

57756

**Gobierno Regional de Arequipa**  
**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

**DOCUMENTO DE PROYECTO 00047859**

**"Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos del  
Gobierno Regional de Arequipa"**

*El presente Proyecto tiene como propósito apoyar al Gobierno Regional de Arequipa en la mejora de su capacidad para formular, evaluar, ejecutar y supervisar proyectos de desarrollo.*

*Este proyecto forma parte del conjunto de acciones que apuntan a la modernización institucional del Gobierno Regional de Arequipa.*

**PERU**

**Setiembre 2007**

# 1. Carátula

**País: Perú**

Resultado esperado /Indicador del UNDAF: Resultado UNDAF 3.1 "Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y rendimieento de cuentas de los organismos estatales nacionales, regionales y locales".

Resultado esperado / indicador(es) esperado(s): (Objetivos del Programa de País) Apoyo a propuestas orientadas a incrementar la gobernabilidad democrática.

Productos / Indicadores esperados: (Producto(s) del Programa de País) Sistema de gestión de proyectos operando eficientemente.

Asociado en la Implementación: Gobierno Regional de Arequipa / PNUD

El presente Documento se inscribe dentro del Documento de Programa "Apoyo Técnico al Gobierno Regional para el Desarrollo de Arequipa", cuyo objetivo es apoyar y cooperar en las líneas de trabajo prioritizadas por las autoridades del Gobierno Regional de Arequipa dentro de una perspectiva de búsqueda del Desarrollo Humano.

<p>Período del Programa de País: 2006 – 2010</p> <p>Componente del Programa: Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática</p> <p>Nombre del Proyecto: Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos del Gobierno Regional de Arequipa</p> <p>Identificación del Proyecto: 00047859</p> <p>Duración del Proyecto: 12 meses</p> <p>Acuerdos de Gestión: Es un proyecto de ejecución nacional (NEX).</p>	<p><b>Recursos asignados (en US\$)</b></p> <p>Presupuesto: 96,500</p> <p>Presupuesto total: 100,000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobierno Regional de Arequipa 40,000</li> <li>▪ PNUD 60,000</li> </ul> <p>Honorarios por servicios generales de gestión: 3,500</p>
--	---

Aprobado por	Firma	Fecha	Nombre/Cargo
PNUD		05 NOV 2007	<b>Jorge L. Chediek</b> Representante Residente PNUD
Organismo de Ejecución	 GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA Dr. Juan Manuel Guillén Benavides PRESIDENTE	10 OCT 2007	<b>Juan Manuel Guillén Benavides</b> Presidente Regional de Arequipa
Gobierno		05 NOV 2007	<b>Agustín Haya de la Torre</b> Director Ejecutivo de APCI

5.11.07  
M

23/11/07

## 2. Análisis de la situación

La presente sección tiene como objetivo definir la situación actual de la región y del problema a superar por el Gobierno Regional de Arequipa en el área institucional, propiamente dicho en la gestión de proyectos, cuya mejora permitirá atender las demandas sociales de la población con eficiencia y eficacia.

El desarrollo del Proyecto se inserta dentro del Área de Asistencia número 3 del Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (UNDAF siglas en inglés), del Resultado 4 del Documento de Programa para el País (CPD siglas en inglés) así como del cumplimiento de los Objetivos de las Metas del Milenio y del Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2006 *"Hacia una descentralización con ciudadanía"*, el que reconoce que la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales es una importante vía para consolidar la democracia y contribuye al desarrollo humano. Asimismo sigue la lógica del documento de Evaluación Conjunta del País (CCA siglas en inglés).

### Análisis social y económico

En el 2002, el Perú entró en un nuevo proceso de descentralización, trayendo una esperanza para los pueblos del interior en lo referente a la posibilidad de poder manejar los asuntos que definen sus propios destinos. Este nacimiento, sin embargo, viene acompañado de muchos desafíos y dificultades que se deben resolver al ritmo de las expectativas generadas.

Al 2005, según el último Censo Nacional, la población de Arequipa es de 1'172,959 habitantes repartidos en 8 provincias y 109 distritos, concentrando el 4.3% de la población nacional. Su población es mayormente urbana, representando el 87.5% del total. La población pobre y pobre extrema es de 479 mil y 51 mil habitantes respectivamente.

Según el Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2006, el departamento de Arequipa se ubica en el 4to lugar con mayor IDH (0.6463) de un total de 24 departamentos, ubicándose por encima del promedio nacional (0.5976). Sin embargo las diferencias distritales revelan importantes brechas de desarrollo. El distrito con mayor IDH (0.7185) y esperanza de vida (74.7 años) es Yanahuara en la provincia de Arequipa; mientras el distrito con menor IDH (0.4568) y esperanza de vida (56 años) es Puyca en la provincia de La Unión. Es decir dependiendo de donde nacen los arequipeños pueden vivir 19 años más o 19 años menos.

Si se continúa con el análisis social se observa que su situación no es diferente a lo que ocurre en el resto del país. La tasa de analfabetismo asciende, según la ENAHO, a 7.3% (nacional: 10.9%) en el año 2006. Solo el 14% y 3% (nacional: 9.8% y 2.9%) de los alumnos de 5to de secundaria presentan un desempeño adecuado en comprensión de lectura y razonamiento matemáticas respectivamente. En el sector salud, según el MINSAL al 2004, el 61% (nacional 66%) de las defunciones de niños menores de 5 años son por enfermedades controlables (malnutrición, infecciones intestinales y respiratorias, malaria, dengue, meningitis). El 50% de los trabajadores tiene un ingreso promedio mensual de S/. 338, es decir, viven con un dólar diario, según ENAHO 2005.

En el tema económico, Arequipa, según INEI, concentra el 7.2% del PIB nacional que asciende a S/. 18,947 millones en el año 2005. Es el 2do departamento con mayor crecimiento después de Lima que concentra el 46% del PIB nacional. El PIB de Arequipa se distribuye en un 61% en la actividad terciaria (comercio y servicio), 21% en la actividad manufacturera y el 8% en la minería. Sobre las transferencias de canon y regalías, según el MEF (SIAF) al 2006, Arequipa ha sido el 8vo departamento con mayor

transferencias al concentrar el 3.9% de las mismas (S/. 85.6 millones). La región con mayor transferencia fue Cusco con S/. 370.5 millones (16.7%).

La repentina disponibilidad de recursos, provenientes de las transferencias mineras representan, para el Gobierno Regional de Arequipa, una oportunidad al mismo tiempo que un desafío. Esta circunstancia sorprende al Gobierno Regional con una débil capacidad para la gestión de proyectos, lo cual hace peligrar el adecuado uso de los recursos disponibles. Por ello, esta oportunidad podría convertirse en una amenaza cuando la ciudadanía perciba que se perdió la ocasión de añadir bienestar a su actual situación económica y social.

### **Definición del problema**

Del 06 al 07 de julio de 2007 se realizó en Arequipa - con el apoyo técnico del PNUD- el primer Taller Gerencial, con la presencia de la casi totalidad de gerentes del Gobierno Regional. En dicho Taller se identificaron las áreas de atención prioritarias, en donde el apoyo del PNUD podría ser altamente provechoso y al mismo tiempo produciría positivos efectos multiplicadores en la región. Una de éstas líneas esta vinculada a la gestión de proyectos.

Los recientes cambios en el escenario nacional, con un proceso de descentralización en marcha y la disponibilidad de mayores recursos provenientes de los excedentes generados por la bonanza de las exportaciones de la actividad minera, indican que es urgente mejorar la capacidad de los gobiernos regionales para formular, ejecutar y evaluar proyectos, es decir se hace evidente la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos. Por un lado vemos que se ha incrementado sustancialmente la carga de trabajo por la mayor demanda de proyectos, mientras que por otro lado no se ha mejorado sustancialmente la capacidad de formulación en términos de recursos humanos y herramientas de trabajo.

Los planes y propósitos de las autoridades regionales sólo se pueden hacer realidad a través de los proyectos. El trabajo en estos requiere de cierta capacidad que les permita expresar adecuadamente, en un documento, la viabilidad y conveniencia de llevar adelante un conjunto de actividades e inversiones, para lograr un resultado concreto, el desarrollo de la región Arequipa.

El Gobierno central, se ha planteado organizar el proceso de formulación de proyectos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP. Este se ha convertido en el estándar y la ruta que deben seguir todos los proyectos públicos para su aprobación y otorgamiento de los recursos que financien su implementación. La intención del SNIP es que los requerimientos de inversión se planteen de manera correcta, para así asegurar que los recursos serán aplicados de la manera más conveniente. Siendo positiva la intención y bueno el sistema, hay algunas debilidades en los procedimientos así como en la organización que adoptan los gobiernos regionales y locales para la formulación de sus proyectos SNIP.

