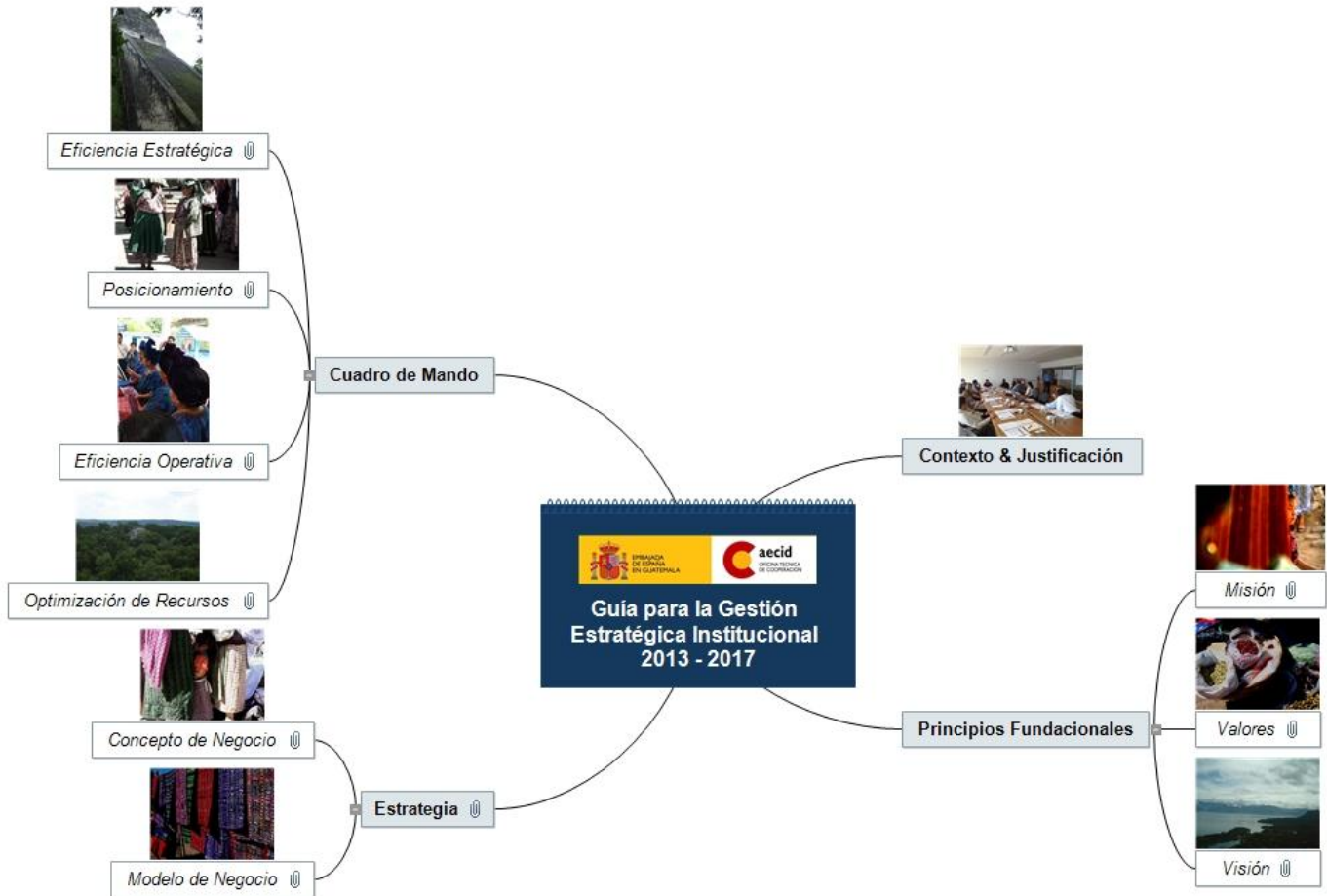


# Guía para la Gestión Estratégica Institucional 2013 - 2017



<b>I. Contexto &amp; Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Estrategia .....</b>	<b>6</b>
<b>III. Principios Fundacionales.....</b>	<b>7</b>
A. Misión.....	7
B. Valores .....	8
C. Visión.....	9
D. Concepto de Negocio .....	10
E. Modelo de Negocio .....	11
<b>IV. Cuadro de Mando .....</b>	<b>13</b>
A. Eficiencia Estratégica.....	14
B. Posicionamiento .....	18
C. Eficiencia Operativa .....	22
D. Optimización de Recursos.....	27
E. Cronograma de hitos .....	29

# I. Contexto & Justificación

El III Plan Director de la Cooperación Española recoge el compromiso *desarrollar un sistema integrado de gestión estratégica orientada a resultados de desarrollo... y su instrumento fundamental: el Marco de Asociación con el País*". El Marco de Asociación tomará el relevo, en tanto que principal instrumento de planificación estratégica país de la Cooperación Española, de los Documentos de Estrategia-País y los Planes de Actuación Especial. Para Guatemala, el Marco de Asociación está previsto que se formule a lo largo del año 2013.

La VII Reunión de Comisión Mixta Hispano-Guatemalteca de Cooperación tuvo lugar en Madrid el 27 de abril de 2009, estableciendo en el Acta que recoge los acuerdos alcanzados su vigencia hasta el año 2012. En dicho documento se establecen los siguientes puntos particularmente relevantes para la elaboración del MAP, que tal y como enuncia la metodología, será anexo al Acta de la VIII Comisión Mixta Hispano-Guatemalteca.

