



Mecanismo de Control para la Gestión de Resultados

Elaborado Por: Máster. Mónica Rodríguez Hernández
Unidad de Planificación Institucional

Setiembre, 2023

Siglas y Acrónimos

CCCI Consejos Cantonales de Coordinación Institucional.

GpRD Gestión para Resultados en el Desarrollo.

MIDEPLAN Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

OFIPLAN Oficina de Planificación Nacional.

PND Plan Nacional de Desarrollo.

PAO Planes Anuales Operativos

PpRD Planificación para Resultados en el Desarrollo.

MDP Matriz de Desempeño Programático

CGR Contraloría General de la República

Contenido

Introducción	4
I. Marco Normativo	5
II. Desarrollo y Generación de Valor Público	5
2.1 Gestión para Resultados en el Desarrollo	5
2.2 Valor Público	6
2.3 Planificación en la Gestión por Resultados en el Seguimiento y la Evaluación	7
2.4 Funciones Básicas de la Planificación por Resultados	8
2.5 Función Prospectiva	8
2.6 Función Coordinación y Concertación	8
2.7 Función de Evaluación y Seguimiento	9
III. Acciones de Seguimiento y Evaluación	11
3.1 Seguimiento	11
3.2 Evaluación	14
IV. Mecanismos de Control y Evaluación	15
Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales	18
.....	18
Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales	19
Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Políticas, Áreas Estratégicas, objetivos y Lineas de Acción	20
Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal 2023-2028	21
Plan de Mejora Institucional del Plan Estratégico Municipal 2023-2028	22
Plan Anual Operativo- Matriz de Desempeño Programático- CGR	23
V. Periodicidad del seguimiento y Evaluación	24
VI. Cultura Institucional y Mecanismos de Mejoramiento Continuo	25
6.1 Mecanismos y Canales de comunicación	26
VII. Síntesis	28
Bibliografía	29

Introducción

La unidad de planificación institucional elabora el presente documento como parte del ciclo de la planificación y sus funciones, instrumento básico para orientar la planificación institucional, con un enfoque de evaluación de los resultados de gestión, bajo mecanismos de control con la finalidad de mejorar el bienestar de la población aserriceña de manera sostenible.

Así mismo, con la necesidad de formalizar e implementar los mecanismos de control que regulen el seguimiento y evaluación de la gestión de la Municipalidad de Aserri en el ámbito para la gestión por resultados (GpRS), y conseguir un modelo que defina los resultados estratégicos del gobierno local para impulsar el cambio y el logro de mejores condiciones para los ciudadanos, se presentan los componentes correspondientes con la intención de cumplir a la Contraloría General de la República la Disposición 4.13 y por ende, modificar los esquemas actuales y adoptar un gerencia pública para la mejora continua cada año en ejecución .

Para que los resultados sean exitosos, la Municipalidad requiere realizar cambios que, aunque no se realicen inmediatamente, deben de ejecutarse de manera sostenible y continua, con el fin de que se logren los objetivos, sus efectos, impactos y resultados, con la intención de enfocarnos en la eficacia, la eficiencia y por ende la efectividad en el desarrollo de los procesos municipales, llevados a cabo con transparencia y rendición de cuentas.

Con la finalidad de establecer el marco orientador común, considerando los pilares de la Planificación para resultados, gestión de programas y proyectos, así como los instrumentos de planificación estratégica vigentes, e impulsando la gestión en el marco de la aplicación de las herramientas metodológicas para la identificación de los resultados estratégicos de corto, mediano y largo plazo, cumple con el objetivo de proporcionar orientación técnica y metodológica respecto a la preparación, diseño, ejecución y uso de una evaluación, que aseguren la calidad de los procesos de cada unidad ejecutora, incentivando las prácticas evaluativas, para generar información, que coadyuve a la toma de decisiones por parte de

la administración, así como las recomendaciones o sugerencias por parte de la unidad de planificación institucional para optimizar los resultados y la intervención objetiva.

I. Marco Normativo

El marco jurídico que compone la planificación a nivel nacional parte de la Constitución Política hasta la creación el Sistema Nacional de Planificación (SNP), el cual está constituido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como ente rector y por las leyes que respaldan. Así, por tanto, es necesario que se comprenda que dicha institucionalidad, integra a las Unidades y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades; por lo que, las principales leyes, su reglamentación y decretos implican el alcance de la planificación en el ámbito municipal y sus enfoques de acción que promueven la orientación hacia el logro de los objetivos.