A ello se añade las debilidades en la capacidad del personal para formular y ejecutar los proyectos de una manera eficiente y eficaz. Al mismo tiempo, los recursos técnicos de que dispone, tales como software, bases de datos, libros y manuales, infraestructura, son limitados frente a la enorme responsabilidad que deben cumplir.

## Identificación de conceptos que definen la línea de base

Conceptos	Observaciones del estado de situación
<b>Definición de las iniciativas de inversión</b>	Los procedimientos no aseguran necesariamente que las ideas de la mayoría de los proyectos correspondan a las prioridades que mejor contribuyan al desarrollo regional.
<b>Proceso de formulación</b>	Debido a las limitaciones de recursos, infraestructura y organización el proceso es lento, poco ordenado, costoso y de regular confiabilidad.
<b>Calidad del proyecto</b>	Contiene información complementaria no sustancial. La baja calidad del proyecto dificulta el proceso de ejecución. La información de base no es de buena calidad. Pronta obsolescencia técnica.
<b>Capacidades de los formuladores</b>	Los equipos de formuladores son muy heterogéneos, con bases teóricas y conceptuales muy dispares.
<b>Fuentes de información básica</b>	Normalmente se debe recurrir a fuentes primarias, ya que no existen estadísticas, pero las técnicas utilizadas para recolección no son buenas. No existe un centro de documentación ni tienen acceso a bancos de datos especializados (requiere pago previo).
<b>Equipamiento utilizado</b>	No se cuenta con los equipos y programas apropiados para el trabajo de formulación y para el seguimiento y control de proyectos en ejecución.
<b>Capitalización de la información generada.</b>	Insuficiente documentación y sistematización de la información preparada para los proyectos.
<b>Estándares de trabajo</b>	No existen estándares institucionales para trabajar los proyectos, cada cual aplica sus criterios personales.
<b>Economías de escala</b>	Muchos de los proyectos son similares, no se aprovecha la posibilidad para trabajarlos como si fueran conglomerados, esto ocurre por la inadecuada programación de los trabajos, por la falta de una coordinación general, por el aislamiento y "autonomía" en que trabaja cada una de las unidades formuladoras.
<b>Evaluación de proyectos</b>	Existe mucha presión que podría afectar la calidad de la evaluación de los proyectos. No hay un marco de referencia para las evaluaciones, los planes de desarrollo regional o local son muy débiles. Poca calidad en los proyectos de gobiernos locales.
<b>Ejecución de proyectos</b>	Procesos lentos y costosos. Muchas veces el proceso se frustra por la mala calidad del proyecto. El personal tiene poca preparación técnica para ejecutar proyectos. Inadecuada programación de actividades. Poca transparencia.
<b>Supervisión y control de la ejecución de proyectos</b>	La información de los detalles de la ejecución de los proyectos se encuentra concentrada en muy pocas personas. No se cuenta con las herramientas de software que permitan programar la ejecución y anticipar los problemas. Poca transparencia. Necesidad de capacitar al personal.
<b>Operación de proyectos ya ejecutados</b>	Las personas que se van a hacer cargo de la operación o mantenimiento del producto resultante del proyecto, normalmente no han recibido la preparación suficiente (ej. Planta de agua, minicentral, carretera vecinal, canal de riego, etc).

Las unidades formuladoras están dispersas en muchas oficinas, fragmentadas, sin conexión entre ellas, atomizando aún más la capacidad de trabajo, impidiendo que las posibles economías de escala permitan y justifiquen la implementación de mayores fuerzas formuladoras y ejecutoras, equipadas suficientemente para cumplir con las exigencias del momento. A lo anterior se debe añadir la excesiva rotación del personal involucrado en los proyectos, lo que impide la capitalización del conocimiento. Queda poca información y documentación de los trabajos ya realizados en la institución. No se acumula y almacena adecuadamente la experiencia pasada, en beneficio de los proyectos que vengan por delante.

Uno de los problemas más graves que limitan la capacidad del desarrollo de la región es el aislamiento, la fragmentación y la desarticulación física, económica y social; por tanto los primeros

esfuerzos deberían encaminarse a revertir esta dinámica perversa. En esta tarea deben participar, en alianza estratégica el Gobierno Regional, las universidades, los gremios productores y profesionales, las asociaciones de trabajadores.

A partir de una evaluación directa de la performance del Gobierno Regional de Arequipa, en la gestión de proyectos, se pudo identificar que entre los principales problemas que dificultan la formulación y la gestión de los proyectos, se encuentran los siguientes:

- Los recursos humanos requieren un mejoramiento técnico para poder formular y gestionar los proyectos con suficiente solvencia y calidad. Además, los buenos elementos con que eventualmente se puede contar migran con mucha facilidad fuera de la institución.
- Las herramientas con que trabajan son precarias (software, hardware, Internet, intranet), muy limitadas y en la mayoría de las veces son de propiedad de los proyectistas que son contratados.
- La información de base que sirve para sustentar el trabajo de los proyectos esta dispersa.
- Los accesos a la información externa son muy primarios y están limitados a la capacidad de los operadores para navegar en Internet y así poder buscar la información necesaria.
- La documentación con que se cuenta es limitada con respecto a los proyectos que ya se han venido desarrollando en la región.

La superación de estas y otras limitaciones podría ayudar a mejorar la atención de las demandas y necesidades de la población y así disminuir el descontento social. La población demanda directa o indirectamente que la capacidad de gasto del Gobierno Regional corra en paralelo con la disponibilidad de mayores recursos provenientes del canon y las regalías mineras. Todo esto debe realizarse a través de procesos transparentes, donde las reglas operativas sean claras y los trámites simples y eficientes.

### **3. Estrategias**

#### **Estrategia del país**

La estrategia nacional se enmarca en la Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización. La finalidad de la Descentralización es el desarrollo integral armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles del gobierno, en beneficio de la población. Y en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala que los Gobiernos Regionales son la instancia que promueve el desarrollo y la economía regional, fomenta las inversiones, la cooperación descentralizada, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.



## **Estrategia institucional del Gobierno Regional de Arequipa**

De acuerdo a lo expresado en la Ordenanza Regional No. 10, de abril del 2007, el Gobierno Regional de Arequipa tiene como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, es promover la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacional, regional y locales de desarrollo.

De esta manera se precisa que la Misión del Gobierno Regional de Arequipa es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

## **Contribuciones del PNUD**

El PNUD brindará asistencia técnica al GRA para el adecuado desarrollo de las actividades previstas en la implementación de las líneas de acción mencionadas en el Proyecto. Esta asistencia técnica incluye el apoyo y complemento a los equipos de trabajo del Gobierno Regional para la realización de estudios e investigaciones diversas que permitan mejorar el desempeño y los resultados en la gestión de proyectos. Para ello se basará en los aportes de especialistas de planta, de consultores contratados especialmente para el caso. Igualmente se apoyará a la organización de foros, seminarios, programas de capacitación, etc., convocando a los profesionales mejor calificados para el caso. Con el mismo propósito se pondrá a disposición del Gobierno Regional de Arequipa las herramientas metodológicas con que cuenta, lo mismo que las publicaciones nacionales e internacionales relevantes para el caso.

El PNUD impulsará el compromiso y participación en el presente proyecto de otros agentes del Sistema de las Naciones Unidas, así como de los cooperantes bilaterales, el sector empresarial, los gremios, las fundaciones, etc. Cuando se considere conveniente, el PNUD actuará como agente canalizador de requerimientos de apoyo y gestor de recursos externos.

La intervención del PNUD se realiza bajo el enfoque del desarrollo humano, buscando el aprovechamiento de las potencialidades a favor de las mayorías, la modernización del Estado en sus distintos niveles y el cumplimiento de la responsabilidad social de los distintos agentes económicos y sociales involucrados con el desarrollo de la región.

## **Estrategia del Proyecto**

Los gobiernos de todas las regiones del Perú se encuentran involucrados en la responsabilidad de hacer de la descentralización una oportunidad histórica de desarrollo armónico del país. Más aún cuando importantes recursos económicos han surgido en varios departamentos –tal es el caso de Arequipa- productos del canon y regalías mineras. Para ello deben acondicionar su estructura administrativa, mejorar sus herramientas de trabajo, modernizar sus sistemas y procedimientos de tal manera que el desarrollo de los proyectos públicos se realice de manera fluida, sin contratiempos, sin trabas, sin pérdida de calidad.

