



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

***Resultados de la evaluación de las Declaratorias de Viabilidad
otorgadas por los órganos competentes del Gobierno Nacional,
Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales en el año 2007, en el
marco del Sistema Nacional de Inversión Pública***

El reglamento del SNIP, publicado el 19 de julio de 2007, indica en su Artículo 3º literal I que la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público tiene competencia para “Efectuar evaluaciones muestrales, con periodicidad anual sobre la calidad de las declaraciones de viabilidad que otorguen los órganos competentes del Sistema Nacional de Inversión Pública”.

La DGPM, encargó a la Universidad del Pacífico, a través de su Centro de Investigación el estudio denominado “Evaluación de las viabilidades otorgadas durante el año 2007 en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) por las Oficinas de Programación e Inversiones de los Sectores del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales”. El informe final fue entregado el 2009.

A continuación, se presenta una síntesis del informe final. Se debe resaltar, que los resultados de la evaluación corresponden al análisis de una institución independiente.

I. Breve explicación sobre la metodología e indicadores empleados para la evaluación de las declaratorias de viabilidad¹.

La metodología empleada se enfocó, fundamentalmente, en medir el desempeño de los órganos competentes en la aplicación de los aspectos de *forma* (uso de documentos según lo establecido por la normatividad) y *contenido* (sustento técnico, económico, entre otros) durante el proceso de declaratoria de viabilidad de un PIP.

a. Metodología de evaluación e indicadores utilizados para la evaluación formal de declaratorias de viabilidad.

El objetivo de esta primera etapa de la evaluación es determinar si la documentación que sustenta la declaración de viabilidad contiene los aspectos básicos de formalidad para que dicho proceso sea válido. Para ello se verificó que cada PIP declarado viable cumpliera con tener los siguientes documentos: Informe Técnico de Evaluación, Formato de Declaratoria de Viabilidad y la existencia del Estudio de Preinversión que sustentó la declaratoria de viabilidad.

¹ Para una explicación más detallada sobre la metodología e indicadores descritos en el presente Informe, se puede revisar el documento “Metodología para la evaluación de las declaratorias de viabilidad otorgadas por los órganos competentes del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública”, el cual se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica:

http://www.mef.gob.pe/DGPM/docs/normas/normasy/snip/10AnexoMetodologEvaluacionViabilidades_Edito5.pdf



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

El resultado de la evaluación de los aspectos formales de cada uno de los tres documentos señalados se expresó en un Índice de Cumplimiento Global Formal (ICGF), cuyo valor (entre 0 y 100) dependerá del cumplimiento del registro de un dato o campo relevante del documento revisado, que se haya generado dentro de los plazos legales establecidos o de la existencia de los tres documentos señalados en el párrafo anterior.

b. Metodología de evaluación e indicadores utilizados para la evaluación de contenido de declaratorias de viabilidad.

En esta etapa se revisó los aspectos técnicos y metodológicos que garantizan que el estudio de preinversión que sustenta la declaratoria de viabilidad de un proyecto de inversión pública haya sido adecuadamente formulado. Como resultado de la evaluación se obtiene un Índice de Cumplimiento Global de Contenido (ICGC) por proyecto que puede tomar un valor entre 0 y 100.

El valor del ICGC está en función de la evaluación de los criterios establecidos para la calidad del contenido, de acuerdo con los contenidos mínimos establecidos en la normativa del SNIP para los diferentes niveles de estudio de preinversión y a la guía de preguntas generales y sectoriales que se confeccionó sobre la base del protocolo de evaluación de proyectos de inversión pública.



PERÚ

Ministerio
de Economía y FinanzasViceministro
de EconomíaDirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

II. Resultados de la aplicación de la metodología e indicadores en el proceso de evaluación de viabilidades sobre los órganos competentes.

