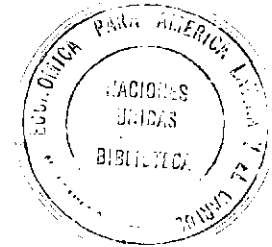


**BASES CONCEPTUALES Y METODOLOGICAS  
PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE  
APOYO A LA ADMINISTRACION DE LA  
COOPERACION TECNICA**



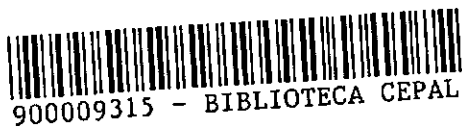
ILPES  
Area de Programas de Asesoría y  
Proyecto RLA/86/829  
Santiago, Junio 1988.

## RECONOCIMIENTOS

La elaboración de este documento ha sido posible gracias a la colaboración de numerosas de personas que han facilitado información y aportado ideas respecto al tema.

Cabe destacar el aporte realizado por la Oficina de Planificación de Chile, ODEPLAN, ya que en este documento se recogen algunas ideas fruto de la experiencia obtenida por esa institución en el desarrollo de dos sistemas orientados a apoyar la gestión en cooperación técnica.

Además es necesario agradecer el aporte realizado por los asistentes al seminario subregional sobre Cooperación Técnica y Bancos de Proyectos realizado por la oficina del PNUD en el Salvador, el ILPES, el Proyecto RLA/86/029 y la CEPAL en San Salvador, El Salvador, en Junio de 1988. A través de la discusión de una versión preliminar de este documento fue posible recoger directamente la opinión de expertos en la administración de la cooperación técnica y efectuar modificaciones para adaptar mejor el sistema propuesto a sus requerimientos.



900009315 - BIBLIOTECA CEPAL

## PROLOGO

El presente documento constituye un borrador de trabajo sobre el diseño de un sistema de información destinado a apoyar la administración de la cooperación técnica. Este se basará en los fundamentos y estructura de los Bancos Integrados de Proyectos como instrumento para facilitar la programación de la inversión pública. Se analizará la conveniencia de integrar ambos sistemas a fin de facilitar la planificación y coordinación de los proyectos de inversión pública y los de cooperación técnica, independientemente de la fuente de financiamiento.

Cabe señalar que el objetivo de este documento es servir de base para una fructífera discusión que arroje como resultado un enfoque metodológico para la implementación de sistemas como el propuesto. Es decir, a través su difusión se persigue iniciar la labor conducente a contar con un diseño acabado, adaptable a cualquier país.

## INDICE

### I. INTRODUCCION

### II. MARCO GENERAL

2.1 La inversión pública como proceso.

2.2 El ciclo de los proyectos.

2.3 Bancos de proyectos.

### III. DISEÑO CONCEPTUAL

3.1 El proyecto de cooperación técnica.

3.2 El ciclo de los proyectos de cooperación técnica.

3.3 Función de administración de la cooperación técnica.

3.4 Componentes de la función de administración de la cooperación técnica.

### IV. DISEÑO LOGICO

4.1 Modelo de datos.

4.2 Procedimientos.

### V. RELACION CON BANCO DE PROYECTOS

Anexo 1: Tablas

Anexo 2: Formularios

Anexo 3: Ejemplos de Listados

Anexo 4: Ejemplos de Informes

BASES CONCEPTUALES Y METODOLOGICAS  
PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE  
APOYO A LA ADMINISTRACION DE LA COOPERACION TECNICA

I.- INTRODUCCION

Como es bien sabido, la tasa de crecimiento de un país se relaciona con el nivel de inversión. Para un análisis más detallado de esta relación, es necesario diferenciar entre inversión en capital físico e inversión en capital humano. Por último, es necesario considerar también la variable "calidad de la inversión", como explicativa de la tasa de crecimiento de un país.

Actualmente, el alto nivel de endeudamiento de la mayoría de los países Latinoamericanos y del Caribe, limita seriamente la posibilidad de lograr un mayor crecimiento en base a un cuantioso flujo de recursos externos. En consecuencia, aceptando la validez de las hipótesis antes señaladas, es decir aceptando la tesis de que la tasa de crecimiento de un país depende de la calidad de sus inversiones, adquiere especial importancia el mejoramiento de la calidad de la inversión pública.

Por otra parte, la limitada posibilidad de conseguir mayores recursos externos se ve frecuentemente comprometida por una falta de proyectos disponibles para postular a financiamiento de organismos financieros internacionales o de agencias bilaterales. Además, dada la dificultad que presenta la preparación y seguimiento de programas de obras múltiples, los créditos suelen destinarse a grandes proyectos, los cuales no necesariamente son los más prioritarios. Los recursos locales se desvían a fin de servir como contraparte de los créditos, lo que conduce a una postergación de los proyectos menores, frecuentemente los de carácter social.

Esta crítica situación ha obligado a buscar herramientas metodológicas que permitan una óptima asignación de recursos. Como respuesta han surgido los Bancos de Proyectos, orientados a mejorar la gestión inversora del sector público. Estos sistemas permiten efectuar un detallado y oportuno seguimiento de los proyectos en desarrollo y constituyen una poderosa herramienta para la planificación de la preinversión y la elaboración de programas de inversiones del sector público.

Un importante componente de la inversión en varios países de la región lo constituye la Cooperación Técnica, la cual puede ser considerada un caso particular de inversión pública. En efecto, ella se materializa usualmente en proyectos o programas, a través de los cuales se produce el traspaso de tecnología o

conocimientos al país. Por lo tanto, el mejoramiento de su gestión adquiere asimismo especial importancia.

Sin embargo, para el apoyo de la administración de la cooperación técnica no se han difundido hasta ahora enfoques metodológicos y herramientas administrativas similares en eficiencia a los bancos de proyectos. Las instituciones encargadas de la planificación y seguimiento de la cooperación técnica no suelen contar con información estandarizada y oportuna para la toma de decisiones. Frecuentemente se encuentran en una situación de dependencia frente a las agencias ejecutoras en lo que a información de seguimiento se refiere. Asimismo, no cuentan usualmente con un número suficiente de proyectos listos para postular a las agencias financieras internacionales como para contar con poder de negociación. Ello conlleva además el riesgo de verse en la necesidad de postular a cooperación técnica proyectos de baja prioridad por ser los únicos adecuadamente formulados.

Por ello, el objetivo del presente trabajo es presentar una propuesta de diseño conceptual y lógico de un Sistema de Administración de la Cooperación Técnica basado en la estructura de los bancos de proyectos. A través de la implementación de sistemas de este tipo se persigue lograr una fluida integración de la inversión pública y de la cooperación técnica. Una vez en operación regular, el sistema permitiría a la institución responsable de la administración de la cooperación técnica contar con información estandarizada y oportuna acerca de los proyectos en desarrollo. Facilitaría además la negociación de programas de cooperación técnica al contar la institución con un adecuado número de proyectos listos para ser abordados.

Cabe señalar que esta propuesta no constituye un diseño acabado aplicable a cualquier país. Para la implementación de un sistema en particular, será siempre necesario adaptar este diseño teórico a las particulares características institucionales y de oferta de cooperación técnica existentes en el país.

Además, la implementación de un sistema de administración de la cooperación técnica no consiste tan solo en la creación de una base de datos sobre el tema. En efecto, es necesario establecer procedimientos para la recolección y análisis de la información, capacitar funcionarios en el empleo del sistema y en la generación de la información requerida y lograr el acuerdo de todas las instituciones involucradas en el proceso de cooperación técnica en cuanto a aceptar los procedimientos del sistema.

Por lo tanto, este documento solo pretende presentar ideas que sirvan como catalizador para el desarrollo de nuevas acciones sobre el tema.

## II.- MARCO GENERAL

Antes de analizar el caso particular de la cooperación técnica, y dado que el objetivo del presente documento es presentar un sistema de apoyo a la gestión en cooperación técnica, basado en la estructura de los bancos de proyectos, es conveniente analizar algunos elementos básicos acerca de la inversión pública en general y de los bancos de proyectos en particular. No se pretende efectuar un acabado análisis de estos tópicos, sino tan solo introducir algunos enfoques y conceptos básicos que servirán para la definición del sistema propuesto.

### 2.1 LA INVERSION PUBLICA COMO PROCESO

La inversión pública puede asimilarse a un proceso productivo, en el sentido de que ella insume recursos y entrega productos. Es fácil conceptualizar un proceso productivo como una línea de producción a lo largo de la cual, empleando diversos recursos, se elabora un cierto bien. Análogamente, la inversión pública insume recursos financieros, humanos y materiales y genera diversos bienes.

En el caso de la inversión pública, puede imaginarse que la unidad básica de producción son los proyectos. A medida que cada proyecto avanza por la "línea de producción", recibe distintos insumos que lo llevan a transformarse desde una idea a una realidad concreta.

A lo largo de esta "línea de producción" será posible distinguir distintas etapas, caracterizadas por el grado de avance alcanzado por el proyecto en cada una de ellas. Estas etapas definen lo que se conoce como "Ciclo de Proyectos", el cual se analizará en el siguiente punto.

Por otra parte, asociada a un proceso productivo existe siempre una administración. Así por ejemplo, en el caso de una línea de producción será necesario contar con información que nos permita decidir cuanto producir y como hacerlo (que recursos emplear). Para ello dicha función deberá contar con información externa a la línea de producción (por ejemplo mercado de los recursos y de los productos) e información sobre el proceso productivo en si (por ej. rendimiento y costos).

Para el apoyo de esta función de administración se desarrollan sistemas de información administrativa, los cuales se orientan a proporcionar en forma oportuna y confiable la información requerida tanto para la toma de decisiones rutinarias como de decisiones estratégicas.

En el caso de la inversión pública, uno de los sistemas de información administrativa más completos que se han desarrollado son los bancos de proyectos, cuya estructura básica se analizará en el punto subsiguiente.

## 2.2 EL CICLO DE LOS PROYECTOS

Un proyecto, desde que nace como una idea hasta que se materializa en una obra, debe pasar por distintos estados o etapas. Se distinguen las siguientes etapas en el ciclo de vida del proyecto (ver Figura Nº 1):

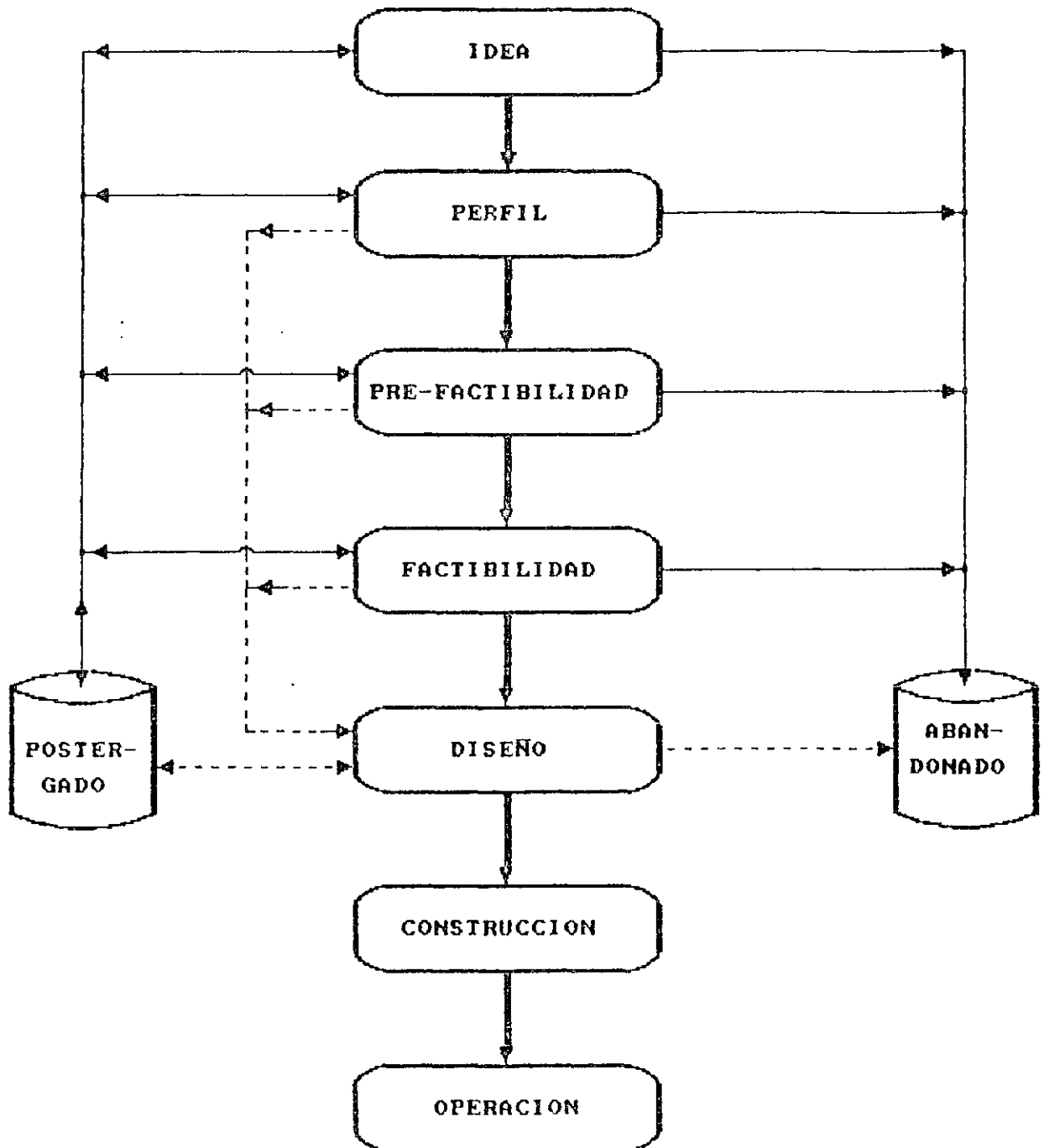
- i) **Idea**, que corresponde a la primera etapa en la vida del proyecto. En esta se detecta la necesidad a satisfacer o el problema a solucionar y se generan una serie de alternativas para su solución o satisfacción. Los principales aspectos a abordar son una clara y precisa identificación del problema o necesidad y el planteamiento del mayor número de alternativas de solución posible. Asimismo es conveniente identificar las instituciones que deberán preocuparse de la implementación del proyecto.
- ii) **Perfil**, etapa en la cual se entra a determinar, en forma preliminar, costos y beneficios del proyecto. Dicha determinación se realiza en base a experiencias previas y costos tipo. Como resultado de esta etapa de análisis, deben seleccionarse aquellas alternativas que se visualizan como las más convenientes.
- iii) **Prefactibilidad**, que constituye la siguiente etapa en el ciclo de los proyectos. En esta etapa se procede a estudiar en detalle las alternativas seleccionadas a nivel de perfil. Se realizan prediseños y estudios de mercado, y se selecciona la mejor alternativa.
- iv) **Factibilidad**, etapa en la cual se procede a afinar los detalles relativos a aspectos técnicos y económicos de la alternativa seleccionada, a fin de contar con un mayor nivel de certidumbre en la toma de decisiones.
- v) **Diseño**, que consiste básicamente en la elaboración de los diseños de ingeniería o de arquitectura.
- vi) **Ejecución**, etapa que corresponde a la construcción de la obra o, en términos genéricos, la implementación del proyecto.
- v) **Operación**, que corresponde a la etapa en la cual el proyecto entra en operación y comienza a generar los beneficios esperados de él.

