

Presidencia de la República Dominicana
Gabinete de Política Social
Programa Solidaridad



INFORME DE SEGUIMIENTO
ENERO-JUNIO 2006

Elaborado por:

Dirección de Planeación y Seguimiento

Santo Domingo, R. D.
Julio, 2006

INDICE

INTRODUCCION

RESUMEN EJECUTIVO

I. EJES ESTRATEGICOS DEL PROGRAMA

1.1 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1.1.1 Lo que planificamos

1.1.2 Lo que logramos

1.1.3 Lo que no logramos

1.2 CAPACITACION

1.2.1 Lo que planificamos

1.2.2 Lo que logramos

1.2.3 Lo que no logramos

1.3 COMUNICACIÓN Y DIFUSION

1.3.1 Lo que planificamos

1.3.2 Lo que logramos

1.3.3 Lo que no logramos

1.4 VALIDACION DE PAGOS

1.4.1 Lo que planificamos

1.4.2 Lo que logramos

1.4.3 Lo que no logramos

II. CONTRIBUCION DE LAS AREAS

2.1 Administración y finanzas

2.2 Planeación y seguimiento

2.3 Operaciones

2.4 Capacitación

2.5 Comunicación y difusión

2.6 Atención al beneficiario

2.7 Informática

III. LAS DIFICULTADAS ENFRENTADAS

IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

INTRODUCCION

El presente documento es un informe de monitoreo, cuyo propósito es comunicar el avance en la ejecución del Plan Operativo 2006, así como problemas y comportamientos detectados durante el proceso. Por tanto, el mismo sirve para sustentar la toma de decisiones de las instancias directivas del Programa.

De acuerdo a lo establecido en el Manual Operativo del Programa, las acciones de monitoreo deben estar dirigidas al examen de varios aspectos: *Implementación del Programa, Procesos, Costos operativos y Administrativos*. El primer aspecto se refiere a la confrontación de las actividades ejecutadas con las programadas para determinar si se están desarrollando conforme al plan y conforme a las reglas de operación contenidas en el Manual Operativo; el segundo, tiene que ver con el seguimiento a los procesos para determinar si el Programa está entregando un buen servicio a la población beneficiada, comprende el proceso de: inscripción, entrega de tarjetas, pagos, capacitación y prestación de servicios; finalmente, el tercer aspecto se refiere al seguimiento a los costos operativos y administrativos, lo que permite determinar si éstos se mantienen dentro de los estándares establecidos.

Este informe sólo contiene los hallazgos resultantes de las acciones de monitoreo relativas a la implementación y a los costos en el periodo enero-junio del 2006. No se informa aquí sobre el monitoreo de los procesos, ya que la mayoría de ellos no se ejecutaron en este periodo, pese a estar programados, además de que su seguimiento debe hacerse a partir de la estimación de indicadores claves de gestión que precisan de valores de referencia, los cuales se están estableciendo actualmente.

El contenido se desarrolla en tres partes, con un formato sencillo que lo resume y expone combinando textos, diagramas, cuadros y gráficos para facilitar la lectura y comprensión del documento.

En la primera parte se presenta, para cada uno de los ejes estratégicos trazados, el avance en el periodo; es decir, lo logrado, las actividades no ejecutadas, las razones por las que no se ejecutaron y el costo en que se ha incurrido para lograr ese nivel de avance. Al final del acápite “*LO QUE LOGRAMOS*” se presenta en un cuadro el resumen de las metas que debían lograrse en el periodo y aquellas con un horizonte de tiempo mayor a este periodo, pero que se cumplieron totalmente en él.

En la segunda parte se expone la participación de las áreas responsables en la implementación de las estrategias, destacando el nivel de desempeño alcanzado por cada una. Para medir el desempeño se usó como herramienta el plan de ejecución por área y el criterio de “tarea ejecutada en el tiempo programado y con los recursos asignados”. Bajo este criterio se determinó el porcentaje de ejecución, comparando el número de tareas ejecutadas al 30 de junio del 2006 con las programadas a esta fecha, según el plan de ejecución de cada Dirección. Para calificar este porcentaje, se definieron rangos de valores, los cuales se presentan en el cuadro que sigue.

RANGO DE VOLORES (en %)	CALIFICACION
De 0 a 50	Deficiente

De 51 a 70	Regular
De 71 a 90	Bueno
De 91 a 100	Muy bueno

Finalmente, la tercera parte del informe, resume bajo el título de HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES, las desviaciones, problemas y comportamientos detectados, así como, las causas y las medidas correctivas propuestas.

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación del trabajo en el Programa Solidaridad articuló en cuatro ejes estratégicos todas las actividades a desarrollar durante el año 2006 para alcanzar sus objetivos, los ejes definidos fueron: Fortalecimiento Institucional, Capacitación, Comunicación y Difusión y Validación de Pagos. El examen de la implementación del Programa ha constatado la verificación de los avances obtenidos en cada uno de ellos, durante los primeros seis meses del año.

En lo relativo al **Fortalecimiento Institucional** planificamos lograr este año:

- a. Consensuar y firmar convenios con las instituciones vinculadas al Programa Solidaridad;
- b. Definir y establecer un sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Programa;
- c. Crear y establecer sistemas administrativos y financieros necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa;
- d. Establecer la infraestructura informática y desarrollar las aplicaciones necesarias para apoyar los procesos del Programa.

Transcurridos los seis primeros meses del año, hemos logrado:

1. Firmar acuerdos con tres instituciones vinculadas al Programa, que son: la Secretaria de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), la Secretaria de Estado de educación (SEE) y dos instancias del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, el Sistema Único de Beneficiario (SIUBEN) y la Administradora de Subsidios Sociales (ADESS); esto significa un avance de 75%, ya que se tenía en carpeta consensuar y firmar cuatro acuerdos.
2. Definir el sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Programa y avanzar en 10% su establecimiento.
3. Instalar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), así como, completar los miembros del Equipo de dirección central y parte del personal de las estructuras regionales.
4. El diseño y desarrollo de algunas aplicaciones, avanzando en un 10% el desarrollo del Sistema de información del Programa.