Los puntos a tener en cuenta son los siguientes:

- La definición de Guatemala en el III Plan Director de la CE como país de grupo A, asociación amplia, y por tanto, objeto de especial concentración de recursos;
- La CE se compromete a asumir plenamente el Código de Conducta de la UE sobre complementariedad y división del trabajo en materia de Cooperación para el Desarrollo;
- Igualmente, la CE se congratula de la concreción de dicho código y la asunción de su contenido por parte de los donantes, plasmada en el Código de Conducta de la Cooperación Internacional en Guatemala consensuado entre todos los miembros del G13 en los Acuerdos de Antigua I y II;
- La definición por parte del G13 en los acuerdos mencionados de los sectores de concentración, entendiéndose que deben ser: Educación, Salud y Justicia y Seguridad.
- La definición de los siguientes sectores de concentración en lo que respecta a las actuaciones de la CE: Gobernabilidad democrática; desarrollo rural y lucha contra el hambre; Servicios sociales básicos; Género y Desarrollo. Como actuaciones complementarias: Sostenibilidad ambiental y lucha contra el cambio climático; Cultura y ciencia para el desarrollo; Programa de Cooperación Regional con Centroamérica.

Como instrumento de planificación estratégica, los Marcos de Asociación constituyen una innovación para la Cooperación Española en la medida en que pretenden integrar una programación basada en un enfoque de gestión para resultados de desarrollo: “el documento de planificación debe proponer objetivos, metas e indicadores que permitan el seguimiento de los resultados que se logren”<sup>11</sup> y la incorporación de los principios establecidos en la Declaración de París, la Agenda de Acción de Accra y el Consenso Europeo sobre Desarrollo. A este reto técnico, se suma el hecho de que en Guatemala se encuentran formalmente inscritas 49 ONGD españolas con representación en el país.

Para el mejor desempeño de la Oficina Técnica de Cooperación como coordinar del proceso de elaboración del Marco de Asociación se inició en Mayo de 2012 un proceso desarrollo capacidades (conocimiento, habilidades, comportamiento) de gestión estratégica que incluyó los siguientes componentes formativos:

- ✓ planificación estratégica;
- ✓ gestión por resultados;
- ✓ gestión de riesgos;
- ✓ gestión del cambio;
- ✓ gestión de proyectos.

El enfoque de los talleres de capacitación impartidos por la Fundación CIDEAL se basó en el concepto "doing by learning" cuyo objetivo es el de aprovechar la formación para la elaboración de procesos y/o productos que impliquen la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas, a modo de refuerzo del aprendizaje y mejora del impacto de la capacitación.

El cambio de comportamiento por parte de los participantes en relación a la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas, se trabajó mediante el apoyo individual y en pequeños grupos por parte la capacitada al diseño e implementación de los procesos incluidos en los talleres. Es el producto de dichas sesiones el contenido de la presente Guía.

---

<sup>1</sup>Todas las citas señaladas en este documento, a menos que se indique lo contrario, han sido tomadas de la Metodología para la Elaboración del MAP formulada por la DGPOLDE.

Las sesiones de acompañamientos se organizaron de acuerdo a los siguientes componentes:

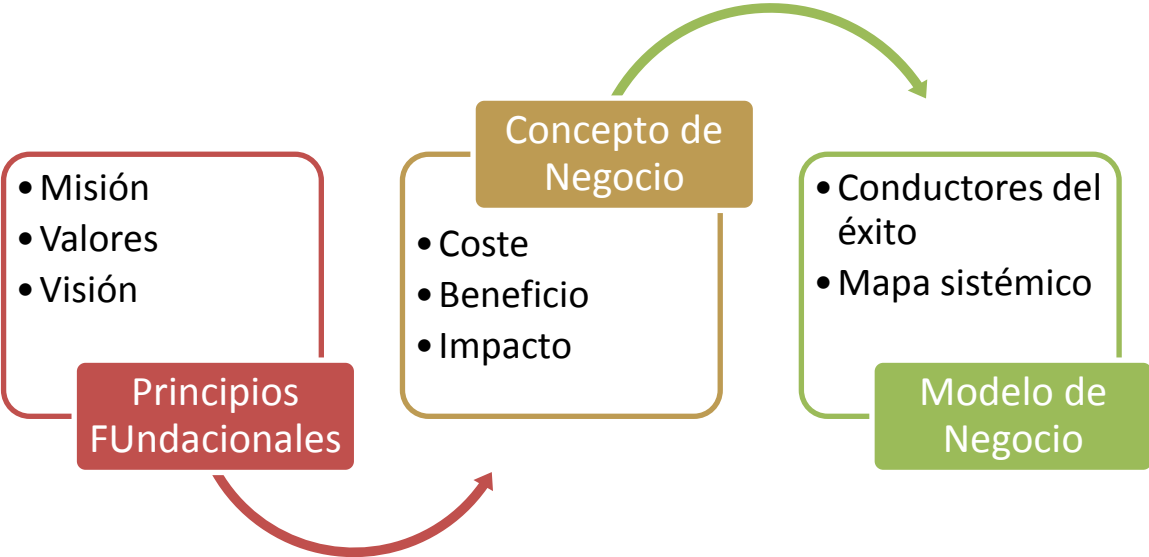
- 1) **Gestión del portafolio:** definición SMART de los objetivos de gestión estratégica, gestión de riesgos asociados, seguimiento y evaluación, gestión de cambios y rendición de cuentas de objetivos. Apoyo a la Coordinación General en la elaboración de procesos y productos requeridos para la correcta realización de sus funciones en relación a la gestión del portafolio.
- 2) **Gestión de programas:** apoyo a los responsables de programa en el diseño de procesos y productos para la identificación, análisis de alternativas, definición SMART, seguimiento, gestión de cambio y rendición de cuentas de resultados de desarrollo.
- 3) **Gestión de proyectos:** apoyo al personal responsable de proyectos y programas en el rediseño de procesos de gestión de proyectos y asignación de funciones.