Estas etapas se agrupan en tres estados, los cuales son:

- i) **Preinversión**, que agrupa las etapas de idea hasta factibilidad.
- ii) **Inversión**, que corresponde a la etapa de ejecución.
- iii) **Operación**, que corresponde a la etapa del mismo nombre.



FIGURA No. 1  
CICLO DE LOS PROYECTOS



Además de los estados antes definidos, es necesario distinguir los siguientes estados en que puede encontrarse un proyecto:

- iv) **Abandonado**, que corresponde a aquellos proyectos que en alguna etapa de su ciclo de vida fueron abandonados por motivos tales como infactibilidad técnica o económica o haber sido reemplazados por un proyecto alternativo.
- v) **Postergado**, que corresponde al estado de aquellos proyectos cuyo paso a la etapa siguiente en su ciclo de vida se ha diferido por motivos tales como no ser el momento óptimo o falta de recursos.

### 2.3 BANCOS DE PROYECTOS

Como ya fue señalado, una de las principales herramientas que se han desarrollado para el apoyo a la gestión de la inversión pública son los Bancos de Proyectos. Su diseño se orienta a permitir el seguimiento de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida, registrando toda la información relevante para la toma de decisiones. Dado que el sistema propuesto para la gestión de la Cooperación Técnica, se basará en la estructura lógica de los Bancos de Proyectos, es conveniente describir las principales características de estos.

Los Bancos de Proyectos nacieron como un sistema de información sobre proyectos de inversión pública cuyo objetivo era sistematizar y estandarizar la información relevante para el control y la toma de decisiones. Posteriormente, con el advenimiento de la computación y considerando el gran volumen de información a manejar, se desarrollaron sistemas computacionales destinados a agilizar el manejo de la información disponible.

Cabe pues resaltar que los bancos de proyectos no son solo un software. En efecto, su operación requiere de metodologías, procedimientos y personal capacitado.

Las metodologías son necesarias a fin de que la información recopilada acerca de las distintas iniciativas de inversión sea comparable, al menos a nivel sectorial. Ello con el objeto de permitir comparar distintos proyectos en base a un mismo patrón de medida.

Para la recopilación de la información en forma oportuna, es necesario definir procedimientos de envío y análisis de la información y establecer el rol que las distintas instituciones juegan en el sistema. Ello permite garantizar que la información manejada por el sistema está lo suficientemente actualizada como para ser una base confiable para la adopción de medidas de control o para la planificación de actividades futuras.

Por último, es necesario considerar la capacitación de personal en el uso de las metodologías y en los procedimientos

del sistema. Este aspecto es fundamental para garantizar la flúida operación de un Banco de Proyectos.

La estructura lógica de los Bancos de Proyectos se basa fundamentalmente en el ciclo de los proyectos. El sistema registra la información más importante de cada proyecto en cada una de las etapas de su ciclo de vida. A medida que el proyecto pasa de una etapa a otra, en el banco de proyectos se archiva la información correspondiente a la etapa terminada y se procede a iniciar el registro de la información generada en la nueva etapa en que se encuentra el proyecto. La cantidad de información va en aumento a medida que el proyecto progresa a lo largo de su ciclo de vida.

En las etapas de idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño la información registrada será básicamente aquella que permita conocer las principales características del proyecto, indicadores para su priorización y decisiones respecto a las etapas siguientes.

En la etapa de ejecución en cambio, la información registrada será básicamente aquella relativa al control físico y financiero del avance de las obras. Usualmente, el volumen de esta información será bastante mayor que el de la información correspondiente a las etapas anteriores. Además la periodicidad con que dicha información debe recibirse es también mayor.

Respecto a la arquitectura del sistema, existen básicamente tres enfoques que han sido empleados de acuerdo a las particulares características de cada Banco de Proyectos.

Una primera alternativa es la implementación de un sistema computacional operado y administrado en forma centralizada. Bajo este esquema la institución responsable del banco de proyectos cuenta con un computador donde opera el sistema, siendo además dicha institución la responsable de establecer todos los procedimientos del sistema y velar por su aplicación. Tiene asimismo responsabilidad por toda la información contenida en el sistema. Las distintas instituciones que participan en el proceso de inversión se relacionan con el sistema a través de informes y listados o a través de terminales instalados en cada una de ellas.

Una segunda alternativa consiste en la implementación de un sistema físicamente centralizado pero descentralizado en su operación. Bajo este esquema existe un computador en la institución responsable de la administración del Banco de Proyectos y terminales en cada institución descentralizada. La principal diferencia estriba en que en este caso la institución descentralizada es la encargada de velar por la aplicación de los procedimientos (normatizados a nivel central) y la responsable de la información (regional o sectorial) contenida en el sistema.

Por último, existe la posibilidad de implementar un Banco de Proyectos bajo un enfoque de bases distribuidas. En este esquema la normatización de la operación del sistema sigue siendo

responsabilidad del nivel central. Sin embargo cada institución que participa en la red contará con su propio equipo y base de datos, produciéndose intercambios de información entre las distintas bases de acuerdo a los procedimientos pre-establecidos.

### III.-DISEÑO CONCEPTUAL

Para abordar el problema del diseño de un sistema de apoyo a la gestión de administración de la cooperación técnica podemos, al igual que en el caso de la inversión pública, conceptualizar la cooperación técnica como un proceso productivo. Es decir, podemos imaginar la cooperación técnica como un proceso que partiendo de ciertos insumos (en buena parte externos) produce ciertos productos que son de interés para el país (Figura Nº 2). La fluida operación de este proceso requerirá de una administración que se preocupe de velar por el uso de los recursos disponibles para la elaboración de productos que sean realmente de interés para el país y por la máxima eficiencia en su empleo.

A fin de facilitar el análisis del sistema independizándolo de la estructura institucional, definiremos el concepto de **Función de Administración de la Cooperación Técnica**. Por tal se entenderá al conjunto de procedimientos y decisiones que controlan el desarrollo de la cooperación técnica, independientemente de que institución o instituciones realicen en la práctica dicha labor. Asumiremos, por simplicidad, que dicha función es desarrollada por una **Institución Administradora de la Cooperación Técnica**.

Por lo tanto esta función así definida englobará todas las actividades realizadas en el país relacionadas con la administración de la cooperación técnica. Incluye pues la toma de decisiones acerca de que proyectos postular a cooperación técnica, la selección de agencias ejecutoras, la negociación con las agencias seleccionadas y el seguimiento y control de los proyectos en desarrollo.

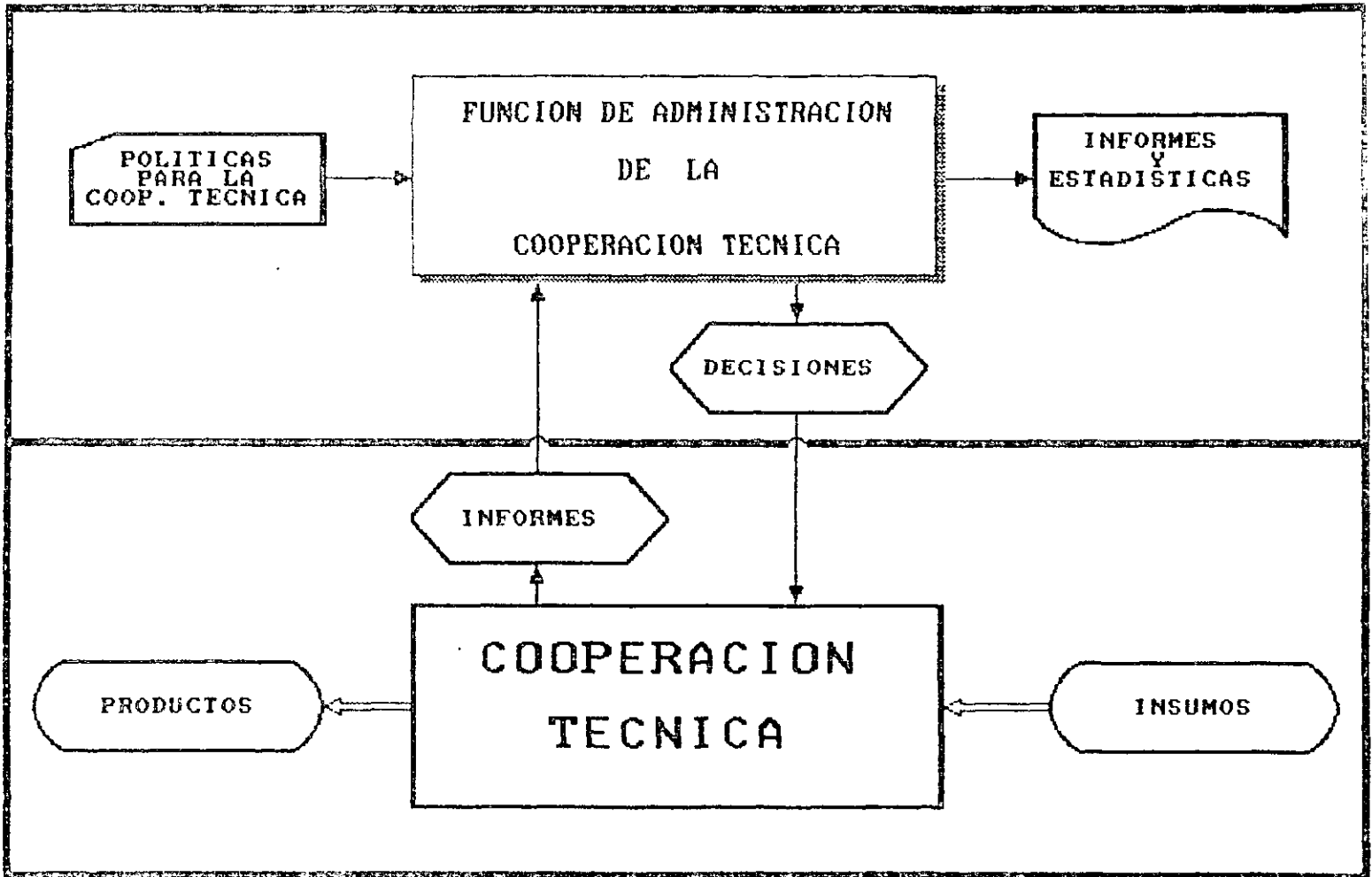
Sin embargo, antes de proceder al diseño conceptual de un sistema de información de apoyo a la administración de la cooperación técnica, es conveniente analizar algunos aspectos relativos al proceso de cooperación técnica que serán fundamentales para dicha tarea. Estos aspectos se refieren a establecer cual será la "unidad de producción" acerca de la cual se registrará información y a definir las etapas en el "proceso productivo".

#### 3.1 EL PROYECTO DE COOPERACION TECNICA

En primer término, es preciso especificar que, siguiendo la estructura conceptual de los bancos de proyectos, se considerará como unidad fundamental en la operación del sistema al **Proyecto de Cooperación Técnica**. Por tal se entenderá un conjunto de actividades planificadas y coordinadas, orientadas a obtener determinados objetivos a través de la producción de ciertos resultados, entre las cuales figuren algunas que representen un aporte tecnológico o financiero al país de parte de agencias bilaterales, multilaterales u otros gobiernos.

Esta definición es lo bastante general como para incluir cualquier actividad de cooperación técnica. Mientras sea posible definir un objetivo, las actividades destinadas a conseguirlo,

FIGURA No.2  
COOPERACION TECNICA  
MARCO GENERAL



los insumos y resultados de dichas actividades, las partes involucradas, un calendario y un costo, el sistema podrá manejar la información relativa al proyecto en forma estandarizada.

El diseño del sistema se orientará pues a manejar en forma estandarizada y ágil la información relevante para la toma de decisiones generada en cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto de cooperación técnica. En base a esta información podrá obtenerse por agregación la información requerida para la elaboración y seguimiento de los programas de cooperación técnica, los cuales estarán compuestos por una serie de proyectos.