En el **eje capacitación** planificamos: La capacitación del personal involucrado en la ejecución de los procesos para mejorar su desempeño y la capacitación a los beneficiarios para facilitar el cumplimiento de los compromisos y mejorar sus condiciones de vida. Las metas que se fijaron para el año 2006, fueron:

- a. Capacitar en una primera función sobre funciones y roles, al menos el 42% del personal involucrado del Programa, 330 personas, correspondiente al 100% de 4 zonas, definidas como prioritarias.
- b. Capacitar, al menos el 36% de las familias beneficiadas con el Programa, 80,392 familias, 100% de las 4 zonas prioritarias. Al final del periodo evaluado, hemos logrado capacitar al 88% del personal involucrado en tres de las cuatro zonas que fijamos como meta al término del plan e iniciar la capacitación a los beneficiarios en esas tres zonas.

En **comunicación y difusión** se planificó realizar actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas, con las que se busca recabar apoyo del público o grupos de público para reposicionar el Programa. También una comunicación educativa, que busca encaminar los esfuerzos hacia el beneficiario para informar, crear habilidades y destrezas. Durante el periodo, se ha logrado la producción de 32 comentarios de medios o personas publicas sobre el Programa y material impreso de promoción y educación en cantidad suficiente para la población beneficiada.

Finalmente, para la **validación de pagos** se planificó la depuración del padrón de beneficiarios, validar información, la verificación del cumplimiento de compromisos y la implementación de un sistema de gestión capaz de responder oportunamente al beneficiario. En estos componentes, los resultados al final del periodo evaluado solo llegan al diseño de algunas aplicaciones para generar los listados de beneficiarios por localidad y obtener estos listados para cuatro de las diez regiones que abarca el Programa; así como, a la redacción de un documento con los deberes y derechos de los beneficiarios.

En la ejecución de las actividades planteadas para alcanzar el logro de los objetivos de los ejes estratégicos participaron todas las áreas del Programa y el desempeño de la mayoría estuvo en las categorías de regular y deficiente, con excepción de las Direcciones de Capacitación y Comunicación y Difusión que tuvieron un desempeño en la categoría de bueno. Las Direcciones con un desempeño regular fueron Planeación y Seguimiento, Atención al Beneficiario, mientras que Operaciones, Informática y Administración y Finanzas tuvieron un desempeño deficiente.

Con las acciones de monitoreo desarrolladas se determinó que durante el periodo hubo desviaciones frecuentes en el cumplimiento de los plazos de ejecución de las actividades y que las áreas responsables de su ejecución presentan un desempeño regular o deficiente. Se determinó que las causas principales de esto fueron: Recortes presupuestarios, la no disponibilidad a tiempo de los insumos requeridos, ausencia de una cultura de planificación, problemas de formulación y problemas inherentes al diseño del Programa.

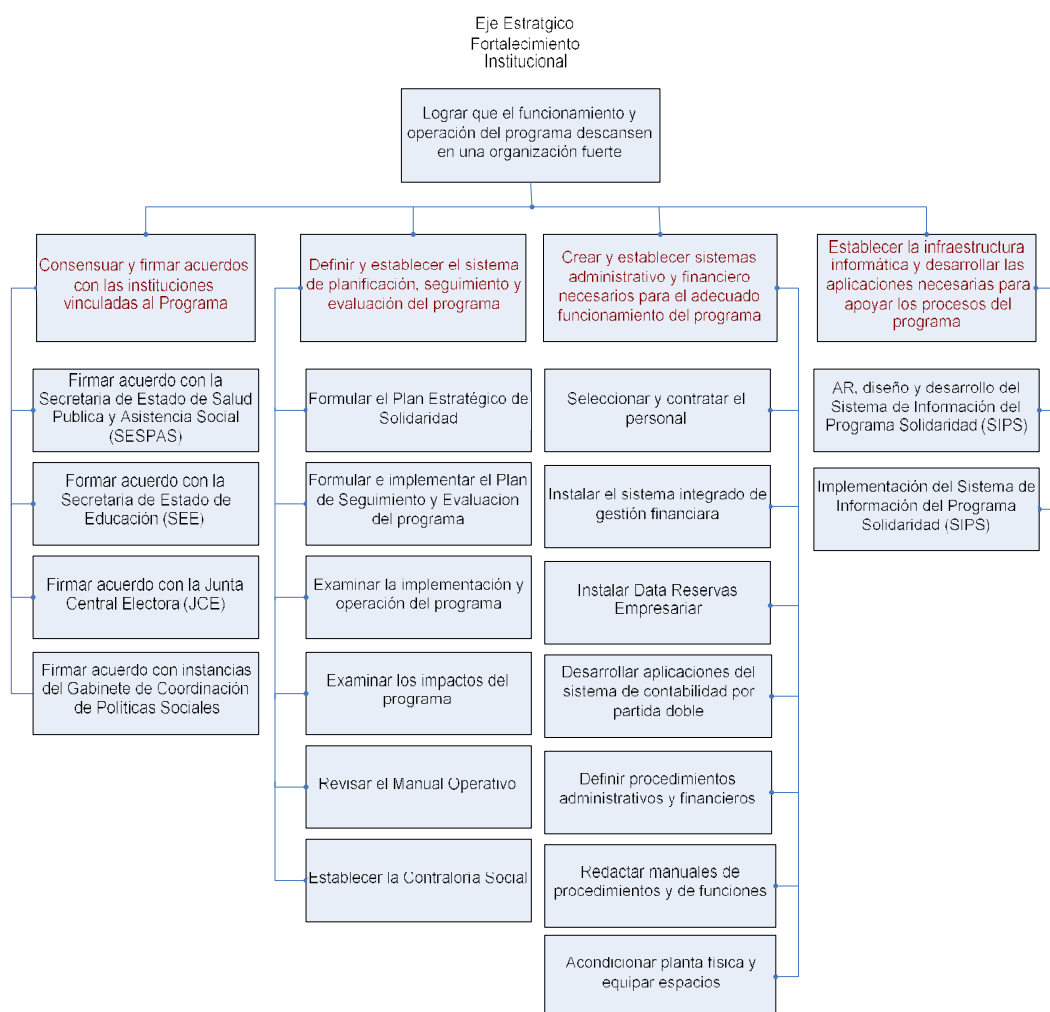
Para enfrentar las desviaciones y las deficiencias señaladas anteriormente, se proponen las siguientes medidas correctivas: Solicitar transferencias adicionales de fondos, estudiar la viabilidad del uso de fuentes alternas de financiamiento, concienciar al Equipo sobre la interdependencia del trabajo de las distintas áreas, fomentar y fortalecer el trabajo en equipo entre las áreas, pedir a los responsables de las áreas de trabajo la entrega a tiempo de los requerimientos, planificar el trabajo de cada dirección con la participación de ellas, continuar usando el Plan Operativo como documento de control para medir el desempeño, socializar el Plan hasta lograr el entendimiento y apoderamiento de sus estrategias por las áreas responsables, requerir a los responsables de las áreas incorporar al Plan Operativo todas las actividades que no estén contenidas en él, concluir a la mayor brevedad posible el levantamiento de la línea base de los indicadores de gestión, diseñar y desarrollar el aplicativo para el monitoreo y seguimiento del Programa, cumplir los responsables de áreas con los plazos establecidos por la Dirección de Planeación y Seguimiento para la entrega de la información requerida.