Las Leyes que forman el marco normativo son las siguientes:

- La Constitución Política de 1949 (art 11, art 50)
- Ley de Planificación Nacional: creación, objetivos, funciones y estructura del Sistema Nacional de Planificación (SNP) (Ley 5525).
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Ley 8131)
- Ley General de la Administración Pública (Ley 6227)

II. Desarrollo y Generación de Valor Público

El presente epígrafe muestra la importancia de considerar en el ejercicio de la Planificación Institucional y la Gestión por Resultados, el concepto de < Generación de Valor Público > como elemento fundamental del accionar municipal, marcando la articulación entre los procesos de seguimiento y evaluación como mecanismos para articular la planificación.

2.1 Gestión para Resultados en el Desarrollo

La Gestión por Resultados en el Desarrollo (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gestión Pública (NgP), con un enfoque que busca estructurar el funcionamiento de la administración

de forma más eficiente, eficaz, transparente, mejor coordinación e integralidad de accionar y crear el valor público, en respuesta a las necesidades de los ciudadanos, fomentando la participación ciudadana.

La gestión por Resultados en el Desarrollo (GpRD), como variante en la Administración Pública, se centra en los objetivos, donde con su adopción, otorga la posibilidad de definir la planificación estratégica, siendo una estrategia de gestión pública, que permite la toma de decisiones basada en información confiable, orientada plenamente al logro de dichos objetivos, encaminándose hacia las metas establecidas por el gobierno local y por tanto, la toma de decisiones basada en el logro de los propósitos de acuerdo a los resultados (productos, efectos e impactos), que controlados, permiten realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento oportuno.

Así mismo, los procesos de planificación se tornan y forman parte de todos los funcionarios municipales, que, siendo, comprendidos y adoptados, desarrolla un objetivo en común hacia la mejora continua de los bienes y servicios cantonales, esto conlleva el cambio de la cultura institucional que dicha gestión requiere para su adecuada implementación por parte de la administración municipal para mejorar las capacidades de la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada área estratégica para re orientar la acción municipal y optimizar los recursos disponibles.

2.2 Valor Público

El valor público es fundamental en el concepto de GpRD, ya que este existe cuando los programas o proyectos que ejecuta el municipio se llevan a cabo para solventar las necesidades cantonales, ofreciendo cada vez más bienes y servicios más eficientes, con calidad, inclusivos y con oportunidad.

Tiene la Municipalidad un papel fundamental en la Generación de Valor Público, además de racionalizar los recursos para la atención de las necesidades cantonales. De esta manera el gobierno local define hacia dónde va, por medio de una visión de desarrollo o lo que es lo mismo planificar para una gestión con resultados, fortaleciendo los objetivos estratégicos

plasmados en los planes estratégicos que rigen el municipio, atendiendo los problemas, generar mayores y mejores oportunidades, creando valor en cada bien y servicio que brinde, la generación de Valor Público legitima el accionar de la municipalidad, además de atraer recursos para poder realizar inversiones y así atender las necesidades de la población que son crecientes cada vez más, esencialmente rendir cuentas sobre el uso de los recursos, y hacer de conocimiento interno y externo el alcance de las metas programadas en cada una de las áreas estratégicas de desarrollo.

2.3 Planificación en la Gestión por Resultados en el Seguimiento y la Evaluación

La gestión basada en resultados proporciona a la planificación un conjunto de principios, enfoques y herramientas que coadyuban a alcanzar los objetivos municipales. Esto a la vez, requiere que se asuma una cultura de evaluación, para que las mismas sean un reflejo de lecciones aprendidas, desarrollar estrategias para precisamente lograr los resultados esperados, y que sistemáticamente se tomen las decisiones para mejorar y contribuir a la ciudadanía en el avance del desarrollo humano.

El proceso continuo como el proceso de seguimiento, permite que las partes interesadas obtengan regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos, además de la revisión de los avances en la implementación de las acciones y las actividades; supervisar las estrategias y las acciones para asegurar el avance hacia los resultados.