El trabajo de mejora de la gestión de los proyectos trata de cubrir todo el ciclo de vida de los proyectos, desde la generación y selección de las ideas, la formulación de los estudios, la evaluación de los proyectos, la ejecución y supervisión de los mismos. Se incluye también en este caso los sistemas de aseguramiento de calidad en los procesos que se sigue a los proyectos.

El diseño de la estrategia planteada para el desarrollo del Proyecto parte del análisis del estado de situación del stock de proyectos SNIP referidos a Arequipa, continúa con la evaluación de los procedimientos vigentes y los recursos disponibles para el cumplimiento con la responsabilidad. Este análisis, en una primera aproximación, permitió determinar que existen problemas tanto en la calidad de los proyectos elaborados como en la capacidad para la formulación y sobretodo para la ejecución de los proyectos que ya cuentan con aprobación, con la viabilidad asignada por el SNIP.

#### DETALLE DE PROYECTOS VIABLES, CON EJECUCION PENDIENTE

GOBIERNO REGIONAL		GOBIERNO NACIONAL		GOBIERNOS LOCALES	
Número	Inversión S/.	Número	Inversión S/.	Número	Inversión S/.
575	287,526,014	193	573,815,644	579	232,424,048

Fuente: Banco de Proyectos SNIP, setiembre 2007. MEF

Para mejorar el trabajo de la formulación y la gestión de proyectos se propone desarrollar dentro del GRA y en el marco de la ejecución del presente Proyecto, los siguientes objetivos estratégicos:

- Creación del Banco de Proyectos públicos y privados
- Creación de la "Fábrica de Proyectos", públicos y privados
- Fortalecimiento de las unidades ejecutoras de proyectos
- Creación de la Red Regional de Cooperación para el desarrollo de proyectos

Todos estos objetivos estratégicos estarán articulados entre sí y tienen como meta final mejorar la capacidad de gestión de los proyectos que son de responsabilidad regional y asistir con eficacia y eficiencia a las demandas de los gobiernos locales.

La estrategia prevista para cumplir con los objetivos señalados en el proyecto se basa en el trabajo de los siguientes componentes:

- (1) **La capacitación del personal involucrado**, tratando de estandarizar conceptos, enfoques, metodologías, herramientas, procedimientos y sistemas de trabajo.
- (2) **El aprovisionamiento de las herramientas apropiadas**, para el trabajo eficiente de los proyectos, tales como el software, el hardware, los bancos de datos y los centros de documentación.
- (3) **El acompañamiento con asesoría oportuna**, para complementar las debilidades que pudieran presentarse.
- (4) **La promoción del trabajo en equipo**, buscando que las diferentes gerencias compartan recursos, experiencias y resultados.
- (5) **La articulación del GRA con el entorno**, trabajando no sólo proyectos públicos sino también proyectos privados, de impacto en el desarrollo regional, además del máximo aprovechamiento de los recursos compartidos.

Es así que la estrategia apunta a que el personal del GRA logre las calificaciones necesarias y se entrene para llevar a cabo la tarea de la gestión de los proyectos. Por ello que el Proyecto considera prioritario realizar un trabajo intenso con el personal a fin de mejorar sus capacidades de trabajo con los proyectos y, lo que es importante, homogenizar o estandarizar los conceptos, metodologías, criterios, etc. de tal manera que así el proceso de formulación y ejecución sea previsible y programable.



Paralelamente debe mejorarse las herramientas que se utilizan tanto para la formulación de los proyectos como para el seguimiento y control de la ejecución. Esto incluye el software, el hardware, las bases de datos, las fuentes bibliográficas y las instalaciones donde operen los equipos. De esta forma, la administración de los proyectos, su registro y clasificación estará a cargo de un centro de documentación donde se capitalice el conocimiento que en el proyecto se denominará "Banco de Proyectos"; así como el equipo de identificadores y formuladores de proyectos serán incorporados en una especie de "Fabrica de Proyectos" que se instalarán en el GRA y constituirán unidades de servicio para los requerimientos institucionales y de la región.

La estrategia busca desarrollar una apertura del GRA hacia su entorno y es así que gran parte de las actividades a desarrollar deberán contar con la participación de las universidades, la Cámara de Comercio y los gremios empresariales y profesionales. Esta será una forma de ir rompiendo los bloqueos que desarticulan a las instituciones.

El proyecto incluye los análisis necesarios para determinar la organización más apropiada para la gestión de los proyectos. Se está considerando el establecimiento de una oficina central para la gestión de los proyectos dentro del Gobierno Regional, buscando economías de escala que permitan contar con recursos apropiados y económicamente accesibles, a los gobiernos provinciales y distritales así como al sector privado regional.

La puesta en marcha de la estrategia mencionada se basa en el respeto de las siguientes criterios o políticas rectoras:

1. Fortalecer capacidades ↔ No sustituir
2. Articulación con el entorno ↔ No enclave
3. Trabajo en equipo ↔ No aislamiento
4. Procesos transparentes ↔ No desinformación
5. Continuidad ↔ No procesos trancos
6. Apoyo a los Gobiernos Locales ↔ No concentración
7. Consolidación de necesidades ↔ No fragmentación

Los resultados finales, es decir, el impacto esperado del proyecto se puede resumir en los siguientes:

1. Capitalización de los Recursos Humanos, mejorando sus capacidades.
2. Capitalización de la experiencia, el conocimiento y la inteligencia, acumulándola y haciéndola accesible a todos los interesados en el desarrollo de proyectos para la región.
3. Eficacia y eficiencia en la identificación, formulación y ejecución de Proyectos.
4. Mejora de la organización para la gestión de proyectos.
5. Promoción de la construcción de sinergias institucionales y las voluntades de concertación.
6. Generación de economías de escala, que permitan el uso de tecnologías y recursos superiores.
7. Prestación de servicios a Gobiernos Locales, proyectando la articulación regional.

### **Estrategia de salida**

Luego de los 12 meses previstos para llevar adelante el proyecto ya no será necesaria la presencia del PNUD ya que se continuará aplicando las rutinas desarrolladas a lo largo del proceso. El sistema de gestión de proyectos contará con un equipo de profesionales capacitado para atender los

requerimientos de la región, se contará con la documentación suficiente de los proyectos, se habrá elaborado los correspondientes manuales operativos que sirvan de guía para todos los técnicos nuevos y antiguos que ingresen en cualquiera de las fases de la gestión de proyectos. Se contará con las plantillas necesarias para la mayoría de los casos así como con los perfiles estandarizados.

#### 4. Marco de resultados y recursos del Proyecto

<b>Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País:</b> Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y rendimiento de cuentas del Gobierno Regional de Arequipa.			
<b>Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos:</b> <b>Producto:</b> Apoyo a propuestas orientadas a incrementar la gobernabilidad democrática. <b>Indicadores:</b> - Un sistema de gestión de proyectos operando eficientemente.			
<b>Línea de servicio MYFF que se aplica. Meta 2:</b> Fomentar la gobernabilidad democrática.			
<b>Asociación estratégica:</b> PNUD - Gobierno Regional de Arequipa			
<b>Nombre e identificación del Proyecto:</b> "Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos del Gobierno Regional de Arequipa"			
<b>Productos esperados</b>	<b>Metas (años)</b>	<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>
Un Sistema de Gestión de proyectos eficaz y eficiente, capaz de acompañar, con agilidad y con bajos costos operativos, al Gobierno Regional en sus propósitos para llevar adelante el desarrollo de la región Arequipa	N.A.	A. Creación del BANCO DE PROYECTOS de AREQUIPA  B. Creación de la "FABRICA DE PROYECTOS" del Gobierno Regional de Arequipa  C. Implementar la UNIDAD DE EJECUCION DE PROYECTOS del Gobierno Regional de Arequipa  D. Implementar la RED REGIONAL DE COOPERACION PARA LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS	Personal Técnico y Personal de Apoyo nacionales, Contratos de Servicio Individual, Contratos de Servicios (empresas, ONGs): Investigación y estudios, Servicios educativos y capacitación, Servicios de Administración Pública y Políticos, Papelería y otros suministros de oficina, Pasajes locales, Viáticos correspondientes a viajes locales, TOTAL: US\$ 100.000