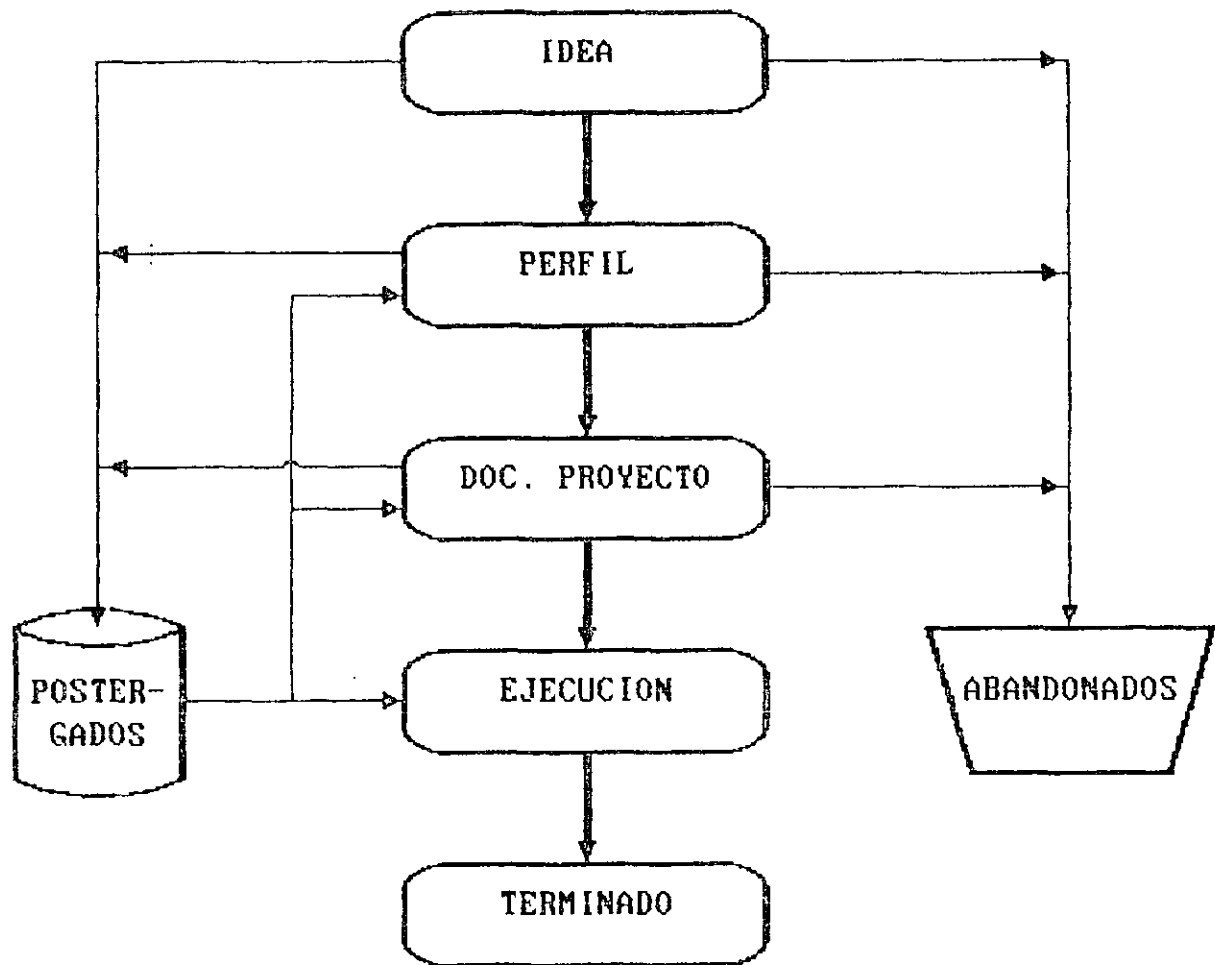
### 3.2 EL CICLO DE LOS PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA

Las etapas y estados del ciclo de vida de un proyecto antes presentados corresponden a aquellos definidos para el caso de un banco de proyectos. Sin embargo es claro que esta clasificación no refleja adecuadamente el ciclo de vida de los proyectos de cooperación técnica. Por ello se hace necesario definir un ciclo de vida adaptado a las particularidades de estos últimos.

Con este objetivo se propone el siguiente ciclo para un proyecto de cooperación técnica (ver Figura N° 3):

- i) **Idea.** Etapa que corresponde a la identificación del proyecto. Es decir, corresponde a la identificación del área en la cual se desea conseguir cooperación técnica, indicando a que objetivo se apunta y cuales resultados se quiere lograr. Al igual que en el caso anterior, es necesario identificar claramente el problema o situación que amerita cooperación técnica, indicando en lo posible modos alternativos de solución.
- ii) **Perfil.** Etapa que corresponde a una evaluación preliminar del proyecto de cooperación técnica. En esta etapa es necesario detallar las distintas actividades que comprenderá el proyecto y que resultados se espera que entregue cada una, estableciendo un calendario de actividades. Asimismo se analizará con mayor detalle aspectos tales como el costo estimado del proyecto, indicando que recursos corresponderán a contraparte nacional y cuáles se espera sean aportados a través de la Cooperación Técnica. Deben identificarse las instituciones que participarán en el proyecto indicando la relación de cada una de ellas con éste. En esta etapa corresponde analizar además las distintas fuentes posibles para la Cooperación Técnica requerida, seleccionando la más conveniente.
- iii) **Documento Proyecto.** Corresponde a la etapa en la cual se formula el documento para la presentación oficial del proyecto a la agencia de cooperación

FIGURA No. 3  
CICLO DE LOS PROYECTOS DE  
COOPERACION TECNICA





técnica. Es decir, en esta etapa se prepara la información relativa al proyecto según los formatos y procedimientos de la institución a la cual este se postulará. El proyecto ingresará a esta etapa cuando haya sido seleccionado para ello en la etapa de perfil.

- iv) **Ejecución.** Es la etapa en la cual se ejecuta el proyecto de cooperación técnica. Respecto a esta etapa se requerirá principalmente información relativa al seguimiento del proyecto, a fin de adoptar a tiempo medidas correctivas cuando se produzcan desviaciones entre el programa y costos estimados y los reales.

Al igual que en el caso anterior, es conveniente definir los estados de Abandonado, Postergado y Terminado, los cuales tienen la misma interpretación que la antes señalada.

Especificados así los conceptos fundamentales de proyecto de cooperación técnica y de ciclo de un proyecto de cooperación técnica, podemos iniciar el estudio de la estructura que debería tener un sistema de información a fin de constituirse en un eficiente apoyo a la administración de la cooperación técnica. Para ello será necesario analizar con mayor detalle el rol que cumple la función de administración de la cooperación técnica.

### 3.3 FUNCION DE ADMINISTRACION DE LA COOPERACION TECNICA

Como ya fue señalado, podemos concebir una **Función de Administración de la Cooperación Técnica**, encargada de todos los aspectos relativos al desarrollo de la cooperación técnica.

Si analizamos en primer término cuales son los insumos que requeriría esta función para cumplir adecuadamente su rol (ver Figura Nº 4), podemos distinguir los siguientes:

- i) **Políticas de Cooperación Técnica.** Estas serán obviamente uno de los insumos fundamentales requeridos por la Función de Administración, ya que guiarán todas las decisiones que entregue la función. Estas políticas deben reflejar los objetivos de desarrollo del país.
- ii) **Ideas y Perfiles de Proyectos.** Un flujo estable y suficiente de ideas de proyectos que puedan postular a cooperación técnica es condición indispensable para que la institución administradora de la cooperación técnica pueda efectivamente planificar este proceso. Sin ellas, corre el riesgo de convertirse en un mero intermediario entre las instituciones oferentes de capacitación técnica y las instituciones contrapartes locales. Estas habrán usualmente negociado los términos de la cooperación técnica, y sin proyectos alternativos en cartera, a la institución administradora no le quedará más remedio que aceptar el proyecto presentado.

# FIGURA No. 4

## ENTRADAS Y SALIDAS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE LA COOPERACION TECNICA

### ENTRADAS

POLITICAS  
PARA LA  
COOP. TECNICA

IDEAS DE  
PROYECTOS DE  
COOP. TECNICA

PERFILES DE  
PROYECTOS DE  
COOP. TECNICA

INFORMACION  
DE PROYECTOS  
EN DESARROLLO

PERSONAL  
CALIFICADO

OFERTA DE  
COOPERACION  
TECNICA

BASE JURI-  
DICA - ADMI-  
NISTRATIVA

FUNCION DE  
ADMINISTRACION  
DE LA  
COOPERACION TECNICA

### SALIDAS

IDEAS  
SELECCIONADAS

PERFILES  
SELECCIONADOS

PROYECTOS  
NEGOCIADOS

LISTADOS DE:  
PROYECTOS POR  
-Grado Avance  
-Estado-Etapa  
-Institucion  
-Responsable  
-Sector  
-Region  
-Tipo C.T.  
INSTITUCIONES  
RESPONSABLES  
etc.

Los perfiles por su parte juegan otro importante rol al proporcionar la información necesaria para la estimación del aporte de cada proyecto de cooperación técnica a los objetivos de desarrollo del país. Además permiten conocer con mayor detalle los requerimientos que el desarrollo del proyecto significa a las contrapartes locales. Ello permite programar adecuadamente la asignación de contrapartes locales de modo de no sobrecargar a determinadas instituciones, lo que podría implicar un compromiso a la habilidad para absorber localmente el conocimiento proporcionado por los expertos extranjeros.

- iii) **Información de proyectos en desarrollo.** La información de seguimiento de los distintos proyectos de cooperación técnica en desarrollo juega un importante papel en varios aspectos de la administración de la cooperación técnica. En primer lugar, es claro que ella es requerida para controlar el avance de los distintos proyectos en desarrollo, lo cual permitirá adoptar oportunamente medidas correctivas cuando se presenten desviaciones entre el calendario programado y el efectivo, o bien cuando los resultados obtenidos del proyecto no concuerden con los inicialmente propuestos.

Por otra parte, la información de seguimiento permitirá conocer la capacidad de las distintas instituciones para actuar como contrapartes. Ello ayudará a la institución administradora a programar actividades futuras considerando este importante factor restrictivo. Además, un pormenorizado conocimiento del grado de avance de los proyectos en desarrollo, y por ende de las actividades programadas hasta su término, facilitará la elaboración de nuevos programas de cooperación técnica al poder conocer los recursos comprometidos como contraparte local.

- iv) **Personal Calificado.** Una de las condicionantes básicas para el buen funcionamiento del sistema es la existencia de un número suficiente de funcionarios calificados en la administración de la cooperación técnica. Es claro que cualquier sistema informatizado que se desarrolle solo será una herramienta de apoyo a la toma de decisiones. Estas serán siempre responsabilidad de seres humanos, como asimismo la preparación de la información requerida por el sistema. Por lo tanto, es básico considerar al evaluar la instalación de un sistema de este tipo, un buen programa de capacitación en cooperación técnica.
- v) **Oferta de Cooperación Técnica.** El conocer la oferta existente de cooperación técnica multilateral y bilateral constituye otro elemento fundamental para la operación de la función de administración de la cooperación técnica. En efecto, ella permitirá determinar para cada área que se desee abordar, las distintas alternativas de apoyo existentes, así como las condiciones en que ella se entrega.

Ello permitirá una asignación de los proyectos a las fuentes que maximice el beneficio recibido por el país.

- vi) **Base Jurídica-Administrativa.** Esta base tendría por objeto proporcionar información acerca de los procedimientos a seguir para la negociación de los proyectos de cooperación técnica con los distintos oferentes de esta. Asimismo, registraría información acerca de procedimientos a seguir en el país para la aprobación de los proyectos de cooperación técnica. Aun cuando este conocimiento suele residir en los funcionarios de mayor antigüedad en cada institución relacionada con la cooperación técnica, se ha estimado conveniente su registro en un sistema computacional a fin de reducir el impacto que puede tener sobre la administración de la cooperación técnica una alta rotación de personal.

Otro aspecto que es necesario analizar se refiere a como se relaciona la función de administración con el proceso de cooperación técnica (ver figura NQ2). Para ello, y basándose en las etapas del ciclo de proyectos de cooperación técnica y en el tipo de información que debería manejar la institución encargada de la administración del sistema, se han definido cuatro fases en la administración de la cooperación técnica. La Figura NQ5 presenta un diagrama de flujo identificando dichas fases y relacionándolas con el ciclo de los proyectos de cooperación técnica.