Por tanto, para completar precisamente la gestión por resultados, se requiere de una valoración de lo finalizado o en curso de la actividad, proyecto, programa, estrategia, política, u otro, para determinar en qué medida la unidad ejecutora está logrando los objetivos contenidos en la planeación estratégica; ambos proporcionan información en la toma de decisiones acertadas, dado que es una estrategia general en la fase de planificación, para lograr un mejor desempeño y resultados. Los datos e información demostrables permiten ser debatido y reforzar las acciones en cuanto a la línea de acción respectiva, y así utilizar la evaluación para obtener mejoras, ejecutando, aprendiendo y mejorando.

2.4 Funciones Básicas de la Planificación por Resultados

Las funciones esenciales de la Planificación para Resultados en el Desarrollo, considerando sus tres caracteres; estratégico, operativo y participativo, evidencia el proceso de retroalimentación entre las mismas, para alcanzar un objetivo, Obsérvese la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración propia, basado en el diagrama de Martin, Juan (2005)

2.5 Función Prospectiva

La función prospectiva o lo que es lo mismo, la visión de largo plazo permite anticipar y construir un futuro, incorporando previsión, coherencia y reduciendo la incertidumbre, con la asignación de contenido presupuestario a cada una de líneas de acción que conforman los objetivos estratégicos institucionales.

2.6 Función Coordinación y Concertación

La importancia actualmente de la generación de consensos para definir hacia donde debe ir el gobierno local, es hoy día, una de las funciones que debe sobresalir y que deben de

llevarse a cabo con los actores sociales del cantón, para discernir las funciones más relevantes en el ejercicio político y organizativo de la planificación para los resultados de la gestión y por ende del desarrollo que se visualiza alcanzar.

Así mismo, las iniciativas de desarrollo no aseguran la implementación en el tiempo programado, dado que puede carecer de coordinación interinstitucional y baja participación con escasos niveles de concertación para implementar o ejecutar las actividades programadas.

La coordinación y concertación implican la promoción de la participación social en tres dimensiones principales:

- En la interacción del gobierno local con los actores sociales del cantón, que permita concertar sobre distintos temas.
- La coordinación con los actores sociales debe de realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos en tiempo y forma.
- Para la concertación entre los diferentes actores debe de plantearse una propuesta de Desarrollo.

Es, por tanto, que las líneas de acción de cada área estratégica, que demandan del ejercicio de la función de coordinación y concertación, requieren de manera indispensable, llevar a cabo un acercamiento real y genuino, y no caer en ejercicios simbólicos de participación; donde más bien se tiene asistencia de actores. Este mecanismo, es una actividad continua y que se lleva a cabo durante todo el proceso de planificación de cada unidad ejecutora, lo que quiere decir, que se coordina y concentra tanto en la formulación de los planes estratégicos, como dar seguimiento a su ejecución y realizar la evaluación respectiva.

2.7 Función de Evaluación y Seguimiento

Esta tercera función es esencial en la planificación para la gestión por resultados, dado que es la constituye la evaluación y el seguimiento, que tienen como propósito mejorar el accionar municipal, mediante mecanismos de rendición de cuentas, asignación y dirección

de recursos, con un análisis sistemático y objetivo de los indicadores objetivamente verificables, los tiempos de programación y los avances con respecto a los resultados esperados.

La evaluación, cuestiona la intervención misma y sus resultados, recomendando variaciones sustantivas, está directamente vinculada con los instrumentos de planificación, que, mediante procedimientos sistemáticos, métodos y técnicas aplicadas se levanta y se analiza la información acerca de los objetivos estratégicos establecidos, líneas de acción, ejecución de metas operativas y de mejora, establecidas cada año en ejecución. Consecuentemente se obtendrán los informes de seguimiento, las líneas bases consistentes y continuas, para que se puedan utilizar como insumos para los análisis evaluativos (ex – ante, durante y post).

Por tanto, es un medio para fortalecer los procesos en la generación de valor en la Municipalidad, al ser un proceso formativo, la evaluación se apoya en los indicadores objetivamente verificables, que encontramos en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Municipal y el Plan Anual Operativo, que no solamente permitirá conocer los resultados alcanzados en cada una de las evaluaciones realizadas, sino además de los aprendizajes logrados y los ajustes realizados, como medidas correctivas para alcanzarlos.

