el aval técnico de la reasignación presupuestaria. Y revisa los campos financieros y presupuestarios <ul style="list-style-type: none"> • Justificación de la reasignación de fondos • Actualización de costeo de actividades • Disponibilidad presupuestaria • Cumplimiento de las restricciones del Manual Operativo Se firma y se registra en libro SI es conforme si cumple NO se solicita las correcciones a ejecutora Si esta correcto traslada a verificación de coordinador financiero si no se envía notificación a ejecutora con observaciones pertinentes.	2 H
5	Coordinador financiero	Da la instrucción operativa avalando que procede financieramente	0.25 H
6	Gerente	Recibe aval financiero y técnico para autorizar la reasignación presupuestaria. Genera una notificación para la asistente de gerencia.	0.17 H

7	Asistente de gerencia	Imprime notificación, gestiona firma y remite documento autorizado a asistente financiero.	0.5 H
8	Asistente financiero	Archiva documento de reasignación presupuestaria.	0.5 H
9	Asistente financiero	Remite a ejecutora vía correo electrónico, entrega original al ejecutora	0.25 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			6.92 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.2.2
	Reasignaciones presupuestarias	Fecha:03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



XIII. NO OBJECIONES

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
No Objeciones	FIAES-PR. 2.2.3	01	03-03-2015	1 de 3
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Recepción FIAES	<p>Recibe solicitud de no objeción, da ingreso formal y remite a la asistente de gerencia</p> <p>Las no objeciones pueden ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación del contador • Contratación del coordinador • Consultoría • Bienes y servicios 	0.8 H
2	Gerencia General	Recibe y Margina documentación recibida.	0.8 H
3	Asistente de gerencia	Recibe documentación, fotocopia carta y traslada a recepción	0.8 H
4	Coordinador financiero	Recibe la documentación del proceso no objeción de contador y remite al asistente financiero que corresponde.	0.25 H
5	Asistente Financiero	<p>Recibe el proceso de no objeción del contador y revisa documentación siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Currículum: Experiencia, Nivel académico y referencias. • Atestado: copia de DUI, NIT, Títulos y Diplomas. • Acreditación de contador extendida por el ministerio de educación o título de Licenciado en contaduría pública. • Revisión e investigación de referencias laborales y personales. • Evaluación en proyectos anteriores si aplica. • Revisión de borrador de contrato de contador: Cumplimiento de formato, periodo de contratación, honorarios, 	10 H

		correspondencia de datos generales. Elabora y remite ficha de evaluación del contador y carta de no objeción, Adjuntando documentación de soporte.	
6	Coordinador financiero	Revisa, firma la ficha de evaluación del contador y rubrica nota de NO OBJECION Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
7	Asistente financiero	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
8	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma. Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.25 H
9	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
10	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
11	Coordinador financiero	Recibe la documentación del proceso no objeción de Consultoría y remite al asistente financiero que corresponde.	0.25 H
12	Asistente Financiero	Recibe el proceso de no objeción de consultoría y revisa documentación siguiente <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestaria • Cumplimiento del proceso de compras con base en el manual operativo vigente • Vigencia de cotizaciones • En casos de que exista documentación pendiente se solicita a ejecutora vía electrónica Se da visto bueno de cuadro de análisis y remite documentación al oficial de proyecto responsable.	10 H
13	Oficial de proyecto	Recibe y revisa documentación y traslada al coordinador técnico	4 H
14	Coordinador de proyecto	Recibe, revisa y entrega a asistente de gerencia	0.25 H
15	Asistente de gerencia	Recibe, revisa y traslada a gerente general	0.25 H
16	Gerente general	Recibe, revisa, firma y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
17	Asistente de gerencia	Recibe y traslada a recepcionista	0.8 H

18	Coordinador financiero	Recibe copia de la nota de solicitud de no objeción de compra de bienes y servicios. Traslada a asistente financiero para continuidad del proceso	0.25 H
19	Oficial de proyecto	Revisa y da visto bueno de documentación del proceso de compra de bienes y servicios Y traslada a asistente financiero correspondiente	0.25 H
20	Asistente Financiero	<p>Recibe el proceso de no objeción de compra de bienes y servicios y revisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa que cuente con el visto bueno del área técnica • Disponibilidad presupuestaria • Cumplimiento del proceso de compras con base en el manual operativo vigente • Consistencia de cotizaciones con respecto al cuadro de análisis de ofertas (precio unitario) • Vigencia de cotizaciones • Justificación de adjudicación de la compra • Consistencia entre especificaciones técnicas y las ofertas si corresponde • Revisión del contrato de bienes y servicios si corresponde. • Revisión de documentación del proveedor para verificar que no exista conflicto de intereses • En casos de que exista documentación pendiente se solicita a ejecutora vía electrónica <p>Coloca comentario a cuadro de análisis y se firma y sella documentación. Se elabora nota de no objeción y se entrega a coordinador financiero para revisión y rubrica</p>	10 H
21	Coordinador financiero	Revisa documentación y rubrica nota de NO OBJECION. Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
22	Asistente financiero	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
23	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma Si existen observaciones se remite a asistente	0.25 H

		financiero para superarlas.	
24	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
25	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
26	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
27	Coordinador técnico	Recibe la documentación del proceso no objeción de coordinador de proyecto y remite al oficial de proyecto que corresponde.	0.25 H
28	Oficial de proyecto	<p>Recibe el proceso de no objeción del coordinador de proyecto y revisa documentación siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curricular: Experiencia, Nivel académico y referencias. • Atestado: copia de DUI, NIT, Títulos y Diplomas. • Revisión e investigación de referencias laborales y personales. • Evaluación en proyectos anteriores si aplica. • Revisión de borrador de contrato de coordinador: Cumplimiento de formato, periodo de contratación, honorarios, correspondencia de datos generales. <p>Elabora y remite ficha de evaluación del coordinador de proyecto y carta de no objeción, Adjuntando documentación de soporte.</p>	10 H
29	Coordinador técnico	Revisa, firma la ficha de evaluación del coordinador de proyecto y rubrica nota de NO OBJECION Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.33 H
30	Oficial de proyecto	Recibe documentación de no objeción y remite a asistente de gerencia.	0.8 H
31	Asistente de gerencia	Revisa notas de no objeción y traslada al gerente para firma Si existen observaciones se remite a asistente financiero para superarlas.	0.25 H
32	Gerente general	Revisa y firma nota de no objeción y traslada a asistente de gerencia	0.8 H
33	Asistente de gerencia	Recibe documentación y remite a recepción	0.8 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			58.94 H



FLUJOGRAMA

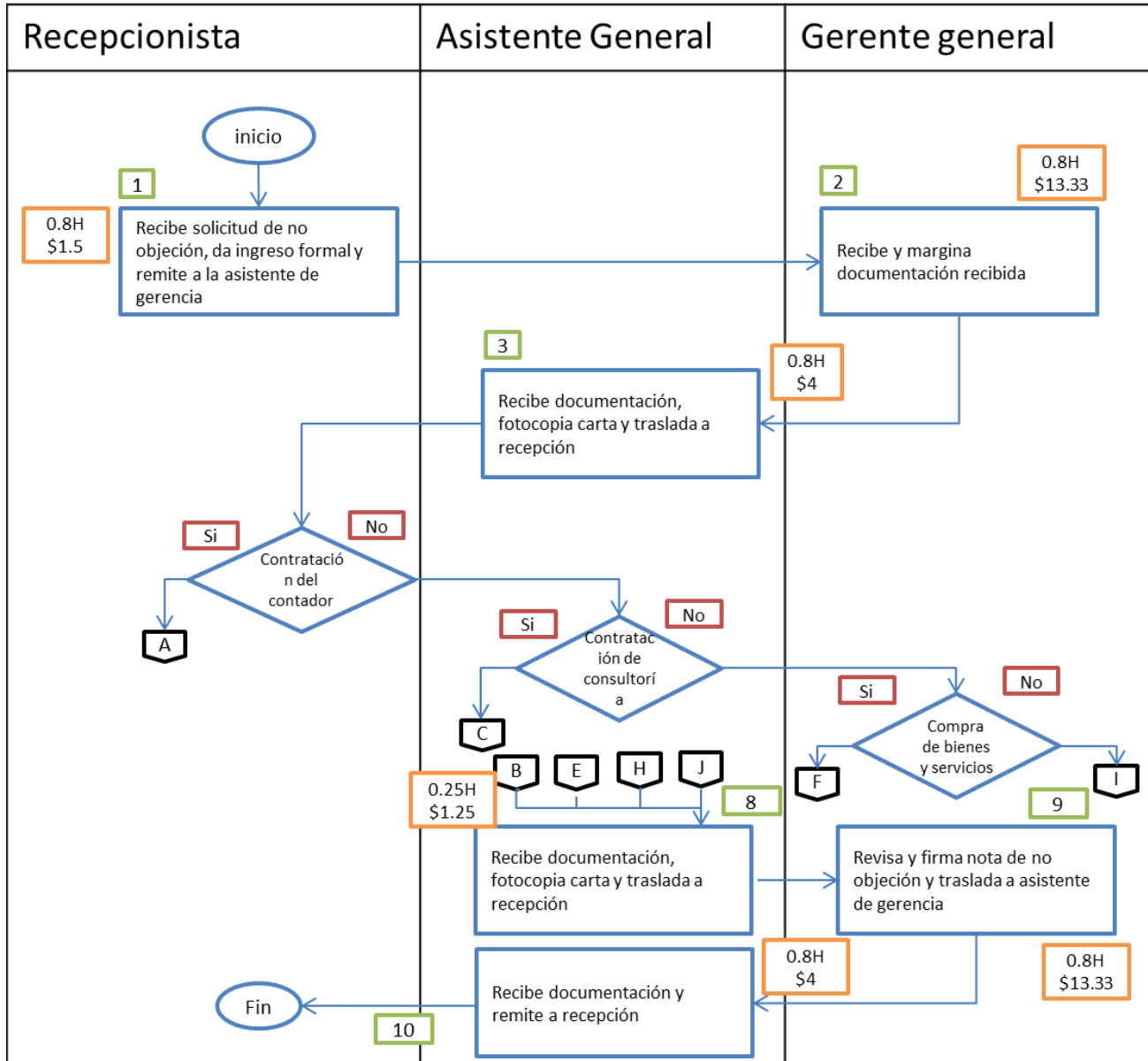
FIAES-FG. 2.2.3

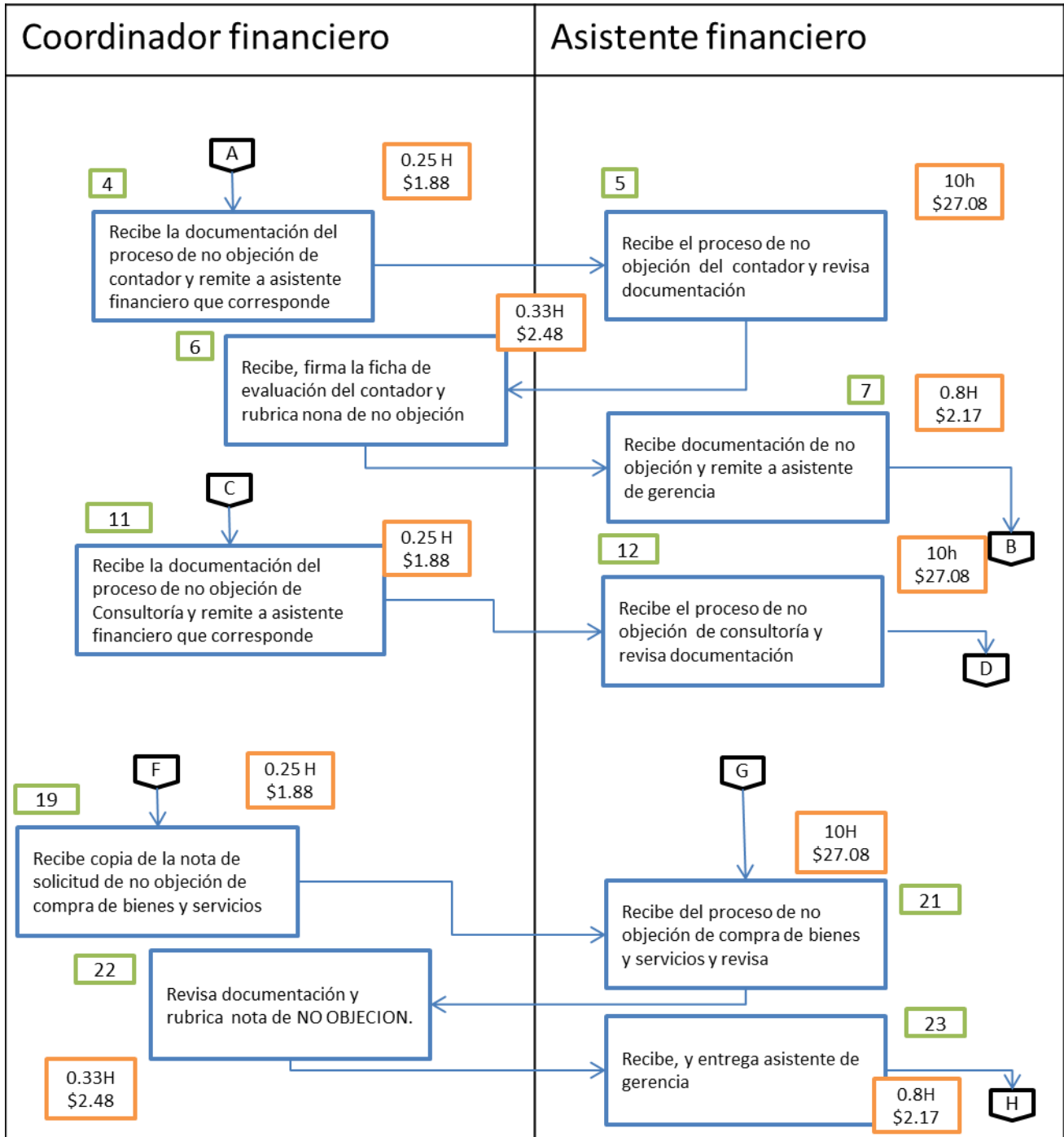
No Objeciones

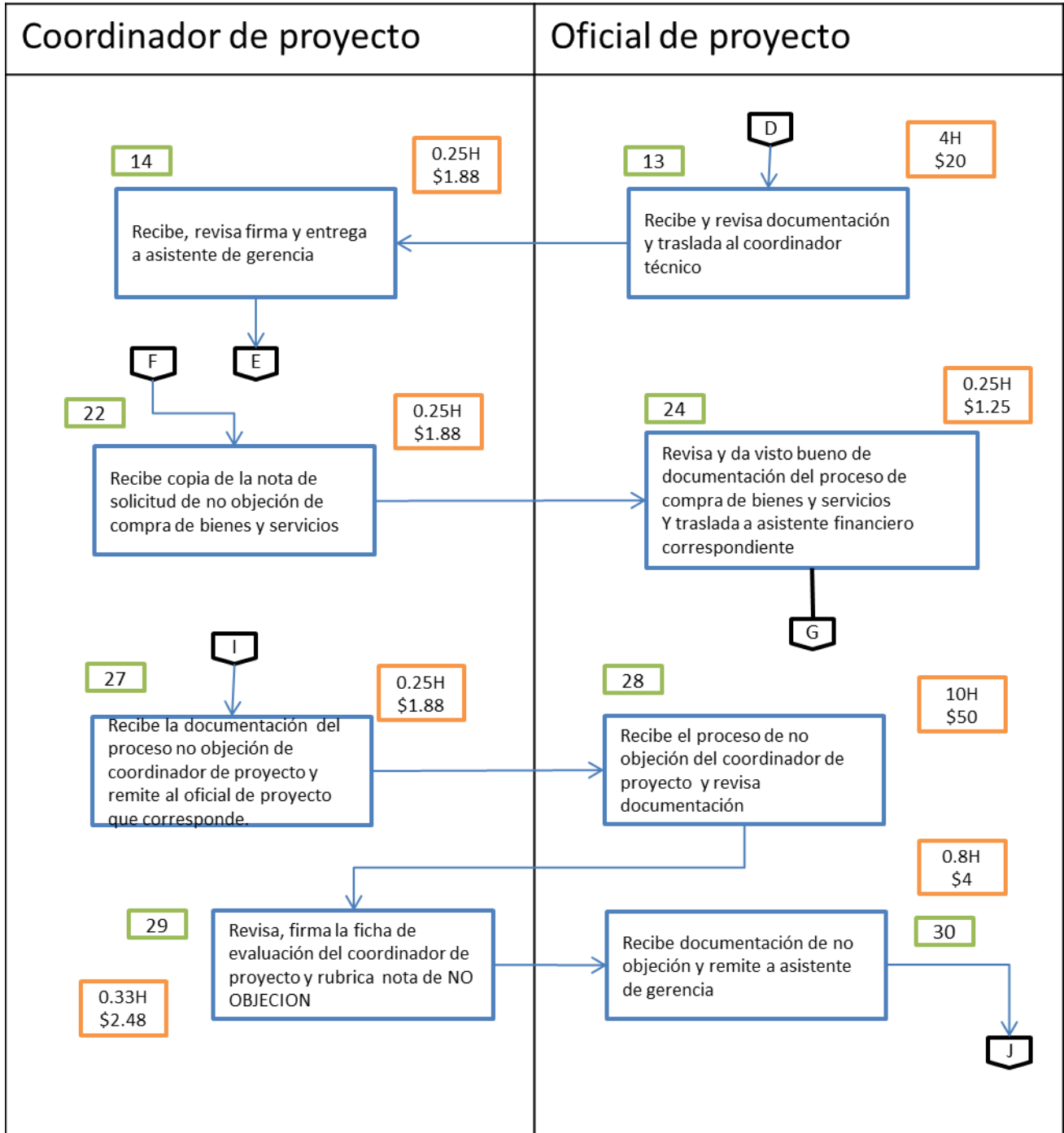
Fecha: 03/03/2015

Versión: 01


Página: 1 de 1







XIV. RECEPCIÓN DE INFORMES FINANCIEROS

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Recepción de Informes Financieros	FIAES-PR. 2.2.4	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Elabora programación de recepción del informe. Define días con Coordinador Financiero. La programación de recepción de informes debe de considerar horas de recepción, ejecutoras y sitios. Envía electrónicamente programación a oficiales de proyecto.	1 H
2	Oficial de proyectos	Recibe, revisa y da conformidad. Si existen observaciones se devuelve al asistente financiero.	0.5 H
3	Asistente financiero	Recibe y envía en forma electrónica programación a ejecutora, contador y coordinador de proyecto. Entrega copia a recepcionista y vigilante.	0.5 H
4	Entidad ejecutora	El contador del proyecto presenta informe financiero al asistente financiero que corresponde según programación.	4 H
4	ejecutora	Ejecutora alimenta plataforma los últimos 5 días hábiles de cada mes con la documentación requerida del informe financiero.	8 H
5	Asistente financiero	Recibe y revisa los primeros 5 días hábiles del mes documentos financieros del proyecto en base a la guía para revisión previa de informe financiero la cual se firma y sella. Se verifica consistencia de datos entre los cuadros de los informes financieros, revisión de documentación de respaldo de los cheques, firmas y sellos. Existen observaciones en la revisión previa: SI, se entregan observaciones de revisión previa al contador del proyecto para ser superadas. Continúa con paso No.9 NO, continua con paso No.6 Está conforme con informe financiero presentado: SI, continua con paso No.6 NO, se devuelve a la ejecutora para realizar las	1 H

		correcciones en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> • No hay consistencia en cuadros • Cheques sin respaldos • No cumple con el orden de la documentación • Incumplimiento en la presentación de informe técnico. 	
6	Entidad ejecutora	Adjunta documentación en plataforma para superar observaciones, en el tiempo señalado en la revisión previa	10 H
7	Entidad ejecutora	En tercer mes consolida información según la guía para cierre de periodo	10 H
8	Asistente financiero	Revisa conformidad según guía de informe financiero de cierre de periodo Si las inconsistencias han sido recurrentes en el trimestre evaluado será necesaria visita de campo para constatar condiciones técnicas y financieras del proyecto	0.17 H
9	Gerente general	Recibe el aval financiero documentación recibida y autoriza o rechaza con observación.	0.25 H
10	Asistente de Gerencia	Recibe notificación , imprime aval de trámite y solicita firma de gerente, traslada a coordinador financiero	0.25 H
11	Coordinador Financiero	Recibe y distribuye la documentación complementaria marginada al asistente financiero que corresponda.	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			31.84 H