Índice de Cumplimiento Global Formal (ICGF)²

OPIs gobiernos regionales

Departamentos	ICGF
ICA	92
LORETO	88.8
HUANCAVELICA	87.5
JUNIN	86.9
LA LIBERTAD	86.8
AYACUCHO	85.5
TUMBES	83.7
CAJAMARCA	81.2
HUANUCO	81
PASCO	80.8
SAN MARTIN	79.3
ANCASH	75.8
UCAYALI	75.7
AMAZONAS	75.4
AREQUIPA	74.6
PIURA	73.8
LIMA	45
CUSCO	36.1
LAMBAYEQUE	32.2
MOQUEGUA	12.2
APURIMAC	5.2
PUNO	0
TACNA	0

OPIs gobiernos locales

Departamentos	ICGF
CAJAMARCA	76.6
PIURA	76.4
LORETO	71.9
SAN MARTIN	70.9
HUANUCO	56.4
LA LIBERTAD	55.4
JUNIN	52.3
TUMBES	51.1
LAMBAYEQUE	50.4
PASCO	50
HUANCAVELICA	47.4
AYACUCHO	44.2
AREQUIPA	42.3
UCAYALI	40.7
CALLAO	39.3
AMAZONAS	33.5
TACNA	32.1
CUSCO	31.4
ANCASH	30.1
PUNO	29.6
LIMA	15.3
MOQUEGUA	2.3
APURIMAC	0
ICA	0
MADRE DE DIOS	0
TOTAL	38.7

² Es importante señalar que de acuerdo con la metodología empleada, el índice global (ICGF) se hace cero si alguno de los documentos requeridos no se ha incluido en el expediente, o si no tienen las firmas mínimas exigidas.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

OPIs gobierno nacional

SECTOR del gobierno nacional	ICGF
SALUD INDIVIDUAL Y COLECTIVA	79,4
INSTITUCIONAL	75,7
EDUCACION	59,5
ENERGIA	0,0
AGRARIA	0,0
TRANSPORTE	0,0
SANEAMIENTO	0,0

Promedio del ICGF de proyectos por empresas evaluadoras

Unidad Evaluadora	ICGF
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO DE SAN MARTIN - EMAPA SAN MARTIN	96,3
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO AYACUCHO S.A. - EPSASA	91,3
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ILO S.A. - EPS ILO	89,5
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS LAMBAYEQUE S.A. - EPSEL	82,2
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA S.A. - SEDAPAL	81,1
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO QUILLABAMBA S.R.LTDA.	77,2
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA LIBERTAD - SEDALIB S.A.	53,5
EPS EMAPA HUACHO S.A. - EMAPA HUACHO	43,9
EPS SEDACUSCO S.A. - SEDA CUSCO	43,3
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO GRAU S.A. - EPS GRAU	41,0
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A. - EPS TACNA	40,9
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ICA S.A.	0,0
EPS SEDACHIMBOTE S.A.	0,0



PERÚ

Ministerio
de Economía y FinanzasViceministro
de EconomíaDirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

Índice de Cumplimiento de Contenido (ICGC)³

Promedios ponderado por monto de inversión del ICGC de proyectos de gobiernos regionales a nivel departamental

DEPARTAMENTO	(ICGC) Ponderado
MOQUEGUA	76.2
CUSCO	68.3
JUNIN	67.2
PIURA	66
ICA	65.4
CAJAMARCA	63.1
LA LIBERTAD	57.1
AREQUIPA	56.3
UCAYALI	55.4
LIMA	51.2
HUANUCO	49.9
LORETO	48.8
APURIMAC	47.2
TACNA	47.1
AMAZONAS	45.8
LAMBAYEQUE	42.9
AYACUCHO	42.2
PASCO	42.2
HUANCAYA	41.3
ANCASH	39.2
SAN MARTIN	38.9
PUNO	26.4
TUMBES	17.7

Promedios ponderado por monto de inversión del ICGC de proyectos de gobiernos locales a nivel departamental

DEPARTAMENTO	(ICGC) Ponderado
PIURA	58.1
CALLAO	54.3
MOQUEGUA	52.2
ANCASH	50.5
SAN MARTIN	49.6
CUSCO	48.5
TACNA	44.8
CAJAMARCA	44.1
JUNIN	43.1
AREQUIPA	42.8
APURIMAC	42.6
AMAZONAS	36.1
LIMA	35.4
HUANCAYA	34.9
PASCO	34.8
TUMBES	34.1
LA LIBERTAD	33.4
HUANUCO	30.6
AYACUCHO	30
LORETO	24.8
UCAYALI	16.7
LAMBAYEQUE	16.4
MADRE DE DIOS	15.8
PUNO	14.1
ICA	13.6

Promedio ponderado por monto de inversión del ICGC de proyectos de gobiernos nacionales por sectores seleccionados.