1. EJES ESTRATEGICOS DEL PROGRAMA

La creación del Programa Solidaridad ameritó de la definición y organización de las acciones que debían realizarse, plasmándolas en un Primer Plan Operativo estructurado a partir de la identificación de cuatro ejes estratégicos: Fortalecimiento Institucional, Capacitación, Validación de Pagos, Comunicación y Difusión. A continuación se detalla el avance logrado en dirección a cada uno de estos ejes.

1.1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1.1.1. LO QUE PLANIFICAMOS. El eje estratégico “Fortalecimiento Institucional”, trazado para orientar el Plan Operativo delineado, se describe en el siguiente diagrama.



Como se observa, este eje estratégico tiene cuatro componentes que, junto a las actividades derivadas de los mismos, aparecen resumidas en el diagrama. Los componentes son:

- a. Consensuar y firmar convenios con las instituciones vinculadas al Programa Solidaridad.
- b. Definir y establecer un sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Programa.
- c. Crear y establecer sistemas administrativos y financieros necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa.
- d. Establecer la infraestructura informática y desarrollar las aplicaciones necesarias para apoyar los procesos del Programa.

1.1.2. LO QUE LOGRAMOS. En el periodo evaluado enero-junio 2006, se alcanzaron los resultados siguientes:

- a. Consensuar y firmar acuerdos con las instituciones vinculadas al Programa.- Este componente incluye la firma de cuatro convenios, de los cuales:
 - Se firmó un acuerdo sobre los roles de las diferentes instancias del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.
 - Fue firmado el acuerdo con la Secretaria de Estado de Salud Publica y Asistencia Social (SESPAS).
 - Se discutió el acuerdo con la Secretaria de Estado de Educación y está pendiente la firma (SEE).

Metas del periodo	Logrado	No logrado
Al 18 de abril del 2006 , todos los acuerdos con las entidades vinculadas han sido firmados	75%	

- b. Definir y establecer el sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Programa. En este componente se ha logrado:
 - Definir el sistema y establecer las herramientas de planificación como un marco lógico para el Programa, lo que permitió trazar cursos de acción, dar consistencia a los planes y establecer el instrumento básico del monitoreo y evaluación.
 - Avanzar el Plan Estratégico 2006-2009, realizándose un análisis situacional que sirvió para delinear misión, visión y lineamientos generales del Programa.
 - Formular el Plan Operativo del año 2006 y el Plan de Seguimiento y Evaluación.

- Elaborar el Manual de Procedimientos, contentivo de las reglas de operación del Programa, a partir del examen y replanteo del ciclo operativo del mismo.
- Revisar el borrador del Manual Operativo que se había redactado, cuya última versión, resultado de esta revisión, fue aprobada.
- Hacer un primer examen a la implementación y operación del Programa, producto del cual es el presente informe.
- Preparar, a través de la Coordinación Técnica del Gabinete, los términos de referencia para la contratación de la entidad que diseñará la evaluación de impacto y levantará la línea de base para este fin.
- Definir la metodología para crear la Red de Apoyo al Programa y Elaborar un borrador de “Acuerdo” para el establecimiento de la Contraloría Social.

Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-Fue elaborado el Plan Estratégico del Programa Solidaridad de donde se derivan los planes indicativo y operativo del año 2007.	30%	
2.-Al finalizar el año 2006, se ha formulado e implementado un plan de seguimiento acorde con los requerimientos del Programa.	25%	
3.-Al finalizar el año 2006, se han elaborado informes periódicos sobre la ejecución del Programa.	100%	
4.-Existe un Manual Operativo consensuado y aprobado a mediados del año 2006.	100%	

c. Crear y establecer los sistemas administrativo y financiero necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa. Los logros en este componente fueron los siguientes:

- Se completó el Equipo de dirección y se contrató el personal de apoyo y enlace de las regiones Enriquillo, Nordeste y Distrito Nacional.
- Se instaló el Sistema Integrado de Gestiona Financiera (SIGEF).
- Se ha logrado desarrollar las aplicaciones del Sistema de Contabilidad por partida doble en un 75%, faltando por automatizar las áreas de compras y almacén.
- Fue hecho el primer levantamiento de información para elaborar el Manual de Funciones y se elaboró el Reglamento para el Uso de Vehículos
- Fue acondicionada la planta física, por gestión de la Coordinación Administrativa y Financiera del Gabinete, y equipados los espacios de la Sede Central.

Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-A mediados del año 2006, se ha completado la instalación del sistema de Data con el Banreservas		X
2.-Al finalizar el año 2006, existe un Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF)	100%	

d. Establecer la infraestructura informática y desarrollar las aplicaciones necesarias para apoyar los procesos del Programa.- Este componente abarca el diseño y desarrollo del Sistema de Información del Programa Solidaridad, así como su implementación; logrando hasta la fecha:

- Completar el análisis de requerimiento y avanzar en un 10% el diseño de Sistema.
- Seleccionar y contratar el 40% del personal de desarrollo
- Avanzar en un 10% el desarrollo del Sistema.

Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-Al finalizar el año 2006, existe la Unidad de Soporte Técnico.	100%	

1.1.3. LO QUE NO LOGRAMOS. No todas las actividades programadas para ejecutarse en el periodo, fueron ejecutadas. A continuación se detallan las no ejecutadas; así como, las razones que impidieron su realización.