FLUJOGRAMA

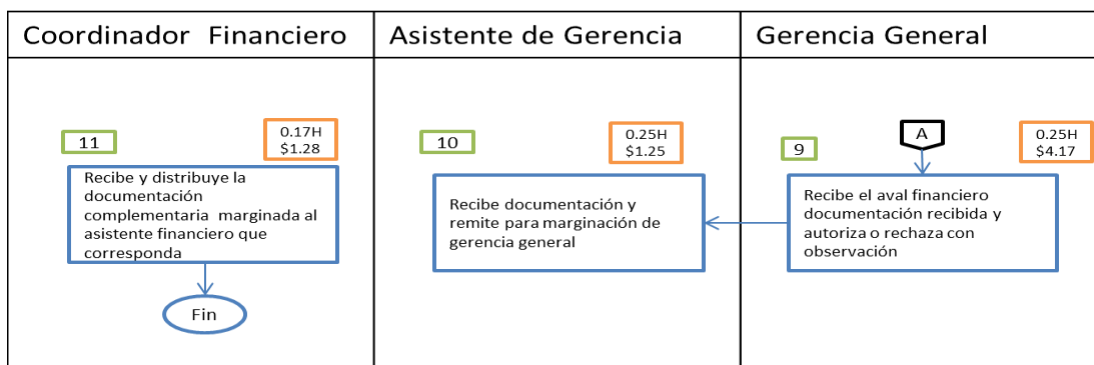
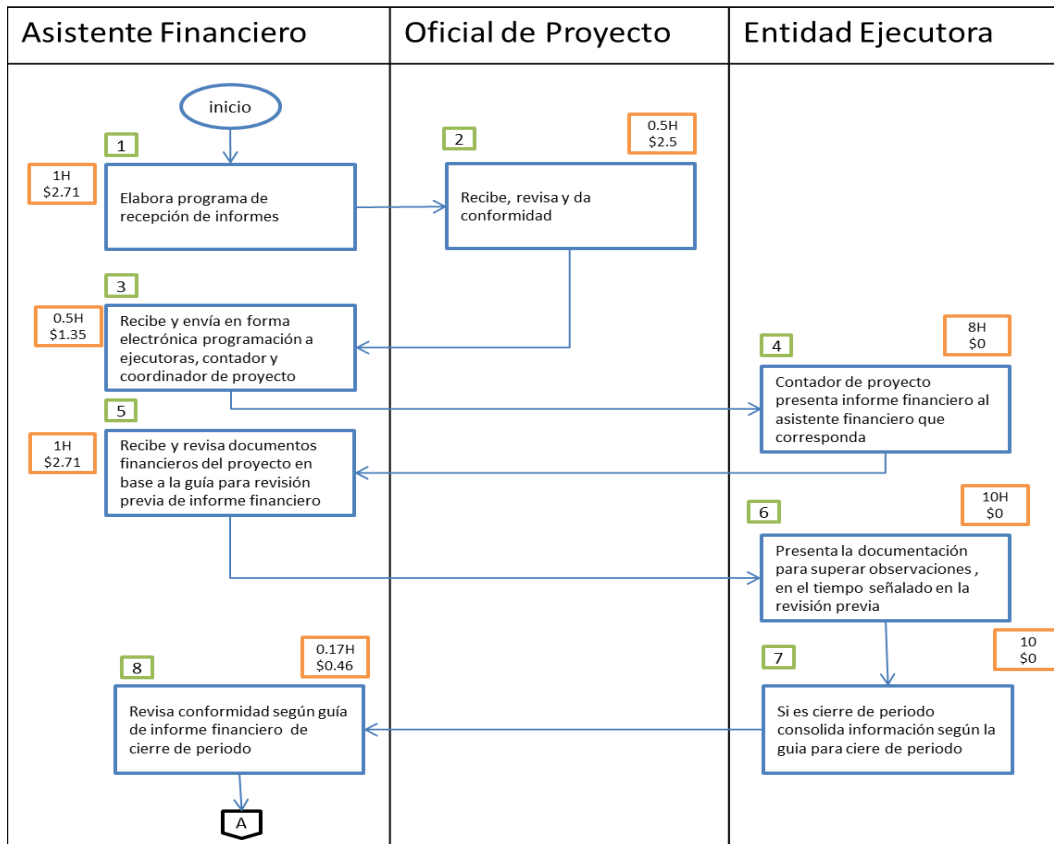
FIAES-FG. 2.2.4

Recepción de Informes financieros


Fecha: 03/03/2015

Versión: 01

Página: 1 de 1



XV. REVISIÓN DE INFORMES FINANCIEROS

	Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Revisión de Informes Financieros	FIAES-PR. 2.2.5	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	<p>Elabora cédula de revisión de informe financiero (fondos FIAES, contrapartida y apalancamiento) (anexo 1), siguiendo los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cruce de información cuadro detalle de gastos con el control de cuenta corriente (fondo FIAES) • Cruce de información cuadro detalle de gastos con el informe de ejecución presupuestaria a nivel de subcuenta. (fondo FIAES) • Cruce de información cuadro detalle de aportes de contrapartida (fondos de contrapartida y apalancamiento) • Se da seguimiento a observaciones 	20 H
2	Asistente financiero	Traslada cedula e informe financiero para revisión de coordinación financiera	0.33 H
3	Coordinador financiero	<p>Revisa y avala cédula de revisión de informe financiero por periodo.</p> <p>SI existen observaciones, se devuelve al asistente financiera para incorporar los cambios.</p> <p>NO existen observaciones, se remite a gerencia general para firma y se devuelve informe al asistente financiero.</p>	0.5 H
4	Gerencia general	<p>Recibe notificación y autoriza revisa cédula de revisión de informe financiero por periodo.</p> <p>SI existen observaciones, se devuelve a la asistente gerencia.</p> <p>NO existen observaciones, firma y remite al asistente financiero.</p>	0.33 H
5	Asistente financiero	Recibe cédula de revisión de informe financiero por periodo firmada y sellada. Remite electrónicamente a ejecutora.	0.33 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			21.49 H



FLUJOGRAMA

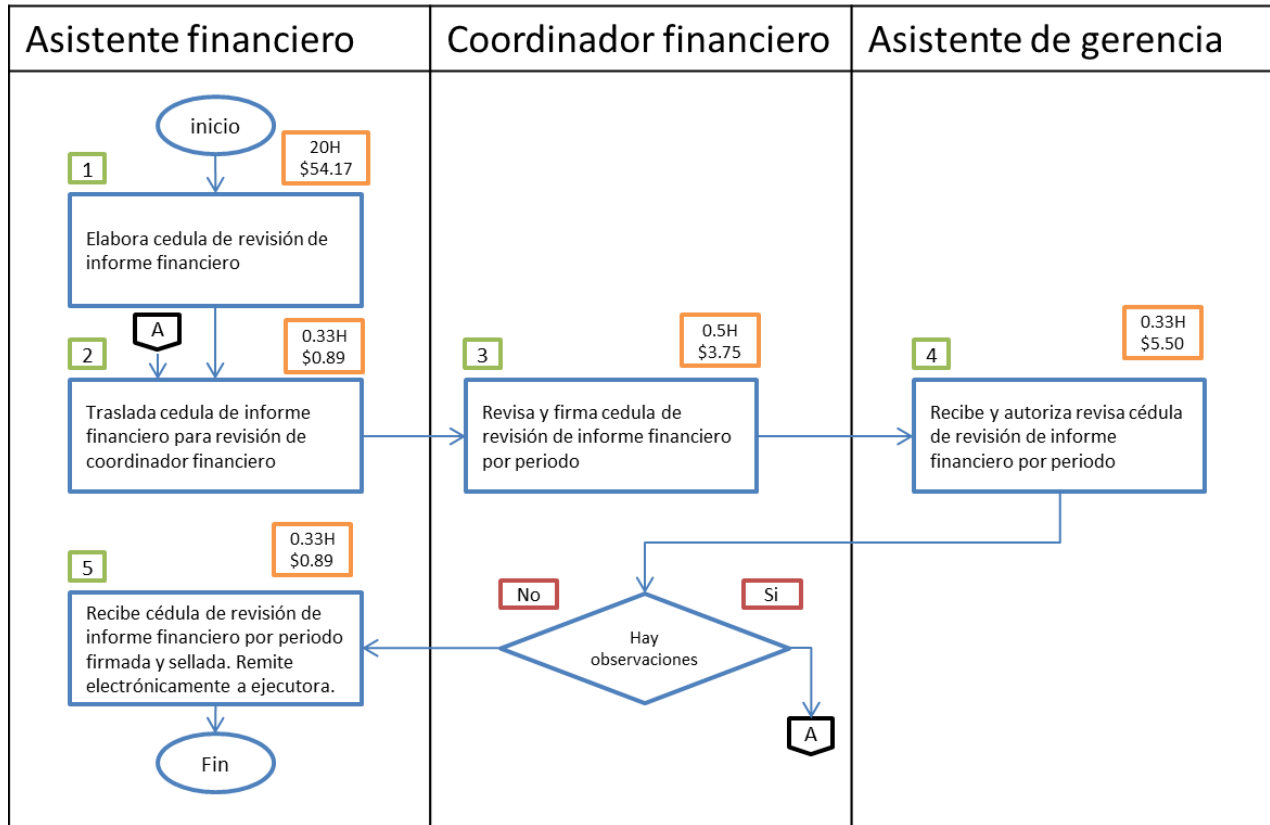
FIAES-FG. 2.2.5

Fecha: 03/03/2015


Revisión de Informes financieros

Versión: 01

Página: 1 de 1

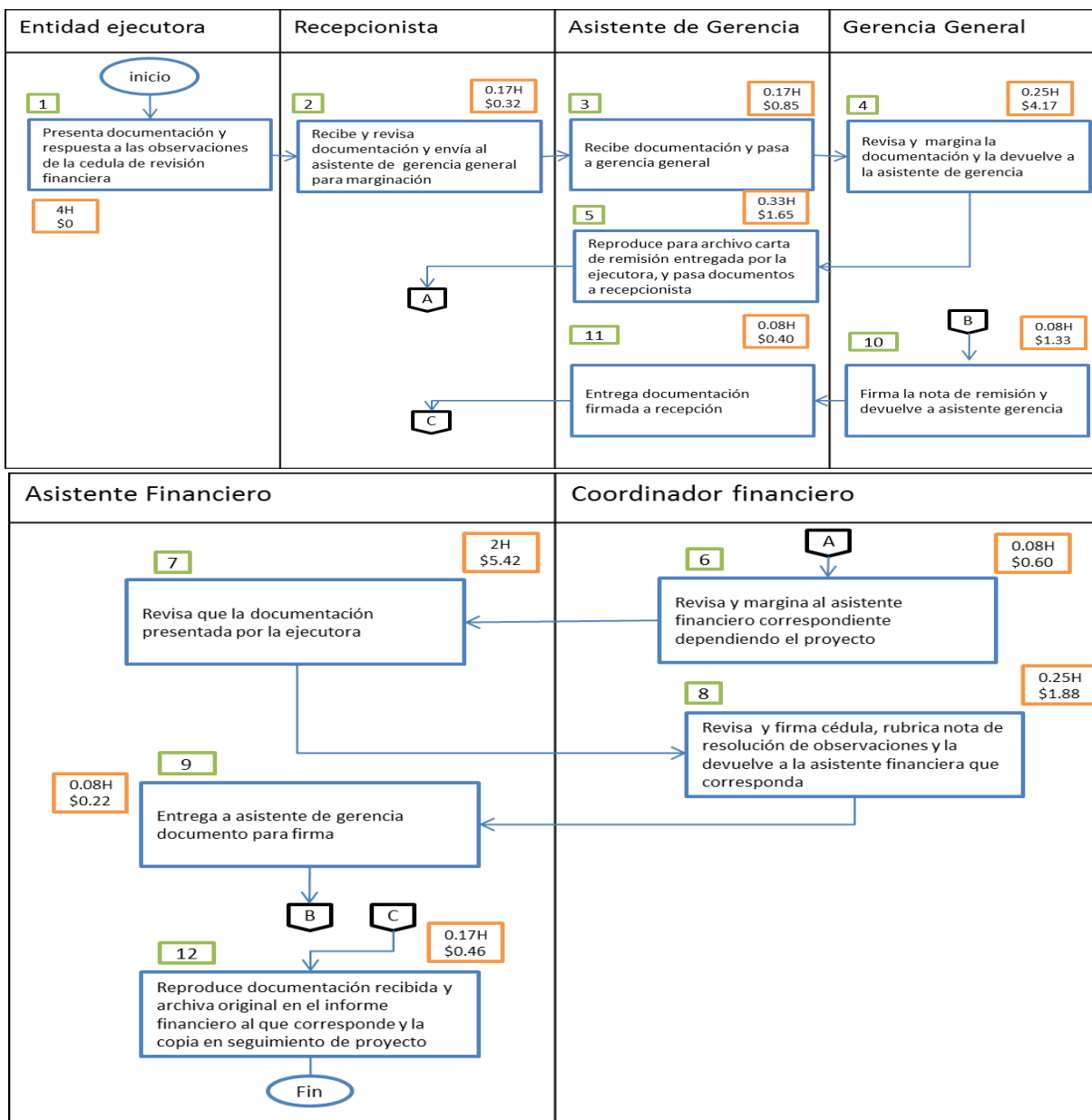


XVI. RESOLUCIÓN DE OBSERVACIONES


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Resolución de observaciones	FIAES-PR. 2.2.6	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Presenta en original y copia a recepcionista documentación y respuesta a las observaciones de la cedula de revisión financiera	4 H
2	Recepcionista	Recibe y revisa documentación y envía al asistente de gerencia general para marginación	0.17 H
3	Asistente de Gerencia	Recibe documentación y pasa a gerencia general	0.17 H
4	Gerente general	Revisa y margina la documentación y la devuelve a la asistente de gerencia	0.25 H
5	Asistente de Gerencia	Reproduce para archivo carta de remisión entregada por la ejecutora, y pasa documentos a recepcionista	0.33 H
6	Coordinador financiero	Revisa y margina al asistente financiero correspondiente dependiendo el proyecto	0.08 H
7	Asistente financiero	Revisa que la documentación presentada por la ejecutora considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de periodo para presentación de respuestas • Reintegros de gastos (si corresponde) • Documentación que responda a cada una de las observaciones de la cédula • Elabora cédula resolución de observaciones • Elabora nota de resolución de observaciones • Entrega a Coordinación financiera 	2 H
8	Coordinador financiero	Revisa y firma cédula, rubrica nota de resolución de observaciones y la devuelve a la asistente financiera que corresponda.	0.25 H
9	Asistente financiera	Entrega a asistente de gerencia documento para firma.	0.08 H
10	Gerencia general	Firma la nota de remisión y devuelve a asistente gerencia	0.08 H
11	Asistente de Gerencia	Entrega documentación firmada a recepción	0.08 H
12	Asistente financiero	Reproduce documentación recibida y archiva original en el informe financiero al que corresponde y la copia en seguimiento de proyecto.	0.17 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			7.66 H


	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.2.6
	Resolución de observaciones	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1

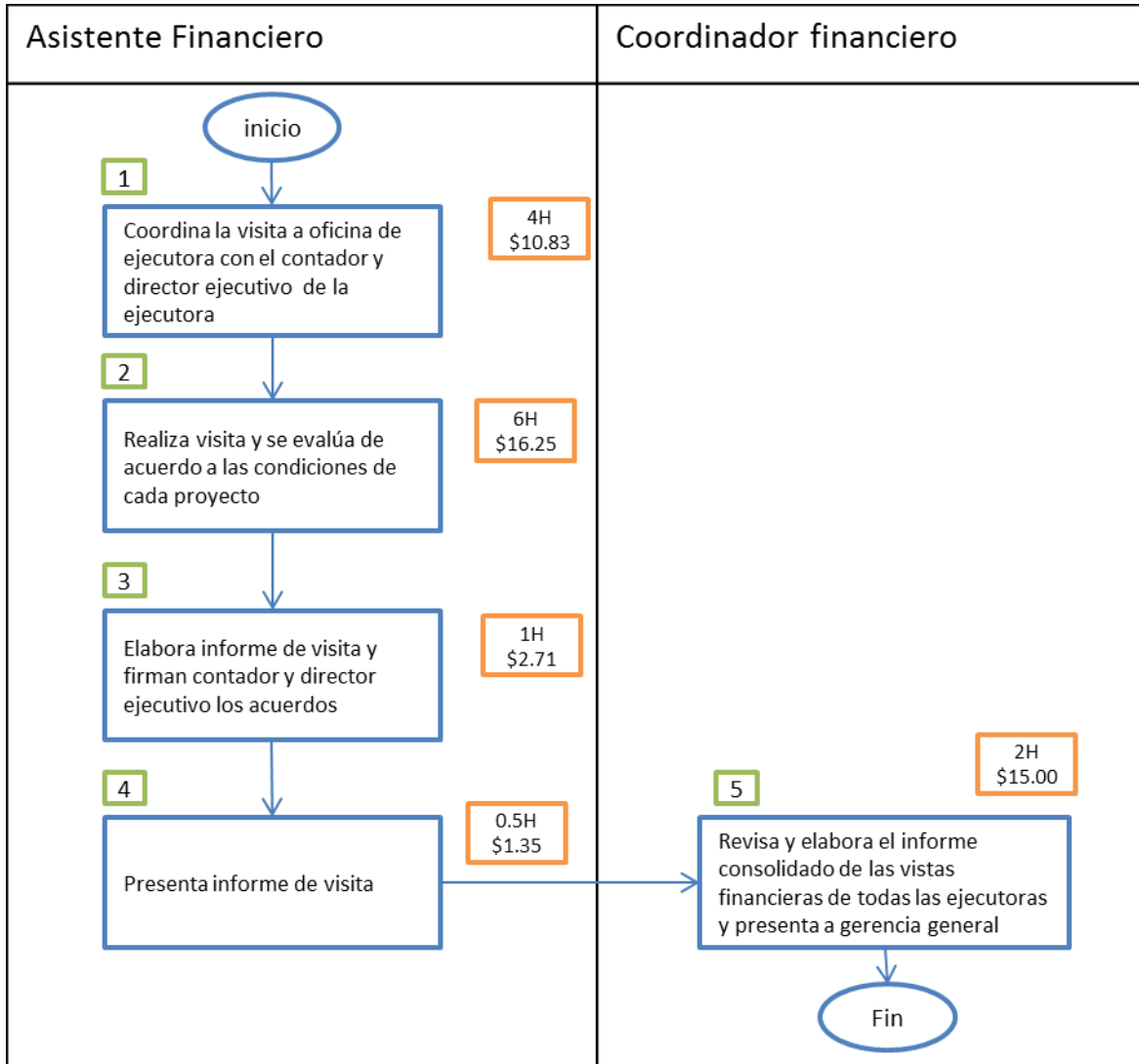


XVII. VISITA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO

	Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Visita de seguimiento financiero	FIAES-PR. 2.2.7	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Administrativo/Financiero		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Coordina la visita a oficina de ejecutora con el contador y director ejecutivo de la ejecutora.	4 H
2	Asistente financiero	Realiza visita y se evalúa de acuerdo a las condiciones de cada proyecto lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Coteja documentación física para tramite de desembolso • Control interno de la institución • Seguimiento a observaciones • Asesoría sobre el Manual Operativo • Se revisan reasignaciones • Se revisan procesos de no objeción • Investiga sobre las prácticas de otros financiadores 	6 H
3	Asistente financiero	Elabora informe y acta cierre de visita y firman contador y director ejecutivo los acuerdos	1 H
4	Asistente financiero	Presenta informe de visita	0.5 H
5	Coordinador financiero	Revisa y elabora el informe consolidado de las vistas financieras de todas las ejecutoras y presenta a gerencia general	2 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			13.5 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.2.7
	Visita de seguimiento financiero	Fecha:03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



XVIII. DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

	Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Divulgación del proyecto	FIAES-PR. 2.3.1	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Comunicacionales		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Entidad ejecutora	Divulgara en medios electrónicos el proyecto y colocara el logo de FIAES, en sitios web y redes sociales, siempre que dispongan de estos medios de comunicación.	4 H
2	Entidad ejecutora	Gestionar al menos una cobertura periodística del proyecto En casos de los proyectos de donación menor, se realizara por cuenta propia o en coordinación con el Área de Comunicaciones.	5 H
3	Entidad ejecutora	Gestiona al menos dos coberturas periodísticas del proyecto o de actividades relevantes. Cuando los proyectos de donación normal, en un medio de comunicación de cobertura local o nacional, lo realizara por cuenta propia.	2 H
4	Entidad ejecutora	Justifica la contrapartida por los aportes para la divulgación en sitios web, redes sociales y coberturas periodísticas al finalizar el proyecto.	2 H
5	Entidad ejecutora.	Organiza Un evento de instalación por territorio y en coordinación con las demás entidades que desarrollan proyectos de FIAES en la zona, el cual deberá realizarse en los primeros dos meses de iniciado el proyecto En todos los casos deberán convocarse a todos los actores locales y externos, que directamente o indirectamente han participado en la ejecución del proyecto	5 H
6	Entidad ejecutora	Organiza Eventos de socialización de resultados y rendición de cuentas.	5 H
7	Entidad ejecutora.	Organiza evento de clausura de proyecto, el cual deberá realizarse cuando se hayan ejecutado las obras programadas en al menos un 90%.	5 H
8	Entidad ejecutora	Coordina con el Área de Comunicaciones para la elaboración de una historia de éxito del proyecto según la programación establecida por esta área, y acompañará en visitas de campo con este propósito y otros relacionados con el proyecto	5 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			37 H