Sectores del gobierno nacional	(ICGC)
	Promedio
INSTITUCIONAL	75
SANEAMIENTO	66.3
ENERGIA	54.5
EDUCACION	53.4
AGRARIA	32.2
TRANSPORTE	25.2
SALUD	24.1

³ Cabe precisar que un ICGC de valor igual a "0" implica que no se cumplió con alguno de los criterios fundamentales (objetivo central, análisis oferta y demanda, análisis de rentabilidad social, análisis de sostenibilidad), definidos en la metodología de evaluación de viabilidades.



PERÚ

Ministerio
de Economía y FinanzasViceministro
de EconomíaDirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

**Promedio ponderado por monto de inversión del ICGC de
proyectos por empresas evaluadoras**

Unidad Evaluadora	ICGC Promedio
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO QUILLABAMB	71.7
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO AYACUCHO S.A. – E	66
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO GRAU S.A. - EPS GR	65.1
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA S.A. - SEDAPAL	60.8
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ILO S.A. - EPS ILO	60.7
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS LAMBAYEQUE S.A. - EPSEL	57.8
EPS EMAPA HUACHO S.A. - EMAPA HUACHO	57.8
EPS SEDACHIMBOTE S.A.	57.4
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ICA S.A.	57
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO DE SAN MARTIN -	53.6
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA LIBERTAD - SEDALIB	46.5
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A. - EPS T	43.2
EPS SEDACUSCO S.A. - SEDA CUSCO	0

- III. **Síntesis de las principales debilidades identificadas en el proceso de evaluación de contenido (ICGC) declaratorias de viabilidad en los órganos competentes evaluados, según sectores seleccionados.**

Salud Colectiva e Individual

En la identificación:

- **Análisis de riesgo.** Ausencia del análisis de peligros naturales y antropogénicos en la elaboración de la mayoría de diagnósticos.
- **Análisis del servicio.** El análisis de la gestión actual de los servicios y aspectos institucionales no se abordan o se tocan de forma ligera.
- **Problema central.** Tendencia a definir el problema desde el lado de la oferta.
- **Alternativas de solución** generadas en función a variantes tecnológicas de construcción (tipo de techo, tipo de muro, por ejemplo).



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

En la formulación y evaluación:

- **Proyección de la demanda.** Los supuestos asumidos sobre tasas de crecimiento para la proyección de la demanda de algunos servicios (como la del IEC, controles prenatales, por ejemplo) son poco realistas.
- **El análisis de la oferta** se agota en la situación actual de los componentes, pero no en su evolución en el tiempo.
- **Costos de las medidas de mitigación ambiental.** La mayoría omitió en el costeo, las medidas de mitigación ambiental.
- **Ingresos y sostenibilidad.** No se realiza un análisis de los ingresos y simulaciones del presupuesto institucional con el proyecto en marcha.
- **Análisis de sensibilidad.** No se interpreta o analiza los resultados del análisis de sensibilidad.
- **Marco lógico.** Los indicadores planteados para nivel de componentes y objetivo no revela la presencia de los atributos de calidad, cantidad y tiempo.

Educación

En la identificación:

- **Diagnóstico.** El diagnóstico se concentra en el análisis de la infraestructura y equipamiento escolar, mas no en el resto de recursos educativos físicos y humanos, en el nivel pedagógico de los docentes, y en la capacidad de gestión de sus directores y funcionarios.
- **Efecto final.** En la mayoría de los casos, suelen tener un efecto final muy alejado (como "bajo bienestar de la población", "elevado nivel de pobreza") del problema central.

En la formulación y evaluación:

- **Ambientes complementarios.** No se analiza el requerimiento por ambientes complementarios.
- **Proyección de los servicios.** Para la proyección de los servicios educativos, se utilizan tasas de crecimiento negativas, en vez de trabajar con valor cero (0), asumiendo un escenario conservador.
- **Proyección agregada.** Muchas veces se realiza la proyección con una sola tasa agregada, en vez de hacerlo con aquella que corresponde a cada grado.
- **Análisis del componente Infraestructura solamente.** En relación a la oferta, no se toma en consideración el análisis de recursos educativos distintos a la infraestructura, de tal forma que más que garantizar el servicio educativo integral, se garantiza aulas.
- **Costos de las medidas de mitigación ambiental.** Muy pocos estudios incluyen costos de mitigación de daños ambientales.
- **Análisis de sostenibilidad.** En relación a la sostenibilidad, no se presentó un análisis de los movimientos futuros de las partidas que financiarían los costos del proyecto dentro de alguna DRE o UGEL, ni tampoco la proyección de ingresos de la APAFA.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

- **Marco lógico.** La mayoría de indicadores propuestos en el marco lógico, se encuentran inadecuadamente formulados (no corresponden a los objetivos planteados; no consideran valores metas y valores iniciales antes de empezar el proyecto, etc.).