## II. Estrategia

“Creación de un enfoque único (particular y específico) con el que se busca generar el máximo valor agregado (beneficio) en el marco de la misión de la organización.”



### Formulación de la Estrategia Paso a Paso




## III. Principios Fundacionales

### A. Misión

*“Declaración corta, concisa y memorable de la razón por la cuál existe la organización.”*



 Gestionar con calidad la ayuda española, fomentando la gestión pública eficaz en Guatemala para la consecución de un proceso de desarrollo equitativo y sostenible.

## B. Valores

*“Declaración de los principios que rigen la acción de la organización”*




- caeid **Respeto a las instituciones, a la sociedad y al territorio de Guatemala.**
- caeid **Confianza en el socio.**
- caeid **Responsabilidad hacia la sociedad española.**
- caeid **Transparencia y coherencia en la gestión.**
- caeid **Alta cualificación del personal.**



## C. Visión

*“Imagen futura de la organización que representa el éxito, consistente con la misión y los valores definidos.”*



 Recibir reconocimiento de la comunidad de donantes, las autoridades guatemaltecas y la sede de la AECID, mediante un ejercicio de “Peer Review Nacional”, por la coherencia y la pertinencia de la estrategia de la Oficina Técnica de Cooperación en Guatemala.

## D. Concepto de Negocio

*“Para que las personas puedan actuar lo escrito en las declaraciones estratégicas, éstas deben expresarse como un conjunto integrado de objetivos e indicadores que describan los **conductores** del éxito a largo plazo.”*

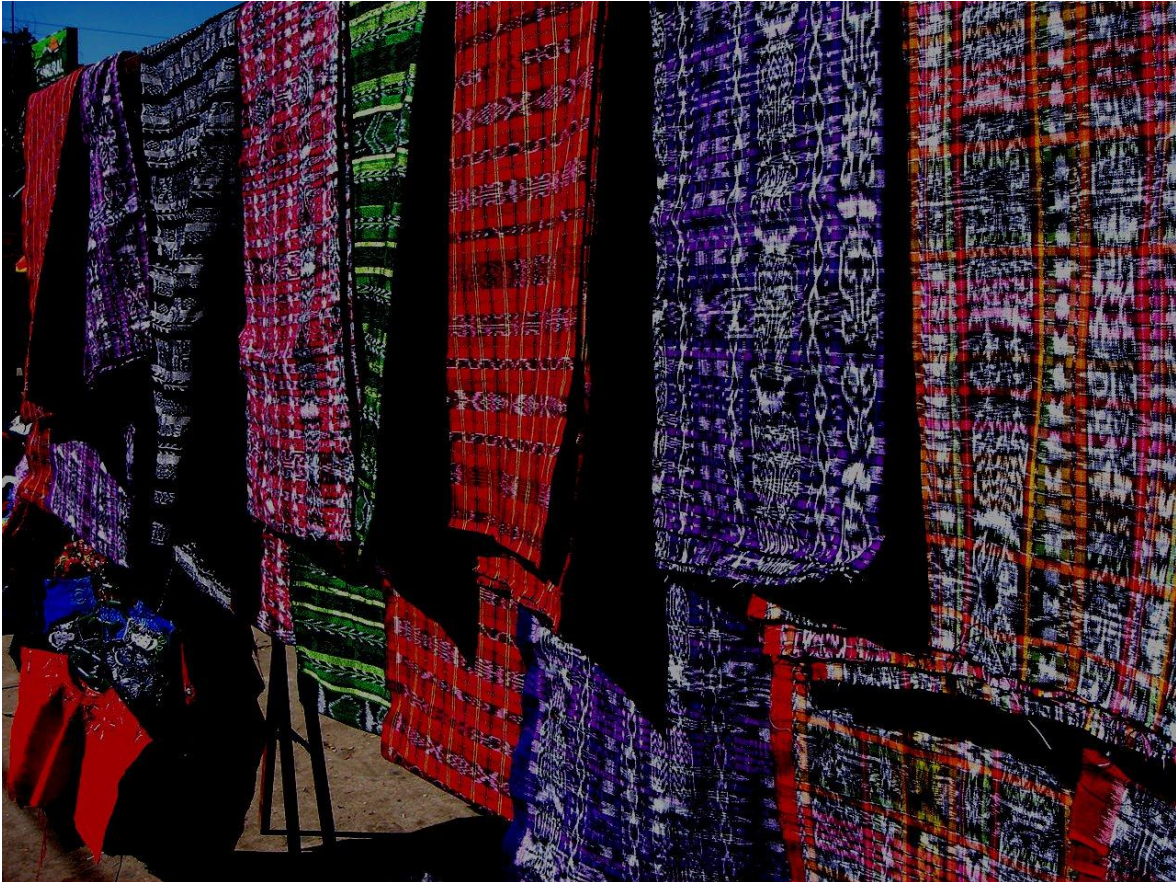



### EFICACIA + EFICIENCIA + FLEXIBILIDAD

- caeid **Eficacia**: capacidad de alcanzar el efecto deseado mediante la realización del trabajo planificado.
- caeid **Eficiencia**: uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado al menor coste posible.
- caeid **Flexibilidad**: capacidad de adaptarse al entorno sin perjuicio de la eficacia y la eficiencia.