Por otro lado, el seguimiento, es un proceso intrínseco y no debe de visualizarse de manera aislada, *se centra en la medición de la intervención durante la ejecución*, comparando los resultados esperados es decir programados con los obtenidos, dado que alimenta la toma de decisiones de la administración municipal, y nos alertan o nos indican de una situación concurrente o durante la ejecución, además del estado (total y/o parcial), si se está cumpliendo con las expectativas proyectadas a largo, mediano y corto plazo, por lo tanto, el seguimiento se define como un proceso sistemático y periódico, realizando una intervención semestral y/o anual, para el caso de la municipalidad, así conociendo el avance, el uso de los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos y metas con la finalidad de detectar deficiencias, obstáculos o necesidades de ajustar lo llevado a cabo.

III. Acciones de Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación son complementarios entre sí, ya que el primero permite describir y calificar la planificación operativa y la evaluación permite ver dicho cumplimiento de acuerdo con las políticas, planes, programas y proyectos municipales, es indispensable realizar este proceso sistemático y permanente en la gestión de proyectos y programas.

Permite la toma de decisiones en forma oportuna por parte del gobierno municipal, contribuyendo al mejoramiento continuo de la gestión, la rendición de cuentas y la transparencia en generación de valor público.

Así mismo, la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD), se apoya en la planificación, no solo para identificar los resultados que se espera por parte de la administración, por medio de los procesos de seguimiento, evaluación y los resultados de la ejecución de las actividades para evaluar lo programado cada semestre o cada año en ejecución.

Lo anterior como elementos fundamentales, con enfoque para resultados en el Desarrollo (PpRD), incorporándose al proceso de planificar, para la eficiencia y eficacia de la administración municipal.

3.1 Seguimiento

El Seguimiento o Monitoreo, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto, programas, actividades, coordinaciones, procesos, políticas, para identificar los logros, así como debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

El seguimiento es un procedimiento sistemático, que determina el progreso, los avances físicos, costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades de cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Así mismo, permite generar la retroalimentación a los involucrados o responsables de la Municipalidad; posteriormente dar a conocer los resultados de manera oficial.

Además, con los resultados se indicaran las acciones correctivas ante las afectaciones en el avance o el desempeño alcanzado en cuanto al objetivo en el plazo establecido, con el fin de que este proceso de seguimiento en el ciclo de la planificación cumpla la función de corregir, para ajustar las condiciones, ser efectivos y eficientes en cuantos al desempeño en el uso de recursos y el objetivo de desarrollo del proyecto.

La Unidad de Planificación Institucional es la encargada del proceso de seguimiento y cada uno de los procedimientos se desarrollan con la participación de los funcionarios responsables de cada unidad ejecutora, encargados de informar sobre el avance, remitir la información e indicar los medios de verificación y los productos generados al momento de la evaluación. A continuación, las líneas de acción a llevarse a cabo para cumplir con el seguimiento respectivo del gobierno local:

- La periodicidad del seguimiento de las áreas y objetivos estratégicos, así como las líneas de acción a largo plazo establecidos en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, (PCDHL) se realizará anualmente, seguimiento que se llevará a cabo por la Unidad de Planificación con el reporte de la unidad ejecutora correspondiente.
- Correspondientemente al PCDHL, el cumplimiento / cumplimiento parcial o nulo, serán identificadas en la *Matriz de Evaluación* correspondiente, y, por tanto, el año en ejecución correspondiente al posterior de cada año evaluado se le dará seguimiento para re – conocer el avance, y si se han permitido subsanar los desfases.
- La periodicidad del seguimiento de los objetivos específicos, líneas de acción estratégicas, así como los indicadores a mediano plazo establecidos en el Plan Estratégico Institucional, (PEM) se realizará anualmente, seguimiento que se llevará a cabo por la Unidad de Planificación con el reporte de la unidad ejecutora correspondiente.
- Correspondientemente al PEM, el cumplimiento / cumplimiento parcial o nulo, serán identificadas en la *Matriz de Evaluación* correspondiente, y, por tanto, el año en ejecución correspondiente al posterior de cada año evaluado se le dará seguimiento para re – conocer el avance, y si se han permitido subsanar los desfases.