FLUJOGRAMA

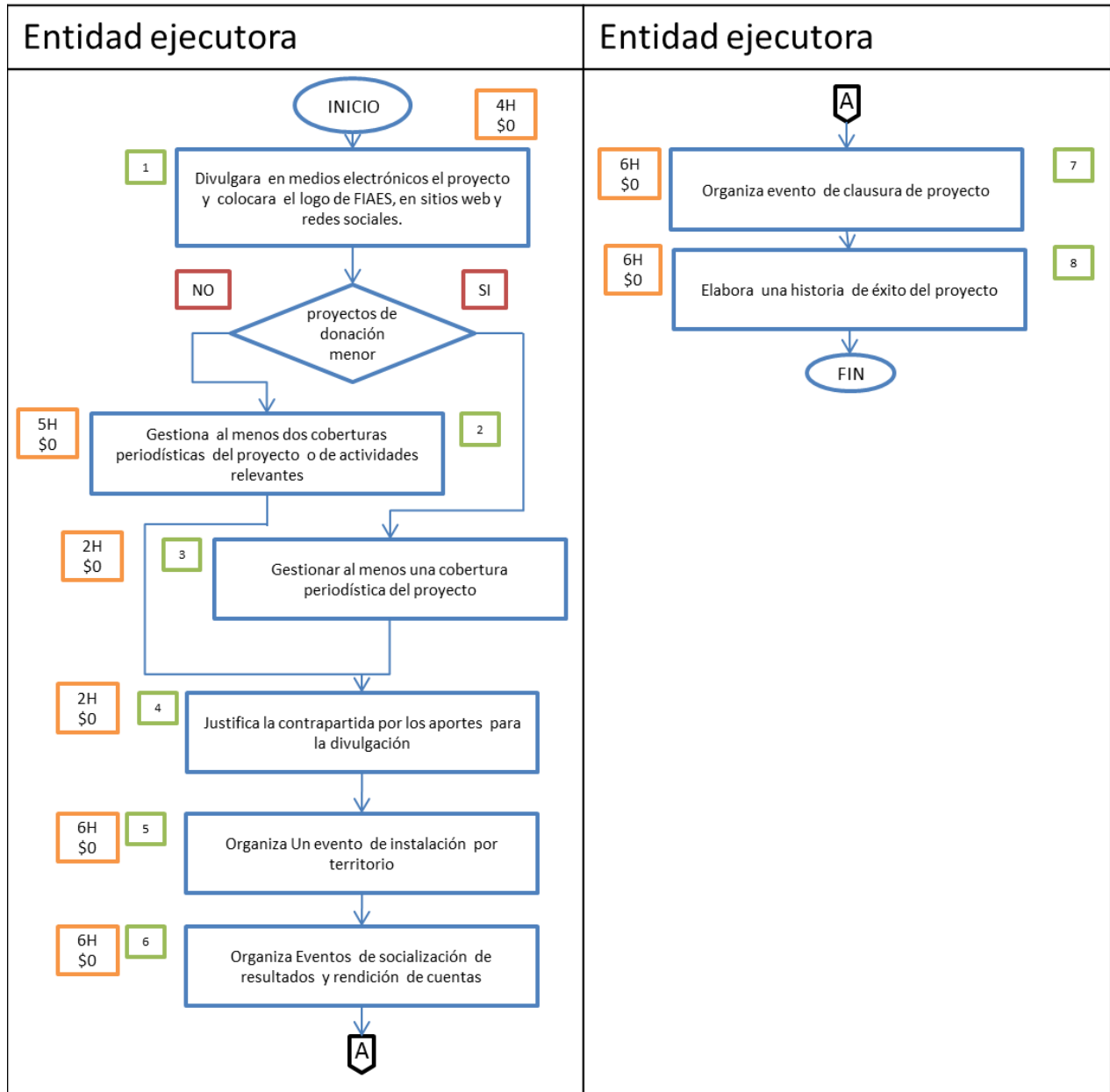
FIAES-FG. 2.3.1

Divulgación del proyecto


Fecha: 03/03/2015

Versión: 01


Página: 1 de 1

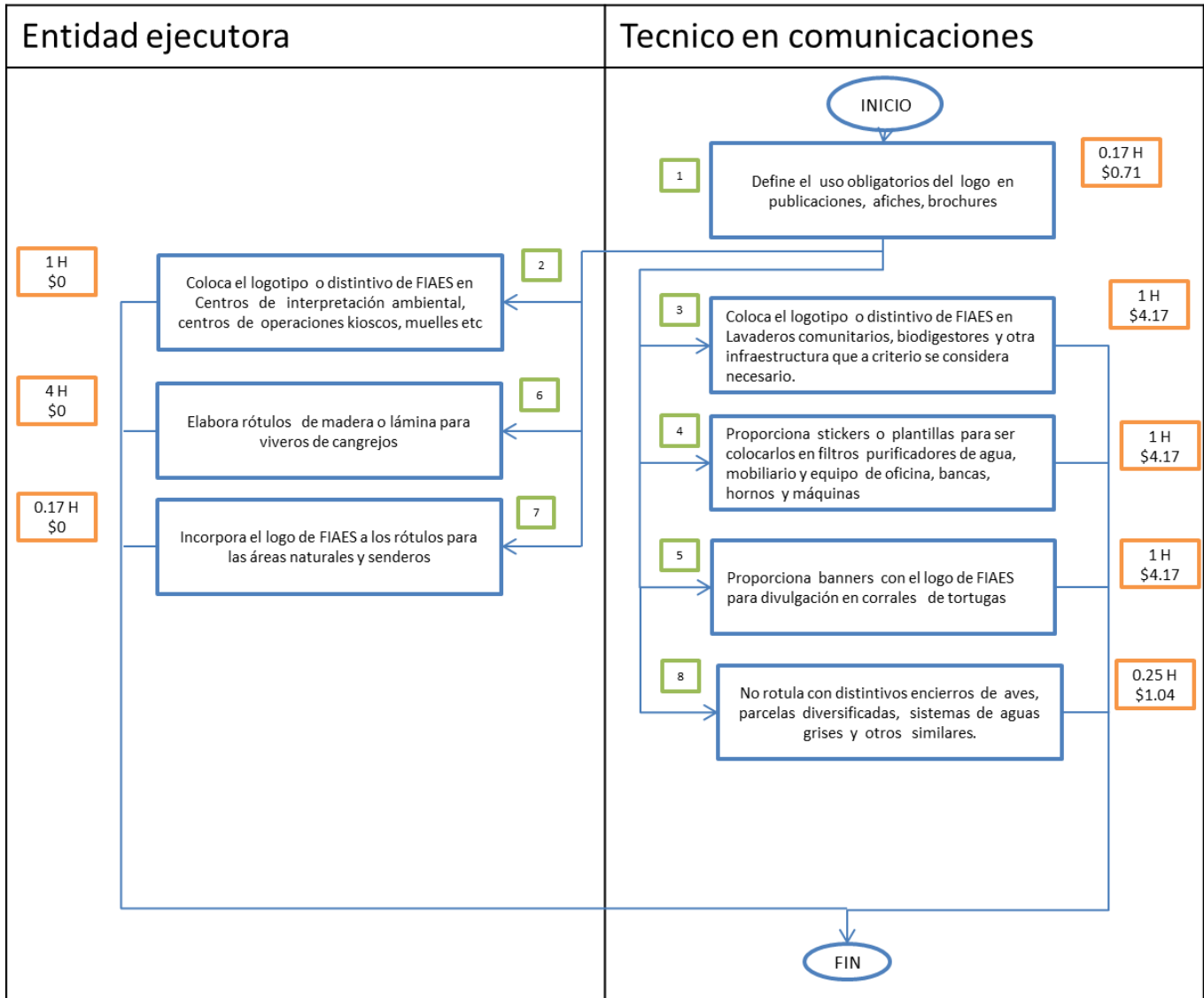


XIX. NORMALIZACIÓN DE DISTINTIVOS DE PROYECTO


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Normalización de distintivos de proyecto	FIAES-PR. 2.3.2	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Comunicacionales		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en comunicaciones	Define y exige a la ejecutora el uso obligatorios del logo en publicaciones, afiches, brochares, etc. Se realizara en base a el anexo 33	0.17 h
2	Entidad ejecutora	Coloca el logotipo o distintivo de FIAES en Centros de interpretación ambiental, centros de operaciones kioscos, muelles etc. Se hará en una placa metálica.	1 H
3	Técnico en comunicaciones	Coloca el logotipo o distintivo de FIAES en Lavaderos comunitarios, biodigestores y otra infraestructura que a criterio de FIAES se considera necesario. Se colocara mediante azulejos	1 H
4	Técnico en comunicaciones	Proporciona stickers o plantillas (con el logo de FIAES) para ser colocarlos en filtros purificadores de agua, mobiliario y equipo de oficina, bancas, hornos y máquinas	1H
5	Técnico en comunicaciones	Proporciona banners con el logo de FIAES para divulgación en corrales de tortugas.	1 H
6	Entidad ejecutora	Elabora rótulos de madera o lámina para viveros de cangrejos	4 H
7	Entidad ejecutora	Incorpora el logo de FIAES a los rótulos para las áreas naturales y senderos. Respetando los lineamientos que el MARN ha establecido.	0.17 H
8	Técnico en comunicaciones	Indica que no se debe rotular con distintivos encierros de aves, parcelas diversificadas, sistemas de aguas grises y otros similares.	0.25 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			8.42 H


	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.3.2
	Normalización de distintivos de proyecto	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1

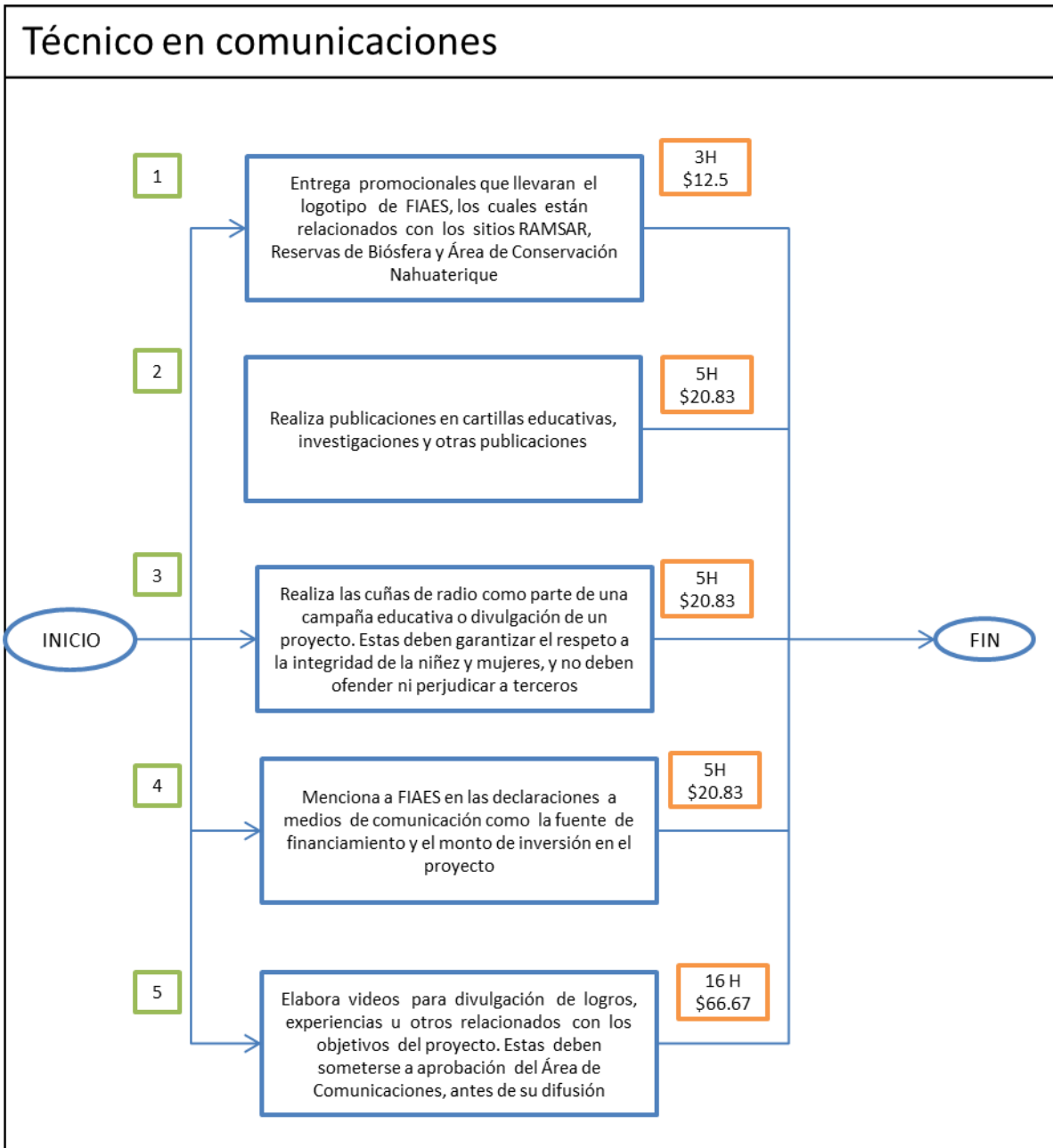


XX. PROMOCIONES DE PROYECTO


		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Promociones de proyecto	FIAES-PR. 2.3.3	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Comunicacionales		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Técnico en comunicaciones	Entrega promocionales que llevarán el logotipo de FIAES, Velará porque esta distribución sea para los beneficiarios y colaboradores del proyecto. FIAES enviará los diseños de los promocionales.	3H
2	Técnico en comunicaciones	Realiza publicaciones en cartillas educativas, investigaciones y otras publicaciones. Para este se incorporará el siguiente texto <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center;">Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES) a través del proyecto</p> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <p>Año en que se publica: 2013</p> <p>Tiraje (cantidad de ejemplares)</p> <p>La reproducción con fines educativos de esta (<u>cartilla, folleto estudio, publicación</u>) requiere la autorización de FIAES. Este material no podrá ser utilizado ni reproducido con fines comerciales.</p> </div>	5 H
3	Técnico en comunicaciones	Realiza las cuñas de radio como parte de una campaña educativa o divulgación de un proyecto. Al final el mensaje debe mencionar a la entidad que ejecuta y a FIAES de la siguiente forma Un mensaje de (entidad ejecutora) Con el apoyo del Fondo de la Iniciativa para las Américas - FIAES	5 h
4	Técnico en comunicación	Menciona a FIAES en las declaraciones a medios de comunicación como la fuente de financiamiento y el monto de inversión en el proyecto.	5 H
5	Técnico en comunicaciones	Elabora videos para divulgación de logros, experiencias u otros relacionados con los objetivos del proyecto.	16 H
Tiempo de procedimiento			34 H

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.3.3
	Promociones de proyecto	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



XXI. MANEJO DE INFORMACIÓN DE COMUNICACIONES

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Manejo de Información de Comunicaciones	FIAES-PR. 2.3.4	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Comunicacionales		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	FIAES	Envía una programación de eventos trimestral al Área de Comunicaciones con actividades relevantes del proyecto (máximo tres actividades), en la primera semana de cada período, a la siguiente dirección: comunicaciones@fiaes.org.sv	2 H
2	Entidad ejecutora	Envía el cuadro que deberá llevar las siguientes columnas: <ul style="list-style-type: none"> • Numero de actividad • Actividad • Propósito • Fecha, lugar y hora • Participantes (número aproximado y presencia de actores locales) 	4 H
3	Entidad ejecutora	Entrega complementariamente a la liquidación del proyecto, un resumen con las actividades de divulgación del proyecto y noticias generadas. .	2 H
4	Entidad ejecutora	Entrega un informe anual en el caso de los proyectos de más de un año, el cual deberá enviarse al Área de comunicaciones	8 H
Tiempo de procedimientos			16 H



FLUJOGRAMA

FIAES-FG. 2.3.4

Manejo de la información de comunicación

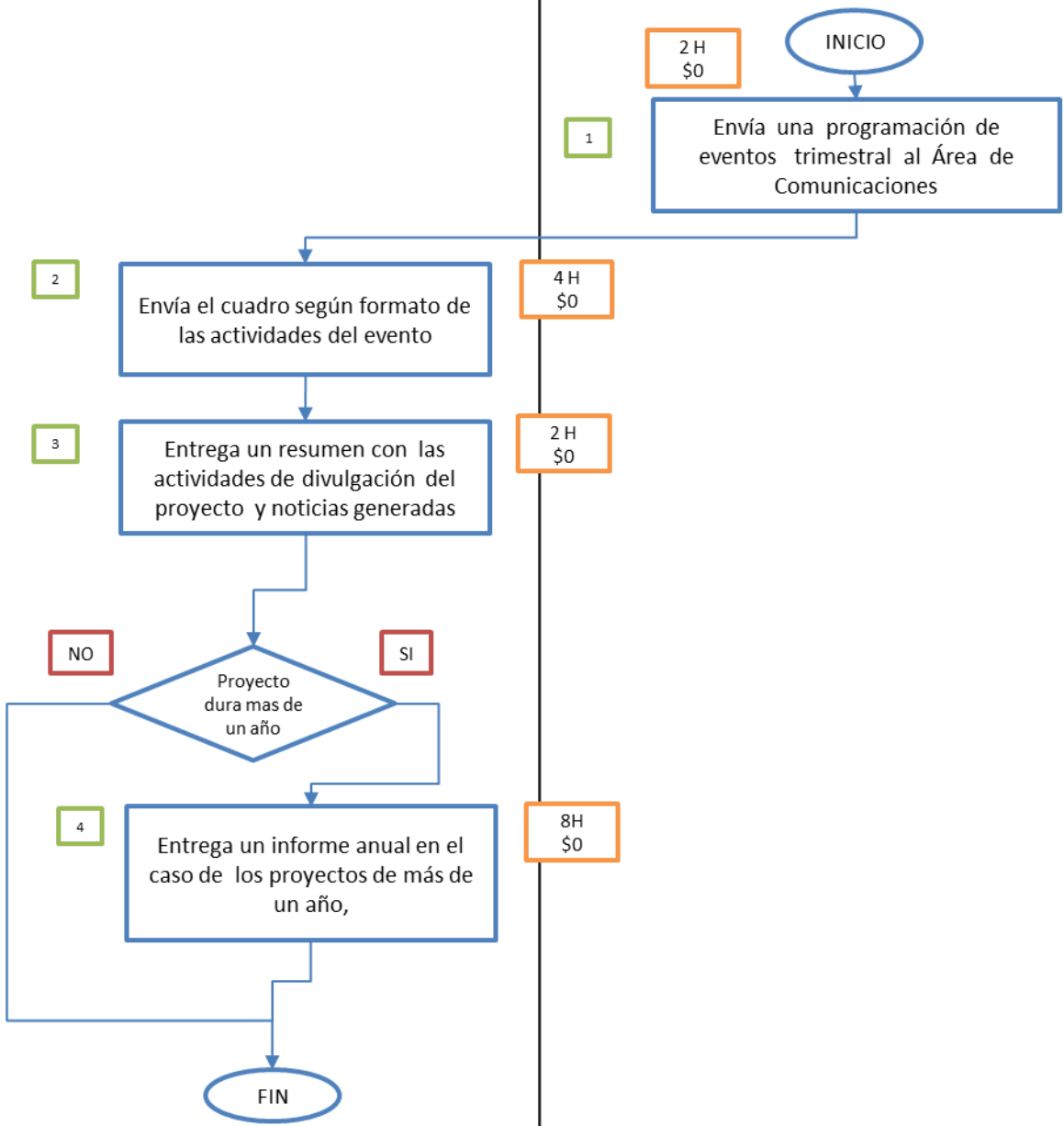
Fecha: 03/03/2015

Versión: 01


Página: 1 de 1

ENTIDAD EJECUTORA

FIAES



XXII. CIERRE DEL PROYECTO

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES		
Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha	Página
Cierre del Proyecto	FIAES-PR. 2.4.1	01	03-03-2015	1 de 2
Macro Proceso:	Proceso:	Sub proceso:		
Ciclo de proyecto	Ejecución	Finalización de la comunicación		