## 5. Plan de trabajo del Proyecto

Resultados esperados	Actividades	Periodo 2007-2008 (ver explicación al fin de cada fila)		Responsables	PRESUPUESTO PLANEADO (US\$ dólares)															
		Inicio	Fin		Días	Oct-2007	Nov-2007	Dic-2007	Jan-2008	Feb-2008	Mar-2008	Abr-2008	May-2008	Jun-2008	Jul-2008	Agosto-2008	Sept-2008	Oct-2008	Total	
<b>El "BANCO DE PROYECTOS" de Arequipa</b> a. Mejorar el aprovechamiento de las inversiones ya realizadas en la formulación de proyectos. b. Capitalizar el conocimiento en el trabajo de proyectos a favor de los nuevos que deban formularse. c. Centralizar la información de los proyectos para mejorarlos, mantenerlos y hacerlos accesibles a todos los interesados.  <b>La "FABRICA DE PROYECTOS del Gobierno Regional de Arequipa"</b> a. Reducir el tiempo y costos en la formulación de los proyectos. b. Mejora de la calidad de los proyectos en términos a su contribución al desarrollo regional. c. Generar economías de escala en la preparación de proyectos. d. Crear ambientes que favorezcan la generación, ejecución y maduración de los proyectos.	1. Crear el BANCO DE PROYECTOS del GRA	01 Oct 07	29 Ago 08	260																
	1.1. Diseño del Banco de Proyectos	01 Oct 07	12 Oct 07	10																
	1.2. Recolección, inventario, calificación	15 Oct 07	04 Ene 08	60																
	1.3. Plan de Promoción de los proyectos del Banco	07 Ene 08	01 Feb 08	20																
	1.4. Alimentación, actualización y mantenimiento	07 Ene 08	29 Ago 08	170																
	1.5. Evaluación de avances	04 Feb 08	07 Feb 08	4																
	2. Crear la FABRICA DE PROYECTOS del GRA	01 Oct 07	29 Ago 08	240																
	2.1. Revisión y análisis del proceso de	01 Oct 07	12 Oct 07	10																
	2.2. Diseño del sistema y procedimientos de	15 Oct 07	23 Nov 07	30																
	2.3. Formación de la Oficina Central de	26 Nov 07	07 Dic 07	10																
	2.4. Equipamiento de la Oficina Central de	19 Dic 07	21 Dic 07	10																
	2.5. Sistema de Información de Apoyo	26 Nov 07	21 Dic 07	20																
	2.6. Elaboración de los Perfiles Estandarizados	24 Dic 07	15 Feb 08	40																
	2.7. Convenios con las Gobernancias Locales	24 Dic 07	14 Mar 08	60																
	2.8. Anticipación con las universidades, desarrollo	15 Oct 07	29 Ago 08	230																
2.9. Fortalecimiento del portal regional, control de	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
2.10. Programas de capacitación en formulación	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
2.11. Seguimiento de compromisos GRA-UNORPS	01 Oct 07	21 Dic 07	10																	
2.12. Evaluación avances Fca de Proyectos	04 Feb 08	07 Feb 08	4																	
2.13. Implementar la PLATAFORMA LOGISTICA	01 Oct 07	14 Mar 08	120																	
3. Implementar la UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	01 Oct 07	29 Ago 08	340																	
3.1. Reconocimiento y Plan de Mejora de la UEP	01 Oct 07	23 Nov 07	40																	
3.2. Mejora del proceso de implementación de	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
3.3. Mejora del sistema de seguimiento y control	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
3.4. Sistema aseguramiento de calidad en	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
3.5. Programa de capacitación, Gestión de	26 Nov 07	29 Ago 08	200																	
3.6. Seguimiento de compromisos GRA-UNORPS	01 Oct 07	12 Oct 07	10																	
4. RED DE COOPERACION REGIONAL PARA LA PROMOCION DE PROYECTOS	01 Oct 07	29 Ago 08	300																	
4.1. Diseño de la RED DE COOPERACION REGIONAL	01 Oct 07	09 Nov 07	30																	
4.2. Invitación a la Comunidad Regional	12 Nov 07	21 Dic 07	30																	
4.3. Sistema de información y colaboración	24 Dic 07	29 Ago 08	180																	
4.4. Centro de documentación común para la	24 Dic 07	29 Ago 08	180																	
4.5. Prog. de capacitación en Gestión de	24 Dic 07	29 Ago 08	180																	

\*Nota explicativa: Las 4 actividades se realizan de manera simultánea. Los días indicados se refieren al periodo de duración del proyecto, considerando tiempos de espera. El tiempo efectivamente trabajado se muestra en la pag. 22 en el detalle del plan de trabajo (a nivel de



**Annual Work Plan**

Peru - Lima

Award Id: 00047859

Report Date: 23/11/2007

Award Title: Fortalecimiento de la gestión de proyecto del GRA

Year: 2007

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$
0005756	Fortalecimiento a la gestión d	A1 Crear el banco de proy			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	71300 Local Consultants	6,275.94
					PER-National Execution (Govt as	11888	PER	71600 Travel	2,137.17
		A2 Gestion admin proyectos			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	74500 Miscellaneous Expenses	0.00
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	75100 Facilities & Administration	364.46		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	71300 Local Consultants	3,329.66		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	71400 Contractual Services - Inland	960.00		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	71600 Travel	2,162.83		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	72200 Equipment and Furniture	5,600.00		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	72500 Supplies	950.00		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	72800 Information Technology Equipm	15,318.36		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	74500 Miscellaneous Expenses	150.00		
			PER-National Execution (Govt as	11888	PER	75100 Facilities & Administration	962.98		
<b>TOTAL</b>									<b>40,141.40</b>
<b>GRAND TOTAL</b>									<b>40,141.40</b>



## Annual Work Plan

Peru - Lima

Award Id: 00047859

Report Date: 23/11/2007

Award Title: Fortalecimiento de la gestión de proyecto del GRA

Year: 2008

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget			
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$
00057756	Fortalecimiento a la gestión d	A2 Gestion admin proyectos			PER-National Execution (Gvt as	11888	PER	71300 - Local Consultants	10,484.39
					PER-National Execution (Gvt as	11888	PER	71400 Contractual Services - Indivd	1,350.00
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	71400 Contractual Services - Indivd	960.00
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	71000 Travel	14,700.00
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	72100 Contractual Services-Compania	9,500.00
					PER-National Execution (Gvt as	11888	PER	72600 Supplies	3,600.00
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	74100 Professional Services	1,600.00
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	74200 Audio Visual&Print Prod Costs	10,000.00
					PER-National Execution (Gvt as	11888	PER	74500 Miscellaneous Expenses	3,772.88
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	74500 Miscellaneous Expenses	1,187.34
					PER-National Execution (Gvt as	11888	PER	75100 Facilities & Administration	671.55
					PER-National Execution (Gvt as	30071	GOB REGARE	75100 Facilities & Administration	1,352.06
<b>TOTAL</b>									<b>69,858.00</b>
<b>GRAND TOTAL</b>									<b>69,858.00</b>



**Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos del  
Gobierno Regional de Arequipa  
Presupuesto Consolidado  
(US\$ dólares)**

<b>71300 Consultores nacionales</b>		22,720.00
71305 Personal Técnico	16,000.00	
71310 Personal de apoyo	6,720.00	
<b>71400 Contratos de Servicio (individual)</b>		1,920.00
71400 Contratos de Servicio (individual)	1,920.00	
<b>71600 Viajes</b>		19,600.00
71610 Pasajes locales	6,300.00	
71620 Viáticos correspondientes a viajes locales	7,900.00	
71625 Viáticos de participantes a eventos	3,800.00	
71635 Otros gastos de viajes	1,600.00	
<b>72100 Contratos de servicio (empresas, ONGs)</b>		9,500.00
72145 Servicios educativos y de capacitación	9,500.00	
<b>72200 Equipo</b>		5,500.00
72205 Equipamiento de oficinas	2,500.00	
72220 Mobiliario	3,000.00	
<b>72500 Suministros</b>		4,800.00
72505 Papelería y otros suministros de oficina	3,200.00	
72510 Publicaciones	1,600.00	
<b>72800 Equipo Informático</b>		15,200.00
72805 Equipo, hardware	7,600.00	
72810 Programas, software	5,700.00	
72815 Suministros de computación	1,900.00	
<b>74100 Servicios Profesionales</b>		1,500.00
74110 Costos de auditoría	1,500.00	
<b>74200 Costo de producción de audiovisuales e imp.</b>		10,800.00
74210 Impresiones y publicaciones	7,600.00	
74215 Material de promoción y su distribución	3,200.00	
<b>74500 Gastos varios</b>		4,960.00
74525 Varios	4,960.00	
<b>75100 Facilities &amp; Administration</b>		3,500.00
75105 Costo de administración-implementación	3,500.00	
75110 Costos de Administración - Servicios de apoyo		
<b>TOTAL</b>		<b>100,000.00</b>