- La periodicidad del seguimiento de las metas del Plan Anual Operativo (PAO) de programas, proyectos y/ o actividades, será semestral y anual (*como lo establece la base normativa: Normas 4.3.15, 4.5.5 a 4.5.7 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, Directrices SIPP (D-1-2010-DC-DFOE), con fundamento legal en los artículos 175, 183 y 184 de la Constitución Política, 55 de la Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos, 12, 13 y 17 de su Ley Orgánica, las Normas Técnicas sobre presupuesto público N-1-2012 DC-DFOE*).
- Para llevar a cabo la evaluación del PAO; se utilizará el Matriz de Desempeño Programático (MDP) establecida por la Contraloría General de la República (CGR), para el I semestre y II semestre, julio y febrero respectivamente se presenta la evaluación con el documento denominado < *Informe de Evaluación*>, el cual detalla los avances, rezagos, factores de éxito o causas de la ejecución programada para cada una de las metas de los programas I, II, III. y IV.
- Se presentarán en dicho *Informe de Evaluación* los desafíos o sugerencias; como medidas oportunas para la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en la capacidad de éxito de los objetivos planteados en relación con los indicadores, la periodicidad y los responsables.
- Se divulgarán los resultados del seguimiento del Plan Anual Operativo de cada año, así como de los Planes Estratégicos de largo y mediano plazo, para el fortalecimiento de la transparencia del accionar del gobierno local ante la ciudadanía.
- Los mecanismos de control para la gestión y los resultados que devengan de cada proceso evaluado se presentaran al Alcalde y/o Alcaldesa, así como al Concejo Municipal, para la toma de decisiones por parte de la administración.

3.2 Evaluación

Medir y analizar el desempeño, es la tarea del proceso de evaluación, con la intención de gestionar con más eficacia los efectos y los productos que son los resultados con relación a la Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo, es el objetivo principal de llevarse a cabo, para analizar las contribuciones en cada una de las áreas estratégicas de la Municipalidad, el efecto en el desarrollo, y mejorar las estrategias, programas, actividades o los proyectos.

La ejecución de las evaluaciones en el marco de la transparencia y rendición de cuentas será la manera de coadyuvar en la toma de decisiones oportunas en cuanto a los proyectos, actividades y/o procesos ordinarios, coordinaciones interinstitucionales, para la ejecución de las líneas y sus objetivos estratégicos y por supuesto al mejoramiento del desempeño y los resultados esperados. La unidad de planificación se encargará de realizar la evaluación por medio de las siguientes líneas de acción:

- Asegurar el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones en el gobierno local mediante la divulgación, socialización y aplicación de recomendaciones, para el establecimiento de lineamientos e instrumentos técnicos metodológicos, en conjunto con planes de acciones para la implementación de recomendaciones para el cumplimiento, así como el seguimiento, en busca del mejoramiento en la gestión y decisiones fundamentales.
- Revisar y actualizar las herramientas de evaluación, esto para robustecer la evidencia y los registros de la evaluabilidad.
- Fortalecimiento de las capacidades en evaluación de los funcionarios municipales, por medio de la implementación de capacitaciones, talleres y/o procesos de orientación y asistencia que inste a una cultura de evaluación más fortalecida cada vez más en la municipalidad.
- En cuanto al tema de *coordinación Interinstitucional*, se requiere que sea continua, con el fin de ordenar las actividades, no duplicar actividades y complementar la gestión de

las instituciones participantes, para dar uso eficiente a los recursos públicos, para el logro de los objetivos comunes plasmados en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local. Por lo que se utilizara para este fin los instrumentos de evaluación incluidos en el PCDHL 2023-2033, que den cuenta del avance o cumplimiento de las actividades, los recursos utilizados, los plazos y las responsabilidades de la ejecución diseñada en el momento estratégico.

IV. Mecanismos de Control y Evaluación

El Proceso de los mecanismos de control y evaluación y sus instrumentos forman parte de Gestión para resultados de Desarrollo (GpRD), estableciendo la causalidad de los elementos plasmados en los planes, programas y proyectos, que inicia desde el objetivo, su línea de acción hasta los productos con sus efectos e impactos, conociendo como se lograron o se lograran y como medir dicho cumplimiento.