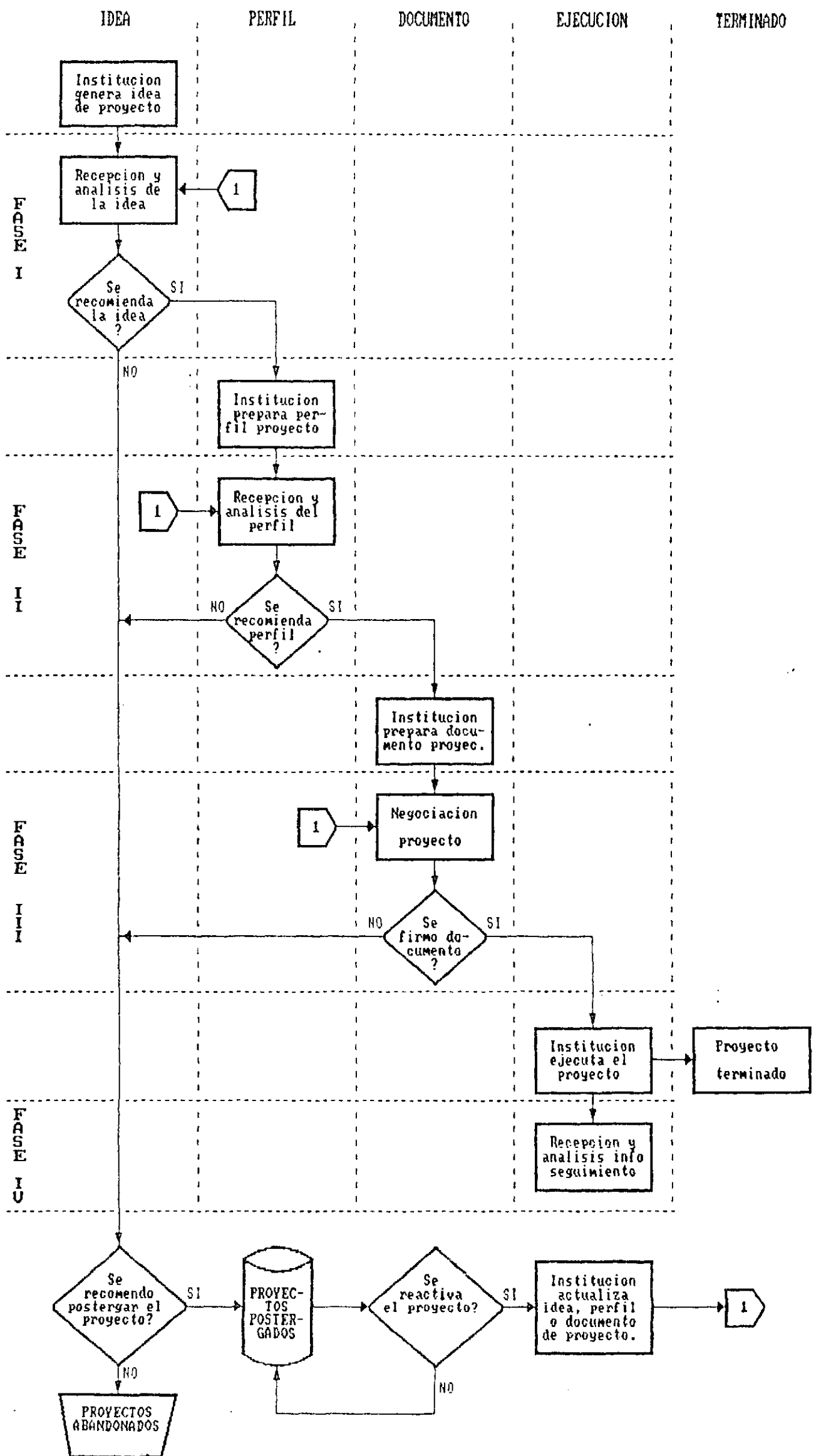
La Fase I se inicia con la recepción de la idea de un proyecto de cooperación técnica por parte de la institución administradora. Dicha idea puede haber sido generada por una institución de gobierno, del sector privado, educacional o una agencia internacional. En adelante, nos referiremos a la institución que promueve la ejecución del proyecto como Institución Patrocinadora.

Las ideas son registradas y analizadas por la institución administradora, la cual selecciona aquellas ideas que ameritan seguir en el proceso y procede a descartar o postergar las otras.

Para aquellas ideas de proyectos seleccionadas, la Institución Patrocinadora prepara un perfil del proyecto de cooperación técnica. Dicho perfil amplía la información acerca del proyecto y se orienta a determinar la conveniencia de su ejecución y a afinar aspectos relativos a los resultados y actividades, instituciones participantes, programa de ejecución y costos.

La Fase II se inicia con la recepción del perfil por parte de la institución administradora de la cooperación técnica. Del perfil se extrae la información relevante en forma estandarizada y es registrada por el sistema. En base a dicha información se procede a seleccionar los proyectos que pasarán a la siguiente etapa. La decisión es comunicada a la institución patrocinadora, a fin de que esta proceda a formular el documento de proyecto.

# PROCESO EN LA ADMINISTRACION DE LA COOPERACION TECNICA



La institución patrocinadora, eventualmente con la asesoría de la institución administradora y de la agencia que entregará la cooperación técnica o financiera, procede a preparar el documento de proyecto.

La Fase III se inicia con la recepción por parte de la institución administradora de la cooperación técnica del documento de proyecto. Esta fase consiste en el desarrollo del proceso de negociación con las distintas instituciones involucradas. Termina con la oficialización del documento de proyecto al ser este aprobado por todos los participantes.

La Fase IV consiste en todo el proceso de seguimiento, evaluación y control del proyecto de cooperación técnica durante su ejecución. Por lo tanto se inicia en conjunto con el proyecto y finaliza tras la evaluación final de este.

Eventualmente, podría definirse una quinta fase, la cual consistiría en el desarrollo de la evaluación ex-post de proyectos de cooperación técnica seleccionados.

### 3.4 COMPONENTES DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE LA COOPERACION TECNICA

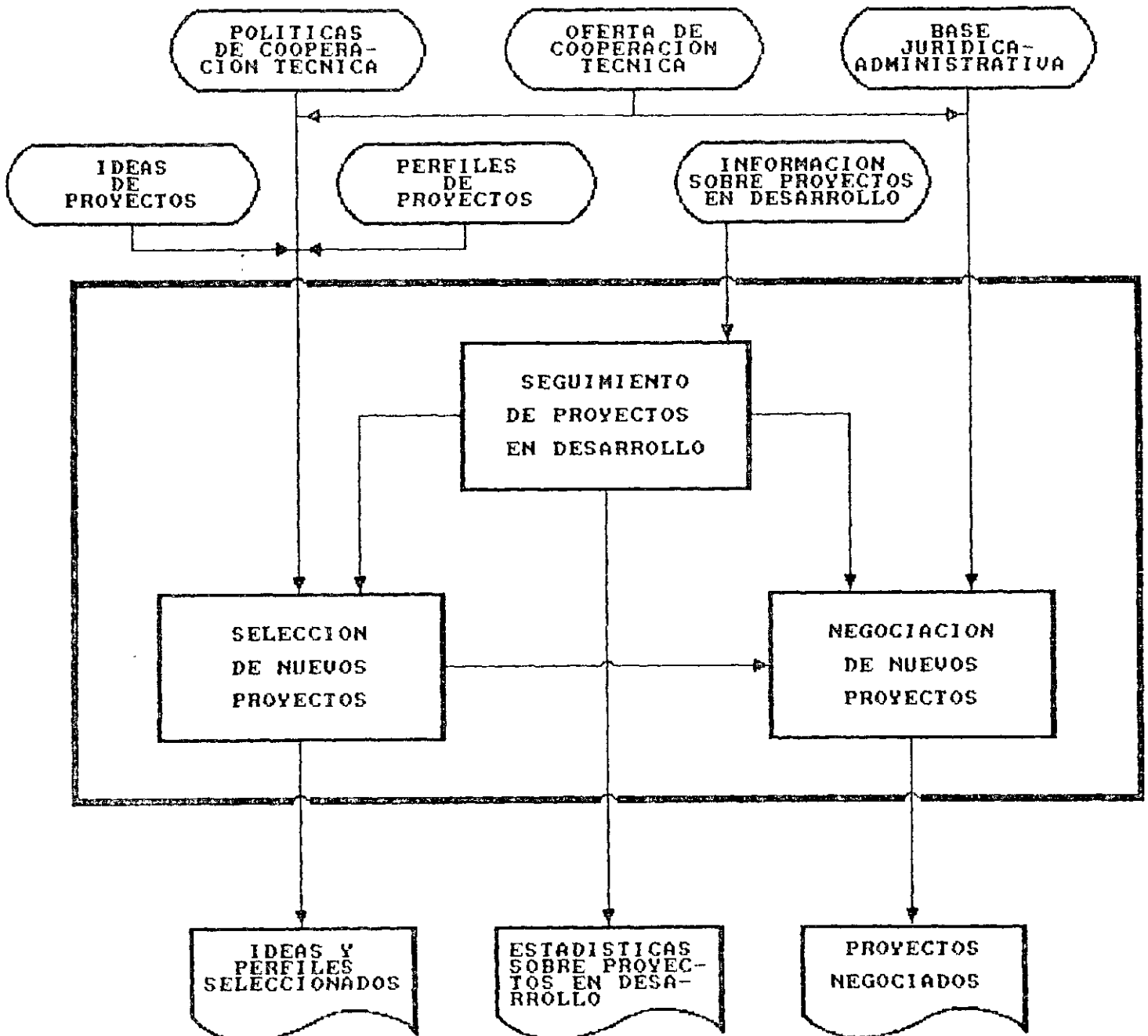
El enfoque de caja negra empleado hasta ahora para el análisis de la función de administración de la cooperación técnica es útil para la conceptualización de todo el proceso. Sin embargo, para el desarrollo de sistemas de apoyo a su gestión, es necesario identificar los distintos componentes o sub-funciones que integran esta función.

La Figura NO 6 presenta las sub-funciones que integran la función de administración de la cooperación técnica. Como puede apreciarse, se han identificado tres sub-funciones las cuales son:

- i) **Seguimiento de Proyectos en Desarrollo**  
Como su nombre lo indica, esta sub-función corresponde a la labor de seguimiento y control de todos los proyectos en desarrollo. Para su operación requiere información sobre dichos proyectos, la cual debe ser suministrada por las instituciones ejecutoras. El resultado de su acción serán informes acerca de los proyectos en desarrollo e información a las otras dos sub-funciones.
- ii) **Selección de nuevos Proyectos.**  
Representa la labor de selección de ideas de proyectos para su paso a perfil y de perfiles de proyectos para la elaboración de los respectivos documentos de proyecto. Para ello se requiere información acerca de las políticas de cooperación técnica (prioridades de cooperación técnica), ideas de nuevos proyectos de cooperación técnica, perfiles para los proyectos que hayan sido seleccionados a nivel de idea, e información sobre la

FIGURA No. 6

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA  
FUNCION DE ADMINISTRACION DE LA  
COOPERACION TECNICA



oferta de cooperación técnica. Como resultado entrega ideas y perfiles de proyectos seleccionados para el paso a la etapa de perfil y de documento de proyecto respectivamente.

iii) **Negociación de nuevos proyectos.**

Corresponderá, como su nombre lo señala, a la labor de negociación con las distintas agencias oferentes de cooperación técnica, de los proyectos seleccionados a nivel de perfil. Para estos se deberá elaborar documentos de proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada agencia. Asimismo, se incluye, cuando corresponda, la elaboración de programas de cooperación técnica. Como resultado se obtendrán proyectos y programas de cooperación técnica aprobados.

Cada una de estas subfunciones presenta características especiales que implican distintos requerimientos de información. Los bancos de proyectos se orientan, como ya fue señalado, a registrar información relativa a las distintas etapas por las que pasa un proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Por lo tanto, y dado que el sistema que se propondrá se basará en el esquema de los bancos de proyectos, el se orientará a apoyar fundamentalmente las sub-funciones de seguimiento de proyectos y de selección de nuevos proyectos. No incluirá elementos tales como una base de oferta de cooperación técnica ni una base jurídica-administrativa, ambas orientadas a apoyar el proceso de negociación de proyectos. El desarrollo de estas bases se deja para una etapa futura.



#### IV.- DISEÑO LOGICO

Un sistema de información de apoyo a la administración de la cooperación técnica no solo estará constituido por un computador y su correspondiente software. Es necesario además detallar los procedimientos de alimentación de la base de datos y definir las salidas que el sistema deberá entregar. Además es necesario contar con suficiente personal debidamente calificado para la generación de la información requerida y para su análisis y procesamiento.

El objetivo del diseño lógico de un sistema es llegar a determinar los procedimientos que regularán su funcionamiento y los elementos que lo integran.

Para ello, iniciaremos la discusión a través de la presentación de un modelo de datos que refleje los requerimientos de un sistema de información de apoyo a la administración de la cooperación técnica. Posteriormente estudiaremos como evoluciona este al pasar un proyecto de cooperación técnica por las distintas fases de su desarrollo. Finalmente, definiremos en base a dicho análisis las variables a manejar y los procedimientos para la recopilación y actualización de la información requerida, así como las salidas que entregará el sistema.