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	<p>Verifica que se haya finalizado el proyecto y revisa la siguiente documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superación de las observaciones • Presentación de los reintegros de fondos no utilizados • Constancia de cancelación de cuenta bancaria 	16 H
2	Asistente financiero	<p>Determinación de la elegibilidad financiera de la entidad ejecutora para futuros proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución • Cumplimiento a disposiciones de manual operativo tales como: <p>Cumplimiento de tiempos de respuesta, presentación de informes, superación de observaciones, reintegros de fondos, cierres de cuentas y otros que a criterio del asistente que está evaluando sean relevantes.</p>	2 H
3	Asistente financiero	<p>Elabora y completa parte financiera y general de constancia de cierre. Considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la ejecución financiera y administrativa de la entidad • Evaluación de desempeño del contador 	4 H
4	Oficial de proyecto	<p>Digita datos técnicos en constancia de cierre de proyecto e informa a asistente financiero</p>	4 H
5	Asistente financiero	<p>Imprime constancia de cierre y elabora la carta de remisión en dos ejemplares.</p>	0.33 H
6	Asistente financiero	<p>Presenta carta de remisión y constancia a revisión y rubrica a coordinador financiero</p>	0.17 H

7	Coordinador financiero	Revisa y firma las constancias y rubrica la nota de remisión. Si existen observaciones se trasladan a asistente financiero	0.25 H
8	Asistente financiero	Presenta carta de remisión y constancia a revisión y rubrica a coordinador técnico	0.17 H
9	Coordinador técnico	Revisa y firma las constancias y rubrica la nota de remisión. Si existen observaciones se trasladan a asistente financiero	0.25 H
10	Asistente financiero	Recibe y entrega constancias y notas de remisión a asistente de gerencia para que pase a revisión y firma de gerente	0.25 H
11	Asistente de gerencia	Recibe y revisa documentación para pasarla a firma con el Gerencia. Si existen observaciones se devuelven a la asistente financiera	0.17 H
12	Gerencia general	Firma documentación y traslada a asistente de gerencia	0.17 H
13	Asistente de gerencia	Traslada documentación a asistente financiero correspondiente	0.08 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTO			27.84 H



FLUJOGRAMA

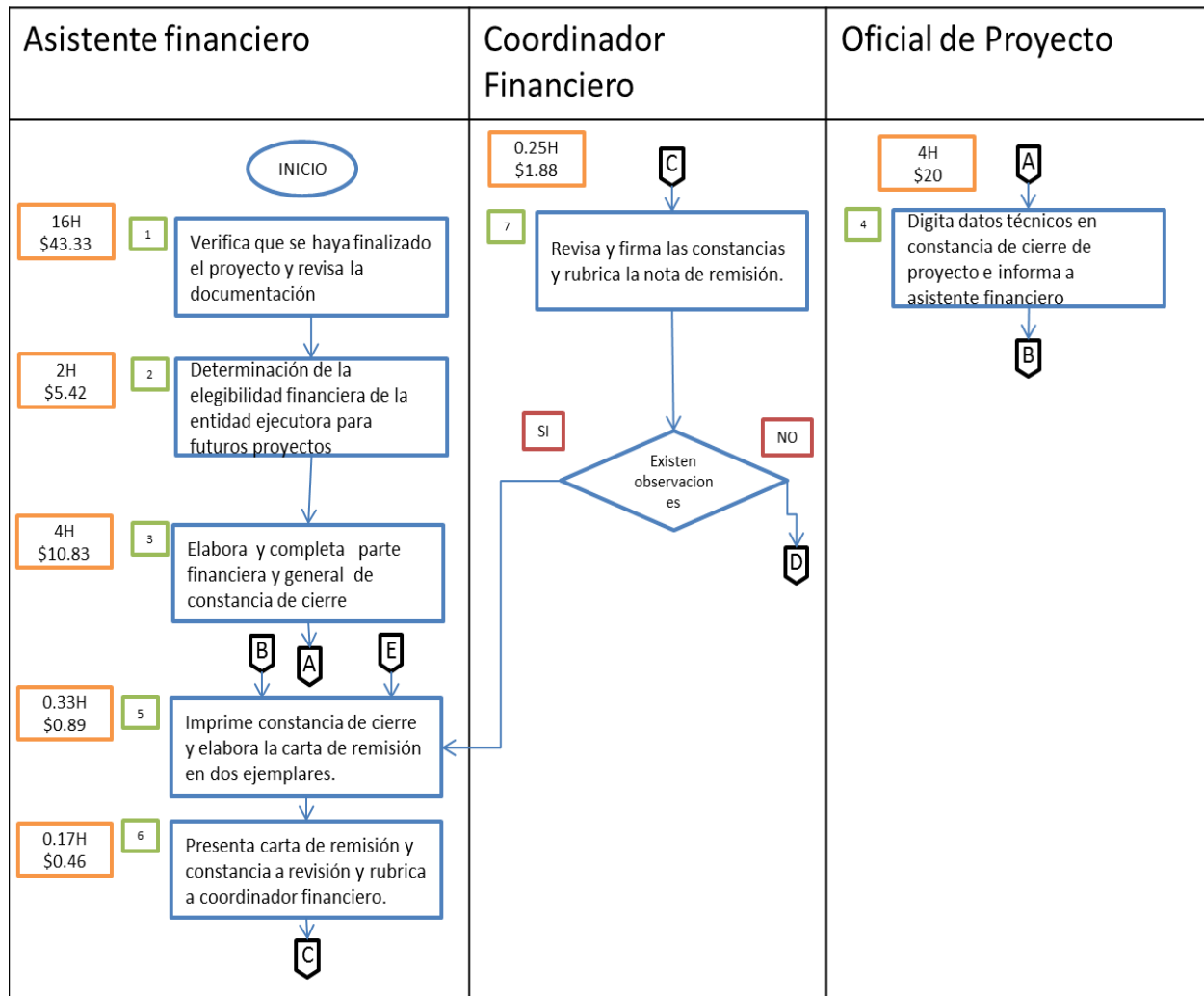
FIAES-FG. 2.4.1

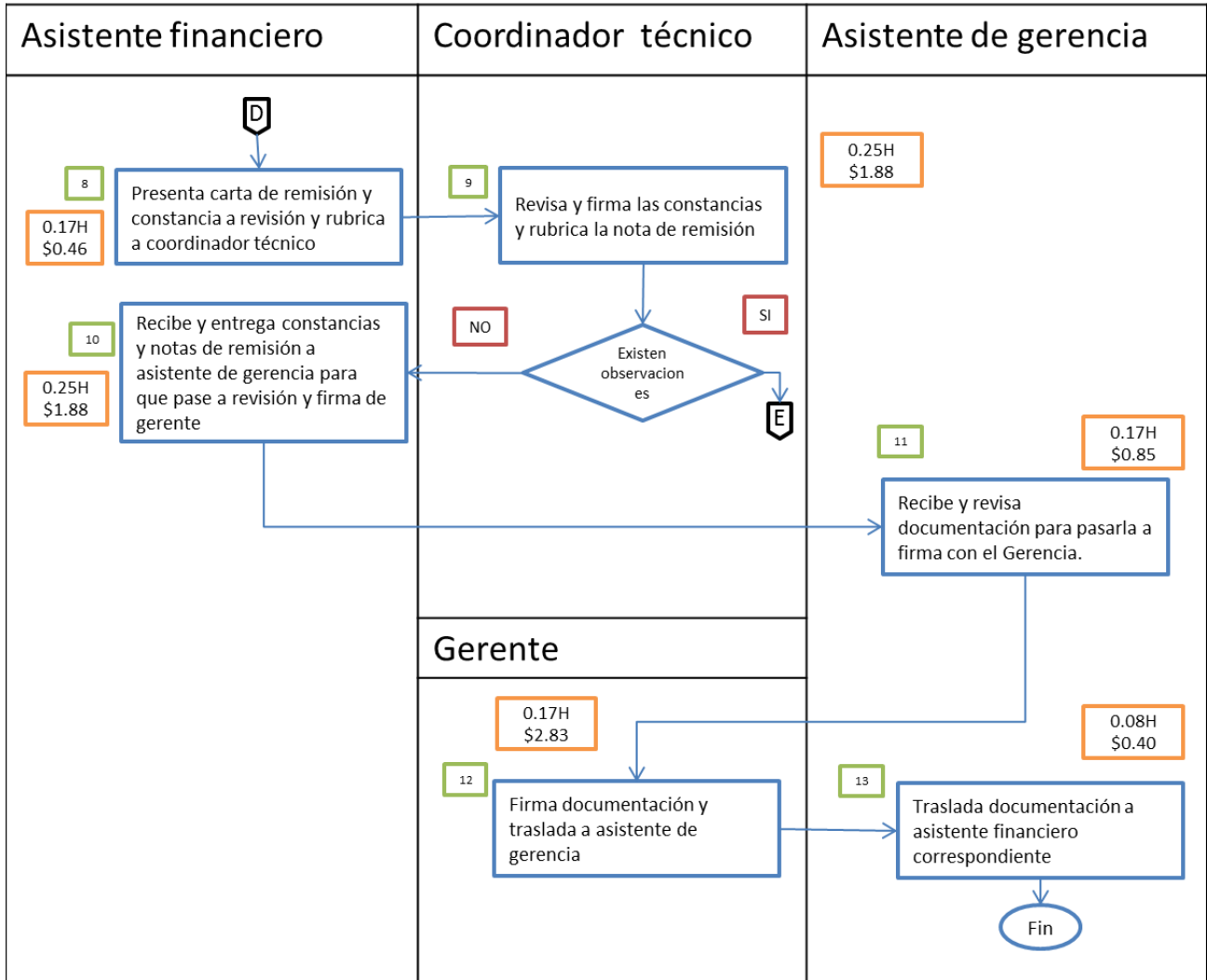
Cierre del proyecto

Fecha: 03/03/2015


Versión: 01

Página: 1 de 1




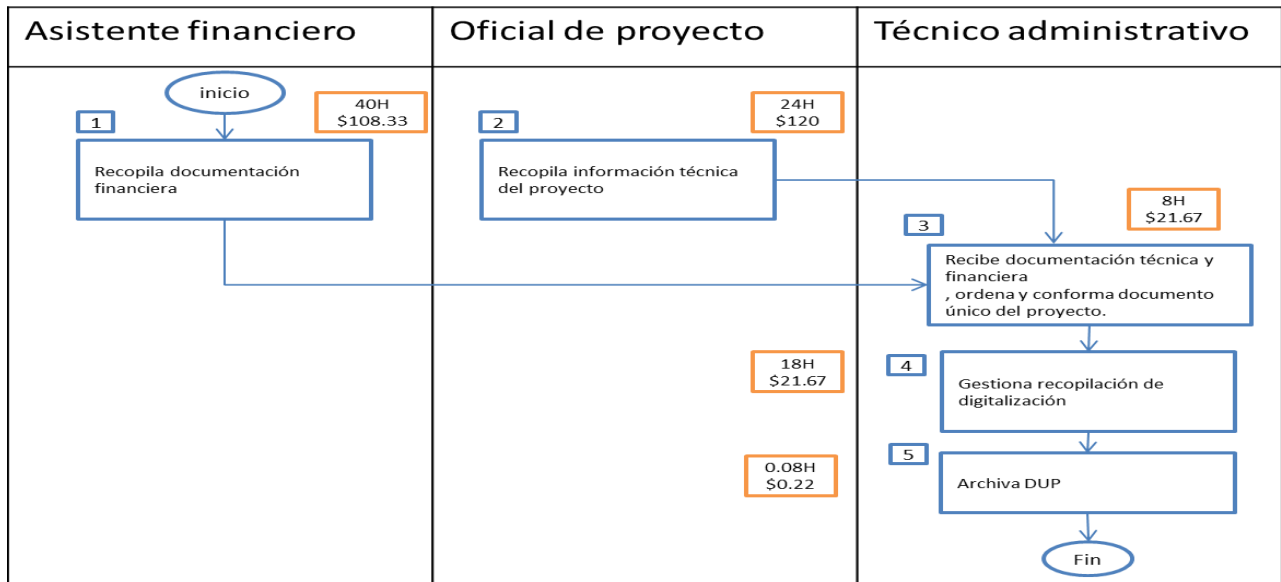


XXIII. ELABORACIÓN DE DOCUMENTO ÚNICO DE PROYECTO (DUP)

		Fondo de la Iniciativa para las Américas FIAES			
		Nombre del Procedimiento	Código	Versión	Fecha
Elaboración de documento único de proyecto (DUP)		FIAES-PR. 2.4.2	01	03-03-2015	1 de 1
Macro Proceso:		Proceso:		Sub proceso:	
Ciclo de proyecto		Ejecución		Finalización de la comunicación	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
1	Asistente financiero	Recopila documentación financiera (Seguimientos de proyectos) Nota: indicar todos los documentos que se recibe.	40 H
2	Oficial de proyecto	Recopila información técnica del proyecto Nota: indicar todos los documentos que se recibe.	24 h
3	Técnico administrativo	Recibe documentación técnica y financiera , ordena y conforma documento único del proyecto.	8 H
4	Técnico administrativo	Gestiona recopilación de digitalización	8 H
5	Técnico administrativo	Archiva el DUP	0.08 H
TIEMPO DE PROCEDIMIENTOS			80.08

	FLUJOGRAMA	FIAES-FG. 2.4.2
	Elaboración de documento único de proyecto (DUP)	Fecha: 03/03/2015
		Versión: 01
		Página: 1 de 1



10) CONTROL INTERNO

AUTORIZACIONES REQUERIDAS				
REALIZACION	NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
Elaborado por				
Revisado por				
Revisado por				
Aprobado por				

11) ANEXOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Anexo 1. Lista de Chequeo de recepción documentación legal relativa al procedimiento de Precalificación



FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS EL SALVADOR

CONVOCATORIA PÚBLICA N° 01/2012 PARA LA ADJUDICACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES CICLO 2012

LISTA DE CHEQUEO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN RELATIVA A LA FASE I

FORMATO N° 1

NOMBRE DE LA ENTIDAD: _____

SIGLAS: _____

FECHA: _____

FASE I	CANTIDAD	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
DOCUMENTACIÓN LEGAL					
1 Copia de escritura pública de constitución o documento que compruebe la existencia legal de la entidad debidamente inscrita en la instancia respectiva					
2 Copia de escritura pública o documento de modificación, transformación o fusión de la entidad debidamente inscrita en la instancia respectiva					
3 Copia de estatutos escritos y publicados en Diario Oficial					
4 Copia de credenciales de Junta Directiva y Representante legal debidamente vigentes e inscritas en la instancia respectiva					
5 Copia de NIT de la entidad participante					
6 Copia de DUI y NIT del Representante legal de la entidad					
7 Declaración Jurada ante un Notario conforme al texto íntegro del FORMATO 1 de las bases de CICLO 2012					
8 Nota firmada por el Representante legal y/o apoderado señalando el nombre de la persona contacto, dirección oficial, teléfono, fax, celular y correo electrónico de la entidad					


Entregado por:

Nombre:

Cargo:

Recibido por:

Anexo 2. Lista de Chequeo de recepción documentación financiera y administrativa relativa al procedimiento de Precalificación



FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS FI & I VANDOR

CONVOCATORIA PÚBLICA N° 01/2012 PARA LA ADJUDICACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES CICLO 2012

LISTA DE CHEQUEO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN RELATIVA A LA FASE I

FORMATO N° 2

NOMBRE DE LA ENTIDAD: _____
 SIGLAS: _____
 FECHA: _____

DONACIÓN NORMAL
 DONACIÓN MENOR


FASE I		DONACION	CANTIDAD	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
DOCUMENTACIÓN FINANCIERA							
1	Copia del informe de auditoría externa institucional del ejercicio fiscal 2011;	NORMAL					
2	Estados financieros institucionales correspondientes al ejercicio fiscal 2011;	NORMAL					
3	Copia del informe de auditoría fiscal del ejercicio fiscal 2011;	NORMAL					
4	Original de solventas del Ministerio de Hacienda, ISSS y AFP's vigente;	NORMAL MENOR					
5	Declaraciones de IVA y pago a cuenta de la entidad de los últimos tres meses a la fecha de presentación de la documentación; (evento auditoría)	NORMAL					
6	Declaración de Renta del ejercicio fiscal 2010.	NORMAL					
7	Auditorías de proyectos anteriores	NORMAL MENOR					
FASE I		DONACION	CANTIDAD	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA							
1	Recibo de pago de derechos de registro emitido por el FI&S	NORMAL MENOR					
2	Constancia de auditoría emitida en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) en la que se manifieste que la entidad posee un sistema contable legalizado, y que los libros contables y de control interno están legalizados y actualizados;	NORMAL					
3	Copia de la escritura de propiedad de las instalaciones de la entidad; en caso de no tener, presentar copia del contrato de arrendamiento y/o constancia del propietario en la que se manifieste su consentimiento para el uso de las instalaciones en las actividades de la entidad;	NORMAL MENOR					
4	Inventario de activos fijos de la entidad; (descripción del activo, fecha de adquisición, costo)	NORMAL MENOR					
5	Cronograma institucional que incluya un listado con los proyectos ejecutados y/o ejecutados cronológicamente de los últimos dos años incluyendo el más reciente; (FORMATO 2 de los bases CICLO 2012)	NORMAL MENOR					
6	Tres cartas de recomendación de otros cooperantes (FORMATO 2.A de las bases CICLO 2012)	NORMAL					
7	Estructura organizativa (organigrama institucional);	NORMAL MENOR					
8	Copia del registro de los miembros activos de la entidad debidamente firmada por cada uno de los mismos, la cual debe ser certificada por un Notario y/o Auditor;	NORMAL MENOR					

Entregado por:

Recibido por:

Nombre:

Cargo:



Anexo 3. Lista de Chequeo de recepción de propuesta técnica y económica relativa al procedimiento de calificación

FORMATO N° 3

FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS EL SALVADOR - FIAES
 LISTADO DE CHEQUEO PARA RECEPCION DE LA PROPUESTA TECNICA - ECONOMICA
 FASE II

I. DATOS GENERALES			
A. Nombre de la entidad:	_____		
B. Siglas:	_____		
C. Código:	_____		
D. Nombre del proyecto:	_____		
E. Zona prioritaria de inversión:	_____		
F. Programa:	_____		
G. Ubicación:	_____		
Departamento:	_____		
Municipio:	_____		
Canton:	_____		
Comarca:	_____		
II. DOCUMENTACION PRESENTADA			
A. Propuesta de Proyecto		B. Anexos del Proyecto	
1. Carta solicitad	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	11. Presupuesto contrapartida	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
2. Información institucional	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
3. Cuadro matriz de diagnóstico Socioambiental	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA
4. PreMeras y justificación del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	B. Anexos del Proyecto	
5. Objetivos y alcances del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	1. Perfil de la zona del espediente del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
6. Localización y tamaño del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	2. Listado para la criterios de selección para beneficiarios	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
7. Metodología del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	3. Diseño de la infraestructura a construir	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	4. Respaldos de contrapartida de cinco sectores	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA	5. Respaldos institucionales y/o de talleres de la formulación del proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
8. Matriz Resumen	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	6. Programa de capacitaciones por objetivos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	7. Perfil institucional (Nombre, Misión y estructura organizativa)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA	8. Documento de diagnóstico que respalda el proyecto	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
9. Cronograma	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	9. Otros respaldos presentados por la entidad solicitante (Planos, Certificaciones, etc)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA		
10. Censo de actividades e insumos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA		
11. Presupuesto fondos FIAES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
a. Año 1	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
b. Año 2	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA		
III. OBSERVACIONES			

Anexo 4. Guía de presentación de información legal relativa al procedimiento de precalificación

FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS EL SALVADOR (FIAES)
 CONVOCATORIA PÚBLICA N° 01/2012, PARA LA ADJUDICACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES CICLO 2012

GUÍA No. 1

FASE I. VERIFICACIÓN DE PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES

I. DATOS GENERALES

A. Nombre y siglas de la institución:
B. Código asignado a la institución:

II. ANALISIS DE LA DOCUMENTACION	CUMPLE		NO APLICA	OBSERVACION
	SI	NO		
1) Copia de escritura pública de constitución o documento que compruebe la existencia legal de la entidad debidamente inscrita en la instancia respectiva				
2) Copia de escritura pública o documento de modificación, transformación o fusión de la entidad debidamente inscrita en la instancia respectiva				
3) Copia de estatutos escritos y publicados en Diario Oficial				
4) Copia de credenciales de Junta Directiva y Representante legal debidamente vigentes e inscritas en la instancia respectiva				
5) Copia de NIT de la entidad participante				
6) Copia de DUI y NIT del Representante legal de la entidad				
7) Declaración Jurada ante un Notario conforme al texto íntegro del FORMATO 1 de las bases de CICLO 2012				
8) Nota firmada por el Representante legal y/o apoderado señalando el nombre de la persona contacto, dirección oficial, teléfono, fax, celular y correo electrónico de la entidad				