Así, por tanto, el proceso de recolección, y la valoración de los indicadores con respecto al cumplimiento y la periodicidad establecida permitirá, no solo conocer el avance, que es la base estratégica, sino también, permite transformar la información en datos de especial interés para la toma de decisiones estratégicas.

Los instrumentos de evaluación y seguimiento, como mecanismos de control que a continuación se detallan permiten un monitoreo organizado de los proyectos, actividades de las líneas de acción y estimar el rendimiento del responsable de su ejecución en el periodo establecido de los procesos estratégicos, así como los operativos de la Municipalidad, los instrumentos pertenecen a los planes estratégicos de la Municipalidad, a detallar:

Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2033

- Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales (pág. 106)
- Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales (pág. 107)

Plan Estratégico Municipal 2023-2028

- Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal 2023-2028 (pág. 50-70)

- Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Políticas, Áreas Estratégicas, objetivos y Lineas de Acción (pág. 95-100)
- Plan de Mejora Institucional del Plan Estratégico Municipal 2023-2028 (pág. 71-75)

Plan Anual Operativo de cada año en ejecución

- Matriz de Desempeño Programático CGR)

Informes de Evaluación semestrales y anuales

- Informes del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Municipal, Planes operativos.

Nótese las matrices y/o instrumentos de seguimiento y evaluación que a continuación se detallan, que los mecanismos de control incluyen la periodicidad para su ejecución, los indicadores de medición (cualitativos o cuantitativos), los responsables y/o involucrados, entre otros elementos que permiten a la administración dar el seguimiento y por ende evaluar correspondientemente.

Es importante mencionar que para el caso del monitoreo respecto al seguimiento y evaluación del PAO, cuenta con un proceso formal por medio del Manual de Procedimientos de la Fase de Formulación Presupuestaria, con ello las metas que conforman cada programa del gobierno local, son evaluadas semestralmente y se hace uso del instrumento oficial de la Contraloría General de la República (CGR), misma que indica las métricas respecto a los indicadores de cada meta, además del avance porcentual con respecto a la programación de la meta, así como el uso de los recursos o el contenido presupuestario destinado al cumplimiento de la ejecución del programa, proyecto, actividad u otro.

Dicho esto, el establecimiento de los mecanismos de control, permite que las unidades ejecutoras y los funcionarios responsables, actúen de manera coordinada e integrada hacia los procesos de planificación del desarrollo del cantón de Aserrí, en fundamento de los principios que rigen la planificación de desarrollo, logrando acciones oportunas y de mejora

continua para los habitantes del cantón, siendo integrales, divulgados, flexibles, sostenibles y continuos en congruencia con la estrategia de largo, mediano y corto plazo.

Finalmente, los elementos identificados, sobre la gestión de seguimiento y evaluación con los instrumentos estratégicos, así como la metodología de la unidad de planificación permiten minimizar el riesgo de cumplimiento, dado que, la información recolectada se realizará de manera digital, por lo que se reconocerá la ejecución de los recursos y los resultados, efectos e impactos en la ciudadanía aserriceña; contribuyendo al mismo tiempo al reconocimiento del desempeño institucional, la toma de decisiones oportuna que permita ajustar las acciones a los cambios del entorno y conseguir los resultados institucionales planificados como prioritarios.

Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN EN EL CCCI

CCCI : ASERRÍ
DIMENSIÓN:
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA DIMENSIÓN:
ÁREA ESTRATÉGICA PLAN CANTONAL DE DESARROLLO HUMANO LOCAL AL QUE SE VINCULA:

1. PROGRAMACIÓN										2. SEGUIMIENTO PERIÓDICO			3. EVALUACIÓN ANUAL		
1.1. Proyecto o acción	1.2 Objetivo	1.3 Meta	1.4 Indicador	1.5 Línea Base	1.6 Compromisos institucionales	1.7 Presupuesto estimado en miles de col.	1.8 Nombre representante inst.	1.9 ubicación geograf.	1.10 fuentes verificables	2.1 avance -indic	2.1 presup. Ejec.	2.3 comentarios	3.1 % de cumplimiento programa	3.2 presup. Ejec.	3.3 comentarios