En el período en evaluación, no se logró:

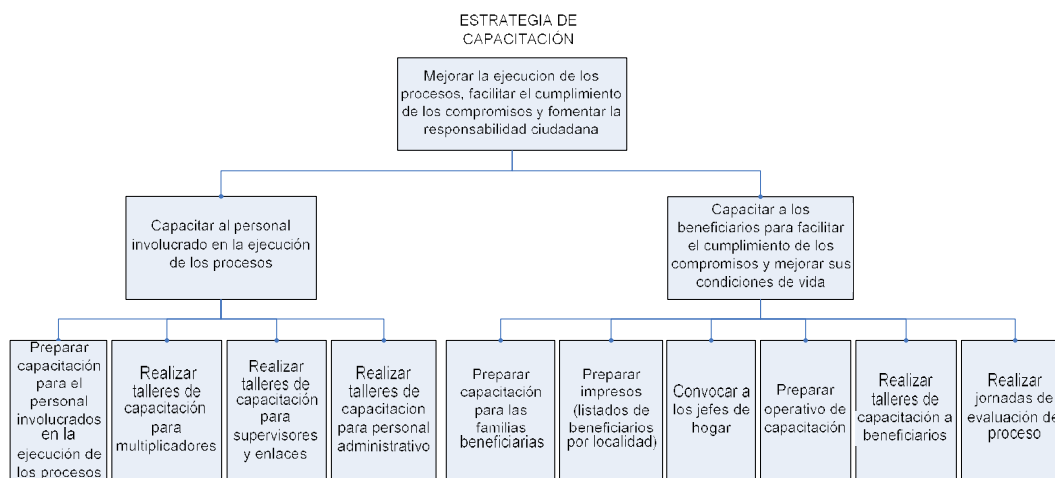
- *Seleccionar y contratar el personal de apoyo y de enlace de seis regiones.* La causa principal fue la insuficiencia de fondos en el presupuesto para completar toda la estructura del Programa a nivel nacional.
- *Instalar el Sistema Data Reservas Empresarial.* Problemas con la red de Internet, la renuncia de la encargada de personal y que el trabajo de nomina no se estaba realizando en la Dirección de Administración y Finanzas sino en la Coordinación Administrativa y Financiera del Gabinete.
- *Firmar el acuerdo con la Secretaria de Estado de Educación (SEE).* La firma de este acuerdo no ha sido posible por la dificultad para consensuar con la SEE, como prueba de esto está el hecho de que la propuesta presentada por el Programa fue modificada de forma unilateral por el Equipo de la SEE.
- *Firmar el acuerdo con la Junta Central Electoral (JCE).* El Programa no ha elaborado y presentado una propuesta de acuerdo a la Junta Central Electoral.

- *Elaborar el documento contentivo del Plan Estratégico.* La formulación del Plan Estratégico se ha retrasado, pues la propuesta de taller de planificación presentada por la Dirección de Planeación y Seguimiento en diciembre del 2005, fue modificada unilateralmente cambiando su enfoque y orientándola solo a la planeación operativa. Por tanto, los requerimientos para la elaboración del Plan Estratégico se han estado obteniendo en la medida de lo posible. Además la conformación de un equipo de planeación competente tardó más de lo debido.

1.2. CAPACITACION

1.2.1. LO QUE PLANIFICAMOS. La estrategia de capacitación contempla dos componentes, de acuerdo a lo descrito en el Plan Operativo Anual (POA-2006):

- A) Capacitar al personal involucrado en la ejecución de los procesos para mejorar su desempeño.
- B) Capacitar a los beneficiarios para facilitar el cumplimiento de los compromisos y mejorar sus condiciones de vida.



1.2.2. LO QUE LOGRAMOS. La implementación de esta estrategia presenta, en el periodo evaluado, los siguientes avances:

- a. Capacitar al personal involucrado en la ejecución de los procesos para mejorar su desempeño.
 - Se determinaron los requerimientos de contenido, se diseñó y reprodujo un módulo de capacitación para el personal de enlace.
 - Fueron ubicados, seleccionados y asignados los locales en 3 regiones para la capacitación del personal de enlace.
 - Se realizó tres talleres para multiplicadores y tres talleres para supervisores y enlaces que involucró 14 de los primeros y 251 de los segundos.
- b. Capacitar a los beneficiarios para facilitar el cumplimiento de los compromisos y mejorar sus condiciones de vida.
 - Se definió el contenido para la capacitación a los beneficiarios y se diseñó el primer módulo.
 - Fueron ubicados y asignados los locales para los eventos de capacitación en las regiones Enriquillo, Nordeste y Distrito Nacional.

- Se determinó la cantidad de talleres, su orden de ejecución y los calendarios para su realización en las regiones Enriquillo, Nordeste y Distrito Nacional.
- Se reprodujeron los listados de beneficiarios por localidad y los materiales de capacitación correspondientes al primer módulo.