## E. Modelo de Negocio

*"El Modelo de Negocio adoptado por la organización es aquel que le permita asegurar el mayor impacto al menor coste."*



 **Eficacia:** haciendo Uso del Sistemas Nacionales. Apropriación y Alineamiento.

La Misión de nuestra cooperación implica responsabilidad respecto del impacto en el ciudadano, pero mediada por el fomento de capacidades de gestión en las instituciones públicas del estado socio. Por ello, el uso del sistema nacional es un elemento clave para el logro completo y sostenible de la Misión. Hasta que nuestras actuaciones no se ejecuten mediante procedimientos nacionales y por el personal responsable del servicio público al

que apoyamos, no lograremos más que la pequeña porción de impacto que en el mejor de los casos puede generar nuestro apoyo puntual. La clave de la eficacia, como se estipula en la Declaración de París, Accra y Busán pasa por hacer uso del sistema nacional.

## **Eficiencia:** mediante la concentración.

La Cooperación Española en Guatemala es la segunda más importante en términos presupuestarios, aún así, representa un X% del Gasto Público y un X% del presupuesto nacional. La única forma en que nuestro apoyo puede generar algún tipo de impacto es seleccionando de forma muy estratégica los criterios de concentración.

## **Flexibilidad:** mediante la gestión de riesgos.

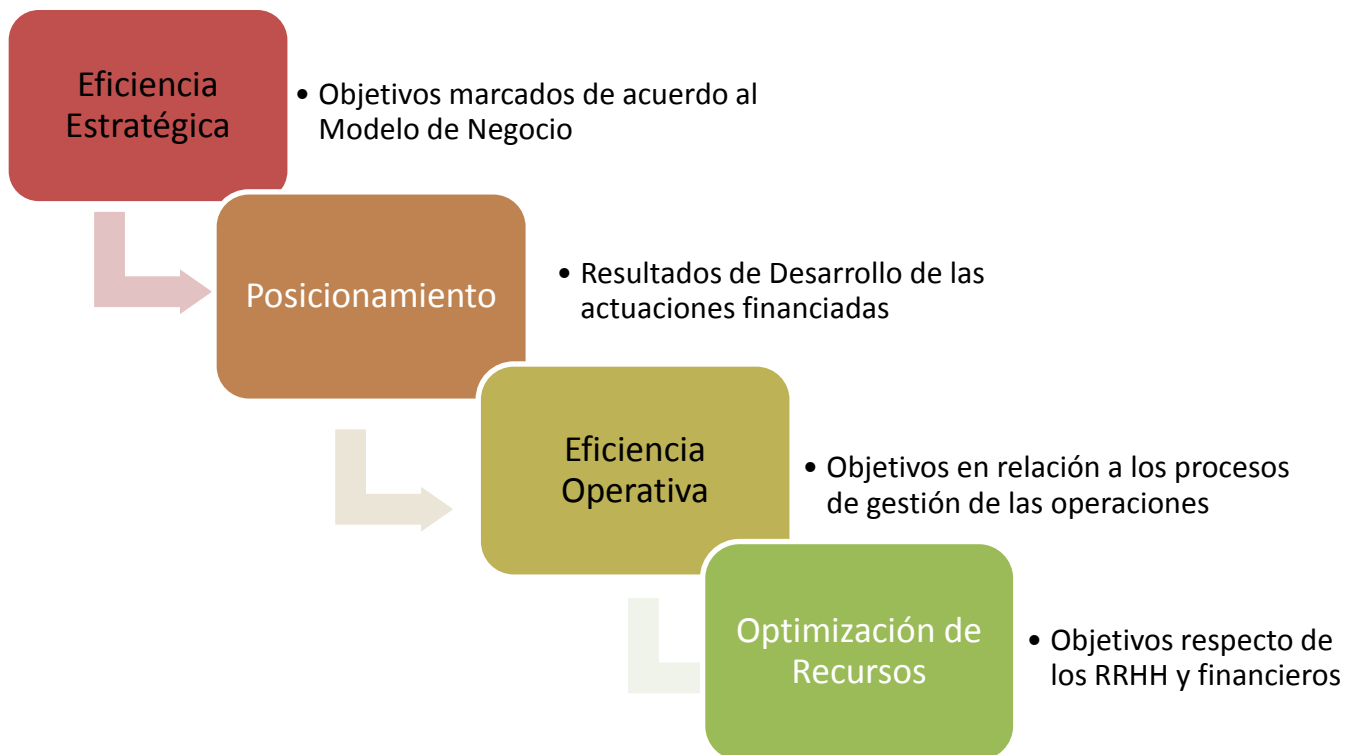
La ayuda internacional tiene la particularidad de deberse a un cliente (la sociedad donante) y a un usuario (la sociedad receptora). El respeto por la segunda no puede implicar irresponsabilidad ante la primera; como el deseo de responder a las demandas de la primera no puede implicar obviar las necesidades de la segunda.