Electrificación

En la identificación:

- **Análisis del servicio.** Generalmente se señala que el ámbito del proyecto no cuenta con energía pero sin indicar los medios alternativos que utiliza la población para satisfacer la demanda de energía.
- **Análisis de riesgo.** No se realiza el análisis de peligros naturales y antropogénicos que pueden afectar el proyecto.
- **Relación de causalidad.** La relación de causalidad no es clara y en la mayoría de casos se asocia a la falta de infraestructura como la causa principal.
- **Efectos generales.** El planteamiento de los efectos son generales, en su mayoría.
- **Alternativas planteadas pero no analizadas.** Si bien se plantean como parte de las alternativas temas de capacitación y/o gestión, estos no se retoman a lo largo del estudio.
- **Incompleto análisis de alternativas técnicas.** En la mayoría de los casos se descarta la opción de paneles fotovoltaicos sin realizar un mayor análisis en los siguientes módulos del estudio de preinversión.

En la formulación y la evaluación:

- El **análisis de la oferta** acusa serios problemas en su abordaje: No se analiza los distintos agentes y factores de producción, ni se analiza la información de energía disponible/energía utilizada, que tienen las subestaciones propuestas para brindar energía a la población demandante. No está fundamentado el nivel de oferta de energía propuesto para el proyecto (no hay confirmación oficial a través del documento de factibilidad técnica).
- **Situación optimizada y costos de mitigación ambiental.** No se incluyen costos de la situación base optimizada y de las medidas de prevención.
- **Ánalisis de costos.** En algunas estimaciones de los precios sociales de los insumos, no se han utilizado los parámetros establecidos por el Anexo 09 de la Directiva General del SNIP.
- En relación a la **sostenibilidad**, en muchos casos no se ha estimado lo que se debería pagar mensualmente para cubrir los gastos de operación y mantenimiento.
- Los indicadores planteados en el **marco lógico** revelan varias debilidades: se propone a la disponibilidad de infraestructura como indicador a nivel de propósito;



PERÚ

Ministerio
de Economía y FinanzasViceministro
de EconomíaDirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

las fuentes de verificación no estaban presupuestadas para garantizar el cumplimiento de la verificación de los indicadores; no se presentan valores de inicio de los indicadores ni el plazo en que se alcanzarían los valores finales de tales indicadores.

Agraria

En la identificación:

- **Problema central.** No se incluyen indicadores cuantitativos que muestren la gravedad del problema (por ejemplo, no se compara la productividad de los cultivos de la zona afectada con el promedio de la región). El planteamiento de los efectos tienden a ser generales.
- **Análisis de riesgo.** La mayoría de estudios no presenta un análisis de peligros naturales.
- **Componente de gestión.** La mayoría de estudios no incluye un componente de capacitación para la gestión, siendo esta indispensable para el uso eficiente del recurso.

En la formulación y evaluación:

- No se analiza el **servicio de agua para riego**, sino mas bien la producción agrícola que dicho servicio va a mejorar (si bien es cierto que es importante su análisis, pero en un segundo paso).
- **Demandas de agua para riego.** Se confunde la demanda por agua para riego con la cantidad de agua que está disponible en el río.
- **Oferta optimizada.** No se aplica el concepto de oferta optimizada, por lo que generalmente se concluye que la oferta actual es igual a cero.
- **Ánalisis de sostenibilidad.** Los acuerdos con los beneficiarios para que se hagan responsables de los costos de operación y mantenimiento no se encuentran sustentados con cifras específicas.
- Los indicadores del **marco lógico** no presentan valores iniciales y finales. Las fuentes de información son muy generales (Información agregada a nivel de INEI).