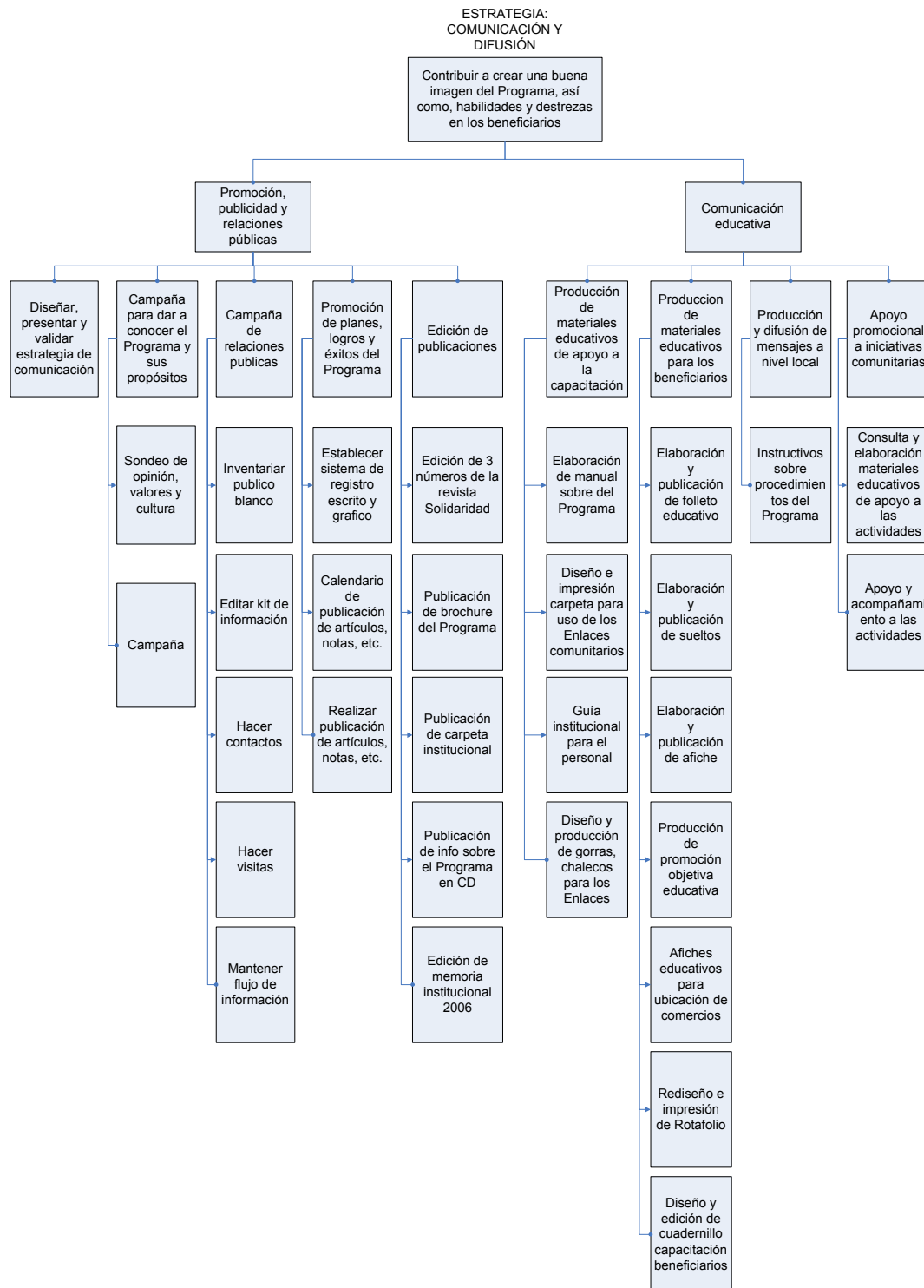
Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-Al menos el 42% del personal involucrado del Programa, 330 personas, correspondiente al 100% de 4 zonas, ha sido capacitado (en una primera función) sobre sus funciones y roles, al finalizar el Plan.	88%	
2.-Al menos el 36% de las familias beneficiadas con el Programa, 80,392 familias, 100% de 4 zonas, ha sido capacitado en una primera sección.		X
3.-Durante el primer trimestre del año 2006, se ha dado inicio al Plan de Capacitación en 4 de las 10 zonas establecidas como prioritarias.	100%	

1.2.3. LO QUE NO LOGRAMOS. A continuación presentamos las actividades no realizadas y las razones que la justifican:

- *Diseñar los módulos de capacitación a beneficiarios relativos a salud, nutrición, medio ambiente y otros.* Se siguió un orden de prioridad en el diseño de los módulos, por esta razón no están todos diseñados.
- *Realizar talleres de capacitación para supervisores y enlaces de las regiones Distrito Nacional y Noroeste.* En estas regiones no ha sido seleccionado y contratado el personal de apoyo y de enlace.
- *Reproducir listados y material de capacitación para enlaces y beneficiarios de la región Noroeste.* La reproducción del material de capacitación se hace a medida que se van impartiendo los talleres.

1.3. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

1.3.1. **LO QUE PLANIFICAMOS.** La estrategia “Comunicación y difusión” trazada en el Plan Estratégico delineado, se resume en el diagrama siguiente.



Todas las actividades a realizar para la implementación de esta estrategia se agrupan en dos componentes, a saber:

- a) Promoción, publicidad y relaciones públicas, que busca recabar apoyo del público o grupos de público para reposicionar el Programa.
- b) Comunicación educativa, que busca encaminar los esfuerzos hacia el Beneficiario para informar, crear habilidades y destrezas.

1.3.2. LO QUE LOGRAMOS. El avance en la implementación de la estrategia Comunicación y Difusión se detallan a continuación:

- Fue revisado el Plan Operativo del Programa Solidaridad, se definieron los objetivos, actividades y fechas de ejecución de las mismas; formulando así el Plan Operativo de la Dirección de Comunicación y Difusión.
- Se identificaron los canales de comunicación y se diseñó la estrategia de comunicación.
- Fue establecido un sistema de registro escrito y grafico para promover planes, logros y éxitos del Programa.
- Se editó el primer número de la revista Solidaridad y publicó un informe sobre el Programa. También los brochures, la carpeta institucional y un CD.
- Fue publicada la última versión del Manual Operativo de Programa.
- Se diseñó e imprimió la carpeta para uso de los Enlaces Comunitarios.
- Fueron diseñadas y producidas las gorras y los chalecos para la identificación de los Enlaces.
- Se elaboraron y publicaron volantes educativos.