Por ello, la Oficina Técnica de Cooperación se establece como límites de control a su intervención: la injerencia, espacio al que no puede cruzar por respeto al socio y la influencia en la toma de decisiones, a la que no debe renunciar por responsabilidad ante la sociedad española. Ambos, el respeto al estado socio en desarrollo y la responsabilidad hacia la sociedad española son valores que guían la misión de la OTC.

Para responder al mandato de respeto y responsabilidad la gestión de las actuaciones financiadas por la AECID en Guatemala deben regirse por principios claros y específicos, pero flexibles, mediante la identificación y planificación de los riesgos que implica el Uso del Sistema Nacional y la Concentración, de manera que la estrategia diseñada sea siempre una aliada para la consecución exitosa de la Misión, y no una camisa de fuerza.

## IV. Cuadro de Mando

Para la gestión eficiente de la organización la Coordinación General dispone de un Cuadro de Mando que integra los Objetivos Estratégicos a 4 años, con líneas de base y metas anuales, para los siguientes niveles de control:



## A. Eficiencia Estratégica

*“Determinada por la relación entre la Estrategia y el coste de la inversión. Los objetivos estratégicos delimitan el análisis de alternativas para la concentración prioritaria de recursos. Tan sólo se pueden emprender aquellas actuaciones que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos.”*



 Los **Objetivos de Eficacia Estratégica** son los siguientes.

**O1. La ayuda bilateral directa de la AECID en Guatemala cofinancia únicamente actuaciones enmarcadas en instrumentos oficiales de planificación nacional del desarrollo**

- O1.A. El OE de la actuación cofinanciada responde a un resultado de desarrollo explícito en el instrumento de planificación nacional en el que se enmarca.
- O1.B. El documento de planificación nacional en el que se enmarca la actuación cofinanciada ha sido validado por SEGEPLAN.

**O2. Las actuaciones cofinanciadas mediante ayuda bilateral directa de la AECID en Guatemala se rigen por un Plan de Gestión de calidad elaborado conjuntamente con la contraparte.**

- O2.A. La elaboración del Plan de Gestión es liderada por la institución funcionalmente responsable de su implementación.
- O2.B. Las actuaciones cuentan con presupuesto nacional asignado.
- O2.C. Las actuaciones cuentan con un plan de sostenibilidad.
- O2.D. Las actuaciones cuentan con una matriz de resultados específicos y medibles (metas) basados en necesidades de desarrollo (línea de base).
- O2.E. Las actuaciones cuentan con un plan de gestión de riesgos.

**O3. Las actuaciones cofinanciadas mediante ayuda bilateral directa de la AECID e Guatemala se ejecutan a través de procedimientos nacionales.**

- O3.A. Los fondos bilaterales directos ingresan por cuenta única.
- O3.B. La justificación financiera remitida a Madrid es la misma que realiza la institución beneficiaria respecto de su propio presupuesto.
- O3.C. Los salarios del equipo de proyecto son asumidos por presupuesto nacional
- O3.D. Las adquisiciones de bienes y servicios se realizan mediante la ley de compras del estado.

**O4. La rendición de cuentas se basa en resultados de desarrollo.**

- O4.A. Se difunde el logro de resultados de las actuaciones a las que se suma la AECID empleando el mecanismo nacional de rendición de cuentas.
- O4.B. El documento de cierre de las actuaciones rinde cuentas del logro de resultados.
- O4.C. Los ejercicios de programación operativa bianual y su seguimiento operativo, así como de planificación estratégica cuatrienal y seguimiento rinden cuentas del logro de resultados.
- O4.D Los ejercicios de rendición de cuentas se envían a Madrid y se publican en la página web de la OTC de Guatemala

Las tablas completas con líneas de base, metas y fuentes de verificación pueden consultarse en los Anexos.



Los **Objetivos de Eficiencia Estratégica** son los siguientes.

### O5. La ayuda bilateral directa se concentra con enfoque programático

- O.5.A. Las nuevas actuaciones se enmarcan en los Pactos y comparten objetivo específico.
- O.5.B. Las actuaciones pre-existentes son complementarias con los objetivos específicos de las nuevas actuaciones.

### O6. La ayuda bilateral no gubernamental se concentra en actuaciones complementarias a las actuaciones bilaterales directas.

- O.6.A. La evaluación realizada por la OTC a las propuestas de proyectos / convenios de otros actores contempla la complementariedad geográfica y sectorial.

### O7. En todas las actuaciones apoyadas mediante ayuda bilateral directa se cumple el principio de adicionalidad.


- O.7.A. Las entidades beneficiarias de fondos AECID cumplen el principio de adicionalidad incrementando gradualmente su participación en el presupuesto del proyecto.
- O.7.B. La financiación aportada por la AECID no implica una desviación / reducción de la financiación mediante presupuesto nacional.

### O8. Aumentan las acciones de coordinación con otros actores de la cooperación internacional

- O.8.A. El G13 prepara y envía informe de actores y zonas geográficas a SEGEPLAN al cierre de cada presidencia Protempore.
- O.8.B. Los documentos de planificación de todas las actuaciones que financia la AECID incluyen un mapa actualizado de actores
- O.8.C. Semestralmente en el marco del G13 se presenta un reporte de seguimiento a las misiones conjuntas realizadas
- O.8.D. Los donantes llevan a cabo una evaluación conjunta de la intervención de la AECID (se presentó voluntario) en Guatemala con apoyo técnico del CAD.