##### 4.1 MODELO DE DATOS

La Figura N° 7 presenta los elementos del modelo de datos propuesto y las relaciones entre ellos. Un elemento consistirá en un conjunto de datos relativos a un determinado aspecto de un proyecto de cooperación técnica. Las flechas que los unen reflejan las relaciones entre estos elementos. La codificación empleada es la siguiente:

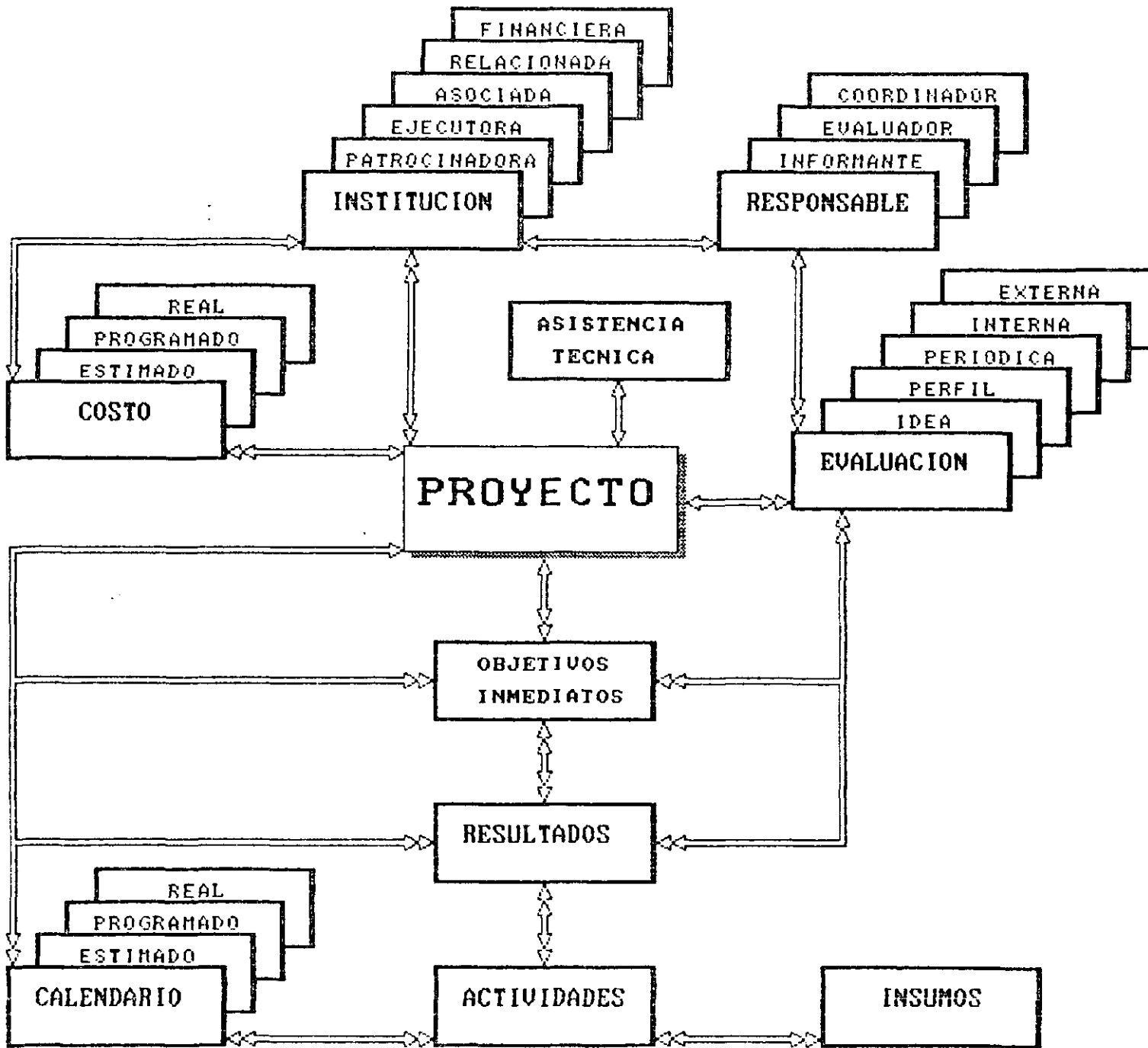
- Flecha de puntas únicas: Relación uno a uno
- Flecha de puntas dobles: Relación varios a varios
- Flecha con punta única y otra doble: Relación uno a varios

Los elementos identificados son los siguientes:

- i) **PROYECTO:** Engloba todos los datos generales referentes al proyecto, tales como nombre del proyecto, código, descripción, sector, subsector, región, etc.
- ii) **OBJETIVOS INMEDIATOS:** Comprende toda la información relativa a los objetivos inmediatos perseguidos por un determinado proyecto, tales como código, descripción y descriptores del objetivo.
- iii) **RESULTADOS:** Representa las variables descriptivas de los resultados del proyecto. Ellas incluyen el código, descripción y descriptores del resultado.
- iv) **ACTIVIDADES:** Registra los datos básicos de las distintas

# FIGURA No. 7

## SISTEMA DE INFORMACION DE COOPERACION TECNICA MODELO DE DATOS



actividades relacionadas con un proyecto, incluyendo código, descripción y descriptores.

- v) **INSUMOS:** Comprende toda la información relativa a los insumos del proyecto, tales como código, descripción y descriptores.
- vi) **CALENDARIO:** Registra las fechas de inicio y término del proyecto, objetivos, resultados, y actividades. Para cada uno de estos elementos distingue entre las fechas estimadas, las programadas y las efectivas.
- vii) **COSTO:** Comprende toda la información relativa al presupuesto del proyecto. Al igual que en el caso anterior, se distingue entre costos estimados, programados y efectivos.
- viii) **INSTITUCION:** Incluye los datos relativos a las instituciones relacionadas con el proyecto, tales como su nombre, sigla o código, dirección, etc. Se distinguen instituciones patrocinadoras, ejecutoras, financieras, asociadas y relacionadas.
- ix) **RESPONSABLE:** Corresponde a los datos relativos a los funcionarios responsables del proyecto en cada institución, en particular, de los responsables de la coordinación y la evaluación del proyecto y de la emisión de informes periódicos.
- x) **EVALUACION:** Este elemento representa toda la información respecto al proyecto generada en las distintas evaluaciones a que este es sometido. Se distinguen las evaluaciones de la idea de proyecto y del perfil del proyecto; y las evaluaciones periódicas, internas y externas a lo largo del desarrollo del proyecto.

Antes de continuar con el diseño del sistema, es necesario definir algunos de los términos empleados a fin interpretarlos en forma homogénea.

- **CALENDARIO ESTIMADO Y COSTO ESTIMADO:** corresponden al programa de trabajo (calendario del proyecto) y costo, estimados en las etapas de idea, de perfil y de documento de proyecto. Al pasar de una etapa a otra, dichas cifras son reemplazadas por las últimas estimaciones. Una vez iniciado el proyecto, dichas cifras corresponderán a las estimaciones del coordinador del proyecto respecto a fechas más probables de inicio o término de actividades.
- **CALENDARIO PROGRAMADO Y COSTO PROGRAMADO:** corresponden al programa de trabajo y costo vigente, es decir a las fechas y cifras detalladas en el documento de proyecto y sus modificaciones posteriores.
- **CALENDARIO REAL Y COSTO REAL:** corresponden a las fechas reales de inicio y término de actividades, resultados,

objetivos y proyecto, así como a los costos incurridos en el desarrollo del proyecto.

- **INSTITUCION PATROCINADORA:** Corresponde a la institución que presenta la idea del proyecto y que impulsa su desarrollo, preparando el perfil del proyecto y eventualmente, en conjunto con la institución coordinadora de la cooperación técnica y agencias involucradas, preparando el documento de proyecto.
- **INSTITUCION EJECUTORA:** corresponde a la institución que tendrá la responsabilidad técnica principal por el desarrollo del proyecto. es decir, será la encargada de toda la administración del proyecto.
- **INSTITUCION ASOCIADA:** Corresponde a cualquier otra institución que desarrolle actividades técnicas dentro del proyecto, sin ser la responsable por la gestión global de este.
- **INSTITUCION RELACIONADA:** Corresponde a cualquier otra institución relacionada con el proyecto, ya sea a través de los insumos, las actividades o los resultados. Para este tipo de instituciones es necesario especificar la relación con el proyecto.
- **INSTITUCION FINANCIERA:** Pertenecen a esta categoría aquellas instituciones que aportan financiamiento al proyecto, sin participar directamente en su ejecución.
- **RESPONSABLE INFORMANTE:** Será aquel funcionario responsable por la preparación y envío de reportes periódicos de avance del proyecto.
- **RESPONSABLE EVALUADOR:** Será aquel funcionario encargado de efectuar una (o varias) evaluaciones externas al proyecto.
- **RESPONSABLE COORDINADOR:** Será aquel funcionario encargado de la coordinación del proyecto por parte de la institución ejecutora.
- **EVALUACION IDEA:** Corresponderá a la evaluación de la idea de proyecto presentada a la institución administradora de la cooperación técnica. Dicha evaluación podrá ser realizada por una o más instituciones. incluyendo usualmente a la institución administradora de la cooperación técnica y a alguna institución técnica relacionada con el tema del proyecto.
- **EVALUACION PERFIL:** Corresponderá a la evaluación del perfil del proyecto preparado y presentado por la institución patrocinadora. La evaluación se realizará usualmente con la participación de varias instituciones tales como las indicadas en el caso de la evaluación de la idea y, eventualmente, la agencia a la cual se desea solicitar la asistencia técnica.

- **EVALUACION PERIODICA:** corresponderá a aquellas evaluaciones efectuadas en forma semestral (o según estipule el documento de proyecto) a lo largo del desarrollo del proyecto, cuyo objetivo sea proporcionar la información requerida para su adecuada administración. Estas serán realizadas usualmente por el coordinador del proyecto.
- **EVALUACION EXTERNA (o técnica o sustantiva):** Este tipo de evaluación corresponde a una evaluación técnica realizada por expertos no relacionados con el proyecto. Su objetivo es contar con una opinión independiente acerca del grado de avance y calidad del proyecto, objetivo o resultado, indicando los factores que pueden haber originado desviaciones del programa vigente o comprometido la calidad de los resultados obtenidos.
- **EVALUACION INTERNA:** Corresponderá a las evaluaciones anuales realizadas por el coordinador del proyecto objetivo sea informar a los directivos superiores de las instituciones involucradas acerca del grado de avance de actividades y calidad de resultados obtenidos.

Identificados los elementos fundamentales del modelo de datos, es posible identificar la información que debe incluir cada uno de ellos a fin de que el sistema apoye adecuadamente la administración de la cooperación técnica. Para ello se detalla en la Tabla N°1, Anexo N°1, los distintos elementos y las variables que incluye cada elemento. Se indica además las fases para las cuales se registraría cada variable.

## 4.2 PROCEDIMIENTOS

En este punto abordaremos los procedimientos de alimentación del sistema y las salidas que este debe generar.

- i) **Procedimientos de recolección de datos**  
Para la alimentación de la base de datos es necesario definir procedimientos que aseguren un flujo de información estable y de calidad adecuada. Desde este punto de vista, es posible clasificar la información a recopilar según si es información que se suministra por primera vez o si modifica información ya existente. Además será posible distinguir la información según la etapa del ciclo de vida del proyecto a que ella corresponda.

En base a los aspectos antes señalados, se han definido formularios ad-hoc para la recopilación y actualización de información, los cuales se incluyen en el Anexo N°2. Dichos formularios son:

- **Formulario Carátula de Proyecto.** Este formulario, que consta de tres páginas, está orientado a recopilar la información más relevante respecto al proyecto. Registra información de identificación del proyecto, información para su clasificación y descripción e información relativa a instituciones, funcionarios y otros proyectos relacionados. Además incluye una página destinada especialmente a recoger información acerca de los objetivos que persigue el proyecto, los resultados que se espera obtener, las actividades a desarrollar y los insumos requeridos. Para cada uno de estos elementos se solicita indicar, su código, una breve descripción y, cuando corresponda, las fechas de inicio y término correspondientes. Este formulario puede emplearse tanto para el ingreso inicial del proyecto al sistema como para la posterior modificación de la información registrada.
- **Formulario de costos del proyecto.** Este formulario está destinado a recoger la información de costos del proyecto. Inicialmente puede ser empleado para el ingreso del presupuesto programado y luego para la actualización de este, el ingreso de estimaciones de costos y el registro de los costos reales.
- **Formulario de Evaluación del Proyecto.** Este formulario pretende servir al registro de información generada en las distintas evaluaciones a las que puede ser sometido un proyecto. Registra para cada objetivo o resultado el grado de avance obtenido, la calidad de este, y su oportunidad. Indica además los factores que a juicio del evaluador han generado las diferencias entre el avance logrado, su

calidad y su oportunidad, y lo inicialmente programado.

Estos formularios se han diseñado en forma modular. Es decir, combinando páginas distintas, pueden adaptarse a los requerimientos de información de las etapas de idea, perfil, documento y ejecución. Además sirven tanto a la recopilación inicial de información como a la recopilación de información para el seguimiento de los proyectos. Los formularios deberían ser completados por la institución patrocinadora del proyecto en las etapas de idea, perfil y documento de proyecto y por la institución ejecutora en la etapa de ejecución del proyecto.

Además, al establecer el sistema sería necesario calificar personal de las distintas instituciones involucradas en cooperación técnica en identificación y formulación de proyectos de cooperación técnica, y en el empleo de los formularios para la recopilación de la información.

ii) **Salidas del Sistema:**

De nada serviría un sistema como el que se discute si solo se limitara a registrar información. Su real utilidad la presta a través de las salidas que puede generar, las cuales apoyarán al proceso de toma de decisiones.

Para el análisis de las salidas del sistema es conveniente distinguir cuatro tipos de salidas, las cuales son:

Consultas por Pantalla  
Fichas de datos  
Informes  
Listados generales

a) **Consultas por pantalla.** Este tipo de salidas corresponderá a un proceso interactivo en que el usuario, en base a cierta información, puede consultar otra información relacionada, para un determinado proyecto. Consultas de este tipo son por ejemplo:

- Cual es el nombre del coordinador del proyecto NQ xxxx?
- Cuando se efectuó la última evaluación periódica del proyecto NQ xxxxx?
- Cual es el costo real acumulado para el proyecto xxxxx?

b) **Fichas.** Estas corresponderán a consultas acerca de elementos del modelo de datos, a nivel de cada proyecto, y que serán entregadas impresas. Por ejemplo, el sistema deberá ser capaz de generar las siguientes fichas de datos:

- **Carátula del proyecto,** la cual consistirá básicamente en una copia de la ficha de ingreso del mismo

nombre. Contendrá por lo tanto toda la información básica respecto al proyecto.

- Plan de trabajo del proyecto, ficha que reflejará la información ingresada respecto a objetivos, resultados y actividades del proyecto. Incluiría para cada uno de estos elementos las fechas de inicio y término estimadas o programadas.
- Presupuesto del proyecto. Esta ficha entregaría copia del presupuesto del proyecto, indicando línea, ítem, tipo de costo, institución que lo aporta, monto y año al que corresponde el gasto.

c) **Informes.** Los informes corresponderán a la impresión de datos de seguimiento y control de proyectos. Estos podrán emitirse a nivel de proyecto o a nivel de programa. Ejemplos de informes posibles de implementar son:

- Informe comparativo, a nivel de proyecto, de presupuesto estimado o programado versus efectivo.
- Informe comparativo de evaluaciones externa e interna a nivel de proyecto.
- Informe de seguimiento del plan de trabajo por proyecto.