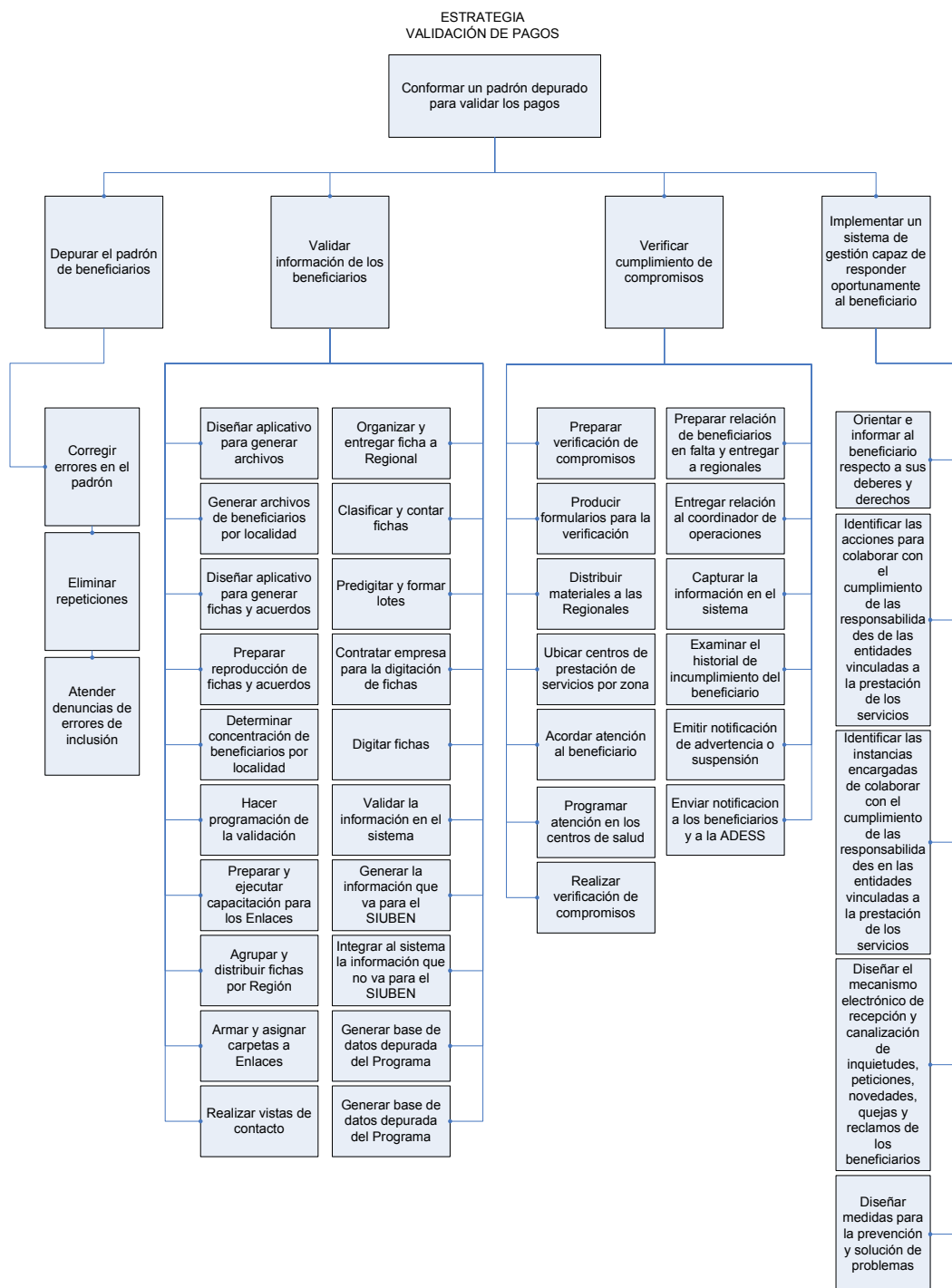
Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-La estrategia de comunicación y difusión, así como el plan operativo, fue conocida y aprobada por la Dirección del Programa a principios del año 2006.	100%	
2.-Durante el periodo, se ha logrado la producción de al menos 40 comentarios de medios o personas publicas sobre el Programa.	80%	
3.-Durante el periodo, se ha producido un sistema de registro de las actividades y logros del Programa, destacados por los medios de comunicación.	100%	
4.-Al 30 de junio del 2006, se ha producido material impreso de promoción y educación en cantidad suficiente para la población beneficiada del Programa.	100%	

1.3.3. LO QUE NO LOGRAMOS: No pudimos ejecutar las tareas que siguen:

- *En el marco de la campaña para dar a conocer el Programa y sus propósitos, no se realizó el sondeo de opinión, valores y cultura ni se diseñó y ejecutó la campaña. La falta de recursos impidió realizar estas actividades.*
- *No ha sido realizada la campaña de relaciones públicas. Su no realización se debe a que aun se está preparando el kit.*
- *Está pendiente hacer calendario de publicaciones de artículos, notas, entrevistas y comparencias.*

1.4. VALIDACION DE PAGOS

1.4.1. LO QUE PLANIFICAMOS. El grafico siguiente resume la estrategia “Validación de Pagos”, planificada e implementada para garantizar que el subsidio sea recibido por quienes deben recibirlo.



Esta estrategia tiene cuatro componentes, en los cuales se agrupan todas las actividades:

- a) Depuración del padrón de beneficiarios.
- b) Validación información de los beneficiarios.
- c) Verificación del cumplimiento de compromisos.
- d) Implementación de un sistema de gestión capaz de responder oportunamente al beneficiario.

1.4.2. LO QUE LOGRAMOS. De la implementación de la estrategia “Validación de Pagos” se ha logrado:

- Diseñar la aplicación para generar los listados de beneficiarios por localidad y obtener estos listados para cuatro de las diez regiones que abarca el Programa.
- Se redactó un documento con los deberes y derechos de los beneficiarios.

Metas del periodo	Logrado	No logrado
1.-Existe durante el periodo, un padrón depurado de 4 de las 10 zonas prioritarias del Programa.		X
2.-Fueron verificadas 80 mil familias beneficiarias, 42% del total de las familias del Programa, que dan cuenta del nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por estas.		X

1.4.3. LO QUE NO LOGRAMOS. Exceptuando las sub tareas indicadas anteriormente, las demás actividades de los cuatro componentes de la estrategia, no fueron ejecutadas.

- a) *Depuración del padrón de beneficiarios.* La depuración del padrón significa corregir errores y tramitar las denuncias de errores de inclusión al SIUBEN. Esta depuración no se ha realizado. La razón ha sido ausencia de un diagnóstico que identifique estos errores y de mecanismos de recepción de las denuncias.
- b) *Validación de información de los beneficiarios.* Las actividades relativas a la verificación, corrección, actualización de información de los beneficiarios, así como la reinscripción de los mismos; no han sido realizadas. La ejecución de estas actividades requiere de aplicaciones que todavía no han sido diseñadas y desarrolladas, lo cual se realiza en este momento. Además la validación de información fue pospuesta para el segundo semestre del año 2006.
- c) *Verificación de cumplimiento de compromisos.* Las tareas para verificar que los beneficiarios han cumplido con los compromisos asumidos no se han realizado. La causa principal para la no ejecución ha sido que la misma está

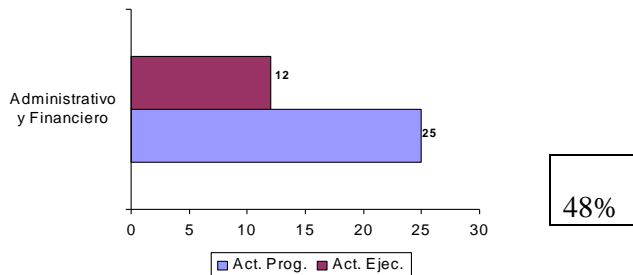
sujeta a la firma de convenios con las sectoriales y algunos de estos acuerdos no han sido firmados aun y el que se firmó, ahora es cuando se están escribiendo y discutiendo sus reglas de operación. También porque no se disponía de la aplicación para generar los archivos y capturar la información, esta razón originó que el Equipo de dirección pospusiera su ejecución, igual que el caso anterior. La capacitación a los beneficiarios prevista para febrero, inicia a finales de junio, precisamente al término del periodo evaluado.