Las tablas completas con líneas de base, metas y fuentes de verificación pueden consultarse en los Anexos.



 Los **Riesgos** asociados a los Objetivos de Eficacia Estratégicos identificados son los siguientes.


## B. Posicionamiento

*“Identificar las operaciones que se van a hacer, implica identificar también las que no se van a hacer. El Modelo de Negocio aporta los criterios por los cuales se realiza esta operación de selección de alternativas.”*



El posicionamiento de la OTC en Guatemala se rige por los principios de:

- caeid Coherencia** con la estrategia: todas las operaciones individualmente muestran coherencia con el modelo de negocio.
- caeid Complementariedad** (refuerzo): la suma de operaciones amplía el alcance y el impacto en los beneficiarios.

 **Sinergia** (optimización del esfuerzo): la suma de operaciones o la influencia de unas operaciones en otras produce un efecto multiplicador del impacto.

Apostarle a un modelo de negocio y seleccionar las operaciones en función del mismo, **descartando** aquellas que no cumplan con los requisitos definidos por dicho modelo, es arriesgado y habitualmente asusta a los tomadores de decisiones en toda organización.

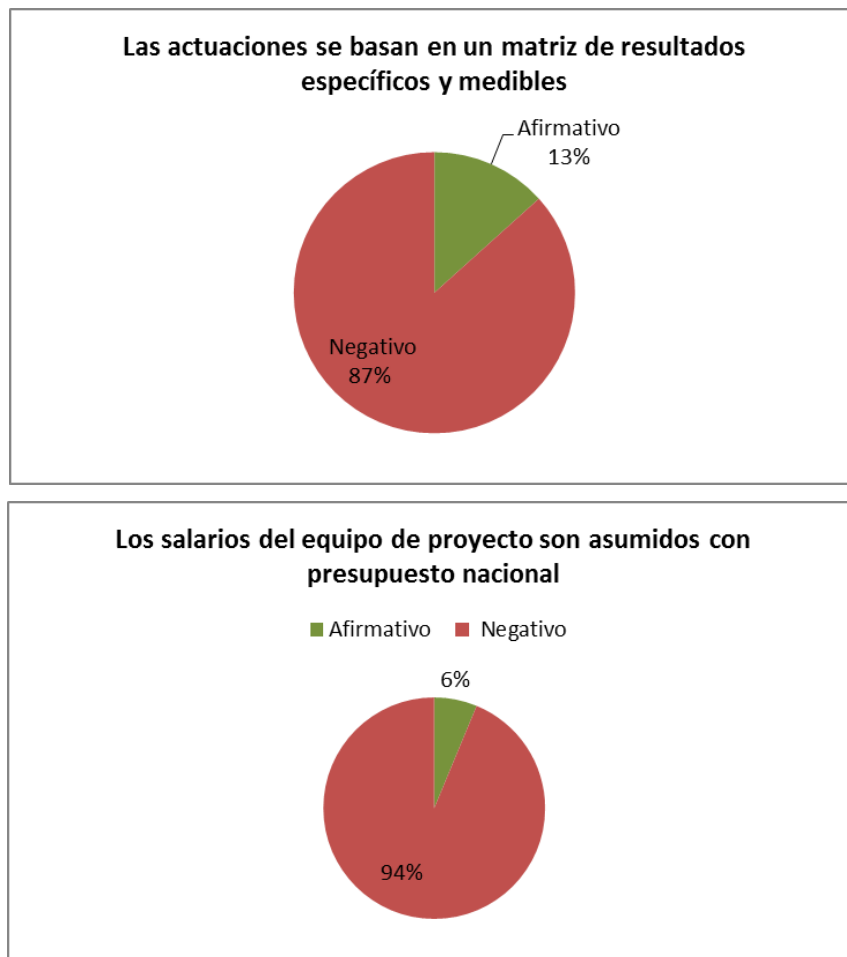
*"La agenda estratégica demanda disciplina y continuidad. Sus dos mayores enemigos son la dispersión y el transigir por compromiso."*

Michael Porter







Las metas para de las actuaciones se han establecido de forma diferenciada según si se trata de nuevas actuaciones o actuaciones pre-existentes. De acuerdo a los principios previamente citados, la meta de los Objetivos Estratégicos para las nuevas actuaciones es del 100%, mientras que para las pre-existentes se han definido planes de ajuste progresivo o de cierre.

Tal y como muestra la línea de base de la matriz de Objetivos estratégicos (Anexo) los retos más urgentes y en los que se han centrado las acciones a realizar en los próximos meses, se refieren a la falta de resultados de desarrollo como parte de la formulación de proyectos; y a la asunción de salarios por las contrapartes como indicador de apropiación.



Por tanto, a nivel general, los primeros retos sobre los que actuar en la gestión de las actuaciones pre-existentes a 2013 financiadas por la OTC de Guatemala son:

-  Todas las actuaciones diseñan un Plan de Proyecto en el que basan su gestión;
-  El Plan de proyecto incluye la con una Matriz de Resultados de Desarrollo de la que se rinden cuentas;
-  Todas las actuaciones cuentan con un plan de sostenibilidad de sus resultados;
-  En todas las actuaciones se establece y cumple el principio de adicionalidad.

Las acciones concretas a ser implementadas en las actuaciones pre-existentes para cumplir con los retos citados se pueden consultar en el Cronograma de hitos incluido como último punto de esta Guía, así como en las Matrices de Alineamiento de las actuaciones pre-existentes adjuntas en los Anexos.