PERSONAL	Código	US\$/ hora	S./ hora	US\$/ día	S./ día	US\$ / semana	S./ semana	US\$ / mes	S./ mes	Origen
Especialista A	71405	30.00	94.8	240	758	1,200	3,792	4,800	15,168	Contratado
Consultor B	71305	20.00	63.2	160	506	800	2,528	3,200	10,112	Contratado
Asistente C	71310	6.01	19	48	152	241	760	962	3,040	Contratado
Horas/día	8									
Horas/semana	40									
Días/semana	5									Días laborables
Días/mes	20									Días laborables
Tipo de Cambio	3.16									Soles/US\$

## Notas explicativas del presupuesto

CUENTA	DESCRIPCION
71305	<p><b>Personal Técnico (1)</b></p> <p>Se refiere a la contratación de un Consultor Senior (B). Se trata de un profesional con amplios conocimientos y experiencia en la Gestión de Proyectos, tanto en la formulación como en la evaluación, la implementación y supervisión. Este consultor realizará el acompañamiento en todas actividades incluidas en el presente proyecto, lo que supone el apoyo para el diseño, la asistencia técnica en la ejecución, el soporte logístico para complementar los requerimientos que se requiera en la aplicación de los programas incluidos. Tendrá una participación especial en los programas de capacitación y entrenamiento del personal en los temas que contribuyan a la mejora en la capacidad de formulación de los proyectos.</p> <p>Se considera que este profesional laborará el equivalente a 5 meses de desarrollo del proyecto.</p> <p>Se ha previsto una remuneración de US\$ 3,200.00 mensuales, lo que significa un total de US\$ 16,000.00 por el periodo de 5 meses.</p>
71310	<p><b>Personal de Apoyo (3)</b></p> <p>Se refiere a la contratación de un Asistente, con residencia en Arequipa, el cual deberá ser un profesional con conocimientos básicos en la Gestión de Proyectos (formulación e implementación). Este asistente reportará directamente a los responsables del proyecto que representan al GRA y al PNUD. Participará en todas las actividades que se realizan, en especial en la estructuración de los programas de capacitación. Llevará el archivo documentario del proyecto. Será responsable de la seguridad e integridad de la oficina del PNUD dentro del GRA, así como de los equipos y materiales.</p> <p>Se considera que este profesional laborará el equivalente a 7 meses de desarrollo del proyecto.</p> <p>Se ha previsto una remuneración de US\$ 962.00 mensuales, lo que significa un total de US\$ 6,720.00 por el periodo de 7 meses.</p>
71400	<p><b>Contratos de Servicio (individual)</b></p> <p>Se prevé la contratación temporal, por periodos cortos y para propósitos específicos a uno o dos profesionales especializados con profundos conocimientos y experiencia con respecto a los procesos de formulación y gestión de proyectos.</p> <p>El programa de trabajo que se propone para este consultor es el siguiente:</p> <p>A. En la fase inicial del proyecto participará en las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferencia, soporte y orientación a los participantes en el taller del Banco de Proyectos (2 días / 16 horas).</li> <li>2. Apoyo al programa de capacitación de formuladores de proyectos, a través del dictado de clases y trabajo de casos (1 día / 8 horas).</li> <li>3. Apoyo al programa de capacitación de los funcionarios encargados de la gestión de proyectos, dictado de clases y trabajo de casos (1 día / 8 horas).</li> </ol> <p>B. En la etapa intermedia, evaluación de avances:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de avances en el desarrollo del Banco de Proyectos (1 día / 8 horas)</li> <li>2. Evaluación de avances en la Gestión de Proyectos (2 días / 16 horas).</li> </ol> <p>Se considera que este o estos profesionales laborarán en total 8 días completos en varias fechas de la ejecución del proyecto.</p>

	<p>Se ha previsto una remuneración de US\$ 240.00 por día, lo que significa un total de US\$ 1,920.00 por los 8 días de trabajo.</p>
71610	<p><b>Pasajes locales</b></p> <p>Se está considerando 30 pasajes de ida y vuelta entre Lima y Arequipa por un período de 10 meses. Estos pasajes serán utilizados por el Personal Técnico, el Personal de Apoyo, los Consultores especializados y los funcionarios del GRA que deban viajar a Lima por razones del desarrollo del proyecto o para el aprovechamiento de las becas previstas.</p> <p>Se ha previsto un presupuesto de US\$ 6,300.00 para este propósito, considerando un valor promedio del pasaje de US\$ 210.00.</p>
71620	<p><b>Viáticos correspondientes a viajes locales</b></p> <p>Se está considerando 30 viajes entre Lima y Arequipa con un promedio de duración de 2.5 días, lo que hace un total de 75 días de viáticos. Esto significa un gasto total de US\$ 6,375.00 considerando viáticos diarios de US\$ 85.00. Este rubro incluye también US\$ 1,525.00 para 61 días de viáticos para viajes al interior de la región, considerando a US\$ 25.00 de viáticos diarios. Este último se refiere a visitas a zonas del interior de la región. Todo esto significa una previsión de US\$ 7,900.00 para viáticos.</p>
71625	<p><b>Viáticos de participantes a un evento</b></p> <p>En esta partida se considera US\$ 3,800.00 para propiciar la participación de funcionarios y técnicos de las municipalidades en los talleres y seminarios que se programen en la ciudad de Arequipa, especialmente de aquellas provincias que se encuentran relativamente alejadas. Este monto nos permite programar viáticos por 180 días.</p>
71635	<p><b>Otros gastos de viaje</b></p> <p>Aquí se considera US\$ 1,600.00 los pagos de derechos de uso de aeropuertos, para la contratación de servicios de transporte masivo para los talleres que deben realizarse en la ciudad de Arequipa y otros gastos de movilización.</p>
72145	<p><b>Servicios educativos y de capacitación</b></p> <p>Se está considerando US\$ 4,500.00 para cubrir 180 horas de capacitación básica en proyectos, a S/. 25.00 de costo por hora dictada, en convenio con las universidades de Arequipa. Esto incluye 90 horas de capacitación en formulación de proyectos, 60 horas en capacitación para la gestión o ejecución de proyectos y 30 horas para capacitación en Gestión Pública, orientada a los Consejeros Regionales y de algunas municipalidades.</p> <p>Se está considerando además US\$ 1,500.00 para 60 horas de capacitación en el uso de software nuevo que vaya adquirirse tanto en ayuda a la formulación de proyectos como para el seguimiento y control de la ejecución de proyectos.</p> <p>Se está incluyendo también US\$ 3,500.00 para el otorgamiento de becas para estudios especializados en Lima para los funcionarios o técnicos que demuestren la mayor identificación con los valores del GRA.</p> <p>En total la partida incluye una previsión de US\$ 9,500.00</p>
72205	<p><b>Equipamiento de oficinas</b></p> <p>En esta partida se considera US\$ 2,500.00 lo que cubre los requerimientos de equipos menores para oficina, entre los cuales se encuentra una fotocopiadora, equipos de telecomunicaciones, equipo para</p>