- d) *Implementación de un sistema de gestión capaz de atender oportunamente al beneficiario.* La gestión de la atención al beneficiario es la administración de un sistema de tramitaciones de novedades, quejas y reclamos relacionadas a la entrega del subsidio y a la prestación de servicios. El diseño de la estrategia contempla, durante el periodo analizado, la ejecución de las actividades relativas al diseño y establecimiento del sistema. No se ejecutaron, salvo el documento contentivo de los derechos y deberes del beneficiario, estas actividades. Esto se debió a falta de entendimiento y claridad del personal encargado de ejecutarlas.

2. CONTRIBUCION DE LAS AREAS

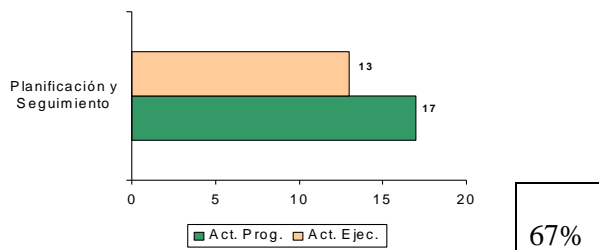
La implementación de las estrategias descansó en las distintas áreas del Programa y su desempeño se muestra en los siguientes gráficos.

2.1. ADMINISTRACION Y FINANZAS. El área administrativa y financiera tuvo su mayor participación en la ejecución de las tareas relativas al Fortalecimiento Institucional. Su desempeño fue deficiente durante el periodo evaluado, pues la labor realizada no llega a la mitad del trabajo programado.



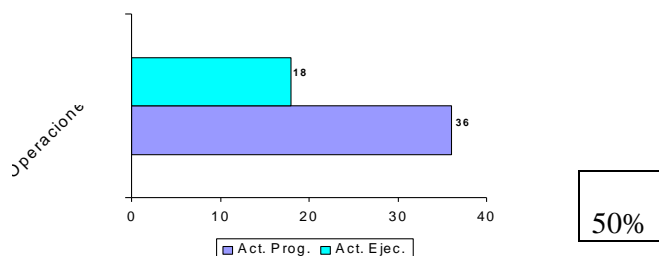
Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	48%

2.2. PLANEACION Y SEGUIMIENTO. La contribución del área de Planeación y Seguimiento fue significativa en la implementación de la estrategia “Fortalecimiento Institucional”, la labor realizada equivale a un 67% de la programada. Este nivel de desempeño se inscribe en la calificación de Regular, de acuerdo a los rangos establecidos.



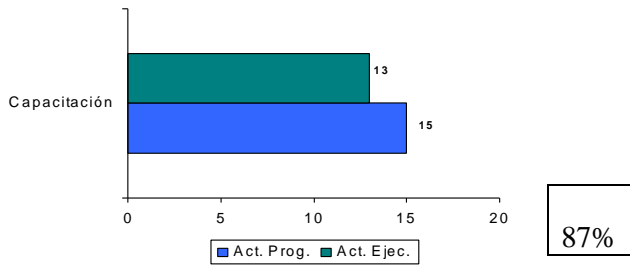
Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	67%
Deficiente	

2.3. OPERACIONES.-Durante el periodo en estudio, la Dirección de Operaciones ejecutó el 50% de las actividades programadas. De acuerdo a calificación establecida, este porcentaje de ejecución es catalogado como deficiente.



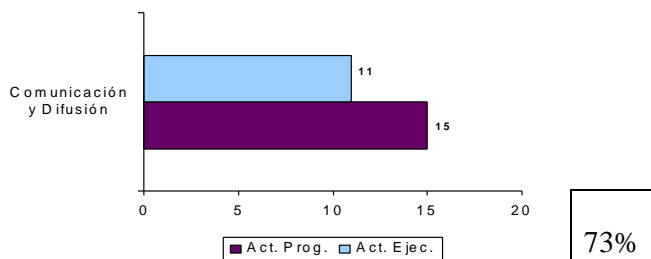
Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	50%

2.4. CAPACITACION. El eje estratégico Capacitación fue asumido por la Dirección que lleva este mismo nombre. La Dirección de Capacitación tuvo un buen desempeño durante el periodo, ejecutando el 87% de las tareas programadas.



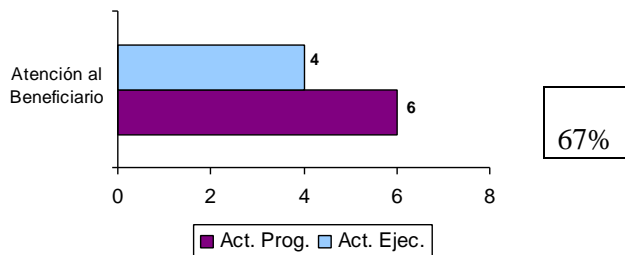
Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	87%
Regular	
Deficiente	

2.5. COMUNICACIÓN Y DIFUSION. Al igual que Capacitación, el nombre del eje estratégico “Comunicación y Difusión,” coincide con el de una Dirección del Programa cuyo desempeño en el periodo fue de un 73%, calificado como *bueno*, de acuerdo a los criterios definidos.



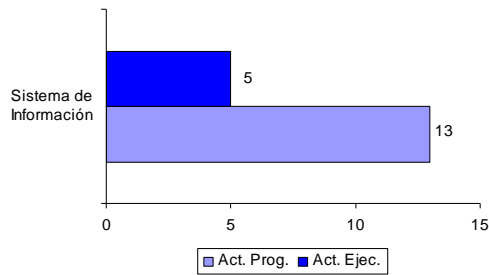
Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	73%
Regular	
Deficiente	

2.6. ATENCION AL BENEFICIARIO. Su mayor contribución fue al eje estratégico Validación de Pagos, su desempeño fue regular, siendo su nivel de ejecución de un 67% de las actividades programadas en el periodo enero-junio del 2006.



Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	67%
Deficiente	

2.7. INFORMATICA. El área encargada de la administración del Sistema de Información, tiene igual que las anteriores, mayor contribución al eje estratégico “Fortalecimiento Institucional. Su desempeño fue deficiente con relación a las tareas que debía realizar, siendo éste de un 38% durante el periodo monitoreado. Aunque las causas de este bajo nivel de ejecución se exponen mas adelante, cabe destacar que en este periodo la labor de la Dirección de Informática se limitó a la realizada en el marco de la Unidad de Desarrollo Conjunta integrada con la SEE.