## C. Eficiencia Operativa

*"Definición de los procesos requeridos para la operatividad de las actuaciones seleccionadas conforme al modelo de negocio acordado. Cuando una organización mejora su eficiencia operativa se acerca a la Frontera de Productividad, mediante:*

- ✓ *Mejora en la gestión (aplicación de nuevos métodos o estándares de calidad establecidos);*
- ✓ *Adecuación del personal;*
- ✓ *Inversión de capital*




*La **definición** de estándares de calidad es el primer paso fundamental para el rediseño o evaluación de procesos, así como para la mejora continua."*



Se han definido 37 procesos que regirán la gestión de proyectos bilaterales directos financiados por la AECID en Guatemala. En función e dichos procesos se han asignado responsabilidades. Sin embargo, teniendo en cuenta que las distintas contrapartes tienen capacidades distintas en materia de gestión de proyectos y éste es un elemento fundamental para el éxito de las actuaciones, se han establecido 3 niveles de madurez que implican la progresiva asunción de responsabilidades en la gestión por parte del personal de la contraparte.




El nivel de madurez institucional quedará determinado en la Ficha de Identificación de Proyecto. Teniendo en cuenta que forma parte de la Misión de la OTC fomentar la gestión pública de calidad en Guatemala, los responsables de programa y proyecto de la AECID se comprometerán al inicio de cada actuación con un plan para la instalación de capacidades de gestión en el equipo de proyecto designado por la contraparte, lo que implicará, avanzar paulatinamente en los distintos niveles de madurez. Es decir, si al inicio de un proyecto se establece para la primera subvención que la institución contraparte cuenta con un nivel de madurez 1, además de asignar las responsabilidades de acuerdo al sistema de procesos de nivel 1 diseñado (Anexo X), el responsable de Programa establecerá, en consultas con el de proyecto, un plan de capacitación en el que quede reflejado cómo y cuándo podrá avanzarse a los siguientes niveles (2 y 3) de madurez. Las metas definidas respecto de los procesos de gestión de proyectos para cada actuación y cada contraparte se incorporarán como Objetivos de eficiencia operativa en la matriz de seguimiento a la planificación estratégica.

Los 3 niveles de madurez organizacional se rigen por los siguientes criterios:

-  Nivel 1: se trata de la primera vez que se trabaja con la contraparte en cuestión; el proyecto es nuevo (primera subvención); la institución contraparte no cuenta con unidad de proyectos.
-  Nivel 2: se ha trabajado previamente con la contraparte en cuestión; se trata de la segunda subvención a un mismo proyecto.
-  Nivel 3: se trata de una tercera subvención a un mismo proyecto y misma institución; se ha trabajado previamente con la institución que cuenta con una unidad permanente de gestión de proyectos.

Todos los proyectos que reciban tres subvenciones o más deberán alcanzar sin excepción el Nivel 3 de madurez en la gestión de proyectos.

Los 3 niveles de madurez organizacional implican respecto de los procesos las siguientes características:

-  Responsabilidad creciente de la contraparte en la realización de procesos;
-  Responsabilidad creciente de la contraparte en la aprobación de procesos;
-  Decreciente implicación de la AECID en la ejecución, limitando su actuación a la gestión de riesgos.

De acuerdo a las características señaladas, las siguientes tablas presentan el detalle de la evolución buscada por Grupo de Procesos.

INICIO & PLANIFICACIÓN	Contraparte	Responsable Proyecto	Responsable Programa
<b>NIVEL 1</b>			
Total procesos: 20	0	18	2
Total documentos: 11	0	7	4
<b>NIVEL 2</b>			
Total procesos: 20	10	9	1
Total documentos: 11	4	4	3
<b>NIVEL 3</b>			
Total procesos: 20	15	4	1
Total documentos: 11	6	2	3

Como se observa en la tabla, para el nivel 1, todos los procesos de Inicio y Planificación son responsabilidad de la OTC, bien del responsable de programa, bien del responsable de proyecto. Al pasar al nivel 2, la contraparte asumirá responsabilidad sobre la realización del 50% de los procesos de esta fase. En el nivel 3, asumirá el 75% de la responsabilidad de realización de los procesos.



EJECUCIÓN	Contraparte	Responsable Proyecto	Responsable Programa
<b>NIVEL 1</b>			
Total procesos: 6	4	3	1
Total documentos: 2	1	1	0
<b>NIVEL 2</b>			
Total procesos: 6	5	2	1
Total documentos: 2	1	1	0
<b>NIVEL 3</b>			
Total procesos: 6	6	1	1
Total documentos: 1	1	0	0


Para los procesos de ejecución, el nivel 1 establece responsabilidad al 50% entre la contraparte y la OTC; el nivel 2 implica un aumento de la responsabilidad de la contraparte al 83%; y el nivel 3 implica la asunción total de responsabilidad en la ejecución por parte de la contraparte. (Nota: el proceso de gestión de expectativas de los interesados se asigna a todas las partes, pero se contabiliza en el total de procesos como uno sólo).