	publicaciones, un equipo multimedia para la proyección de diapositivas, sistema de iluminación, etc.
72220	<p><b>Mobiliario</b></p> <p>Se está considerando un monto total de US\$ 3,000.00 que debe permitir la compra de 3 escritorios con sus respectivas sillas, mueble de computadora, archivador. También se considera la compra de un armario para guardar materiales y objetos de valor, 2 archivadores de 4 cajones, 4 bibliotecas de 6 niveles para libros y publicaciones del centro de documentación. También se considera la compra de una mesa grande de trabajo, una pizarra acrílica grande, una pizarra impresora.</p>
72505	<p><b>Papelaria y otros suministros de oficina</b></p> <p>Para este rubro se está considerando US\$ 3,200.00 para todo el periodo, donde se incluye papel bond, tonner para la fotocopidora, cartuchos de tinta de repuesto para las impresoras, útiles de escritorio, etc.</p>
72510	<p><b>Publicaciones</b></p> <p>Se contempla un monto de US\$ 1,600.00 para la adquisición de libros, folletos y otras publicaciones relativas a la formulación y evaluación de proyectos así como para la implementación de los mismos. Este será material de consulta permanente para los funcionarios y técnicos del GRA.</p>
72805	<p><b>Equipo Hardware</b></p> <p>Se incluye un monto de US\$ 7,600.00 para la compra de 2 computadores desktop, una Lap-Top, una impresora/scanner/fotocopidora a color, una impresora rápida B/N, dos scanners de alta velocidad para el banco de proyectos, un cañón multimedia para la proyección de diapositivas, sistema wireless de acceso a Internet.</p>
72810	<p><b>Programas software</b></p> <p>Se está considerando US\$ 5,700.00 para el pago de licencias para el uso del software de oficinas, para la adquisición del software para el control y seguimiento de proyectos, para modelos de simulación, para la organización y administración de la información, el motor para la base de datos, el asistente para las publicaciones en el portal del GRA, los programas graficadores y de diseño técnico, etc.</p>
72815	<p><b>Suministros de computación</b></p> <p>En esta partida se considera un monto total de US\$ 1,900.00 para la adquisición de CDs, DVDs que serán incluidos con los materiales de capacitación, para el almacenamiento de información de Back-up del Banco de Proyectos y para uso en la oficina de coordinación del proyecto, memorias USB, cables, enchufes, conexiones, etc.</p>
74110	<p><b>Costos de Auditoría</b></p> <p>Se está considerando en este rubro US\$ 1,500.00 para los gastos de auditoría.</p>
74210	<p><b>Impresiones y publicaciones</b></p> <p>En este rubro se considera un monto total de US\$ 7,600.00 lo que incluye la impresión de los materiales de capacitación que serán entregados a alumnos que participen en los cursos programados. También se considera la impresión, fotocopia y encuadernado de los proyectos incluidos en el banco de proyectos y que van al archivo físico, también están las publicaciones e impresiones de rutina de la oficina.</p>

74215	<p><b>Material de promoción y su distribución</b></p> <p>Se está considerando US\$ 3,200.00 en material de promoción, lo que incluye el material publicado en físico y por Internet acerca de los alcances y logros del presente proyecto, así como la orientación a la población para el mejor aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de la población, especialmente en el Banco de Proyectos.</p>
74525	<p><b>Varios</b></p> <p>Se considera para varios e imprevistos un monto total de US\$ 4,960.00 el cual representa aproximadamente el 5% del costo total del proyecto.</p>
75100	<p><b>Facilities &amp; Administration</b></p> <p>En esta partida se considera el 3.5% del costo total del proyecto lo que significa <span style="float: right;">US\$</span> 3,500.00.</p>



## 6. Arreglos de gestión

### 6.1 Roles y responsabilidades de las partes en la ejecución del Proyecto

El PNUD impulsa la ejecución del Proyecto, brindando asistencia técnica para el diseño e implementación del mismo. La finalidad es fortalecer las capacidades técnicas e institucionales existentes en el Gobierno Regional de Arequipa, utilizando y promoviendo la eficacia y eficiencia del órgano regional responsable de la ejecución. El PNUD, al apoyar el reforzamiento de la capacidad gerencial regional, propicia que los objetivos de desarrollo humano sean sostenibles en el tiempo.

Por tal razón, el Gobierno Regional de Arequipa, a través del Director de Proyecto o su alterno, será responsable de la ejecución del proyecto, para lo cual contará con el apoyo de la asistencia técnica del PNUD. Dicho Director es un funcionario de alto nivel que coordinará directamente con el PNUD con el fin de asegurar el mejor cumplimiento de los propósitos del presente proyecto.

Entre otras responsabilidades, el Director del Proyecto, cautelará que al término del contrato de cada consultor se entregue un informe, en el cual se deberá señalar los principales resultados y las actividades que se llevaron a cabo durante su vigencia, en función de los términos de referencia señalados en el respectivo contrato.

La presentación de estos informes, es requisito indispensable para efectuar el último pago de honorarios. Su remisión al PNUD, será acompañada por una carta del Director del Proyecto, en el cual éste señalará su conformidad con el contenido del informe.

Al término del proyecto, el Director del Proyecto elaborará un Informe Final sobre las actividades y cumplimiento del objetivo y resultados correspondientes.

Por otro lado, el Gobierno Regional proveerá de las instalaciones y equipamiento necesario para que el PNUD establezca un equipo de trabajo en la ciudad de Arequipa. Asimismo, designará al personal que asistirá a los programas de capacitación en formulación y gestión de proyectos, los cuales, en un futuro, deberían ser los llamados a asumir la dirección de este nuevo sistema y a aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos.

En los casos que fuese necesario el PNUD requerirá la colaboración de la Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas (UNOPS siglas en inglés) para realizar estudios y ejecutar proyectos del SNIP en beneficio del Gobierno Regional de Arequipa. Como es usual en estos casos, esto se tramitará a través de un MCA. La evaluación de su desempeño queda a cargo del PNUD.

### 6.2 Términos de referencia del staff

Los perfiles de los especialistas que participan en el proyecto son los siguientes:

#### **Especialista A**

Profesional con amplios conocimientos y experiencia de los procesos de los proyectos, tanto en la formulación como la evaluación, implementación y supervisión. Se recurrirá a él para consultas puntuales de corto plazo y en temas muy especializados. También participará en el dictado de charlas y conferencias dentro de los programas de capacitación que se organice.

## **Consultor B**

Profesional con amplio conocimientos y experiencia de los procesos de los proyectos, tanto en la formulación como la evaluación, implementación y supervisión. Este profesional participará en forma amplia en todas actividades incluidas en el presente proyecto, apoyando al Director del Proyecto y asistiendo al PNUD mediante la presentación de informes y propuestas que permitan realizar la mejora continua de la implementación del proyecto. También participará en el dictado de clases dentro de los programas de capacitación que se organice.

## **Asistente C**

Personal de apoyo con alguna experiencia en la formulación y evaluación de proyectos, quien trabajará en la asistencia permanente al Director del Proyecto para la realización de todas las gestiones que implique la realización de las actividades previstas. Servirá de enlace de coordinación con el personal del GRA involucrado en el proyecto y con el coordinador y supervisor del PNUD.

## **7. Seguimiento y evaluación**

### **7.1. Control de gestión**

Se considera que el proyecto será auditado por lo menos una vez al año, durante su ciclo de vida. En el presupuesto se incluye los recursos necesarios para llevarla a cabo. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la Dirección del Proyecto y será monitoreado por el PNUD.

La auditoría se realizará de acuerdo con el programa anual que establece el PNUD. Este hará un concurso para seleccionar la empresa que brindará los servicios entre enero y abril (en el primer cuatrimestre del año), de tal forma que el informe esté terminado antes del 30 de abril. También se asegurará que dicha auditoría se realice de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyecto apoyado por el PNUD.

Los funcionarios del PNUD brindarán la asistencia técnica requerida en campo y verificarán que los productos se alcancen de acuerdo con lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

El Programa podrá ser objeto de una evaluación externa (o tripartita<sup>1</sup> a criterio de la APCI) durante su ejecución y/o ex post a su término. La fecha de esa evaluación se decidirá después que las partes firmantes del Documento de Proyecto celebren consultas.

---

<sup>1</sup> En la que participan los organismos firmantes del Documento de Programa.

## 7.2. Marco de seguimiento y evaluación

El cuadro que se presenta a continuación mostrará los procedimientos y medios de evaluación e informe de los avances del proyecto. Este cuadro se complementa con el cronograma del proyecto (Diagrama de Gantt) que viene a continuación del presente.