38%

Calificación del desempeño	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	38%

3. LAS DIFICULTADES ENFRENTADAS

La implementación del plan ha tenido muchas dificultades, las cuales tuvieron su origen en factores tanto externos como internos y que explican, en parte, la calificación del desempeño obtenida por la mayoría de las áreas responsables de su ejecución. La primera gran dificultad enfrentada tuvo que ver con el diseño del Programa, es decir, la forma en que éste fue creado, que como se ha indicado en otros documentos, se hizo mediante la unificación de varios programas en operación desde hacía cierto tiempo. Esto implicó para el Equipo de dirección partir de cero, creando una estructura de funcionamiento que respondiera al esquema planteado por la unificación de programas ya en marcha y que requerían reestructuración y cambio de enfoque en su operación.

Otra gran dificultad la constituyó el hecho de que la estructura tecnológica para soportar los procesos del Programa, así como el diseño y desarrollo de las aplicaciones faltantes, dependía de una de las sectoriales, bajo cuya rectoría se encontraba uno de los programas componentes. Desde un principio, la estrategia adoptada consistió en la formación de una unidad conjunta entre ésta sectorial y el programa Solidaridad, para el diseño y desarrollo de las aplicaciones, esta unidad no pudo funcionar y no se produjeron los aplicativos que requería la ejecución de las actividades de validación y de verificación de compromisos, contenidas en el eje estratégico “Validación de Pagos”. Esto obligó al Equipo de dirección a cambiar de estrategia, aplazando la ejecución de estas tareas para el segundo semestre del año en curso y asumiendo el diseño y desarrollo del Sistema de Información de Programa.

También afectó a la ejecución de las actividades planeadas, los recortes hechos al presupuesto por el congreso, que como todos sabemos repercutió considerablemente en los programas sociales. La falta de un presupuesto suficiente para desarrollar todas las acciones que demandaba la puesta en marcha del programa Solidaridad, obligó al Equipo de dirección a introducir cambios en el plan de ejecución, asumiendo una implementación gradual; es por esto, que se inicia la ejecución de las actividades relativas a las estrategias Fortalecimiento institucional, Capacitación y Comunicación y difusión, en cuatro de las diez regiones en que opera el Programa.

Cabe resaltar, que pese a todos estos escollos, se logró notables avances; sobretodo, en el aspecto institucional, como indica la presentación de logros en los acápite anteriores. La concertación de acuerdos con las entidades vinculadas, la rehabilitación y equipamiento de la planta física para la sede central y apertura de locales a nivel regional, la definición e implementación del sistema de planificación, seguimiento y evaluación, así como el establecimiento de las reglas de operación, recogidas en el Manual Operativo, han permitido consolidar la plataforma de funcionamiento del Programa y que el mismo opere de manera independiente.

Es preciso destacar, también, que durante el periodo evaluado fue seleccionado, contratado y capacitado el personal de apoyo y de enlace en tres de las cuatro regiones escogidas para implementar el Plan. Con esto se ha creado la base para realizar la capacitación a las familias beneficiarias, la verificación de sus compromisos y todas las actividades relacionadas con el seguimiento a los beneficiarios. De este modo, se contribuye con el objetivo de mejorar el desempeño del personal involucrado en la ejecución de los procesos del Programa; lo cual constituye un factor de trascendental importancia para el fortalecimiento institucional.

4. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Las acciones de monitoreo han permitido detectar problemas o desviaciones, los cuales se resumen, conjuntamente con las causas que lo originan y las medidas correctivas propuestas, en el cuadro siguiente.

PROBLEMAS O DESVIACIONES	CAUSAS DE LAS DESVIACIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS PROPUESTAS
<p>1.-Desviaciones frecuentes en los calendarios de ejecución de las tareas</p>	<p>1.1. Falta de recursos. Los recortes producidos por el Congreso repercutió en el presupuesto de los programas sociales y muchas tareas programadas en Solidaridad hubo que posponerlas.</p> <p>1.2. No disponibilidad oportuna de insumos. El cumplimiento de los plazos de ejecución de muchas tareas depende de la existencia de informaciones, aplicaciones, procedimientos administrativos ágiles u otros tipos de insumos, los cuales no están disponibles en el momento requerido; retrasando la ejecución de las tareas programadas.</p>	<p>1.1.1. Solicitar transferencias adicionales de fondos.</p> <p>1.1.2. Estudiar la viabilidad del uso de fuentes alternas de financiamiento.</p> <p>1.2.1. Concienciar al Equipo sobre la interdependencia del trabajo de las distintas áreas.</p> <p>1.2.2. Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo entre las áreas.</p> <p>1.2.3. Pedir a los responsables de las áreas de trabajo la entrega a tiempo de los requerimientos.</p>
<p>2. Desempeño regular o deficiente de la mayoría de las áreas.</p>	<p>2.1. Ausencia de una cultura de planificación. La poca integración de los responsables de áreas en la formulación de las estrategias, ha determinado que éstos no las asuman y, por tanto, no realicen su ejecución con el empeño requerido.</p> <p>2.2. Problemas de formulación. Los directores de las áreas no incorporaron todas las tareas en el Plan Indicativo, cuando este se le envió, y la ejecución de las que no se incluyeron, no se refleja en el computo del desempeño, ya que el Plan es el documento control para la medida del desempeño.</p> <p>2.3. Implementación tardía del monitoreo y seguimiento. Solidaridad se construye mediante la unificación de programas en ejecución, mal diseñados, pues no contemplaron desde el principio un buen sistema de seguimiento y evaluación. Este sistema se está implementando de forma tardía.</p>	<p>2.1.1. Planificar el trabajo de cada dirección con la participación de ellas.</p> <p>2.1.2. Continuar usando el Plan Operativo como documento de control para medir el desempeño.</p> <p>2.1.3. Socializar el Plan hasta lograr el entendimiento y apoderamiento de sus estrategias por las áreas responsables.</p> <p>2.2.1. Requerir a los responsables de las áreas incorporar al Plan Operativo todas las actividades que no estén contenidas.</p> <p>2.3.1. Concluir a la mayor brevedad posible el levantamiento de la línea base de los indicadores de gestión.</p> <p>2.3.2. Diseñar y desarrollar el aplicativo para el monitoreo y seguimiento del Programa.</p> <p>2.3.3. Cumplir los responsables de áreas con los plazos establecidos por la Dirección de Planeación y Seguimiento para la entrega de la información requerida.</p>