Transporte

En la identificación:

- **Problema central.** En la mayoría de los casos, no se presentan indicadores cuantitativos para dimensionar la gravedad del problema.
- **Análisis de riesgo.** No se identifican los peligros naturales y antropogénicos.
- **Objetivo central.** En la gran mayoría de estudios, no se definen indicadores verificables que permitan medir el objetivo central.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

En la formulación y evaluación:

- En los casos en que se utilizó el **IMD** (el número de vehículos diarios que transitan por una carretera o vía) como indicador de la demanda, el conteo vehicular no siguió las pautas metodológicas y el trabajo de campo se realizó en menos días y horas que las sugeridas, especialmente en caminos rurales. Asimismo, en muchos casos no se hizo el ajuste del IMD por el factor de estacionalidad.
- **Análisis de la oferta.** En relación a la oferta, se suele no especificar la capacidad en número de personas y vehículos que puede soportar la infraestructura vial, dadas las especificaciones técnicas.
- **Análisis de costos.** No se suele incorporar el costo total por km, ni se elabora el análisis respectivo de si los costos están dentro de los límites aceptables.
- En relación al cálculo de los **beneficios**: i) Se estiman los beneficios para la situación con proyecto, sin diferenciar según las alternativas planteadas, ii) Cuando se utiliza la metodología de ahorro en COV (costo de operación vehicular) para estimar los beneficios utilizando las tablas del MTC, algunas veces también se agrega el ahorro en los tiempos de viaje, cuando éste ya viene incluido en dichas tablas, iii) Cuando se utiliza la metodología del excedente del productor para estimar los beneficios, no hay justificación precisa para el supuesto del incremento en el rendimiento de los cultivos, y en algunos casos, puede llegar a ser excesivo.
- **Análisis de sostenibilidad.** No se analiza el crecimiento de las partidas presupuestales vinculadas al proyecto para concluir sobre la capacidad de financiamiento de los costos de operación y mantenimiento.
- **Marco lógico.** Dificultad en señalar los valores iniciales y finales de los indicadores planteados en el marco lógico.

Saneamiento

En la identificación:

- **Análisis de riesgo.** No se identifican los peligros naturales y antropogénicos.
- **Objetivo central.** Dificultad en plantear un indicador que permita medir el logro del objetivo central.
- **Alternativas de solución.** Las alternativas planteadas son muy similares y se distinguen por las variantes técnicas en cuanto al tipo de material, principalmente.

En la formulación y evaluación:

- **Análisis de la demanda.** Los mayores errores se encuentran en la dotación de agua considerada para la estimación de la demanda y la inclusión de un porcentaje de pérdidas permitido demasiado alto.
- **Costos de las medidas de mitigación ambiental y del expediente técnico.** En la mayoría de los casos se omitieron los costos de mitigación ambiental, y en menor medida, del costo del expediente técnico.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Viceministro
de Economía

Dirección
General de Programación
Multianual del Sector Público

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL PERU "

- **Análisis de sostenibilidad.** No se analiza el crecimiento de las partidas presupuestales vinculadas al proyecto para concluir sobre la capacidad de financiamiento de los costos de operación y mantenimiento.
- **Marco lógico.** Dificultad en señalar los valores iniciales y finales de los indicadores planteados en el marco lógico.

Institucional

En la identificación:

- **Análisis de la zona.** No se presenta información que permita vincular cómo el entorno geográfico, institucional, social y político condiciona el desempeño de la organización o entidad pública.
- **Mala definición del problema central, excesiva orientación a infraestructura y equipamiento.** En la mayoría de los casos, no se consideró el análisis de los procesos y del desarrollo institucional como elemento causal crítico, privilegiando el análisis sobre el equipamiento y la infraestructura.
- **Alternativas de solución.** Las alternativas planteadas son muy similares en la mayoría de los casos.

En la formulación y evaluación:

- **Brecha del servicio.** No se logra dimensionar adecuadamente la brecha porque no hay una articulación del servicio o bien que ofrece la institución con la demanda de los clientes internos por mejoras institucionales.
- **Marco lógico.** Los indicadores mostrados en el marco lógico no cumplen con los atributos de tiempo, calidad y cantidad, y muchas veces corresponden a un nivel diferente. Se incluyen indicadores muy generales a nivel de propósito que dificultan su medición.