En el Anexo N°3 se incluye una serie de ejemplos de informes que podrían obtenerse del sistema.

d) **Listados.** Este tipo de consultas corresponde a requerimientos de información para todo el universo de proyectos que cumplan ciertas condiciones. Ejemplo de este tipo de consultas son:

- Listado de proyectos por sector y subsector.
- Listado de proyectos por región.
- Listado de proyectos por grado de avance.
- Listado de proyectos por función principal.
- Listado de proyectos por instituciones ejecutoras, relacionadas, financieras o patrocinadoras.
- Diccionarios de descriptores de proyectos, objetivos, actividades y resultados.

En el Anexo N°4 se incluye una serie de ejemplos de listados que podrían obtenerse del sistema.



## V. RELACION CON BANCO DE PROYECTOS

Como ya se ha señalado antes, el diseño conceptual y lógico del sistema propuesto se ha basado en la estructura de los bancos de proyectos. Cabe por lo tanto preguntarse cuan relacionado podría estar un sistema de información de apoyo a la gestión en cooperación técnica con un banco de proyectos. En este punto nos dedicaremos a estudiar dicha relación e indicar que grado de integración puede lograrse entre ambos sistemas.

Ya hemos indicado que el ciclo de vida de los proyectos de cooperación técnica es similar al de los proyectos de inversión. Ambos comparten las etapas de idea y perfil. La etapa de documento de proyecto puede asociarse, desde el punto de vista de su objetivo, con la etapa de diseño (ambas se requieren no para determinar la conveniencia del proyecto sino que para preparar la documentación requerida para la ejecución del proyecto). Por último, en ambos ciclos se agregan los estados de abandonado, postergado y terminado.

Más aun, el tipo de información relevante para la administración de la inversión pública es prácticamente la misma requerida para la administración de la cooperación técnica. Las diferencias residen básicamente en la profundidad con se analizan y registran determinados tópicos.

Con el objeto de ilustrar este aspecto, se han preparado las Tablas N02 y N03 (Anexo 1), las cuales registran las variables para las cuales mantendría información el sistema propuesto en las etapas de idea y perfil respectivamente. La última columna de dichas tablas indica si la estructura usual de un banco de proyectos incluye idénticas variables (S), si las incluye pero debe efectuarse una labor de compatibilización de definiciones o categorías tipo (A), o si no las incluye regularmente pero podrían agregarse representando un positivo aporte a un banco de proyectos (O). Si la variable no cae en una de dichas categorías, implica que no figura ni es razonable incluirla en un banco de proyectos.

A nivel de preinversión, ambos sistemas requieren información que permita seleccionar las ideas o perfiles que seguirán a la siguiente etapa. Aun cuando los criterios de selección puedan ser diferentes, la información requerida es básicamente la misma.

Como se aprecia en la Tabla N02, para la etapa de idea la información registrada es básicamente la misma, requiriendose solo la compatibilización de la clasificación sectorial y la regional y la adición de campos destinados a registrar la información relativa a la cooperación técnica y a algunos aspectos de la evaluación de la idea de proyecto, a fin de que ambos sistemas puedan estar plenamente integrados.

En la etapa de perfil (ver Tabla N03) las diferencias son algo mayores, aun cuando es significativo el nivel de coincidencia entre ambos sistemas. Puede apreciarse que las diferencias se

deben básicamente a que un banco de proyectos no registra información acerca de resultados y actividades de cada proyecto.

A nivel de las etapas de documento de proyecto y de ejecución las diferencias son mayores. Dicha situación se aprecia claramente al analizar las Tablas N°4 y N°5, las cuales presentan el nivel de coincidencia existente en las etapas de documento de proyecto (con la etapa de diseño) y de ejecución. Es claro que en este caso se agregan a las diferencias antes señaladas las generadas por la necesidad de registrar la información de las distintas evaluaciones a que son sometidos los proyectos de cooperación técnica en la etapa de ejecución.

En todas las etapas, las diferencias observadas se deben a que el sistema de apoyo a la gestión en cooperación técnica respeta el esquema empleado por PNUD para la formulación de proyectos, por lo que incluye información acerca de resultados, actividades e insumos. Este nivel de detalle no es manejado usualmente en los bancos de proyectos, ya que registran información sobre el proyecto en general (a lo más detallando por contratos en la etapa de ejecución).

Cabe preguntarse si no sería conveniente implementar sistemas que permitiesen efectuar un seguimiento de todos los proyectos del sector público con el mismo nivel de detalle planteado para los proyectos de cooperación técnica. De ser así, ambos sistemas podrían quedar totalmente integrados. Sin embargo, ello parece poco razonable ya que obligaría a generar y registrar un gran volumen de información que puede no ser relevante en todos los casos. Además, aun cuando dicha información fuese relevante, es muy probable que no exista capacidad para generarla y manejarla.

Otra posibilidad sería contentarse con un sistema de apoyo a la gestión en cooperación técnica que maneje solo información a nivel de proyecto. Es decir, no incluiría ningún dato relacionado con resultados, actividades e insumos. En tal caso, un banco de proyectos tradicional podría ser empleado como apoyo a la gestión en cooperación técnica.

Alternativamente, podría diseñarse el sistema de modo tal que permitiese registrar la información requerida para los proyectos de cooperación técnica en un banco de proyectos, sin necesidad de requerir que dicha información exista para los demás proyectos. Esta solución permitiría mantener una integración total sin implicar desperdicio de capacidad de almacenamiento de información en el sistema.

Es pues posible concluir del análisis anterior que es perfectamente factible lograr un alto grado de integración entre un banco de proyectos y un sistema de apoyo a la gestión en cooperación técnica. Incluso, de ser satisfactorio el registrar información a nivel de proyecto, un banco de proyectos podría ser empleado directamente para el apoyo de la gestión en cooperación técnica.

Por otra parte, aun existiendo la posibilidad técnica de integrar en un alto grado ambos sistemas, es necesario analizar desde el punto de vista de la operación e institucionalidad vigente la conveniencia de su integración. Para ello analizaremos las ventajas y desventajas de un sistema único así como de los diversos grados de integración posibles.

Como ya ha sido señalado, existe una amplia gama de posibles niveles de integración, los cuales van desde usar un banco de proyectos tradicional para apoyo a la gestión en cooperación técnica hasta desarrollar un sistema ad-hoc en forma totalmente independiente.

Al nivel de la etapa de idea, ambos sistemas son plenamente compatibles. Es asimismo en esta etapa donde se logra uno de los principales beneficios de la integración. En efecto, el disponer de un solo banco de ideas de proyectos permitirá evitar duplicación de información y esfuerzos al incluir proyectos en dos sistemas independientes. Se logra así además una optimización en la selección de proyectos que postularán a cooperación técnica, ya que se cuenta con un mayor número de donde elegir.

En las etapas de documento de proyecto y de ejecución es sin embargo más difícil lograr un alto nivel de integración entre ambos sistemas. Sin embargo, a este nivel no es tan importante que ambos sistemas se integren en alto grado. En efecto, la decisión de proceder con un proyecto de cooperación técnica debe haberse tomado en la etapa de perfil, por lo que es en esa etapa donde se requiere integración desde el punto de vista de elaboración de programas de inversiones. En la etapa de ejecución solo será importante poder integrar los aspectos financieros de los proyectos de cooperación técnica con los restantes proyectos de inversión pública.

Esta integración es perfectamente factible de lograr a través de mecanismos expeditos de intercambio de información entre los sistemas. Además, desde el punto de vista institucional no parece conveniente tratar de implementar un sistema único, si la responsabilidad de la administración de la cooperación técnica y del presupuesto nacional residen en distintas instituciones. El hacerlo implicaría necesariamente enfrentarse a una gran resistencia por parte de al menos una de las instituciones involucradas. Por lo tanto parece mejor propender hacia el desarrollo de sistemas paralelos, altamente compatibles y comunicados entre sí. Incluso puede pensarse en que la información de la etapa de idea sea manejada exclusivamente en un banco de proyectos y que el banco de proyectos de cooperación técnica parta registrando información en la etapa de perfil.

ANEXO 1

TABLAS

TABLA No 1

VARIABLE	ELEMENTO	ETAPA			
		1	2	3	4
Código Agencia	Proyecto				X
Código del proyecto	Proyecto	X	X	X	X
Coordinador del proyecto	Proyecto			X	X
Descripción proyecto	Proyecto	X	X	X	X
Descriptoros proyecto	Proyecto	X	X	X	X
Director nacional del proyecto	Proyecto			X	X
Etapa\Estado del Proyecto	(1) Proyecto	X	X	X	X
Fecha próxima a reunión evaluación	Proyecto				X
Fecha recomendación	Proyecto	X	X	X	
Función principal	(2) Proyecto	X	X	X	X
Institución que recomienda	Proyecto	X	X	X	
Modalidad de ejecución	(3) Proyecto		X	X	X
Nombre del proyecto	Proyecto	X	X	X	X
Personal externo en el proyecto	Proyecto			X	X
Personal nacional en el proyecto	Proyecto			X	X
Programa a que pertenece el proyecto	Proyecto	X	X	X	X
Proyectos relacionados	Proyecto	X	X	X	X
Recomendación	Proyecto	X	X	X	
Región	Proyecto	X	X	X	X
Sector	Proyecto	X	X	X	X
Subsector	Proyecto	X	X	X	X
Tipo de relacion con otro proyecto	(4) Proyecto	X	X	X	X
Clasificación asistencia técnica	(5) Asistencia Técnica		X	X	X
Descripción Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	X	X	X	X
Tipo asistencia técnica	(6) Asistencia Técnica		X	X	X
Clasificación objetivo	(7) Objetivo		X	X	X
Código objetivo	Objetivo		X	X	X
Descripción objetivo	Objetivo		X	X	X
Descriptoros objetivo	Objetivo		X	X	X
Clasificación resultado	(7) Resultado		X	X	X
Código resultado	Resultado		X	X	X
Descripción resultado	Resultado		X	X	X
Descriptoros resultado	Resultado		X	X	X
Clasificación actividad	(7) Actividad		X	X	X
Código actividad	Actividad		X	X	X
Descripción actividad	Actividad		X	X	X
Descriptoros actividad	Actividad		X	X	X
Nombre actividad	Actividad		X	X	X
Clasificación insumo	(7) Insumos		X	X	
Código insumo	Insumos		X	X	
Descripción insumo	Insumos		X	X	
Descriptoros insumo	Insumos		X	X	

TABLA N<sup>o</sup> 1

VARIABLE	ELEMENTO	ETAPA			
		1	2	3	4
Dirección Institución	Institución Patrocinadora	X	X	X	X
Noombre contacto	Institución Patrocinadora	X	X	X	X
Noombre Institución	Institución Patrocinadora	X	X	X	X
Sigla o código Institución	Institución Patrocinadora	X	X	X	X
Teléfono Institución	Institución Patrocinadora	X	X	X	X
Dirección Institución	Institución Ejecutora		X	X	X
Noombre contacto	Institución Ejecutora		X	X	X
Noombre Institución	Institución Ejecutora		X	X	X
Sigla o código Institución	Institución Ejecutora		X	X	X
Teléfono Institución	Institución Ejecutora		X	X	X
Dirección Institución	Institución Asociada		X	X	X
Noombre contacto	Institución Asociada		X	X	X
Noombre Institución	Institución Asociada		X	X	X
Sigla o código Institución	Institución Asociada		X	X	X
Teléfono Institución	Institución Asociada		X	X	X
Dirección Institución	Institución Relacionada		X	X	X
Noombre contacto	Institución Relacionada		X	X	X
Noombre Institución	Institución Relacionada		X	X	X
Sigla o código Institución	Institución Relacionada		X	X	X
Teléfono Institución	Institución Relacionada		X	X	X
Duración estimada actividad	Calendario estimado		X	X	X
Duración estimada proyecto	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada cumplimiento objetivo	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada cumplimiento resultado	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada inicio actividad	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada inicio objetivo	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada inicio proyecto	Calendario estimado		X	X	X
Fecha estimada inicio resultado	Calendario estimado		X	X	X
Duración programada actividad	Calendario programado		X	X	
Duración programada proyecto	Calendario programado		X	X	
Fecha programada cumplimiento objetivo	Calendario programado		X	X	
Fecha programada cumplimiento resultado	Calendario programado		X	X	
Fecha programada de inicio proyecto	Calendario programado		X	X	
Fecha programada inicio actividad	Calendario programado		X	X	
Fecha programada inicio objetivo	Calendario programado		X	X	
Fecha programada inicio resultado	Calendario programado		X	X	
Duración real actividad	Calendario real				X
Duración real proyecto	Calendario real				X
Fecha real cumplimiento objetivo	Calendario real				X
Fecha real cumplimiento resultado	Calendario real				X
Fecha real de inicio proyecto	Calendario real				X
Fecha real inicio actividad	Calendario real				X
Fecha real inicio objetivo	Calendario real				X
Fecha real inicio resultado	Calendario real				X