CONCLUSION: PASA A LA FASE II

SI

NO

Anexo 5. Guía de evaluación técnica y económica relativa al procedimiento de calificación

FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS EL SALVADOR - FIAES GUIA N° 3 EVALUACION TECNICA - ECONOMICA DEL PROYECTO, CICLO 2012. FASE II							
I. DATOS GENERALES							
A. Nombre de la entidad: _____	E. Zona prioritaria de inversión: _____						
B. Siglas: _____	F. Programa: _____						
C. Código: _____	G. Ubicación Geográfica:						
D. Nombre del proyecto: _____	Departamento: _____						
	Municipio: _____						
	Cantón: _____						
	Caserío: _____						
II. COMPONENTES DE LA EVALUACION							
A. Fortalezas Institucionales	<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr><td>A.</td><td style="text-align: center;">10</td></tr> <tr><td>B.</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> <tr><td>C.</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> </table>	A.	10	B.	6	C.	1
A.	10						
B.	6						
C.	1						
1. ¿La entidad solicitante posee experiencia en la ejecución de actividades relativas a los programas que financia FIAES?							
a. La entidad ha ejecutado proyectos de los tres programas	3						
b. La entidad ha ejecutado proyectos de uno o dos programas	2						
c. Ha ejecutado proyectos fuera de los programas del FIAES	1						
2. ¿La entidad proponente tiene presencia en el territorio donde ha planteado el proyecto?							
a. Tiene presencia y ha ejecutado actividades relacionadas con el proyectos	2						
b. Tiene presencia y ha ejecutado actividades no relacionadas con el proyecto	1						
c. No ha tenido presencia	0						
3. ¿La entidad solicitante posee el programa ambiental en su estructura institucional?							
a. La estructura incluye el programa ambiental	3						
b. La estructura no posee el programa ambiental	2						
4. ¿El proyecto presentado para el financiamiento del FIAES, será ejecutado en alianza con otros actores presentes en el territorio?							
a. Su ejecución será en alianza entre 3 o más actores	2						
b. Su ejecución será en alianza entre dos actores	1						
c. No presenta alianzas	0						
B. Planteamiento Técnico de la Propuesta	<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr><td>A.</td><td style="text-align: center;">50</td></tr> <tr><td>B.</td><td style="text-align: center;">32</td></tr> <tr><td>C.</td><td style="text-align: center;">11</td></tr> </table>	A.	50	B.	32	C.	11
A.	50						
B.	32						
C.	11						
5. ¿Las actividades planteadas en el proyecto se encuentran respaldadas en un diagnostico de línea base?							
a. Cuentan con el respaldo de una línea base	5						
b. Se plantea levantar una línea base en el proyecto	3						
c. No se incluye ni se plantea línea base	2						
6. ¿El diagnostico en el proyecto contiene la información necesaria para respaldar la propuesta?							
a. La información respalda las actividades de la propuesta	4						
b. Presenta deficiencias de información	3						
c. El diagnostico no es congruente con la propuesta	1						



Anexo 6. Guía de evaluación técnica y económica relativa al procedimiento de calificación

FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS EL SALVADOR - FIAES
 GUIA N° 4. EVALUACION DE CAMPO, CICLO 2012.
 FASE II

I. DATOS GENERALES	
A. Nombre de la entidad: _____	E. Área prioritaria de inversión: _____
B. Siglas: _____	F. Programa: _____
C. Código: _____	G. Ubicación: Departamento. _____
D. Nombre del proyecto: _____	Municipio. _____
	Cantón. _____
	Caserío. _____
II. COMPONENTES DE LA EVALUACION	
A. Fortaleza Institucional	A. 20
	B. 10
	C. 5
1. ¿Con que infraestructura operativa cuenta la entidad solicitante, en la zona geográfica donde ha planteado su proyecto?	
a. Cuenta con infraestructura básica para operativizar proyectos	4
b. No posee infraestructura operativa en el territorio	2
2. ¿En que medida los asistentes a la reunión, identifican la presencia o las acciones realizadas por la entidad solicitante, en la zona donde se prevé ejecutar el proyecto?	
a. La identifican y conocen de su trabajo	4
b. La identifican pero no conocen de su trabajo	2
c. No la identifican ni conocen del trabajo	1
3. ¿Cómo califican a la entidad solicitante, con el trabajo realizado en la zona?	
a. Responsable y comprometida con el desarrollo comunitario	3
b. Responsable y con presencia en la zona	2
c. Ningún comentario	1
4. ¿Qué porcentaje de personas propuestas como beneficiarias asisten a la reunión?	
a. De 70% a más	3
b. Del 50% al 79%	2
c. Menos del 49%	1
5. ¿En que medida los beneficiarios propuestos de la comunidad conocen las distintas actividades a desarrollarse?	
a. Conocen todas las actividades	3
b. Conocen algunas actividades	2
c. No conocen del proyecto	1
6. ¿Porcentaje de los beneficiarios propuestos de la comunidad que manifiesta su compromiso para el desarrollo del proyecto?	
a. De 70% a más	3
b. Del 50% al 79%	2
c. Menos del 49%	1

Anexo 7. Registró De Asistencias De Capacitaciones



Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)

REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIONES

Periodo N° _____

N° del objetivo: _____ Nombre del Objetivo: _____

Nombre de la capacitación: _____

Fecha de realización: _____ N° Participantes: Hombres _____

Mujeres _____

Período del informe: Del _____ al _____ del

20_____

Nº	Nombre del o la participante	Nº DUI	Firma y/o huella
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

F. _____
Coordinador (a)

Sello. F. _____
Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 8. Registró De Construcción De Corrales para Especies Menores



**Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)
REGISTRO DE CONSTRUCCIÓN DE CORRALES PARA ESPECIES MENORES**

Período del informe: Del _____ al _____ del 20____ Período N° _____

Nº	Nombre del o la beneficiaria	Nº DUI	Firma y/o huella
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

F. _____
Coordinador (a)

Sello F. _____
Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 9. Constancia De Entrega De Materiales Y Equipos



FIAES

Nombre del proyecto: _____

Nombre de la Organización: _____

Tipo o clase de entrega: _____

CONSTANCIA DE ENTREGA DE MATERIALES Y EQUIPO

Yo, José Antonio Lemus, con DUI No. 0140 000-06, extendido en la ciudad de Jucuarán, por este medio hago constar que he recibido de la ADESCO EL PARAISO, los materiales para la construcción de corral para aves, con recursos del proyecto financiado por el FIAES:

No.	Detalle	Unidad de medida	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			


Por lo que a partir de esta fecha soy responsable directo (a) del uso y manejo de dicho material.

Cantón Casitas, Jucuarán, 12 de mayo de 2013.

Firma o huella: _____ Nombre _____



Anexo 10. Registro De Entrega De Filtros Purificadores De Agua




Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)
REGISTRO DE ENTREGA DE FILTROS PURIFICADORES DE AGUA

Período del informe: Del _____ al _____ del 20____


Período N° _____
del 20____

Nº	Nombre del o la beneficiaria	Nº DUI	Firma y/o huella
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

F. _____ Sello F. _____
 Coordinador (a) Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 11. Registro De Construcción De Obras De Conservación De Suelos.



fiaes
FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMÉRICAS


Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)
REGISTRO DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE CONSERVACIÓN DE SUELOS

Periodo N° _____


Tipo de obra: _____
 Periodo: Del _____ al _____ del 20____

Nº	Nombre del o la Beneficiaria	Área MZ.	Metros lineales	Firma y/o huella
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
TOTAL				

F. _____ Sello F. _____
 Coordinador (a) Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 12. Registro De Reforestación Pura Y/O Sistema Agroforestal.




Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)
REGISTRO DE REFORESTACIÓN PURA Y/O SISTEMA AGROFORESTAL

Periodo N° _____

Sistema de siembra: _____
 Periodo: Del _____ al _____ del 20_____

Nº	Nombre del o la Beneficiaria	Área MZ.	Nº de plantas establecidas	Firma y/o huella
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
TOTAL				

F. _____ Sello F. _____
 Coordinador (a) Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 13. Registro De Construcción De Sistemas De Tratamiento De Aguas Grises.



Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)
REGISTRO DE CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS GRISES

Periodo N° ____ Período del informe: Del _____ al _____ del 20 ____



Nº	Nombre del o la beneficiaria	Nº DUI	Firma y/o huella
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

F. _____
Coordinador (a)

Sello F. _____
Director (a) ejecutivo (a)



Anexo 15. Resumen De Reuniones De Socialización Y/O Coordinación

	
RESUMEN DE REUNIONES DE SOCIALIZACION Y/O COORDINACION	
FECHA:	RESPONSABLE:
LUGAR:	PARTICIPANTES Hombres _____ Mujeres _____
AGENDA:	
DESARROLLO	
ACUERDOS/ RECOMENDACIONES	
F. _____ Director (a) Ejecutivo	Sello: _____ Institucional
	

Anexo 17. Registro Semanal De Actividades



fiaes
FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS

FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS EL SALVADOR

REGISTRO SEMANAL DE ACTIVIDADES

NOMBRE Y SIGLAS DE EJECUTORA: _____

CODIGO: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

PERIODO DE EJECUCIÓN: _____

CICLO: _____

ZONA GEOGRÁFICA: _____

MES :

:

SEMANA:

TECNICO RESPONSABLE: _____

Fecha	ACTIVIDADES		Comentarios
	PLANIFICADAS	REALIZADAS	

FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ENTIDAD EJECUTORA:

FIRMA DEL COORDINADOR DE PROYECTOS:

Anexo 19. Solicitud De Reprogramación De Actividades



Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)

SOLICITUD DE REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

ENTIDAD EJECUTORA: _____

REFERENCIA (No.Objetivo y Nú. De actividad)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	MODIFICACIÓN SOLICITADA	NUEVA ACTIVIDAD

Por la organización ejecutora:

Firma: _____

Fecha: _____

Nombre Director(a) Ejecutivo(a)

Sello



Anexo 20. Registro Del Aporte De Contrapartida



Fondo de La Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES)

REGISTRO DEL APORTE DE CONTRAPARTIDA.

OBJETIVO/ ACTIVIDAD	DETALLAR EL APORTE EN CONTRAPARTIDA
Objetivo 1.	
Act. 1	
Act. 2	
Act. 3	
Act. 4	
Objetivo 2.	
Act. 1	
Act. 2	
Act. 3	
Act. 4	
Objetivo 3.	
Act. 1	
Act. 2	
Act. 3	
Act. 4	



Fecha: _____

Sello

Formato de campo

Anexo 21. Lista De Chequeo De Revisión Previa De Recepción De Informe Técnico



FONDO DE LA INICIATIVA PARA LAS AMERICAS EL SALVADOR

Lista de chequeo de revisión previa de recepción de informes técnicos

NOMBRE Y SIGLAS DE EJECUTORA _____

CODIGO _____

NOMBRE DEL PROYECTO _____

PERIODO DE REVISIÓN _____

CICLO _____

REFERENCIA _____

FECHA DE ELABORACION _____

CUMPLIMIENTO				DOCUMENTOS (FORMATOS, CUADROS)																		
SI	NO	NO APLICA	Observación/Comentarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	

DOCUMENTOS

<ul style="list-style-type: none"> 1. Carta de revisión 2. Portada 3. Introducción 4. Informe de avance general del proyecto. (CUADRO 1.A) 5. Informe de avance por objetivo y actividades. (CUADRO 1.B) 6. Indicadores monitoreados por objetivo. (CUADRO 2) 7. Carta didáctica de capacitaciones por objetivo 8. Registro de asistencia a capacitaciones. ANEXO 3 9. Carta y material didáctico utilizado en las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Respaldas fotográficas por actividad 11. Constancia de entrega de materiales y equipo. ANEXO 5 12. Registro de construcción de canales de espacios menores. ANEXO 2 13. Registro de construcción de obras de conservación de suelos. ANEXO 5 14. Registro de adherencias para y/o sistemas agroforestales. ANEXO 8 15. Registro de construcción de STRS. ANEXO 7 16. Carta compromiso de beneficiarios sobre infraestructura construida 17. Registro de entrega de filtros purificadores de agua. ANEXO 4 18. Otros respaldos (apudo memoria de reuniones, estados, planes)
---	---

CONCLUSION _____

Oficial de proyectos FIAES
ELABORADO POR:

Coordinador Técnico de la Unidad Ejecutora



Anexo 22. Solicitud De Desembolso



**SOLICITUD DE REASIGNACION
FONDOS FIAES
(EN US DOLARES)**

ORGANIZACIÓN EJECUTORA:
CÓDIGO DE LA EJECUTORA:
NOMBRE DEL PROYECTO:
CICLO:
PERIODO DE EJECUCION DEL PROYECTO:

CÓDIGO SUBCUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA Y SUBCUENTA	Objetivo número	Actividad número	ASIGNACION VIGENTE	REASIGNACION		NUEVA ASIGNACION
					AUMENTO	DISMINUCION	
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00
TOTALES				0.00	0.00	0.00	0.00

Por la organización ejecutora:

DIRECTOR (A) EJECUTIVO (A)

F. _____ SELLO:

LUGAR Y FECHA: _____

NOTA: Este formato se utilizará para los dos tipos de reasignaciones establecidas en este manual. Asimismo, para contrapartida.



Anexo 23. Autorización De Desembolso

Señores
Banco Agrícola, S.A.

Estimados Señores,

Por este medio autorizó a ustedes de manera expresa lo siguiente:

- 1- Realizar cualquier cargo a la cuenta a solicitud del FIAES por cualquier causa descrita en el Convenio de Cooperación Técnica Financiera.
- 2- Entregar al FIAES copia de los Estados de Cuenta emitidos por el Banco.
- 3- Congelar las cuentas y proporcionar a FIAES cualquier información relacionadas a nuestra cuenta y el manejo de la misma.

Representante Legal
**Nombre del Organismo



Autorizado(a) a Firmar



Anexo 24. Cuadro de informe de avance de proyecto

001 CUADRO N° 1
(CUADRO 1)
Fondo Inicial para las Américas El Salvador (FIAES)
Informe de avances del proyecto

LOGO DE LA ENTIDAD

Nombre del Proyecto:						
Nombre de la entidad Ejecutora y siglas:						
Periodo del Informe:		Del		Al		
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS / ACTIVIDADES		% Avance periodo	% Anterior	% Acumulado	AVANCE CUANTIFICADO DEL PERIODO	ESPACIO RESERVADO PARA ANALISIS Y OBSERVACIONES DE FIAES
Objetivo 3:	Prog.			0.00	Avance del objetivo en el periodo:	
	Real.			0.00	Avance acumulado del objetivo al periodo:	
Actividad 1:	Prog.			0.00	Avance del periodo:	
	Real.			0.00	Avance Acumulado:	
Actividad 2:	Prog.			0.00	Avance del periodo:	
	Real.			0.00	Avance Acumulado:	
Actividad 3:	Prog.			0.00	Avance del periodo:	
	Real.			0.00	Avance Acumulado:	
Actividad 4:	Prog.			0.00	Avance del periodo:	
	Real.			0.00	Avance Acumulado:	
Actividad 5:	Prog.			0.00	Avance del periodo:	
	Real.			0.00	Avance Acumulado:	

F. _____
Coordinador (a)

SELLO INSTITUCIONAL

F. _____
Director (a) ejecutivo (a)

Anexo 25. Cuadro Indicador De Monitoreo Por Objetivo



Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES)

INDICADORES MONITOREADOS POR OBJETIVO. (Según Matriz resumen del proyecto)

Del ____ de _____ de 200____, al ____ de _____ de 200____.

Objetivo No.____: _____

Nombre ONG / ADESCO	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8	Indicador 9
Programado para todo el proyecto	75	6	200	2	3				
Ejecutado en el periodo informado	25	2	50	1	1				
Ejecutado en el periodo anterior	25	2	50	0	1				
Total ejecutado	50	4	100	1	2				

Observaciones/Comentarios: _____

4.4. Sistema de Medición de Indicadores Claves Ciclo de Proyecto

4.4.1 Contexto de la Metodología

Para crear el sistema de medición de indicadores claves del ciclo del proyecto se debe de implementar tomando la premisa, si no se puede medir algo no se puede entenderlo, si no se entiende no se puede controlar, si no se puede controlar, no se puede mejorar (Harrington, 1993). Para esto complementariamente al Manual de Procedimientos se tomó como base la metodología del cuadro de mando integral (www.observatorio-iberoamericano.org) se hará una tropicalización de lo aplicable de esta metodología a FIAES. Esta es una metodología para traducir la Misión y Estrategia de una Organización en un grupo de Indicadores numéricos de desempeño que agrupan y enlazan todos los niveles y funciones del ciclo de proyecto de FIAES.

Al aplicar esta metodología se obtendrán las siguientes ventajas.

- Clarificar, evaluar y actualizar de manera continuada la estrategia diseñada.
- Alinear los objetivos estratégicos con los planes de acción a largo, medio y corto plazo de cada una de las áreas o departamentos que conformen la empresa
- Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento de la empresa en su conjunto y por áreas
- Reducir costos, identificando las inversiones y los activos que aportan mayor valor, tanto al accionista como al cliente
- Evaluar de manera continuada el alineamiento de los proyectos en curso y los previstos con la estrategia de la empresa, descartando aquellos proyectos no alineados que conlleven riesgos elevados, antes de que puedan afectar el desempeño de la organización
- Incrementar las capacidades de comunicación de la estrategia a todas las áreas de la empresa debido a que las mediciones del CMI pueden ser utilizadas para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa.

La base y la innovación con respecto a un sistema de indicadores que pueden tener las empresas, es que se inicia con la creación de un mapa estratégico. Estos ayudan a entender la coherencia e interrelación entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Los mapas estratégicos se componen de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales entre ellos. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de

relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado.

Un mapa bien elaborado acostumbra a tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la compañía²⁶.

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera²⁷.

Figura. 39 Factores del mapa estratégico



Fuente: Manual práctico de elaboración BSC.

Una vez identificados los factores se incluirán en cada uno de ellos los objetivos correspondientes y se definirán claramente las relaciones causales que interrelacionan todos los objetivos. Durante este ejercicio, se realiza un análisis crítico de los objetivos de manera que algunos objetivos pierden importancia, otros quedan reforzados e incluso otros se consideran objetivos nuevos. Esto nos lleva a generar una matriz como la que se presenta en la tabla 31

²⁶ www.isotools.org

²⁷ www.fundibeq.org

Tabla 31. Matriz para creación de mapa estratégico

FACTOR	OBJETIVOS	INICIATIVA	Y METAS
		MEDICION	
FINANCIERO			
CLIENTES			
PROCESOS INTERNOS CLAVES			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			

Para poder monitorear el desempeño se utilizan indicadores, en esta metodología existen dos tipos de indicadores:

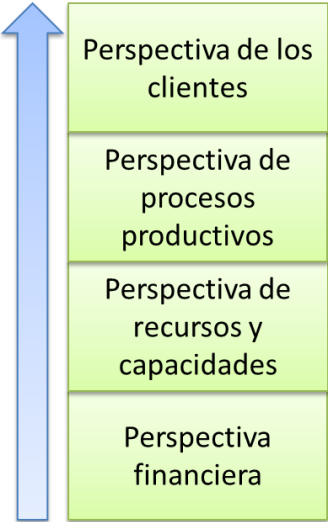
Indicadores de causa: miden resultados intermedios, resultados de actividades o procesos que se realizan para conseguir el objetivo. Son útiles porque orientan a la acción, nos ayudan a ajustar comportamientos hacia el objetivo pero generalmente se utilizan cuando es difícil encontrar indicadores de resultado o éstos son difíciles de cuantificar. También se llaman indicadores inductores.

Indicadores de resultado: miden, precisamente, el grado de obtención de resultados; por ejemplo, el grado de adecuación del perfil de competencias de nuestros empleados al perfil de competencias clave requeridas. También se les llama indicadores de efecto.

Debido a que FIAES no tendría la misma perspectiva de los factores debido al fin con que fue concebido como organización este presentaría la siguiente secuencia²⁸:

²⁸ Revista de contabilidad y dirección vol. 14, año 2012.