Matriz de Seguimiento y Evaluación de Coordinaciones Interinstitucionales

Seguimiento Anual del PCDHL por parte de las instituciones							
PCDHL			ODS	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO			
ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ODS	PONDERACIÓN DE PORCENTAJE	SI	NO	ACCIÓN INSTITUCIONAL

Matriz de Seguimiento y Evaluación de las Políticas, Áreas Estratégicas, objetivos y Lineas de Acción

MATRIZ DE VINCULACIÓN DE LAS POLITICAS, AREAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y LAS LINEAS DE ACCIÓN	
POLITICAS	
ÁREA ESTRATÉGICA	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
LINEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS	

Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal 2023-2028

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACION	Riesgos

Plan de Mejora Institucional del Plan Estratégico Municipal 2023-2028

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA

Plan Anual Operativo- Matriz de Desempeño Programático- CGR

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL											EVALUACIÓN									
PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	META			INDICADOR	PROGRAMACIÓN DE LA META				FUNCIONARIO RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR META		GASTO REAL POR META		Resultado anual del indicador de eficiencia en la ejecución de los recursos por meta	EJECUCIÓN DE LA META				
		Código	No.	Descripción		I semestre	%	II semestre	%			I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE		I Semestre	%	II Semestre	%	Resultado del indicador de eficacia en el cumplimiento de la metas programadas
AREA ESTRATÉGICA																					
							0%		0%							0%		0%		0%	0%
							0%		0%							0%		0%		0%	0%
							0%		0%							0%		0%		0%	0%
							0%		0%							0%		0%		0%	0%

V. Periodicidad del seguimiento y Evaluación

Para dar seguimiento y evaluación eficazmente, la unidad de planificación institucional como encargada de dicho proceso, llevara a cabo las siguientes disposiciones:

- Reunirse con los funcionarios responsables de las unidades ejecutoras, encargados de proyectos, actividades, políticas u otros para evaluar el avance del logro de los resultados previo a la evaluación anual del año en ejecución con relación a las líneas de acción de las áreas estratégicas del PCDHL y PEM.
- Remitir el avance de las líneas correspondientes a su cargo según evaluación realizada y el avance respectivo, así como los avances pendientes o en ejecución para el logro del objetivo del PCDHL y PEM.
- Establecer un marco de seguimiento sistemático y desarrollar un *plan de evaluación* que contenga a las unidades ejecutoras que no tengan un avance exitoso según la programación con las medidas correctivas pertinentes.
- Reunirse con los funcionarios responsables de las unidades ejecutoras, encargados de proyectos, actividades, políticas u otros para evaluar el avance del logro de los resultados previo a la evaluación semestral y anual de cada una de las metas del Plan Anual Operativo del año en ejecución.
- Remitir el avance de la meta o metas correspondientes a su cargo según evaluación realizada y el avance respectivo con el pendiente de ejecución para el Plan Anual Operativo, respecto al avance de la meta y la ejecución de recursos.
- Solicitar debidamente los perfiles de proyectos en su formato oficial determinado por la unidad de planificación institucional, así como los estudios de Prefactibilidad y Factibilidad a quien corresponda, según tipo de proyecto.

VI. Cultura Institucional y Mecanismos de Mejoramiento Continuo

Basado en la importancia de la gestión por resultados y los mecanismos de control, se hace indispensable referirse a la cultura institucional que esto supone, dado que las prácticas a este respecto será lo que oriente y de sentido al quehacer de la Municipalidad para generar un cambio real, por ello, es fundamental promover la cultura de la evaluación, para generar un entorno laboral mayormente eficiente y eficaz.

Las acciones de mejora son una etapa integrada al proceso de seguimiento que tiene como finalidad corregir la gestión para lograr los resultados establecidos en la planeación estratégica. El desafío no solamente es la implementación de la Gestión por Resultados sino también adoptar la cultura institucional en base a la evaluabilidad, que incidirá directamente o indirectamente en el éxito de la implementación, este desafío se encuentra en el ámbito político, institucional, el de recursos y por su puesto el organizacional, con la intención de que la *Nueva Gerencia Pública* busque un mayor y mejor equilibrio de los bienes y servicios que requiere el cantón de Aserrí, promoviendo la conformación de espacios para la mejora continua a partir de los resultados de los mecanismos de control, por medio del seguimiento y evaluación.