Resultado esperado: Un Sistema de Gestión de proyectos eficaz y eficiente, capaz de acompañar, con bajos costos operativos, al Gobierno Regional en sus propósitos para llevar adelante el desarrollo de la región Arequipa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y riesgos
<b>Resumen de objetivos y actividades críticas</b>  <b>Banco de Proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del sistema del Banco de Proyectos.</li> <li>- Evaluación de los proyectos existentes.</li> <li>- Sistema de alimentación, actualización y mantenimiento de proyectos.</li> <li>- Capacitación del personal involucrado</li> <li>- Mejora del portal del GRA para apoyar al desarrollo del Banco de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 500 proyectos públicos y privados, evaluados, calificados e ingresados.</li> <li>- 100% de accesibilidad a los proyectos a través del portal del GRA.</li> <li>- Se incrementa la inversión pública y privada en proyectos de desarrollo en la región en un 25%</li> <li>- 20 profesionales capacitados en evaluación de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del Banco de Proyectos a través del portal del GRA</li> <li>- Inversión proyectos SNIP</li> <li>- Certificados entregados por las universidades</li> <li>- Presencia de software moderno en los sistemas del GRA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El GRA aporta los recursos necesarios.</li> <li>- El personal asignado cumple con los requisitos básicos</li> </ul>
<b>Fábrica de Proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la oficina central para la formulación de proyectos.</li> <li>- Sistema de coordinación de formuladores de proyectos.</li> <li>- Capacitación de personal involucrado.</li> <li>- Equipamiento con software y hardware apropiados.</li> <li>- Mejora del portal regional como herramienta para apoyar la formulación y seguimiento de proyectos.</li> <li>- Alianzas estratégicas con universidades para cooperar en la formulación de proyectos.</li> <li>- Convenios con los gobiernos locales para armonizar el desarrollo de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de la oficina central con un mínimo de 10 proyectistas trabajando a tiempo completo.</li> <li>- El índice de rechazos de proyectos se reduce en 50%.</li> <li>- La proporción de proyectos que culminan en ejecución aumenta en 50% por lo menos.</li> <li>- 30 proyectistas del GRA capacitados.</li> <li>- 50 proyectistas de los municipios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora el cumplimiento en la ejecución presupuestal.</li> <li>- Revisión del Banco de Proyectos SNIP</li> <li>- Convenios suscritos con las universidades y la Cámara de Industria y Comercio.</li> <li>- Número de profesionales con certificados de capacitación en proyectos</li> <li>- Incremento de las inversiones regionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El GRA aporta los recursos necesarios.</li> <li>- El personal asignado cumple con los requisitos básicos</li> <li>- Las universidades responden a los requerimientos de acuerdo a lo previsto</li> <li>- El GRA y los Gobs. locales aceptan trabajar en conjunto</li> </ul>
<b>Mejora de la Ejecución de Proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de seguimiento y control de avance en la ejecución de los proyectos.</li> <li>- Equipamiento de software y hardware apropiados</li> <li>- Sistema de aseguramiento de calidad en los procesos de los proyectos.</li> <li>- Capacitación del personal involucrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de los proyectos se transparente a través del Portal GRA.</li> <li>- Mejora de la ejecución del presupuesto asignado en un 50%.</li> <li>- 30 profesionales capacitados en seguimiento y control de proyectos (MS Project, PMI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso del público en general al proceso de los proyectos a través del portal regional.</li> <li>- Mejora el cumplimiento en la ejecución presupuestal.</li> <li>- El Portal GRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El GRA aporta los recursos necesarios.</li> <li>- El personal asignado cumple con los requisitos básicos</li> </ul>
<b>Red Regional de Cooperación para el Desarrollo de Proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y suscripción de los convenios</li> <li>- Sistema de coordinación entre los asociados a la red</li> <li>- Programa de talleres de capacitación en proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de Sistema de Concertación para el desarrollo conjunto de proyectos en la forma de conglomerados.</li> <li>- Accesibilidad de la información para el desarrollo de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en conjunto de proyectos de viabilidad, saneamiento, salud y educación:</li> <li>- El Portal GRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El GRA, los gremios y los Gobs. locales aceptan trabajar y coordinan en conjunto sus planes y programas</li> </ul>

## Cronograma del Proyecto (Timeline)

Número de tarea	Descripción	Comienza	Fin	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	2006	2007	2008
1	1. Crear el BANCO DE PROYECTOS de AREQUIPA	240 días	01/10/07	29/08/08														
2	1.1. Diseño del Banco de Proyectos	10 días	01/10/07	12/10/07														
3	1.2. Recolección, inventario, calificación y clasificación	60 días	15/10/07	04/01/08														
4	1.3. Plan de Promoción de los proyectos del Banco	20 días	07/01/08	01/02/08														
5	1.4. Alimentación, actualización y mantenimiento	170 días	07/01/08	29/08/08														
6	1.5. Evaluación de avances Banco de Proyectos	4 días	04/02/08	07/02/08														
7	2. Crear la FABRICA DE PROYECTOS del GRA	240 días	01/10/07	29/08/08														
8	2.1. Revisión y análisis del proceso de formulación	10 días	01/10/07	12/10/07														
9	2.2. Diseño del sistema y procedimientos de formulación	30 días	15/10/07	23/11/07														
10	2.3. Formación de la Oficina Central de Coordinación	10 días	26/11/07	07/12/07														
11	2.4. Equipamiento de la Oficina Central de Coordinación	10 días	10/12/07	21/12/07														
12	2.5. Sistema de Información de Apoyo	20 días	26/11/07	21/12/07														
13	2.6. Elaboración de los Planos Estandarizados	40 días	24/12/07	15/02/08														
14	2.7. Convenios con los Gobiernos Locales	60 días	24/12/07	14/03/08														
15	2.8. Articulación con las universidades, desarrollo de proyectos	230 días	15/10/07	29/08/08														
16	2.9. Fortalecimiento del portal regional, control de avances	200 días	26/11/07	29/08/08														
17	2.10. Programas de capacitación en formulación de proyectos	200 días	26/11/07	29/08/08														
18	2.11. Facilitación y seguimiento de compromisos GRA-UNOPS	10 días	01/10/07	12/10/07														
19	2.12. Evaluación avances Fca de Proyectos	4 días	04/02/08	07/02/08														
20	2.13. Implementar la PLATAFORMA LOG. DE ARTICULACION	120 días	01/10/07	14/03/08														
21	2.13.1. Diseño básico de la Plataforma Logística	20 días	01/10/07	26/10/07														
22	2.13.2. Consulta a la comunidad regional (consenso)	40 días	29/10/07	21/12/07														
23	2.13.3. Bases para la formulación del estudio de viabilidad	60 días	24/12/07	14/03/08														
24	3. Implementar la UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	240 días	01/10/07	29/08/08														
25	3.1. Reconocimiento y Plan de Mejora de la UEP	40 días	01/10/07	23/11/07														
26	3.2. Mejoras del proceso de implementación de proyectos	260 días	26/11/07	29/08/08														
27	3.3. Mejoras del sistema de seguimiento y control	250 días	26/11/07	29/08/08														
28	3.4. Sistema de aseguramiento de calidad en la ejecución	240 días	26/11/07	29/08/08														
29	3.5. Diseñar el programa de capacitación, Gestión de Proyectos	200 días	26/11/07	29/08/08														
30	3.6. Facilitación y seguimiento de compromisos GRA-UNOPS	10 días	01/10/07	12/10/07														
31	4. RED DE COOPERACION REGIONAL, promoción de Proyectos	240 días	01/10/07	29/08/08														
32	4.1. Diseño de la RED DE COOPERACION REGIONAL	30 días	01/10/07	09/11/07														
33	4.2. Invitación a la Comunidad Regional	30 días	12/11/07	21/12/07														
34	4.3. Sistema de información y colaboración	180 días	24/12/07	29/08/08														
35	4.4. Centro de documentación común para toda la RED	180 días	24/12/07	29/08/08														
36	4.5. Programas integrales de capacitación en Gestión de Project.	180 días	24/12/07	29/08/08														

EA: Especialista A, CB: Consultor B, AC: Asistente C

Detalle del plan de trabajo (a nivel de consultoría)