TABLE No 1

VARIABLE	ELEMENTO	ETAPA			
		1	2	3	4
Institución responsable desembolso	Costo estimado	Y	X	X	
Item presupuestario	Costo estimado	X	X	X	
Linea presupuestaria	Costo estimado	X	X	X	
Moneda	Costo estimado	X	Y	X	
Monto estimado desembolso	Costo estimado	X	Y	Y	
Periodo\Fecha desembolso	Costo estimado	X	Y	X	
Tipo de aporte	Costo estimado	X	Y	Y	
Institución responsable desembolso	Costo programado		Y	X	
Item presupuestario	Costo programado		X	X	
Linea presupuestaria	Costo programado		Y	X	
Moneda	Costo programado		X	X	
Monto programado desembolso	Costo programado		X	X	
Periodo\Fecha desembolso	Costo programado		X	X	
Tipo de aporte	Costo programado		Y	Y	
Institución responsable desembolso	Costo real			X	
Item presupuestario	Costo real			X	
Linea presupuestaria	Costo real			X	
Moneda	Costo real			X	
Monto real desembolso	Costo real			X	
Periodo\Fecha desembolso	Costo real			X	
Tipo de aporte	Costo real			X	
Calidad asistencia técnica	(8)Evaluación Idea		X		
Comentarios evaluación	Evaluación Idea		X		
Evaluador	Evaluación Idea		X		
Fecha evaluación idea	Evaluación Idea		Y		
Oportunidad asistencia técnica	(8)Evaluación Idea		Y		
Sigla institución evaluadora	Evaluación Idea		X		
Calidad asistencia técnica	(8)Evaluación Perfil		X		
Calidad objetivo	(8)Evaluación Perfil		Y		
Calidad resultado	(8)Evaluación Perfil		X		
Comentarios evaluación	Evaluación Perfil		X		
Evaluador	Evaluación Perfil		X		
Fecha evaluación externa	Evaluación Perfil		X		
Oportunidad asistencia técnica	(8)Evaluación Perfil		X		
Oportunidad objetivo	(8)Evaluación Perfil		(		
Sigla institución evaluadora	Evaluación Perfil		X		

TABLA N<sup>o</sup> 1

VARIABLE	ELEMENTO	ETAPA			
		1	2	3	4
Calidad asistencia técnica	(8)Evaluación Interna				X
Calidad objetivo	(8)Evaluación Interna				X
Calidad resultado	(8)Evaluación Interna				X
Comentarios evaluación	Evaluación Interna				X
Evaluador	Evaluación Interna				X
Fact. avance insatisfactorio Objetivo	(9)Evaluación Interna				X
Fact. avance insatis. asist. técnica	(9)Evaluación Interna				X
Fact. de avance insatis. resultado	(9)Evaluación Interna				X
Fecha evaluación externa	Evaluación Interna				X
Grado asistencia técnica	Evaluación Interna				X
Grado objetivo	Evaluación Interna				X
Grado resultado	Evaluación Interna				X
Oportunidad asistencia técnica	(8)Evaluación Interna				X
Oportunidad objetivo	(8)Evaluación Interna				X
Oportunidad resultado	(8)Evaluación Interna				X
Sigla institución evaluadora	Evaluación Interna				X
Status asistencia técnica	(10)Evaluación Interna				X
Status objetivo	(10)Evaluación Interna				X
Status resultado	(10)Evaluación Interna				X
Calidad asistencia técnica	(8)Evaluación Externa				X
Calidad objetivo	(8)Evaluación Externa				X
Calidad resultado	(8)Evaluación Externa				X
Comentarios evaluación	Evaluación Interna				X
Evaluador	Evaluación Externa				X
Fact. avance insatisfactorio Objetivo	(9)Evaluación Externa				X
Fact. avance insatis. asist. técnica	(9)Evaluación Externa				X
Fact. de avance insatis. resultado	(9)Evaluación Externa				X
Fecha evaluación externa	Evaluación Externa				X
Grado asistencia técnica	Evaluación Externa				X
Grado objetivo	Evaluación Externa				X
Grado resultado	Evaluación Externa				X
Oportunidad asistencia técnica	(8)Evaluación Externa				X
Oportunidad objetivo	(8)Evaluación Externa				X
Oportunidad resultado	(8)Evaluación Externa				X
Sigla institución evaluadora	Evaluación Interna				X
Status asistencia técnica	(10)Evaluación Externa				X
Status objetivo	(10)Evaluación Externa				X
Status resultado	(10)Evaluación Externa				X

- (1) Posibles estados del proyecto:
- Idea
  - Perfil
  - Documento
  - Ejecución
  - Terminado
  - Abandonado
  - Postergado



- (2) Ejemplos de función principal:
- Apoyo directo
  - Apoyo institucional
  - Capacitación
  - Investigación
- (3) Modalidades de ejecución:
- Agencia
  - Gubernamental
- (4) Relaciones con otros proyectos:
- Complementario
  - Sustituto
  - Antecesor
  - Dependiente
- (5) Clasificación asistencia técnica:
- No reembolsable
  - Crédito
- (6) Tipo de asistencia técnica:
- C.T.I.
  - C.T.F.O.
- (7) Ejemplos de clasificación:
- Capacitación
  - Equipos
  - Evaluación técnica / económica
  - Desarrollo institucional
  - Investigación
  - Proyecto piloto
- (8) Calificación para oportunidad, calidad y grado:
- Excelente
  - Adecuado
  - Menos que adecuado
  - Inadecuado
- (9) Factores avance insatisfactorio:
- Factores externos:
    - Institucionales
    - Políticos
    - Socio-culturales
    - Económicos
    - Otros
  - Insuños internacionales:
    - Capacitación
    - Conocimiento técnico
    - Equipo
    - Subcontratos
    - Otros
  - Insuños nacionales:
    - Equipo
    - Personal
    - Subcontratos
  - Gestión
  - Presupuesto
  - Tecnología
- (10) Status:
- No iniciado
  - Avance parcial
  - Terminado

TABLA No 2

VARIABLES DE LA ETAPA DE IDEA

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Código del proyecto	Proyecto	A
Descripción proyecto	Proyecto	S
Descriptoras proyecto	Proyecto	S
Etapa\Estado del Proyecto	Proyecto	S
Fecha recomendación	Proyecto	S
Función principal	Proyecto	O
Institución que recomienda	Proyecto	S
Nombre del proyecto	Proyecto	S
Programa a que pertenece el proyecto	Proyecto	
Proyectos relacionados	Proyecto	S
Recomendación	Proyecto	S
Región	Proyecto	S
Sector	Proyecto	A
Subsector	Proyecto	A
Tipo de relación con otro proyecto	Proyecto	S
Descripción Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	
Dirección Institución	Institución Patrocinadora	O
Nombre contacto	Institución Patrocinadora	O
Nombre Institución	Institución Patrocinadora	S
Sigla o código Institución	Institución Patrocinadora	S
Teléfono Institución	Institución Patrocinadora	O
Calidad asistencia técnica	Evaluación Idea	
Comentarios evaluación	Evaluación Idea	
Evaluador	Evaluación Idea	
Fecha evaluación idea	Evaluación Idea	
Oportunidad asistencia técnica	Evaluación Idea	
Sigla institución evaluadora	Evaluación Idea	

S = Si. La variable figura normalmente en un Banco de Proyectos.

A = Adaptable. La variable figura usualmente en un Banco de Proyectos pero se requeriría compatibilizar clasificaciones.

O = Opcativo. La variable no figura usualmente en un Banco de Proyectos pero su inclusión es sencilla y conveniente.

TABLA No 3

VARIABLES DE LA ETAPA DE PERFIL

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Código del proyecto	Proyecto	A
Descripción proyecto	Proyecto	S
Descriptores proyecto	Proyecto	S
Etapas/Estado del Proyecto	Proyecto	S
Fecha recomendación	Proyecto	S
Función principal	Proyecto	O
Institución que recomienda	Proyecto	S
Modalidad de ejecución	Proyecto	O
Nombre del proyecto	Proyecto	S
Programa a que pertenece el proyecto	Proyecto	
Proyectos relacionados	Proyecto	S
Recomendación	Proyecto	S
Región	Proyecto	S
Sector	Proyecto	A
Subsector	Proyecto	A
Tipo de relación con otro proyecto	Proyecto	S
Clasificación asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Descripción Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	
Tipo asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Clasificación objetivo	Objetivo	
Código objetivo	Objetivo	
Descripción objetivo	Objetivo	A
Descriptores objetivo	Objetivo	
Clasificación resultado	Resultado	
Código resultado	Resultado	
Descripción resultado	Resultado	
Descriptores resultado	Resultado	
Clasificación actividad	Actividad	
Código actividad	Actividad	
Descripción actividad	Actividad	
Descriptores actividad	Actividad	
Nombre actividad	Actividad	
Dirección Institución	Institución Patrocinadora	O
Nombre contacto	Institución Patrocinadora	O
Nombre Institución	Institución Patrocinadora	S
Sigla o código Institución	Institución Patrocinadora	S
Teléfono Institución	Institución Patrocinadora	O
Dirección Institución	Institución Ejecutora	O
Nombre contacto	Institución Ejecutora	O
Nombre Institución	Institución Ejecutora	S
Sigla o código Institución	Institución Ejecutora	S
Teléfono Institución	Institución Ejecutora	O
Dirección Institución	Institución Asociada	O
Nombre contacto	Institución Asociada	O
Nombre Institución	Institución Asociada	S
Sigla o código Institución	Institución Asociada	S
Teléfono Institución	Institución Asociada	O
Dirección Institución	Institución Relacionada	O
Nombre contacto	Institución Relacionada	O

VARIABLES DE LA ETAPA DE PERFIL

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Nombre Institución	Institución Relacionada	O
Sigla o código Institución	Institución Relacionada	O
Teléfono Institución	Institución Relacionada	O
Duración estimada actividad	Calendario estimado	
Duración estimada proyecto	Calendario estimado	S
Fecha estimada cumplimiento objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada cumplimiento resultado	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio actividad	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio proyecto	Calendario estimado	S
Fecha estimada inicio resultado	Calendario estimado	
Institución responsable desembolso	Costo estimado	S
Ítem presupuestario	Costo estimado	A
Línea presupuestaria	Costo estimado	A
Moneda	Costo estimado	A
Monto estimado desembolso	Costo estimado	S
Periodo/fecha desembolso	Costo estimado	S
Tipo de aporte	Costo estimado	
Calidad asistencia técnica	Evaluación Perfil	
Calidad objetivo	Evaluación Perfil	
Calidad resultado	Evaluación Perfil	
Comentarios evaluación	Evaluación Perfil	
Evaluador	Evaluación Perfil	
Fecha evaluación externa	Evaluación Perfil	
Oportunidad asistencia técnica	Evaluación Perfil	
Oportunidad objetivo	Evaluación Perfil	
Sigla institución evaluadora	Evaluación Perfil	

S = Si. La variable figura normalmente en un Banco de Proyectos.

A = Adaptable. La variable figura usualmente en un Banco de Proyectos pero se requeriría compatibilizar clasificaciones.

O = Optativo. La variable no figura usualmente en un Banco de Proyectos pero su inclusión es sencilla y conveniente.

TABLA N<sup>o</sup> 4

VARIABLES DE LA ETAPA DE DOCUMENTO

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Código del proyecto	Proyecto	A
Coordinador del proyecto	Proyecto	
Descripción proyecto	Proyecto	S
Descriptores proyecto	Proyecto	S
Director nacional del proyecto	Proyecto	
Etapas\Estado del Proyecto	Proyecto	S
Fecha recomendación	Proyecto	S
Función principal	Proyecto	0
Institución que recomienda	Proyecto	S
Modalidad de ejecución	Proyecto	0
Nombre del proyecto	Proyecto	S
Personal externo en el proyecto	Proyecto	A
Personal nacional en el proyecto	Proyecto	A
Programa a que pertenece el proyecto	Proyecto	
Proyectos relacionados	Proyecto	S
Recomendación	Proyecto	S
Región	Proyecto	S
Sector	Proyecto	A
Subsector	Proyecto	A
Tipo de relación con otro proyecto	Proyecto	S
Clasificación asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Descripción Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	
Tipo asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Clasificación objetivo	Objetivo	
Código objetivo	Objetivo	
Descripción objetivo	Objetivo	A
Descriptores objetivo	Objetivo	
Clasificación resultado	Resultado	
Código resultado	Resultado	
Descripción resultado	Resultado	
Descriptores resultado	Resultado	
Clasificación actividad	Actividad	
Código actividad	Actividad	
Descripción actividad	Actividad	
Descriptores actividad	Actividad	
Nombre actividad	Actividad	
Clasificación insumo	Insumos	
Código insumo	Insumos	
Descripción insumo	Insumos	
Descriptores insumo	Insumos	
Dirección Institución	Institución Patrocinadora	0
Nombre contacto	Institución Patrocinadora	0
Nombre Institución	Institución Patrocinadora	S
Sigla o código Institución	Institución Patrocinadora	S
Teléfono Institución	Institución Patrocinadora	0
Dirección Institución	Institución Ejecutora	0
Nombre contacto	Institución Ejecutora	0
Nombre Institución	Institución Ejecutora	S

VARIABLES DE LA ETAPA DE DOCUMENTO

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Sigla o código Institución	Institución Ejecutora	S
Teléfono Institución	Institución Ejecutora	0
Dirección Institución	Institución Asociada	0
Nombre contacto	Institución Asociada	0
Nombre Institución	Institución Asociada	S
Sigla o código Institución	Institución Asociada	S
Teléfono Institución	Institución Asociada	0
Dirección Institución	Institución Relacionada	0
Nombre contacto	Institución Relacionada	0
Nombre Institución	Institución Relacionada	0
Sigla o código Institución	Institución Relacionada	0
Teléfono Institución	Institución Relacionada	0
Duración estimada actividad	Calendario estimado	
Duración estimada proyecto	Calendario estimado	S
Fecha estimada cumplimiento objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada cumplimiento resultado	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio actividad	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio proyecto	Calendario estimado	S
Fecha estimada inicio resultado	Calendario estimado	
Duración programada actividad	Calendario programado	
Duración programada proyecto	Calendario programado	S
Fecha programada cumplimiento objetivo	Calendario programado	
Fecha programada cumplimiento resultado	Calendario programado	
Fecha programada de inicio proyecto	Calendario programado	S
Fecha programada inicio actividad	Calendario programado	
Fecha programada inicio objetivo	Calendario programado	
Fecha programada inicio resultado	Calendario programado	
Institución responsable desembolso	Costo estimado	S
Item presupuestario	Costo estimado	A
Linea presupuestaria	Costo estimado	A
Moneda	Costo estimado	A
Monto estimado desembolso	Costo estimado	S
Periodo\Fecha desembolso	Costo estimado	S
Tipo de aporte	Costo estimado	
Institución responsable desembolso	Costo programado	S
Item presupuestario	Costo programado	A
Linea presupuestaria	Costo programado	A
Moneda	Costo programado	A
Monto programado desembolso	Costo programado	S
Periodo\Fecha desembolso	Costo programado	S
Tipo de aporte	Costo programado	

S = Si. La variable figura normalmente en un Banco de Proyectos.