Figura. 40 Factores del mapa estratégico empresa sin fines de lucro



Tampoco los objetivos no se refieren a un solo tipo de cliente, ya que además de satisfacer a intereses de usuarios. Los clientes serán los usuarios de los tipos de programas de FIAES, clientes internos, las entidades gubernamentales, etc. La matriz que se utilizara para determinar el mapa estratégico

Tabla 32. Matriz para creación de mapa estratégico empresas sin fines de lucro

FACTOR	OBJETIVOS	INICIATIVA Y MEDICION	METAS
CLIENTES			
PROCESOS PRODUCTIVOS			
RECURSOS Y CAPACIDADES			
FINANCIERA			

4.4.2 Implementación del Sistema de Medición de Indicadores Claves Ciclo de Proyecto

Los pasos que se implementaran para Sistema de medición de indicadores claves Ciclo de Proyecto FIAES:

4.4.2.1 Revisión de la estrategia.

Con base a lo descrito en el capítulo 1 se cita, la misión, visión y valores de FIAES

Misión:

Somos una organización sin fines de lucro que cataliza recursos, en alianza con los gobiernos, sociedad civil y sector privado, para generar cambios transformativos en el uso sostenible de los recursos naturales, que faciliten la adaptación de las comunidades al cambio climático, asegurar su bienestar y la conservación del patrimonio natural del país.

Visión:

Ser un fondo ambiental líder, que cataliza los esfuerzos territoriales y regionales para mejorar la calidad de vida de las familias y la adaptación al cambio climático, mediante las mejores prácticas en conservación, restauración y manejo sostenible de los recursos socio-culturales y naturales.

Valores:

- Transparencia
- Innovación y apertura
- Trabajo en equipo
- Lealtad y respeto
- Solidaridad y equidad
- Cooperación interinstitucional

4.4.2.2 Identificación de los objetivos estratégicos de FIAES

FIAES deberá de plantear objetivo estrategias para poder acompañar estos indicadores. Esta base de indicadores inicial es obtenida de lo que en este momento hacen y miden pero no lo tienen en base a esta metodología. De aquí que FIAES debe de utilizar esta base para poder dinamizar y enriquecer estos objetivos estratégicos. Según la estrategia de FIAES se determinan los siguientes objetivos estratégico con relación a lo que quieren entregar.

Tabla 33. Objetivos estratégicos de FIAES

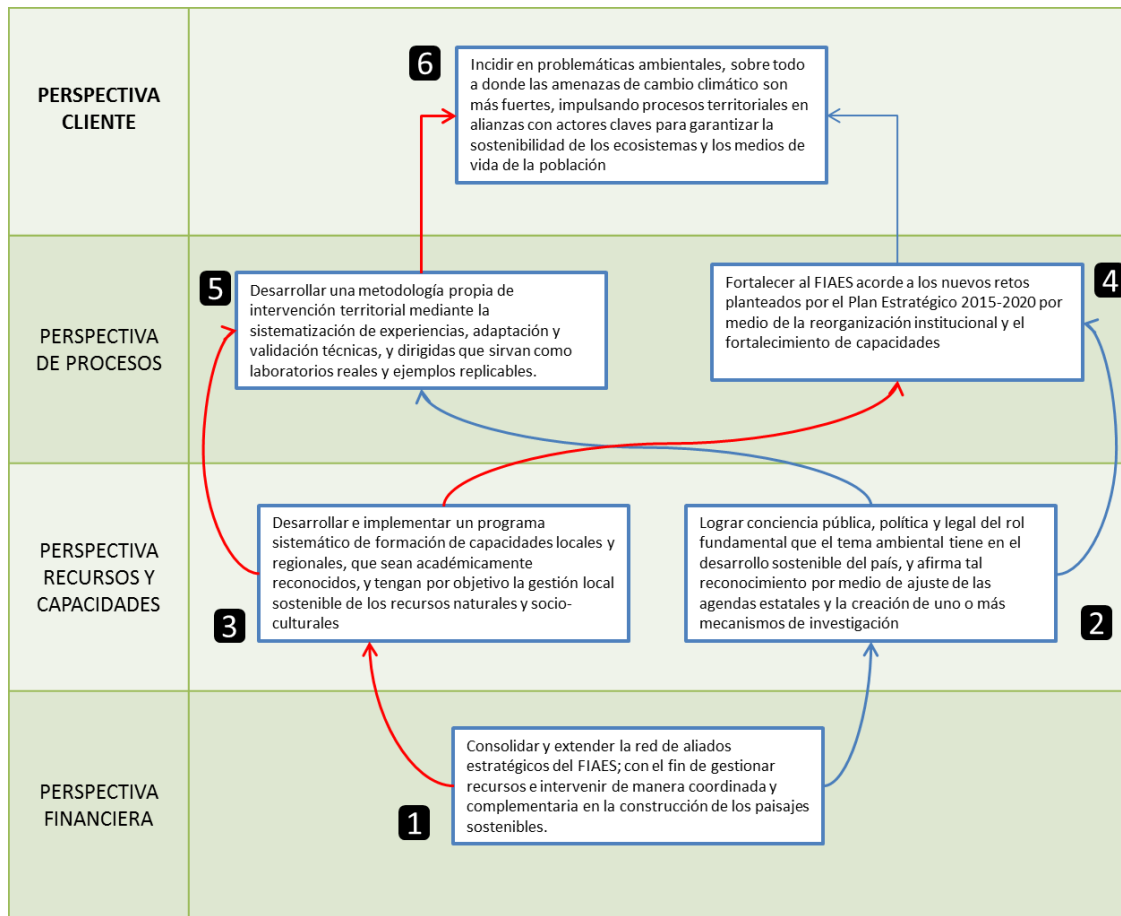
PERSPECTIVA	#	OBJETIVO ESTRATEGICO
CLIENTE	6	Incidir en problemáticas ambientales, sobre todo a donde las amenazas de cambio climático son más fuertes, impulsando procesos territoriales en alianzas con actores claves para garantizar la sostenibilidad de los ecosistemas y los medios de vida de la población.
PROCESO	5	Desarrollar una metodología propia de intervención territorial mediante la sistematización de experiencias, adaptación y validación técnicas, y dirigidas que sirvan como laboratorios reales y ejemplos replicables.
	4	Fortalecer al FIAES acorde a los nuevos retos planteados por el Plan Estratégico 2015-2020 por medio de la reorganización institucional y el fortalecimiento de capacidades
RECURSOS Y CAPACIDADES	3	Desarrollar e implementar un programa sistemático de formación de capacidades locales y regionales, que sean académicamente reconocidos, y tengan por objetivo la gestión local sostenible de los recursos naturales y socio-culturales.
	2	Lograr conciencia pública, política y legal del rol fundamental que el tema ambiental tiene en el desarrollo sostenible del país, y afirma tal reconocimiento por medio de ajuste de las agendas estatales y la creación de uno o más mecanismos de investigación
FINANCIERA	1	Consolidar y extender la red de aliados estratégicos del FIAES; con el fin de gestionar recursos e intervenir de manera coordinada y complementaria en la construcción de los paisajes sostenibles.

Fuente: Elaboración propia

Elaboración del mapa estratégico.

En base a los objetivos estratégicos y la referencia de la metodología se construye el mapa estratégico Figura 41. Mapa estratégico FIAES

Figura 41. Mapa estratégico de FIAES



4.4.2.3 Indicadores de los factores estratégicos

Los valores que tendrán los indicadores bases propuestos para controlar los resultados serán los siguientes.

Tabla 34. Indicadores Propuestos para FIAES

Indicador de objetivo 1			
Consolidar y extender la red de aliados estratégicos del FIAES; con el fin de gestionar recursos e intervenir de manera coordinada y complementaria en la construcción de los paisajes sostenibles			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
1.1 Numero de instituciones locales Y/O nacionales con que se ha suscrito acuerdo de cooperación.	Anual	Instituciones	Se han suscrito acuerdos con las siguientes instituciones: Ministerio de agricultura, medio ambiente, educación y salud.
1.2 Numero de instituciones internacionales que aportan recursos para el trabajo de FIAES	Anual	Instituciones	Se incorpora al menos una institución internacional donante cada año
1.3 Numero de instituciones privadas que aportan recursos para el trabajo de FIAES	Anual	Empresas	Se incorporan tres nuevas empresas privadas donantes cada año.
1.4 Grado de involucramiento local de las ejecutoras en la pre inversión	Final fase de pre inversión	% de organizaciones	75 % de las organizaciones participan
1.5 Grado de involucramiento local de las ejecutoras en la ejecución	Anual	% de organizaciones	75% de las organizaciones participan
1.6 Eficacia en la movilización de recursos	Anual	% de financiamiento de otras entes	Por lo menos el 50% es financiado por otros actores.
Indicador de objetivo 2			
Lograr conciencia pública, política y legal del rol fundamental que el tema ambiental tiene en el desarrollo sostenible del país, y afirma tal reconocimiento por medio de ajuste de las agendas estatales y la creación de uno o más mecanismos de investigación			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
2.1 Numero de espacios de diálogos y concertaciones con gobiernos municipales	Anual	Relaciones con gobiernos municipales y alcaldías.	Existe una relación cercana, continua y eficaz con las entidades gubernamentales y municipales en los territorios financiados.
2.2 Numero de espacios de diálogos y concertaciones con el gobierno central	Anual	Espacios de dialogo	Existe al menos un espacio de dialogo
2.3 Numero de espacios de diálogos y concertaciones con asamblea legislativa	Anual	Espacios de dialogo	Existe al menos un espacio de dialogo
2.4 N° de proyectos y/o	Anual	Numero de	Una campaña diseñada e implementada al

campañas de educación y conciencia ambiental		campañas	año
2.5 N° de espacios de comunicación no pagados obtenidos en los medios de comunicación	Mensual	N° de espacios en medios de comunicación	Un espacio gratuito mensual en medios de comunicación
2.6 Eventos especiales dirigidos a comunicadores	Anual	N° de eventos	Un evento anual por territorio
2.7 N° de ordenanzas municipales que han contado con el apoyo de FIAES. elaboración, aprobación Y/O actualización	Anual	N° ordenanzas	Una ordenanza municipal en cada municipio que se trabaja.
2.8 N° de leyes nacionales que han contado con el apoyo de FIAES. para elaboración, aprobación Y/O actualización	Anual	N° ordenanzas	Una ordenanza municipal en cada municipio que se trabaja.
2.9 % de población meta que conoce al FIAES y su trabajo	Anual	%	Incremento del 50% anual
2.10 N° de personas que visitan la página web y redes sociales de FIAES	Mensual	%	Incremento de 4% mensual
2.11 N° de descargas de los documentos de FIAES desde la página web y redes sociales de FIAES	Mensual	%	Incremento de 4% mensual
Indicador de objetivo 3			
Desarrollar e implementar un programa sistemático de formación de capacidades locales y regionales, que sean académicamente reconocidos, y tengan por objetivo la gestión local sostenible de los recursos naturales y socio-culturales			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
3.1 Producción de manuales didácticos sobre mejores prácticas	Anual	Manuales	Un manual por cada área estratégica de FIAES
3.2 Creación de programas de capacitación basados en los manuales de mejores prácticas impartidos por instituciones académicas	Anual	Programas de capacitación impartidos	Al menos una alianza al año para generar las capacitaciones
3.3 N° de personas que completan satisfactoriamente los programas de capacitación	C/capacitación	% aprobación	75% de los asistentes aprueban
3.4 N° de personas que ponen en práctica los conocimientos adquiridos	Anual	% de aplicación	75% de los graduados ponen en práctica los conocimientos adquiridos

3.5 Aplicación de las herramientas creadas son utilizadas por organizaciones externas	Anual	Organizaciones	Por lo menos una organización a aplicándolas herramientas para enriquecer sus conocimientos
Indicador de objetivo 4			
Fortalecer al FIAES acorde a los nuevos retos planteados por el Plan Estratégico 2015-2020 por medio de la reorganización institucional y el fortalecimiento de capacidades			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
4.1 Se cuenta con planes operativos anuales con detalle de ejecución.	Anual	Plan operativo	Existe un plan operativo anual por cada año
4.2 Revisión y modificación de manual de procesos.	Anual	Revisión	Se realiza una revisión anual del manual de procedimiento.
4.3 Nivel de cumplimientos de las funciones de cada unidad organizativa según manual de proceso	Mensual	% de cumplimiento	Se han cumplido al 100% las funciones programadas
4.4 Cantidad de tiempo invertido por cada unidad organizativa en el desarrollo de sus funciones según manual de proceso	Mensual	% de cumplimiento	Se han cumplido al 100% las funciones programadas en el tiempo indicado
4.5 Revisión del cumplimiento del cuadro de indicadores de gestión del ciclo de proyecto.	Trimestral	% de cumplimiento	50% de avance
Indicador de objetivo 5			
Desarrollar una metodología propia de intervención territorial mediante la sistematización de experiencias, adaptación y validación técnicas, y dirigidas que sirvan como laboratorios reales y ejemplos replicables.			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
5.1 Aplicación del uso del manual de procedimientos vigente	Anual	auditoria	Se realizó una auditoria durante el periodo de un año
5.2 Revisión y actualización del manual de procedimientos vigente	Anual	Revisiones	Se realizó una revisión y validación durante el periodo de un año.
5.3 Porcentaje de crecimiento de las diferencias positivas de las mediciones pre y post inversión	Anual	% de significancia	Una mejora general de al menos el 50%
5.4 Desarrollo de redes de apoyo local creadas	Ciclo de proyecto	N° Redes de apoyo local	Se crea una red de apoyo local por territorio cada ciclo de proyecto
5.5 % de la población meta que adopta las mejores prácticas propuestas	Anual	% de población	Al menos el 50% de la población meta acepta y aplica las buenas prácticas.
Indicador de objetivo 6			
Incidir en problemáticas ambientales, sobre todo a donde las amenazas de cambio climático son más fuertes,			

impulsando procesos territoriales en alianzas con actores claves para garantizar la sostenibilidad de los ecosistemas y los medios de vida de la población.			
INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDADES	META
6.1 Territorio manejado bajo mejores prácticas agrícolas y ambientales	Anual	% territorios	el 50% de los territorios han mejorado en referencia a su línea base
6.2 Porcentaje de familias que adoptan buenas prácticas ambientales y socialmente sostenible	Anual	% familias	Por lo menos el 75% de las familias han adoptado una o más buenas practicas
6.3 Aumento de la cobertura vegetal permanente	Anual	% cobertura vegetal	La cobertura vegetal ha aumentado un 50%
6.4 Porcentaje de usuarios locales que utilizan los recursos naturales de manera permanente	Anual	% usuarios	Al menos el 50% de los usuarios aplican el sistema de mejora sostenible
6.5 Porcentaje de la población que logra acceso a servicios básico con la implementación de programas de desarrollo local sostenible	Anual	% usuarios	Al menos el 50% de los usuarios aplican el sistema de mejora sostenible
6.6 % de la población beneficiada por el consumo de agua retribuye pago por servicio recibido	Anual	% pagos	El 100% de los pagos fue realizado por los beneficiados.
6.7 % de pagos por consumo de agua se invierten en obras de conservación.	Anual	% de inversión	El 20% de las facturas por agua se invierte en actividades de conservación de recursos
6.8 Reducción de incendios y quemaduras por año	Anual	Reducción	El número de quemaduras e incendios reduce cada año
6.9 Mejora de la economía familiar y comunitaria	Anual	% familias	El 75% de familias meta ha incrementado su rentabilidad un 25%
6.10 N° de empleos creados	Anual	% de aumento de empleos	La tasa de empleos locales a aumentado 25%
6.11 % de jóvenes entre 12 y 25 años participan en actividades productivos y/o de sano esparcimiento	Anual	Cantidad de jóvenes	Se ha duplicado la cantidad de jóvenes que participan.
6.12 Iniciativas que alcanzan la independencia y sostenibilidad	Anual	% de iniciativas	El 50% de las iniciativas son independientes y sostenibles.
6.13 Nivel de promoción de los miembros de los grupos existentes dentro de la población meta.	Anual	%	El 100% de los miembros de la población meta tienen acceso a la promoción de puestos.

Fuente: elaboración propia

4.4.2.4 Plan de revisiones periódicas de los indicadores.

Los indicadores dependiendo la naturaleza se tendrán que evaluar por periodos en que se obtengan los valores medidos. La base que se les sugiere seria trimestral. Pero dependiendo de cómo puedan implementar un sistema de obtención de datos mensuales se podrían evaluar acortar las frecuencias. El ciclo del periodo dura aproximadamente 2 años de aquí que serían 8 mediciones trimestrales.

Esta herramienta se utilizara con Excel, FIAES puede utilizar otro sistema que le sea útil. Debido a que si se utiliza Excel se le puede poner un sistema de semáforo para poder de manera visual identificar qué es lo que está sucediendo.

Los indicadores deben de tener sistemas de medición de límites superiores e inferior y el valor meta. Esto para poder identificar y dar explicaciones en base al resultado ya sea favorable o desfavorable.

4.4.2.5 Identificación de los planes de acción para cumplir con los factores.

Luego de cada resultado obtenido dependiendo de lo alcanzado. Se tendrán que dar explicaciones correspondientes a cada indicador cuando este fuera de rango.

Para realizar este seguimiento se deberán usar la herramienta que se muestra en la tabla 35

Tabla 35. Formato de plan de acción

PLAN DE ACCION A TOMAR						
ORGANIZACIÓN						
ARAEA						
FUNCIONAL						
COORDINADOR						
FECHA						
<p>Utilizar herramientas para Análisis de Causa Raíz (ACR) ←</p> <p>Nota: La columna ACR? es para señalar si el hallazgo/evidencia señalado requiere análisis de causa raíz por parte del responsable del área basandose en los criterios en MC-PR-SG-006</p>						
N°	HALLAZGOS/EVIDENCIAS	TIPO	ACR?	MEDIDAS A TOMAR (Definidas por el coordinador del area)	EJECUTOR DE LA MEDIDA A TOMAR (Nombre completo y del puesto)	FECHA LIMITE DE LA MEDIDA
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Cuando en análisis se requiere realizar otro análisis se podrá usar el análisis de 5 porque este se muestra en el siguiente formato. Que en el Excel estarán enlosados.

Figura 42. Modelo de herramienta de 5 porque

5 Por que ?

Proceso o Area: Fecha: Responsable:

Descripción del Problema

Que?: _____

Donde?: _____

Cuando?: _____

Quién?: _____

Cuanto Cuesta?: _____

↓

Por qué ?

↓

Por qué ?

↓

Por qué ?

↓

Por qué ?

↓

Plan de Acción

Actividad	Quién	Cuando

Revisado Por _____

4.4.2.6 Implementación de medidas correctivas.

El último paso es la implementación de las medidas correctivas para superar las observaciones encontradas en la evaluación. Estas medidas deberán de archivarse y documentarse para generar aprendizaje y generar planes preventivos y conllevar a la mejora continua.

4.5 Evaluación de Implementación de Propuestas

Para implementar estas dos propuestas FIAES deberá desarrollar una estrategia que tome en cuenta el tiempo de la implementación, los responsables y el monto a invertir en la implementación de estas propuestas.

Para la implementación sistemática de las propuestas FIAES debe cumplir con los siguientes requerimientos generales:

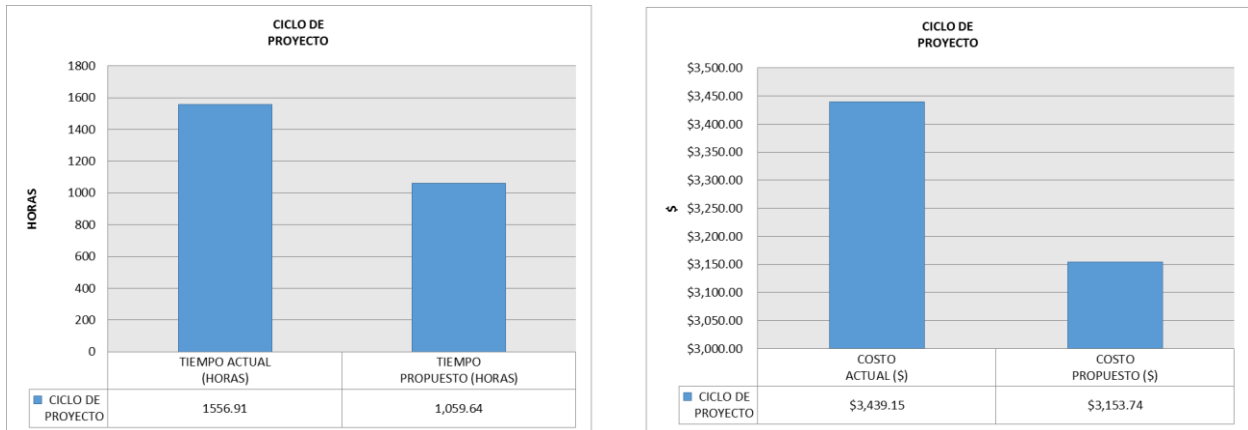
- La dirección de FIAES debe crear un grupo multidisciplinario o un responsable que lidere la gestión por proceso.
- Implementar un software para manejo de documentos, procedimientos, autorizaciones y liberaciones que trabaje en línea. Con la potencia necesaria de soportar los requerimiento de los 40 proyectos aproximadamente que maneja FIAES. Con niveles de accesos restringidos por capacidad de aplicación de los usuarios.
- Crear un sistema de comunicación para poder transmitir todos los cambios, decisiones y requerimientos a cada miembro involucrado a la gestión por proceso.
- Capacitar sobre la metodología de la gestión basada en proceso y utilización del software.
- Comunicar las metodologías implementadas.
- Crear y transmitir una cultura de trabajo basada en procesos.
- Crear un sistema de recopilación de información para actualización de mediciones.