Actividades	Periodo 2007 - 2008		Organismo Implement.	Presupuesto planeado (US\$ dólares)		
	Inicio	Fin		Días	Cuentas	Descripción (usd)
<b>Proyecto N° 00047659 : Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos del Gobierno Regional de Arequipa</b>						
<b>Resultados esperados</b>						
<b>El "BANCO DE PROYECTOS" de Arequipa</b>						
- Mejorar el aprovechamiento de las inversiones ya realizadas en la formulación de proyectos						
- Capitalizar el conocimiento en el trabajo de proyectos a favor de los nuevos que deban formularse						
- Centralizar la información de los proyectos para mejorarla, mantenerla y hacerla accesible a todos los interesados						
<b>1. Crear el BANCO DE PROYECTOS de AREQUIPA</b>	01-Oct-07	30-Ago-08	240	GRA		6,392.00
1.1. Diseño del Banco de Proyectos	01-Oct-07	12-Oct-07	10	GRA	PHUD GRA	1,066.00
1.2. Recolección, inventario, calificación y clasificación	15-Oct-07	04-Ene-08	60	GRA	PHUD GRA	1,530.00
1.3. Plan de Promoción de los proyectos del Banco	07-Ene-08	01-Feb-08	20	GRA	PHUD GRA	540.00
1.4. Alimentación, actualización y mantenimiento	07-Ene-08	29-Ago-08	170	GRA	PHUD GRA	1,632.00
1.5. Evaluación de avances	04-Feb-08	07-Feb-08	4	GRA	PHUD GRA	496.00
<b>2. Crear la FABRICA DE PROYECTOS del GRA</b>	01-Oct-07	25-Ago-08	240	GRA		10,432.00
2.1. Revisión y análisis del proceso de formulación	01-Oct-07	12-Oct-07	10	GRA	PHUD GRA	704.00
2.2. Diseño del sistema y procedimientos de formulación	15-Oct-07	23-Nov-07	30	GRA	PHUD GRA	480.00
2.3. Formación de la Oficina Central de Coordinación	20-Nov-07	07-Dic-07	10	GRA	PHUD GRA	240.00
2.4. Equipamiento de la Oficina Central de Coordinación	10-Dic-07	21-Dic-07	10	GRA	PHUD GRA	170.00
2.5. Sistema de Información de Apoyo	26-Nov-07	21-Dic-07	20	GRA	PHUD GRA	512.00
2.6. Elaboración de los Perfiles Estandarizados	24-Dic-07	15-Feb-08	40	GRA	PHUD GRA	1,216.00
2.7. Convenios con los Gobiernos Locales	24-Dic-07	14-Mar-08	60	GRA	PHUD GRA	768.00
2.8. Articulación con las universidades, desarrollo de proyectos	15-Oct-07	29-Ago-08	230	GRA	PHUD GRA	1,840.00
2.9. Fortalecimiento del portal regional, control de avances	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	800.00
2.10. Programas de capacitación en formulación de proyectos	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	1,000.00
2.11. Seguimiento de compromisos GRA-LINOPS	01-Oct-07	21-Dic-07	10	GRA	PHUD GRA	80.00
2.12. Evaluación avances Fca de Proyectos	04-Feb-08	07-Feb-08	4	GRA	PHUD GRA	608.00
2.13. Implementar la PLATAFORMA LOGISTICA	01-Oct-07	14-Mar-08	120	GRA	PHUD GRA	640.00
2.13.1. Diseño básico de la Plataforma Logística	01-Oct-07	20-Oct-07	20	GRA	PHUD GRA	320.00
2.13.2. Consulta a la comunidad regional (comensal)	20-Oct-07	21-Dic-07	40	GRA	PHUD GRA	960.00
2.13.3. Bases para formular estudio de viabilidad	24-Dic-07	14-Mar-08	60	GRA	PHUD GRA	334.00
<b>3. Implementar la UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS</b>	01-Oct-07	29-Ago-08	240	GRA		3,344.00
3.1. Reconocimiento y Plan de Mejora de la UEP	01-Oct-07	23-Nov-07	40	GRA	PHUD GRA	992.00
3.2. Mejora del proceso de implementación de proyectos	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	640.00
3.3. Mejora del sistema de seguimiento y control	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	640.00
3.4. Sistema de aseguramiento de calidad en la Proyectos	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	640.00
3.5. Diseñar el programa de capacitación, Gestión de Proyectos	20-Nov-07	29-Ago-08	200	GRA	PHUD GRA	320.00
3.6. Seguimiento de compromisos GRA-LINOPS	01-Oct-07	12-Oct-07	10	GRA	PHUD GRA	112.00
<b>4. RED DE COOPERACION REGIONAL PARA LA PROMOCION DE PROYECTOS</b>	01-Oct-07	29-Ago-08	240	GRA		6,112.00
4.1. Diseño de la RED DE COOPERACION REGIONAL	01-Oct-07	09-Nov-07	30	GRA	PHUD GRA	480.00
4.2. Invitación a la Comunidad Regional	12-Nov-07	21-Dic-07	30	GRA	PHUD GRA	364.00
4.3. Sistema de información y colaboración	24-Dic-07	29-Ago-08	180	GRA	PHUD GRA	2,304.00
4.4. Centro de documentación común para toda la RED	24-Dic-07	29-Ago-08	180	GRA	PHUD GRA	1,008.00
4.5. Programa de capacitación en Gestión de Proyectos	24-Dic-07	29-Ago-08	180	GRA	PHUD GRA	1,296.00
<b>TOTAL (US\$ dólares)</b>						24,640.00



### **Nota explicativa del cuadro de plan de trabajo (a nivel de consultoría)**

1. El cuadro del Plan de Trabajo detalla el cronograma y costo de la participación de los recursos humanos considerados en el proyecto. El costo total de US\$ 24,640.00 representa el acumulado de las cuentas 71300 y 71400 del presupuesto consolidado. Los otros rubros del Presupuesto Consolidado, que incluyen viajes, servicios, equipos, suministros, auditoría, impresiones, varios, GMS-ISS, que totalizan US\$ 75,360.00 se aplican y afectan a todo el conjunto de actividades del proyecto.
2. Cada una de las actividades tiene una programación en un periodo dentro del cual se van a realizar acciones, las que no implican una dedicación a tiempo completo. Por ejemplo, la actividad 1.4. Alimentación, actualización y mantenimiento de la información, está programada para realizarse a lo largo de 170 días, lo que no quiere decir que habrán personas ocupadas todos esos días, durante las 8 horas del día dedicadas a realizar las acciones implícitas en tal actividad.
3. Luego, cada una de las personas involucradas en cada actividad participa sólo durante una porción de las horas totales asignadas a cada actividad, ese es el porcentaje que se muestra en el cuadro del plan de trabajo, en la columna "Descripción (uso)".
4. Es así que en el ejemplo el Consultor B participa en el 3% del tiempo total, lo que viene a ser 40.8 horas trabajadas, de un total de 176.8 que incluye la actividad. El Técnico de apoyo le dedica 136 horas de trabajo. La actividad incluye en total 1,360 horas, de las cuales algunas se trabajan y otras son de espera.
5. El cuadro da al mismo tiempo una idea de duración de las actividades, junto con el consumo de recursos y, a partir de ello, el costo por las horas en que se utilizaría el recurso.

### 7.3. Análisis de riesgo

El proceso de construcción del desarrollo supone la presencia permanente de riesgos de distinta naturaleza, los que se van manifestando con intensidad variable a lo largo del proceso. Los riesgos tienen una conducta dinámica, el cuadro actual puede cambiar mañana y el sistema de gestión de riesgos debe estar en capacidad de prevenirlos con la suficiente anticipación. Se presenta aquí una primera evaluación de lo que es previsible en este momento. A lo largo del trabajo de cooperación deberá institucionalizarse el análisis de riesgos.

La siguiente matriz identifica los probables factores de riesgo a que podría estar sujeto el Proyecto. El análisis de los riesgos define factores y variables que los componen y apoya en la previsión de medidas para mitigarlos.

Dimensión/ Factor	Variables	Definición del riesgo	Descripción de medidas de mitigación
Contexto	Contexto político	Descontento de la población frente a la velocidad y calidad en la ejecución de proyectos.	Articulación de esfuerzos entre los actores públicos y privados involucrados en el proyecto.
	Previsibilidad de financiamiento	Demoras en la disposición de los recursos financieros.	Seguimiento al cumplimiento del calendario de desembolsos del proyecto.
Capacidad institucional	Capacidad operacional (recursos asignados)	El GRA no asigne los recursos humanos idóneos para el cumplimiento del proyecto.	Alta prioridad del GRA en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
	Procedimientos internos	Los procedimientos se pueden complicar por el desarrollo de vicios y malas prácticas.	Mejorar la transparencia de los trámites, especialmente aquellos donde se afecte el uso de importantes recursos.
Complejidad del proyecto	Concertación y liderazgo	Baja capacidad de concertación y liderazgo por parte del GRA.	Promoción y divulgación de los propósitos del proyecto.

### 8. Contexto legal

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Convenio suscrito entre el Gobierno Regional de Arequipa y el PNUD, firmado por las partes el 01 de junio de 2007. Los términos y las condiciones del Convenio serán de aplicación para este Documento de Proyecto.

Consecuentemente, el Organismo Nacional de Ejecución y el PNUD adquieren una relación en virtud de la cual, si se acordare entre ellos, el segundo (por encargo del primero) podrá ejecutar procesos relacionados con la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso, la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios se sujetarán a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular, las cuales se reflejan en el Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno que se anexan y forman parte del Documento de Proyecto.

Las revisiones del Documento de Proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Presidente del Gobierno Regional de Arequipa y del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones

a estas revisiones:

- Revisiones de cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto o adiciones a ellos.
- Revisiones que no impliquen cambios significativos en el objetivo, los productos o las actividades del Proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se vuelva a escalonar la entrega de los insumos acordados del Proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del Organismo Nacional de Ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de que hubiera ajustes en los resultados planeados, en los productos o en las actividades propuestas en el Documento de Proyecto se deberá hacer revisiones sustantivas, las cuales deben contar con las firmas del PNUD, el Gobierno Regional de Arequipa.