M&C y CIERRE	Contraparte	Responsable Proyecto	Responsable Programa
<b>NIVEL 1</b>			
Total procesos: 11	1	8	2
Total documentos: 6	0	3	3
<b>NIVEL 2</b>			
Total procesos: 11	7	4	1
Total documentos: 5	1	2	2
<b>NIVEL 3</b>			
Total procesos: 11	9	1	1
Total documentos: 6	1	3	2

Para las tareas de Monitoreo, Control y Cierre se ha establecido un nivel inicial en el que el 90% de la responsabilidad de realización recae en el personal de la OTC; en el nivel 2 la responsabilidad de la contraparte asciende a un 64%; y en el nivel 3 asciende a un 82%.

Es importante señalar que la responsabilidad de realización por parte del personal de la OTC no implica la sustitución del personal de la contraparte, sino su acompañamiento y capacitación continua para la progresiva asunción de funciones.

Los mapas de procesos para cada nivel de madurez y las matrices de responsabilidad asignadas se pueden consultar en los Anexos.

 Los objetivos establecidos respecto de la eficiencia operativa son los siguientes:

(Aquí hay que poner la línea de base y meta respecto de cada actuación de acuerdo a los niveles de madurez establecidos).


¿Qué programas y cuándo van a alcanzar qué niveles?

## D. Optimización de Recursos

*"Para el cumplimiento de los objetivos de eficiencia operativa (óptima implementación de procesos) definidos para las actuaciones seleccionadas (posicionamiento) en orden al modelo de negocio acordado (eficiencia estratégica) se requiere de recursos humanos, físicos y de capital específicos. Por razones de complejidad e impacto el factor más importante en relación a este cuarto pilar de la organización es el de recursos humanos. La **capacitación** para la correcta implementación de procesos, selección de alternativas y en su caso, diseño y seguimiento al modelo de negocio, así como la **motivación** de los mismos para superar la montaña rusa del cambio, son elementos básicos para el éxito de la estrategia.*

*Son las personas, sus capacidades y conductas, la base fundamental (amenaza y oportunidad) del cambio que implica todo ejercicio estratégico."*



 Los **objetivos** de la OTC de cara a la **Optimización de recursos** son los siguientes:

*Lista de objetivos: ejemplo: el 100% del personal técnico de la OTC está certificado por una institución internacional reconocida como director de proyecto o programa.*

## E. Cronograma de hitos

E...	Nombre de tarea	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras	Finalización	Prioridad	Recursos
27	Seguimiento Cuadro de Mando	338 días?	13/08/2012	06/12/2013		0%	500	31/2012
28	El Patrimonio	86 días?	13/08/2012	17/12/2012		0%	500	jul 12 ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
29	El Economato	86 días?	13/08/2012	17/12/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
30	Se encuentra enmarcado en planificación nacional d.	0 da	17/12/2012	17/12/2012		0%	500	dic 12 ene 13
31	Cuenta con indicadores de resultados de desarrollo	0 da	31/10/2012	31/10/2012		0%	500	oct 12 nov 12
32	Se presenta a aprobación la línea de base de las res.	0 da	31/10/2012	31/10/2012		0%	500	oct 12 nov 12
33	Las autoridades locales presentan resolución formal.	1 día?	13/08/2012	13/08/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
34	El IRS	203 días?	13/08/2012	31/05/2013		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13 feb 13 mar 13 abr 13 may 13 jun 13 jul 13 ago 13 sep 13 oct 13 nov 13 dic 13 ene 14
35	50% del personal es asumido por presupuesto nacional	0 da	31/05/2013	31/05/2013		0%	500	may 13 jun 13
36	El personal de proyecto de Fly GADQ es asumido por p.	0 da	13/08/2012	13/08/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
37	Se presenta la matriz de resultados revisada	1 día?	13/08/2012	13/08/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
38	Se incluye resultados de desarrollo en la Programaci...	1 día?	14/08/2012	14/08/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
39	El Justicia & Seguridad	338 días?	13/08/2012	06/12/2013		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13 feb 13 mar 13 abr 13 may 13 jun 13 jul 13 ago 13 sep 13 oct 13 nov 13 dic 13 ene 14
40	Se presenta matriz de resultados	0 da	30/11/2012	30/11/2012		0%	500	nov 12 dic 12 ene 13
41	Se mide cuentas de resultados al cierre del proyecto	0 da	06/12/2013	06/12/2013		0%	500	dic 13 ene 14
43	Aprobado Plan de Gestión	0 da	31/01/2013	31/01/2013		0%	500	ene 13 feb 13
44	Aprobado plan de sostenibilidad	1 día?	13/08/2012	13/08/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
42	Se presenta matriz de resultados de desarrollo	0 da	30/11/2012	30/11/2012		0%	500	nov 12 dic 12 ene 13
45	El Pacto "IAS"	103 días?	03/09/2012	31/01/2013		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13 feb 13 mar 13
46	Identificación matriz de resultados de desarrollo	0 da	03/09/2012	03/09/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
47	SECEPAJL confirma el proceso de validación de de...	0 da	03/09/2012	03/09/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
48	Resolución de subvención reducida	0 da	03/09/2012	03/09/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
49	Identificación el representante al Comité de Seguimie...	1 día?	03/09/2012	03/09/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
50	Asignado equipo de proyecto	1 día?	04/09/2012	04/09/2012		0%	500	ago 12 sep 12 oct 12 nov 12 dic 12 ene 13
51	Plan de Gestión aprobado	0 da	31/01/2013	31/01/2013		0%	500	ene 13 feb 13
52	Matriz de resultados de desarrollo elaborada	0 da	31/10/2012	31/10/2012		0%	500	oct 12 nov 12