Para las propuestas individuales debería de cumplir con una secuencia de implementación

4.1 Implementación de Manual de Procedimientos:

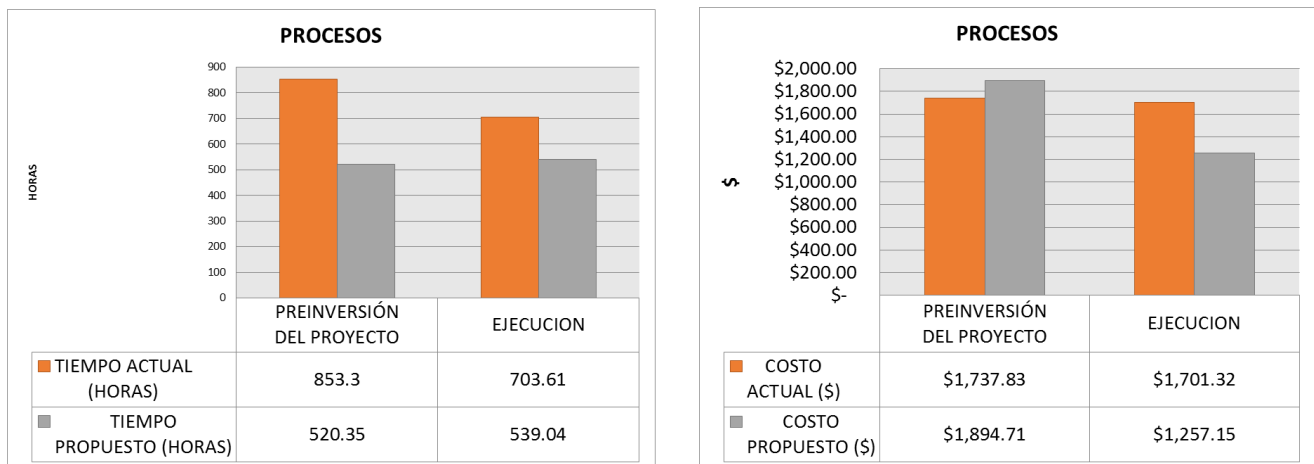
El Gráfico presenta la reducción de tiempo y costo por parte del ciclo del proyecto, como se observa en las gráficas. El ciclo del proyecto total presenta una disminución de horas de 1556.91 a 1059.64 lo cual representa un 32% y reducción de costo por ejecución \$3,439.15 a \$3,153.74 equivalente a un 8%. La disminución en costo refleja que la mayor actividades reducidas son las realizadas por las ejecutoras que no tiene costo directo en el tiempo invertido por trabajo de FIAES si no que de la ejecutora. Así como se muestra en a continuación.

Grafico 4 reducción de horas y costo (\$) por ciclo del proyecto.



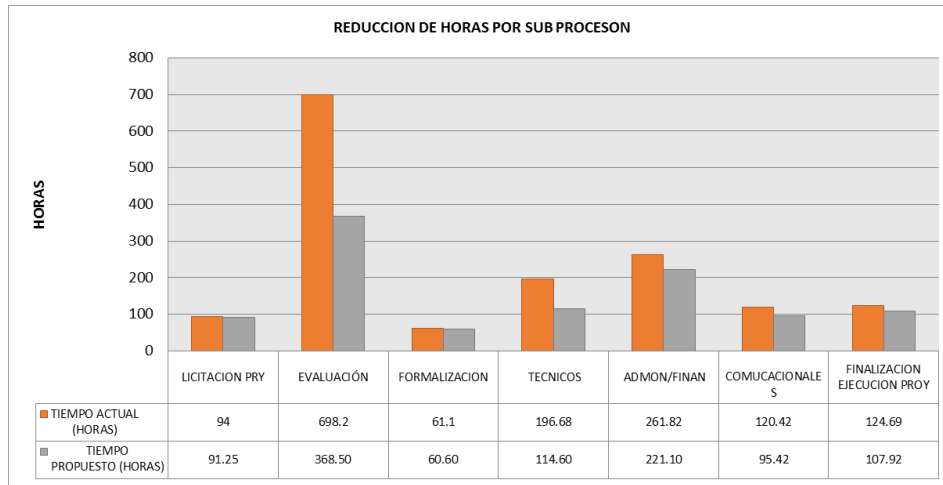
Al revisar el análisis de los procesos se observa que el proceso de pre inversión el costo incrementa con la propuesta debido a que funciones del comité evaluador que no tenían un costo definido pasan a ser realizadas por personal de FIAES. Aunque como se observó en el ciclo de proyecto si se había obtenido una disminución del 8% en el costo del ciclo de proyecto.

Grafico 5 Reducción de horas y costo (\$) por procesos del Ciclo de Proyecto.



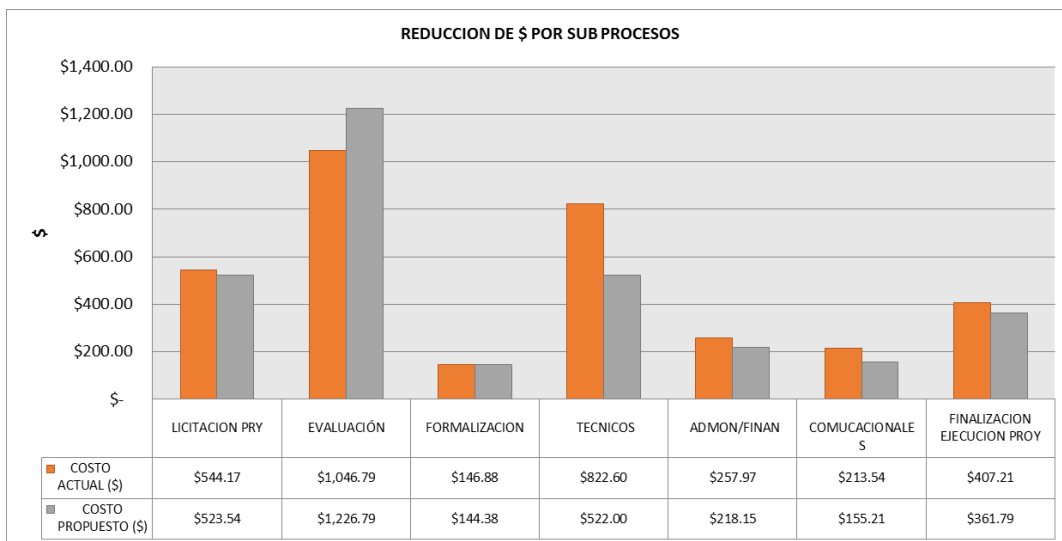
La reducción de tiempos de los sub procesos que se muestra en la gráfica indica que la evaluación, técnicos y los administrativos financieros son los que más reducen y aportan al total de reducción de tiempo.

Grafico 6 Reducción de horas por sub procesos del Ciclo de Proyecto



La reducción de costos de los sub procesos de que se muestra en la gráfica indica que los procedimientos de los sub procesos técnicos son los que más reducen y aportan una cantidad significativa para contrarrestar el incremento en los procedimientos del sub proceso de evaluación. Y esto da un saldo favorable en la reducción total del ciclo del proyecto como ya se había observado.

Grafico 7. Reducción de \$ por sub procesos del Ciclo de Proyecto



A la luz de lo expuesto se recomiendan la implementación del Manual de Procedimiento, su implementación se estima en un tiempo de 30 semanas y un costo estimado US\$1851.33 Pero se han calculado cierta cantidad de horas efectivas dependiendo de la cantidad de procedimientos por área a la semana, también se ha calculado cuanto costarían las horas que cada involucrado devengaría cuando trabaje en esta actividad. El cálculo de estos costos se hace siempre con base a la tabla de costos de del anexo 1. El resumen de estos cálculos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 36 Recursos Necesarios Para Implementar El Manual De Procedimiento

Paso	Propuesta	Requerimientos	Responsable	Tiempo	Costo
1	Implementar el manual de procedimiento.	Elaboración de manual de procedimiento del ciclo del proyecto	Consultores	12 sema	\$ -
2		Presentar la metodología a los involucrados	Consultores	1 sema	\$ -
3		Revisar y actualizar el manual creado y actualizarlo.	Coordinador administrativo Coordinador técnico Asistente financiero Oficial de proyecto Técnico en comunicaciones	8 Sema	\$ 2,093.00
4		Aprobarlo	Coordinador administrativo Coordinador técnico Gerente general	1 Sema	\$ 120.00
5		Comunicarlo a todas las áreas correspondientes	Técnica en comunicaciones	4 Sema	\$ 93.33
6		Implementarlo	Coordinador administrativo Coordinador técnico Técnico en comunicaciones	12 Sema	\$ 1,560.00
7		Crear un sistema de evaluación de actualización por lo menos una vez al año.	Responsable de grupo multidisciplinario de gestión en proceso	1 sema	\$ 53.00
				30 sema	\$ 3,919.33

El costo de la implementación y creación de la plataforma de desarrollo de ciclo del proyecto dependerá de la capacidad que la organización evalúe conveniente invertir.

4.2 Implementación de Sistema de Medición de Indicadores

Para poder implementar sistema de medición por indicadores. FIAES debe de seguir una serie de pasos estos tendrán un tiempo total estimado de 33 semanas y un costo estimado por horas invertidas según el responsable de \$1851.33. El cálculo de estos costos se hace siempre envase al tabla de coste de del anexo 1. El resumen de estos cálculos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 37 Recursos Necesarios Para Implementar el sistema de medición de indicadores

Paso	Propuesta	Requerimientos	Responsable	Tiempo	Costo
1	Documentar los procesos del ciclo del proyecto	Crear el sistema de medición por indicadores	Consultores	8 sema	\$ -
2		Presentar la metodología a los involucrados	Consultores	1 sema	\$ -
3		Revisar los indicadores en base a la realidad actual de FIAES.	Coordinador administrativo Coordinador técnico Asistente financiero Oficial de proyecto Técnica en comunicaciones	2 sema	\$ 285.00
4		Modificar y crear los indicadores necesarios para que estén más orientados a los objetivos estratégicos de FIAES	Coordinador administrativo Coordinador técnico Asistente financiero Oficial de proyecto Técnica en comunicaciones	4 sema	\$ 520.00
5		Crear un sistema de evaluación de actualización por lo menos cuatro veces al año.	Responsable de grupo multidisciplinario de gestión en proceso	1 sema	\$ 53.00
6		Aprobarlo	Coordinador administrativo Coordinador técnico Gerente general	1 Sema	\$ 120.00
7		Comunicarlo a todas las áreas correspondientes	Técnica en comunicaciones	4 Sema	\$ 93.33
8		Implementarlo	Coordinador administrativo Coordinador técnico Técnica en comunicaciones	12 Sema	\$ 780.00
				33 sema	\$ 1,851.33

FIAES debe de tener en cuenta que el orden en que se han presentado las propuestas es la secuencia lógica que se deberían de implementar. Ya que no puede implementar la segunda propuesta sin haber implementado la primer. Si se decide implementar una o las dos se pueden evaluar la manera de realizar actividades paralelas. Todo dependerá de que nivel de gestión en proceso quieran alcanzar y de los recursos con que cuenten o las estrategias que se planteen para alcanzar sus objetivos.

CAPITULO V

5.1 Conclusiones

1. Se determinó que los controles actuales utilizados por FIAES no permiten evaluar con precisión los procesos y procedimientos, en el sentido de identificar puntos de mejora en el ciclo de vida de los proyectos.
2. Los resultados de Investigación muestran mediante el mapa de procesos que el ciclo completo por proyecto tiene un costo de US\$3,439.15 distribuido en US\$1,737.83 en el proceso de pre-inversión y US\$1,701.32 en el proceso de ejecución.
3. El ciclo completo tiene un tiempo calculado 1,556.91 Horas por proyecto distribuido en 853.3 en pre inversión y 703.61 Horas en ejecución.
4. El estudio demuestra la posibilidad de reducir el tiempo invertido por proyecto de 1,556 horas a 1,059.91 con desarrollar la propuesta de este trabajo, sin disminuir su efectividad, equivalente a un ahorro de tiempo de aproximadamente el 32%.
5. La reducción de costos con la propuesta del estudio es del 8.15%, si bien el porcentaje no es significativo, se gana agilidad con los tiempos de respuestas, como se muestra en el numeral anterior.
6. El proceso que experimenta mayor reducción con la propuesta es la Pre-inversión, 853.3 horas de tiempo invertido actualmente a 520.35 horas que representa alrededor del 40%
7. El cuello de botellas del ciclo de proyecto se encuentra en los subprocesos de evaluación y subprocesos administrativos/financieros, con 698.2 horas y 261.82 horas, pudiéndose reducir a 368.50 horas y 221.10 horas respectivamente. Enfocar los esfuerzos en estos dos subprocesos indica cambios sustantivos en el mejoramiento de la eficiencia del ciclo de los proyectos
8. El análisis utilizando el Diagrama de Pareto demuestra que el comportamiento del proceso de pre-inversión el 72.92% del tiempo de este proceso se invierte en los procedimientos calificación y precalificación y el 57.78% del costo es absorbido por los procedimientos de elaboración del instrumento de licitación y evaluación
9. En la fase de ejecución tres procedimientos de la ejecución consumen el 41.58 % del tiempo y corresponde al procedimiento de seguimiento técnico de campo, elaboración de

documento único de proyecto (DUP), y desembolso de fondos. En orden de mayor a menor necesidad de recursos y el 47.75% con mayor costo son los procedimientos de seguimiento técnico de campo y elaboración de documento único de proyecto (DUP).

10. FIAES no cuenta en este momento con una herramienta de medición de indicadores que le esté alertando de los resultados que espera para cumplir lo planificado, por lo que si obtiene los resultados hasta el final del periodo o ciclo de proyecto no podrá hacer correcciones durante la marcha. Y se le dificultara con seguir los resultados propuestos en su estrategia.
11. No se están aprovechando las herramientas tecnológicas para modernizar los métodos de reportes, llenado de solicitudes, comunicación, manejo de información, autorizaciones, etc. Que generarían ahorros en tiempos y costos para la organización y para los clientes de FIAES, ya que se observa en los diagramas de proceso que se podrían reducir pasos, tiempos y costos en las actividades de los procedimientos del ciclo de proyecto.

5.2 Recomendaciones

1. FIAES debe de tener en cuenta que el orden en que se han presentado las propuestas es la secuencia lógica que se deberían de implementar. Ya que no puede implementar la segunda propuesta sin haber implementado la primera. Si se decide implementar una o las dos se pueden evaluar la manera de realizar actividades paralelas. Todo dependerá de que nivel de gestión en proceso quieran alcanzar y de los recursos con que cuenten o las estrategias que se planteen para alcanzar sus objetivos.
2. Implementar el manual de procedimientos del ciclo de proyectos mediante el cual se han simplificado procedimientos facilitando el control y seguimiento de los proyectos que la organización financia, permitiendo de una forma sencilla identificar puntos de mejora de cada proceso.
3. Desarrollar una plataforma electrónica para automatizar al menos los procedimientos prioritarios sobre la base del Manual de Procedimiento propuesto, a fin de mejorar la eficiencia de los procesos actuales.
4. Establecer el sistema de medición de indicadores claves, sobre la base del mapa estratégico planteado, que incluye las perspectivas de los clientes, de los procesos, de los recursos y capacidades, y las perspectivas financieras. Para poder tener controles eficientes y apoyar a la sostenibilidad de la organización.
5. Monitorear de forma trimestral los indicadores bajo la herramienta de Excel propuesta a fin de identificar avances y brechas con respecto al indicadores formulados y poder tener nivel de maniobra sobre los que se identifiquen que esté en riesgo el cumplimiento del plan

6. Revisas y actualizar la versión 01 del Manual de Procedimiento propuesto al menos una vez al año
7. Se recomienda evaluar los planes de acción anualmente y poder determinar capacidades y priorizar las actividades de desarrollo de corto y mediano plazo, y la posibilidad de necesitar apoyo externo, como estudiantes de la MAECE de la Universidad de El Salvador.

5.3 Referencias Bibliográficas.

Documentos Consultados.

- FIAES, Manual operativo de proyectos FIAES ciclo 2012, El salvador, 2013
- FIAES, MEMORIA DE LABORES 2011-2012, El salvador, 2012
- José Antonio Pérez Fernández, Gestión por Procesos
- Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una gestión basada en proceso.
- ISO/TC 176/SC 2/n 544R3, Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, 15, octubre 2008.
- Ministerio de planificación federal, Programa de mejora continua de la gestión, Metodología Para el Análisis y Documentación de Procesos, argentina.
- José Luis Reto laza, El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas, Instituto de economía aplicada a la empresa, 27/03/2012

Sitios de Internet Consultados.

- www.fiaes.org.sv
- <https://arevalomaria.wordpress.com/organizaciongestion-caracteristicas-de-un-proceso>
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma
- www.mailxmail.com/curso-gestion-procesos/tipos-procesos

5.4 Anexos investigación

Anexo 1. Costeo de puesto por hora por responsable de procedimiento

Tabla A1. Costeo de puesto por hora por responsable de procedimiento.