A = Adaptable. La variable figura usualmente en un Banco de Proyectos pero se requeriría compatibilizar clasificaciones.

0 = Opcional. La variable no figura usualmente en un Banco de Proyectos pero su inclusión es sencilla y conveniente.

TABLA N<sup>o</sup> 5

VARIABLES DE LA ETAPA DE EJECUCION

VARIABLE	ELEMENTO	SANCO PROYECTOS
Código Agencia	Proyecto	
Código del proyecto	Proyecto	A
Coordinador del proyecto	Proyecto	
Descripción proyecto	Proyecto	S
Descriptoros proyecto	Proyecto	S
Director nacional del proyecto	Proyecto	
Etapa\Estado del Proyecto	Proyecto	S
Fecha próxima a reunión evaluación	Proyecto	
Función principal	Proyecto	0
Modalidad de ejecución	Proyecto	0
Nombre del proyecto	Proyecto	S
Personal externo en el proyecto	Proyecto	A
Personal nacional en el proyecto	Proyecto	A
Programa a que pertenece el proyecto	Proyecto	
Proyectos relacionados	Proyecto	S
Región	Proyecto	S
Sector	Proyecto	A
Subsector	Proyecto	A
Tipo de relación con otro proyecto	Proyecto	S
Clasificación asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Descripción Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	
Tipo asistencia técnica	Asistencia Técnica	
Clasificación objetivo	Objetivo	
Código objetivo	Objetivo	
Descripción objetivo	Objetivo	A
Descriptoros objetivo	Objetivo	
Clasificación resultado	Resultado	
Código resultado	Resultado	
Descripción resultado	Resultado	
Descriptoros resultado	Resultado	
Clasificación actividad	Actividad	
Código actividad	Actividad	
Descripción actividad	Actividad	
Descriptoros actividad	Actividad	
Nombre actividad	Actividad	
Clasificación insumo	Insumos	
Código insumo	Insumos	
Descripción insumo	Insumos	
Descriptoros insumo	Insumos	
Dirección Institución	Institución Patrocinadora	0
Nombre contacto	Institución Patrocinadora	0
Nombre Institución	Institución Patrocinadora	S
Sigla o código Institución	Institución Patrocinadora	S
Teléfono Institución	Institución Patrocinadora	0
Dirección Institución	Institución Ejecutora	0
Nombre contacto	Institución Ejecutora	0
Nombre Institución	Institución Ejecutora	S
Sigla o código Institución	Institución Ejecutora	S

VARIABLES DE LA ETAPA DE EJECUCION

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Teléfono Institución	Institución Ejecutora	0
Dirección Institución	Institución Asociada	0
Nombre contacto	Institución Asociada	0
Nombre Institución	Institución Asociada	5
Sigla o código Institución	Institución Asociada	5
Teléfono Institución	Institución Asociada	0
Dirección Institución	Institución Relacionada	0
Nombre contacto	Institución Relacionada	0
Nombre Institución	Institución Relacionada	0
Sigla o código Institución	Institución Relacionada	0
Teléfono Institución	Institución Relacionada	0
Duración estimada actividad	Calendario estimado	
Duración estimada proyecto	Calendario estimado	5
Fecha estimada cumplimiento objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada cumplimiento resultado	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio actividad	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio objetivo	Calendario estimado	
Fecha estimada inicio proyecto	Calendario estimado	5
Fecha estimada inicio resultado	Calendario estimado	
Duración programada actividad	Calendario programado	
Duración programada proyecto	Calendario programado	5
Fecha programada cumplimiento objetivo	Calendario programado	
Fecha programada cumplimiento resultado	Calendario programado	
Fecha programada de inicio proyecto	Calendario programado	5
Fecha programada inicio actividad	Calendario programado	
Fecha programada inicio objetivo	Calendario programado	
Fecha programada inicio resultado	Calendario programado	
Duración real actividad	Calendario real	
Duración real proyecto	Calendario real	5
Fecha real cumplimiento objetivo	Calendario real	
Fecha real cumplimiento resultado	Calendario real	
Fecha real de inicio proyecto	Calendario real	5
Fecha real inicio actividad	Calendario real	
Fecha real inicio objetivo	Calendario real	
Fecha real inicio resultado	Calendario real	
Institución responsable desembolso	Costo estimado	5
Item presupuestario	Costo estimado	A
Línea presupuestaria	Costo estimado	A
Moneda	Costo estimado	A
Monto estimado desembolso	Costo estimado	5
Periodo/Fecha desembolso	Costo estimado	5
Tipo de aporte	Costo estimado	
Institución responsable desembolso	Costo programado	5
Item presupuestario	Costo programado	A
Línea presupuestaria	Costo programado	A
Moneda	Costo programado	A
Monto programado desembolso	Costo programado	5
Periodo/Fecha desembolso	Costo programado	5
Tipo de aporte	Costo programado	
Institución responsable desembolso	Costo real	5
Item presupuestario	Costo real	A



VARIABLES DE LA ETAPA DE EJECUCION

VARIABLE	ELEMENTO	BANCO PROYECTOS
Linea presupuestaria	Costo real	A
Moneda	Costo real	A
Monto real desembolso	Costo real	S
Periodo\fecha desembolso	Costo real	S
Tipo de aporte	Costo real	
Calidad asistencia técnica	Evaluación Interna	
Calidad objetivo	Evaluación Interna	
Calidad resultado	Evaluación Interna	
Comentarios evaluación	Evaluación Interna	
Evaluador	Evaluación Interna	
Fact. avance insatisfactorio Objetivo	Evaluación Interna	
Fact. avance insatis. asist. técnica	Evaluación Interna	
Fact. de avance insatis. resultado	Evaluación Interna	
Fecha evaluación externa	Evaluación Interna	
Grado asistencia técnica	Evaluación Interna	
Grado objetivo	Evaluación Interna	
Grado resultado	Evaluación Interna	
Oportunidad asistencia técnica	Evaluación Interna	
Oportunidad objetivo	Evaluación Interna	
Oportunidad resultado	Evaluación Interna	
Sigla institución evaluadora	Evaluación Interna	
Status asistencia técnica	Evaluación Interna	
Status objetivo	Evaluación Interna	
Status resultado	Evaluación Interna	
Calidad asistencia técnica	Evaluación Externa	
Calidad objetivo	Evaluación Externa	
Calidad resultado	Evaluación Externa	
Comentarios evaluación	Evaluación Externa	
Evaluador	Evaluación Externa	
Fact. avance insatisfactorio Objetivo	Evaluación Externa	
Fact. avance insatis. asist. técnica	Evaluación Externa	
Fact. de avance insatis. resultado	Evaluación Externa	
Fecha evaluación externa	Evaluación Externa	
Grado asistencia técnica	Evaluación Externa	
Grado objetivo	Evaluación Externa	
Grado resultado	Evaluación Externa	
Oportunidad asistencia técnica	Evaluación Externa	
Oportunidad objetivo	Evaluación Externa	
Oportunidad resultado	Evaluación Externa	
Sigla institución evaluadora	Evaluación Externa	
Status asistencia técnica	Evaluación Externa	
Status objetivo	Evaluación Externa	
Status resultado	Evaluación Externa	

S = Si. La variable figura normalmente en un Banco de Proyectos.

A = Adaptable. La variable figura usualmente en un Banco de Proyectos pero se requeriría compatibilizar clasificaciones.

O = Optativo. La variable no figura usualmente en un Banco de Proyectos pero su inclusión es sencilla y conveniente.

ANEXO 2

FORMULARIOS

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA  
COOPERACION TECNICA

CARATULA PROYECTO 1

CODIGOS:	
Gobierno:	- - - - -
Agencia :	- - - - -
FECHA :	/ /

NOMBRE PROYECTO

--

CLASIFICACION

Etapa, Estado:	
Sector :	
Subsector :	
Region :	
Localidad :	
Funcion Prin.:	
Modalidad Eje:	

ASISTENCIA TECNICA

Tipo:
Clasificacion:
Descripcion:

DESCRIPCION

Descriptores:			
Descripcion:			

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA  
COOPERACION TECNICA

CARATULA PROYECTO 2

CODIGOS:	
Gobierno:	- - - - -
Agencia :	- - - - -
FECHA :	/ /

INSTITUCIONES RELACIONADAS

Nombre Institucion	Sigla	Relacion

RESPONSABLES PROYECTO

Cargo	Nombre	Institucion
Director Nac. Coordinador		

PROYECTOS RELACIONADOS

Codigo	Nombre Proyecto	Relacion

RESUMEN COSTOS PROYECTO

Tipo:	Moneda:	Fecha moneda: / /	
Institucion	Especie	Dinero	Total
Total Proyecto			

RESPONSABLES INFORMACION

Nombre
Ficha completada por:
Ficha digitada por :







ANEXO\_3

EJEMPLOS DE LISTADOS











PROGRAMACION DE EVALUACIONES PROYECTOS EN ETAPA DE EJECUCION  
 SELECCIONADOS POR (1)  
 ORDENADOS SEGUN (2)

FECHA EMISION: DD/MM/AA

CODIGO GOBIERNO	CODIGO AGENCIA	NOMBRE PROYECTO	FECHA ULTIMA EVALUACION			FECHA PROXIMA EVALUACION			FECHA PROXIMA TRIPARTITA
			PERIODICA	INTERNA	EXTERNA	PERIODICA	INTERNA	EXTERNA	
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
		YYYYYYYYYYYY							
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
999999-9	EELS-9999	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA	DD/MM/AA
		YYYYYYYYYYYY							
		YYYYYYYYYYYY							

EMITIDO POR: XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX X.

- (1) REGION, SECTOR Y SUBSECTOR, MODALIDAD DE EJECUCION, TIPO DE ASISTENCIA TECNICA, INSTITUCION, PROGRAMA
- (2) CODIGO, REGION, SECTOR Y SUBSECTOR, FECHA INICIO, INSTITUCION, COSTO, DURACION

ANEXO 4

EJEMPLOS DE INFORMES

INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMA DE TRABAJO  
 SELECCIONADOS POR (1)  
 ORDENADOS SEGUN (2)

CODIGOS PROYECTO	CODIGO	DESCRIPCION DEL OBJETIVO O RESULTADO	FECHA INICIO			FECHA TERMINO			FACTORES DE AVANCE INSATISFACTORIO								
			PROGRAM.	REAL	ESTIMADA	PROGRAM.	REAL	ESTIMADA									
999999-9	ELS-99199	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA	DD/MM/AA		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX					
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA			DD/MM/AA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX															
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA			DD/MM/AA	XXXX	XXXX	XXXX					
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA		DD/MM/AA	DD/MM/AA			DD/MM/AA								
999999-9	ELS-99199	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA			DD/MM/AA	XXXX	XXXX						
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA	DD/MM/AA		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX					
		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA			DD/MM/AA								

FECHA EMISION: DD/MM/AA EMITIDO POR: XXXXXXXX XXXXXXXX X.

- (1) SECTOR Y SUBSECTOR, INSTITUCION, REGION, PROGRAMA, FECHA DE INICIO, EVALUADOR, MODALIDAD DE EJECUCION, SOLO LOS CON FECHAS EFECTIVAS Y VIGENTES DIFERENTES, SOLO LOS CON FACTORES DE AVANCE INSATISFACTORIO
- (2) SECTOR Y SUBSECTOR, INSTITUCION, REGION, PROGRAMA, FECHA DE INICIO, EVALUADOR, MODALIDAD DE EJECUCION,







INFORME DE COMPARATIVO DE EVALUACIONES  
SELECCIONADOS POR (1)  
ORDENADOS SEGUN (2)

CODIGOS PROYECTO	GOBIERNO	AGENCIA	GOB. REG.	DESCRIPCION OBJETIVO O RESULTADO	TIPO	NIVEL DE CUMPLI.	FACTORES DE AVANCE	INSATISFACTORIO
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1999999-9	1	ELS-9999	9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X
1999999-9	1	ELS-9999	9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X
			9.99	XX	E	X	X	X

FECHA EMISION: DD/MM/AA    EMITIDO POR: XXXXXXXX XXXXXXXX X.

(1) SECTOR Y SUBSECTOR, INSTITUCION, REGION, PROGRAMA, FECHA DE INICIO, EVALUADOR, MODALIDAD DE EJECUCION, SOLO LOS CON FACTORES DE AVANCE INSATISFACTORIO  
(2) SECTOR Y SUBSECTOR, INSTITUCION, REGION, PROGRAMA, FECHA DE INICIO, EVALUADOR, MODALIDAD DE EJECUCION,