MATRIZ DE PUESTO			
	PUESTO	SAL A PROX	\$ HORA
Gerencia general	GE	4000	16.67
Asistente de la gerencia	AS GE	1200	5.00
Técnica de comunicaciones	TE CO	1000	4.17
Coordinador de proyecto (técnico)	CO PY	1800	7.50
Oficial de proyecto (3)	OF PY	1200	5.00
Coordinador financiero	CO FI	1800	7.50
Asistente financiero (2)	AS FI	650	2.71
Contador general	CO GE	900	3.75
Técnico administrativo	TE AD	650	2.71
Recepcionista	RE	450	1.88
Asesor Legal	AS L	1200	5.00
Consejo Administrativo	C AD	0	0.00
Comité Evaluador	CO EV	0	0.00
Ejecutoras	EJ	0	0.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Cálculo del costo por actividad procedimiento

Tabla A2. Procedimiento 1.1.1 Elaboración de Instrumento de Licitación

PROCEDIMIENTO 1.1.1 Elaboración de Instrumento de Licitación				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO \$
1	CO PY	7.50	8	\$ 60.00
2	CO PY	7.50	8	\$ 60.00
3	CO PY	7.50	18	\$ 135.00
4	GE	16.67	8	\$ 133.33
5	C AD	0.00	4	\$ -
6	CO FI	7.50	8	\$ 60.00
TOTAL			54	\$ 448.33

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A3. Procedimiento 1.1.2 Convocatoria del Proyecto

PROCEDIMIENTO 1.1.2 Convocatoria del Proyecto				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	TE CO	4.17	8	\$ 33.33
2	CO PY	7.50	2.4	\$ 18.00
3	EJ	0.00	16	\$ -
4	TE AD	2.71	12	\$ 32.50
5	CO PY	7.50	0.6	\$ 4.50
6	CO PY	7.50	1	\$ 7.50
TOTAL			40	\$ 95.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. Procedimiento 1.2.1 Elaborar Instrumento de Evaluación

PROCEDIMIENTO 1.2.1 Elaborar Instrumento de Evaluación				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	CO PY	7.50	16	\$ 120.00
2	CO PY	7.50	14	\$ 105.00
3	CO PY	7.50	12	\$ 90.00
4	CO PY	7.50	16	\$ 120.00
5	GE	16.67	5	\$ 83.33
6	C AD	0.00	8	\$ -
7	CO FI	7.50	5	\$ 37.50
Total			76	\$ 555.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. Procedimiento 1.2.2 Precalificación

PROCEDIMIENTO 1.2.2 Precalificación				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	GE	16.67	10	\$ 166.67
2	EJ	0.00	12	\$ -
3	AS FI	2.71	9	\$ 24.38
4	AS L	5.00	3	\$ 15.00
5	CO EV	0.00	40	\$ -
6	CO EV	0.00	40	\$ -
7	C AD	0.00	360	\$ -
8	GE	16.67	0.15	\$ 2.50
9	EJ	0.00	0.15	\$ -
10	GE	16.67	0.1	\$ 1.67
11	GE	16.67	0.1	\$ 1.67
12	GE	16.67	0.1	\$ 1.67
13	EJ	0.00	0.15	\$ -
Total			474.75	\$ 213.54

Fuente: Elaboración propia

Tabla A6. Procedimiento 1.2.3 Calificación

PROCEDIMIENTO 1.2.3 Calificación				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	CO PY	7.50	24	\$ 180.00
2	EJ	0.00	12	\$ -
3	OF PY	5.00	0.15	\$ 0.75
4	CO EV	0.00	2	\$ -
5	OF PY	5.00	6	\$ 30.00
6	CO EV	0.00	40	\$ -
7	CO EV	0.00	40	\$ -
8	C AD	0.00	9	\$ -
9	GE	16.67	2	\$ 33.33
10	EJ	0.00	0.15	\$ -
11	EJ	0.00	0.15	\$ -
12	EJ	0.00	10	\$ -
13	GE	16.67	2	\$ 33.33
TOTALES			147.45	\$ 277.42

Fuente: Elaboración propia

Tabla A7. Procedimiento 1.3.1 Tramites

PROCEDIMIENTO 1.3.1 Tramites				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	8	0.00
2	EJ	0.00	4	0.00
3	EJ	0.00	8	0.00
4	OF PY	5.00	8	40.00
5	AS FI	2.71	9	24.38
6	GE	16.67	0.3	5.00
Total			37.3	69.38

Fuente: Elaboración propia

Tabla A8. Procedimiento 1.3.2 Convenios

PROCEDIMIENTO 1.3.2 Convenios				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	OF PY	5.00	8	\$ 40.00
2	AS L	5.00	6	\$ 30.00
3	AS GE	5.00	1	\$ 5.00
4	C AD	0.00	0.3	\$ -
5	AS L	5.00	0.5	\$ 2.50
6	EJ	0.00	8	\$ -
Total			23.8	\$ 77.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla A9. Procedimiento 2.1.1 Seguimiento técnico de campo

PROCEDIMIENTO 2.1.1 Seguimiento técnico de campo				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	OF PY	5.00	24	\$ 120.00
2	OF PY	5.00	8	\$ 40.00
3	CO PY	7.50	0.6	\$ 4.50
4	OF PY	5.00	6	\$ 30.00
5	OF PY	5.00	6	\$ 30.00
6	OF PY	5.00	4	\$ 20.00
7	CO PY	7.50	0.08	\$ 0.60
8	CO PY	7.50	1	\$ 7.50
9	OF PY	5.00	32	\$ 160.00
10	OF PY	5.00	8	\$ 40.00
11	OF PY	5.00	16	\$ 80.00
12	EJ	0.00	0	\$ -
13	OF PY	5.00	8	\$ 40.00
14	EJ	0.00	8	\$ -
15	FI	0.00	8	\$ -
TOTAL			129.68	\$ 572.60

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. Procedimiento 2.1.2 Requerimientos de informes técnicos

PROCEDIMIENTO 2.1.2 Requerimientos de informes técnicos				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	0.5	0.00
2	EJ	0.00	4	0.00
3	EJ	0.00	4	0.00
4	OF PY	5.00	4	20.00
5	EJ	0.00	10	0.00
TOTAL			22.5	20.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla A11. Procedimiento 2.1.3 Presentación y revisión de informes técnicos

PROCEDIMIENTO 2.1.3 Presentación y revisión de informes técnicos				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	0	0.00
2	EJ	0.00	0	0.00
3	EJ	0.00	0	0.00
4	EJ	0.00	0	0.00
5	EJ	0.00	0	0.00
6	EJ	0.00	0	0.00
7	EJ	0.00	0	0.00
8	EJ	0.00	0	0.00
9	EJ	0.00	0	0.00
10	EJ	0.00	0	0.00
11	EJ	0.00	0	0.00
12	EJ	0.00	0	0.00
13	EJ	0.00	0	0.00
14	CO PY	7.50	1	7.50
15	EJ	0.00	0	0.00
16	OF PY	5.00	32	160.00
17	CO PY	7.50	2	15.00
18	OF PY	5.00	8	40.00
19	OF PY	5.00	1.5	7.50
20	EJ	0.00	0	0.00
TOTALES			44.5	\$ 230.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla A12. Procedimiento 2.2.1 Desembolsos de fondos

PROCEDIMIENTO 2.2.1 Desembolsos de fondos				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	8	0.00
2	AS FI	2.71	1	2.71
3	AS FI	2.71	1	2.71
4	AS FI	2.71	1	2.71
5	CO FI	7.50	0.25	1.88
6	AS FI	2.71	0.8	2.17
7	AS FI	2.71	0.8	2.17
8	GE	16.67	0.25	4.17
9	AS GE	5.00	0.8	4.00
10	AS FI	2.71	1	2.71
11	BANCO	0.00	16	0.00
12	AS FI	2.71	0.25	0.68
13	EJ	0.00	40	0.00
14	AS FI	2.71	1	2.71
15	OF PY	5.00	1	5.00
16	OF PY	5.00	1	5.00
17	AS FI	2.71	3	8.13
18	AS FI	2.71	0.25	0.68
19	CO FI	7.50	0.25	1.88
20	AS FI	2.71	0.8	2.17
21	AS FI	2.71	0.25	0.68
22	GE	16.67	0.25	4.17
23	AS GE	5.00	0.08	0.40
24	AS FI	2.71	1	2.71
25	BANCO	0.00	16	0.00
26	AS FI	2.71	0.25	0.68
TOTALES			96.28	\$ 60.07

Fuente: Elaboración propia

Tabla A13. Procedimiento 2.2.2 Reasignaciones presupuestarias

PROCEDIMIENTO 2.2.2 Reasignaciones presupuestarias				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	RE	1.88	0.25	0.47
2	AS GE	5.00	0.08	0.40
3	GE	16.67	0.17	2.83
4	AS GE	5.00	0.5	2.50
5	RE	1.88	0.5	0.94
6	CO FI	7.50	0.25	1.88
7	AS FI	2.71	2	5.42
8	OF PY	5.00	2	10.00
9	CO PY	7.50	0.25	1.88
10	AS FI	2.71	0.25	0.68
11	AS GE	5.00	0.5	2.50
12	GE	16.67	0.25	4.17
13	AS GE	5.00	0.17	0.85
14	RE	1.88	0.17	0.32
TOTALES			7.34	\$ 34.82

Fuente: Elaboración propia

Tabla A14. Procedimiento 2.2.3 No objeciones

PROCEDIMIENTO 2.2.3 No objeciones				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	RE	1.88	0.8	\$ 1.50
2	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
3	GE	16.67	0.8	\$ 13.33
4	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
5	RE	1.88	0.8	\$ 1.50
6	CO FI	7.50	0.25	\$ 1.88
7	AS FI	2.71	16	\$ 43.33

8	CO FI	7.50	0.33	\$ 2.48
9	AS FI	2.71	0.8	\$ 2.17
10	AS GE	5.00	0.25	\$ 1.25
11	GE	16.67	0.8	\$ 13.33
12	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
13	RE	1.88	0.33	\$ 0.62
14	CO FI	7.50	0.25	\$ 1.88
15	AS FI	2.71	16	\$ 43.33
16	OF PY	5.00	4	\$ 20.00
17	CO PY	7.50	0.25	\$ 1.88
18	AS GE	5.00	0.25	\$ 1.25
19	GE	16.67	0.8	\$ 13.33
20	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
21	RE	1.88	0.33	\$ 0.62
22	CO PY	7.50	0.25	\$ 1.88
23	CO FI	7.50	0.25	\$ 1.88
24	OF PY	5.00	0.25	\$ 1.25
25	AS FI	2.71	16	\$ 43.33
26	CO FI	7.50	0.33	\$ 2.48
27	AS FI	2.71	0.8	\$ 2.17
28	AS GE	5.00	0.25	\$ 1.25
29	GE	16.67	0.8	\$ 13.33
30	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
31	RE	1.88	0.33	\$ 0.62
32	CO PY	7.50	0.25	\$ 1.88

33	OF PY	5.00	16	\$ 80.00
34	CO PY	7.50	0.33	\$ 2.48
35	OF PY	5.00	0.8	\$ 4.00
36	AS GE	5.00	0.25	\$ 1.25
37	GE	16.67	0.8	\$ 13.33
38	AS GE	5.00	0.8	\$ 4.00
39	RE	1.88	0.33	\$ 0.62
TOTALES			85.86	\$ 287.38

Fuente: Elaboración propia

Tabla A15. Procedimiento 2.2.4 Recepción de informes

PROCEDIMIENTO 2.2.4.1 Recepción de informes				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	AS FI	2.71	1	\$ 2.71
2	OF PY	5.00	0.5	\$ 2.50
3	AS FI	2.71	0.5	\$ 1.35
4	EJ	0.00	4	\$ -
5	AS FI	2.71	1	\$ 2.71
6	RE	1.88	0.5	\$ 0.94
7	AS FI	2.71	0.17	\$ 0.46
8	EJ	0.00	16	\$ -
9	RE	1.88	0.25	\$ 0.47
10	AS GE	5.00	0.17	\$ 0.85
11	GE	16.67	0.25	\$ 4.17
12	AS GE	5.00	0.17	\$ 0.85
13	RE	1.88	0.17	\$ 0.32
14	CO FI	7.50	0.17	\$ 1.28
TOTALES			24.85	\$ 18.60

Fuente: Elaboración propia

Tabla A16. Procedimiento 2.2.5 Revisión de informe financiero de proyecto por período

PROCEDIMIENTO 2.2.4.2 Revisión de informe financiero de proyecto por período				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	AS FI	2.71	24	\$ 65.00
2	AS FI	2.71	0.33	\$ 0.89
3	CO FI	7.50	0.5	\$ 3.75
4	AS GE	5.00	0.33	\$ 1.65
5	GE	16.67	0.33	\$ 5.50
6	AS FI	2.71	0.33	\$ 0.89
TOTALES			25.82	\$ 77.69

Fuente: Elaboración propia

Tabla A17. Procedimiento 2.2.6 Resolución de observaciones

PROCEDIMIENTO 2.2.4.3 Resolución de observaciones				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	4	\$ -
2	RE	1.88	0.17	\$ 0.32
3	AS GE	5.00	0.17	\$ 0.85
4	GE	16.67	0.25	\$ 4.17
5	AS GE	5.00	0.33	\$ 1.65
6	RE	1.88	0.17	\$ 0.32
7	CO FI	7.50	0.08	\$ 0.60
8	AS FI	2.71	2	\$ 5.42
9	CO FI	7.50	0.25	\$ 1.88
10	AS FI	2.71	0.08	\$ 0.22
11	AS GE	5.00	0.17	\$ 0.85
12	GE	16.67	0.08	\$ 1.33
13	AS GE	5.00	0.08	\$ 0.40
14	RE	1.88	0.17	\$ 0.32
15	AS FI	2.71	0.17	\$ 0.46
TOTALES			8.17	\$ 18.78

Fuente: Elaboración propia

Tabla A18. Procedimiento 2.2.7 Visita de seguimiento financiero

PROCEDIMIENTO 2.2.4.4 Visita de seguimiento financiero				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	AS FI	2.71	4	\$ 10.83
2	AS FI	2.71	6	\$ 16.25
3	AS FI	2.71	1	\$ 2.71
4	AS FI	2.71	0.5	\$ 1.35
5	CO FI	7.50	2	\$ 15.00
TOTALES			13.5	\$ 46.15

Fuente: Elaboración propia

Tabla A19. Procedimiento 2.3.1 Divulgación de proyecto

PROCEDIMIENTO 2.3.1 Divulgación de proyecto				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	EJ	0.00	4	\$ -
2	EJ	0.00	8	\$ -
3	EJ	0.00	2	\$ -
4	EJ	0.00	2	\$ -
5	EJ	0.00	8	\$ -
6	EJ	0.00	8	\$ -
7	EJ	0.00	8	\$ -
8	EJ	0.00	8	\$ -
TOTALES			48	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. Procedimiento 2.3.2 Normalización de distintivos de proyecto

PROCEDIMIENTO 2.3.2 Normalización de distintivos de proyecto				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	TE CO	4.17	0.17	\$ 0.71
2	EJ	0.00	1	\$ -
3	TE CO	4.17	1	\$ 4.17
4	TE CO	4.17	1	\$ 4.17
5	TE CO	4.17	1	\$ 4.17
6	EJ	0.00	4	\$ -
7	EJ	0.00	0.17	\$ -
8.00	TE CO	4.17	0.25	\$ 1.04
TOTALES			8.42	\$ 13.54

Fuente: Elaboración propia

Tabla A11. Procedimiento 2.3.3 Promociones y créditos de proyecto

PROCEDIMIENTO 2.3.3 Promociones y créditos de proyecto				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	TE CO	4.17	4	\$ 16.67
2	TE CO	4.17	8	\$ 33.33
3	TE CO	4.17	8	\$ 33.33
4	TE CO	4.17	4	\$ 16.67
5	TE CO	4.17	24	\$ 100.00
TOTALES			48	\$ 200.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla A12. Procedimiento 2.3.4 Manejo de la información de comunicación

PROCEDIMIENTO 2.3.4 Manejo de la información de comunicación				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	FIAES	0.00	2	\$ -
2	EJ	0.00	4	\$ -
3	EJ	0.00	2	\$ -
4	EJ	0.00	8	\$ -
TOTALES			16	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla A13. Procedimiento 2.4.1 Cierre de proyecto

PROCEDIMIENTO 2.4.1 Cierre de proyecto				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	AS FI	2.71	16	\$ 43.33
2	AS FI	2.71	2	\$ 5.42
3	AS FI	2.71	4	\$ 10.83
4	OF PY	5.00	4	\$ 20.00
5	AS FI	2.71	0.33	\$ 0.89
6	AS FI	2.71	0.17	\$ 0.46
7	CO FI	7.50	0.25	\$ 1.88
8	AS FI	2.71	0.17	\$ 0.46
9	CO PY	7.50	0.25	\$ 1.88
10	AS FI	2.71	0.25	\$ 0.68
11	AS GE	5.00	0.17	\$ 0.85
12	GE	16.67	0.17	\$ 2.83
13	AS GE	5.00	0.08	\$ 0.40
14	AS FI	2.71	0.17	\$ 0.46
TOTALES			28.01	\$ 90.37

Fuente: Elaboración propia

Tabla A14. Procedimiento 2.4.2 Elaboración de documento único de proyecto (DUP)

PROCEDIMIENTO 2.4.2 Elaboración de documento único de proyecto (DUP)				
ACTIVIDAD	PUESTO	COSTO/H	HORAS	COSTO
1	AS FI	2.71	40	\$ 108.33
2	OF PY	5.00	24	\$ 120.00
3	TE AD	2.71	8	\$ 21.67
4	TE AD	2.71	16	\$ 43.33
5	TE AD	2.71	0.08	\$ 0.22
6	TE AD	2.71	0.6	\$ 1.63
7	TE AD	2.71	8	\$ 21.67
TOTALES			96.68	\$ 316.84

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Mapa de proceso comparativo con la implementación del manual de procedimiento.

CICLO DE PROYECTO				VALORES ACTUALES		VALORES PROPUESTOS		REDUCCIONES		Propuesta de ciclo de proyecto	
MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO ACTUAL (HORAS)	COSTO ACTUAL (\$)	TIEMPO PROPUESTO (HORAS)	COSTO PROPUESTO (\$)	REDUCCION TIEMPO	REDUCCION COSTO	% REDUCC TIEMPO	% REDUCC \$
CICLO DE PROYECTO				1556.91	\$ 3,439.15	1,059.64	\$ 3,158.74	497.27	\$ 280.41	31.94%	8%
1	PREINVERSIÓN DEL PROYECTO			853.3	\$ 1,737.83	520.35	\$ 1,899.71	332.95	\$ (161.88)	39.02%	-9%
	1.1	LICITACION DEL PROYECTO		94	\$ 544.17	91.25	\$ 523.54	2.75	\$ 20.63	2.93%	4%
		1.1.1	Elaboracion de instrumento de medición	54	\$ 448.33	54.00	\$ 448.33	0	\$ -	0.00%	0%
		1.1.2	Convocatoria de proyecto	40	\$ 95.83	37.25	\$ 75.21	2.75	\$ 20.63	6.88%	22%
	1.2	EVALUACIÓN		698.2	\$ 1,046.79	368.50	\$ 1,226.79	329.7	\$ (180.00)	47.22%	-17%
		1.2.1	Elaboracion de instrumento de evaluación	76	\$ 555.83	76.00	\$ 555.83	0	\$ -	0.00%	0%
		1.2.2	Precalificación	474.75	\$ 213.54	186.75	\$ 393.54	288	\$ (180.00)	60.66%	-84%
		1.2.3	Calificación	147.45	\$ 277.42	105.75	\$ 277.42	41.7	\$ -	28.28%	0%
	1.3	FORMALIZACION		61.1	\$ 146.88	60.60	\$ 149.38	0.5	\$ (2.50)	0.82%	-2%
		1.3.1	Tramites	37.3	\$ 69.38	37.30	\$ 69.38	0	\$ -	0.00%	0%
		1.3.2	Convenio	23.8	\$ 77.50	23.30	\$ 80.00	0.5	\$ (2.50)	2.10%	-3%
2	EJECUCION			703.61	\$ 1,701.32	539.29	\$ 1,259.03	164.32	\$ 442.29	23.35%	26%
	2.1	TECNICOS		196.68	\$ 822.60	114.60	\$ 522.00	82.08	\$ 300.60	41.73%	37%
		2.1.1	Seguimiento técnico de campo	129.68	\$ 572.60	64.60	\$ 307.00	65.08	\$ 265.60	50.19%	46%
		2.1.2	Requerimientos de informe tecnico	22.5	\$ 20.00	9.50	\$ 5.00	13	\$ 15.00	57.78%	75%
		2.1.3	Presentacion y revision de informes técnicos	44.5	\$ 230.00	40.50	\$ 210.00	4	\$ 20.00	8.99%	9%
	2.2	ADMINISTRATIVO/ FINANCIEROS		261.82	\$ 257.97	221.35	\$ 220.03	40.47	\$ 37.94	15.46%	15%
		2.2.1	Desembolsos de fondos	96.28	\$ 60.07	81.00	\$ 51.56	15.28	\$ 8.50	15.87%	14%
		2.2.2	Reasignaciones presupuestarias	7.34	\$ 34.82	6.92	\$ 21.53	0.42	\$ 13.29	5.72%	38%
		2.2.3	No objeciones	85.86	\$ 1.88	58.94	\$ 1.88	26.92	\$ -	31.35%	0%
		2.2.4	Seguimiento Financiero	72.34	\$ 161.21	74.49	\$ 145.06	-2.15	\$ 16.15	-2.97%	10%
		2.2.5	Recepción de informes	24.85	\$ 18.60	31.84	\$ 16.42	-6.99	\$ 2.18	-28.13%	12%
		2.2.6	Revisión informe financiero	25.82	\$ 77.69	21.49	\$ 65.20	4.33	\$ 12.48	16.77%	16%
		2.2.7	Resolución de observaciones	8.17	\$ 18.78	7.66	\$ 17.29	0.51	\$ 1.49	6.24%	8%
		2.2.8	Visita de seguimiento financiero	13.5	\$ 46.15	13.50	\$ 46.15	0	\$ -	0.00%	0%
	2.3	COMUNICACIONALES		120.42	\$ 213.54	95.42	\$ 155.21	25	\$ 58.33	20.76%	27%
		2.3.1	Divulgación de proyecto	48	\$ -	37.00	\$ -	11	\$ -	22.92%	
		2.3.2	Normalización de distintivos de proyecto	8.42	\$ 13.54	8.42	\$ 13.54	0	\$ -	0.00%	0%
		2.3.3	Promociones y créditos de proyecto	48	\$ 200.00	34.00	\$ 141.67	14	\$ 58.33	29.17%	29%
		2.3.4	Manejo de información de comunicación	16	\$ -	16.00	\$ -	0	\$ -	0.00%	
	2.4	FINALIZACION DE EJECUCION DE PROYECTO		124.69	\$ 407.21	107.92	\$ 361.79	16.77	\$ 45.42	13.45%	11%
		2.4.1	Cierre de proyecto	28.01	\$ 90.37	27.84	\$ 89.91	0.17	\$ 0.46	0.61%	1%
		2.4.2	Elaboración de (DUP)	96.68	\$ 316.84	80.08	\$ 271.88	16.6	\$ 44.96	17.17%	14%