Para lograr dicho fin, es necesario la implementación de:

- Capacitaciones
- Talleres
- Procesos de sensibilización
- Asistencia Técnica de la Unidad de Planificación
- Intercambio de experiencias de las unidades con relación a la ejecución y la evaluación

Lo anterior, permitiría orientar de forma eficiente a los funcionarios municipales en las labores de operativización de cada una de las líneas de acción en cumplimiento de los proyectos, actividades, procesos, u otro de las áreas estratégicas, garantizando la sostenibilidad del proceso, así como los mecanismos de registro y divulgación constante de

los avances o rezagos que permiten conocer la evaluación, estos mecanismos de mejoramiento continuo de los procesos estratégicos y operativos en conjunto con las partes interesadas, permitirán cada vez más el fortalecimiento de la Cultura Institucional.

Calendario de actividades para el fortalecimiento de la Cultura Institucional de Seguimiento y Evaluación

Mecanismo de Mejoramiento Continuo	Periodicidad	Periodicidad	Periodicidad
Capacitaciones	I trimestre	III trimestre	
Talleres	I trimestre	III trimestre	
Procesos de Sensibilización	II trimestre	II trimestre	
Asistencia Técnica			Durante el año en ejecución
Intercambio de experiencias			Durante el año en ejecución

6.1 Mecanismos y Canales de comunicación

Con respecto a las Normas de Control Interno del Sector Público y las responsabilidades que de ello deviene tanto del jerarca, como de titulares subordinados, es necesario mantener una comunicación constante y por ende el seguimiento de los procesos; para ello, los mecanismos y canales de comunicación permiten la detección oportuna de las deficiencias para intervenir de manera oportuna y periódica.

Uno de los aspectos esenciales para la Gestión por Resultados es hacer partícipe a los funcionarios de la Municipalidad para generar un gobierno local orientado a los ciudadanos aserriceños en búsqueda de la ejecutabilidad de las líneas de acción, con perspectiva a las soluciones de los problemas del cantón.

La Estrategia de difusión de los resultados contenidos en los informes de seguimiento y evaluación va dirigida a los funcionarios municipales directamente relaciones con el proceso, así también, este componente de divulgación es esencial para la socialización, persiguiendo el objetivo de fortalecer la transparencia de la gestión pública y rendición de cuentas mediante información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de Seguimiento y Evaluación.

La divulgación conlleva la definición de los medios y canales de difusión tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios a los cuales se les brindará la información de seguimiento, considerando los siguientes aspectos:

Actividades

- Boletines
- Foros
- Blog
- Conversatorios

Medio de difusión

- Medios impresos
- Medios virtuales
- Redes de comunicación
- Medios presenciales.

Los aspectos mencionados anteriormente deben ser programados mediante un plan de divulgación donde determine la especificidad en cuanto a periodicidad, actividad y las características propias de cada espacio.

VII. Síntesis

La Planificación Estratégica de la Municipalidad de Aserrí, partiendo del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, actualizado en el año 2022, el cual tiene vigencia de 2023-2033, fue elaborado con un enfoque de Planificación para Resultados en el Desarrollo (PpRD), haciendo efectivo en su construcción el momento analítico-descriptivo, con fundamento en los principios de planificación participativa para resultados del Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo del Sector Público (MGpRD) con enfoque en Desarrollo Humano a partir de la Guía Oficial Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local (MIDEPLAN 2016).

Su misión, visión, valores y principios fueron elaborados con participación ciudadana por medio de talleres participativos, legitimando el proceso, en su momento estratégico llevándose a cabo dichos talleres de diagnóstico y validación; con la información recopilada, se lograron establecer las necesidades cantonales de cada una de las áreas estratégicas, lo que permite comprender el proceso de transformación , de los resultados que se esperan, así como los impactos para un mayor desarrollo sostenible y generación de valor público.

En el momento táctico operacional, no solamente se establecieron las líneas de acción en el PCDHL, si no que se priorizo con los funcionarios municipales las líneas de acción de cada área para el PEM, dicha planeación a mediano plazo, estableció o actualizo, los objetivos estratégicos, indicadores, líneas bases, riesgos, asignación de responsables, entre otros elementos, permitiendo en consecuencias integrar al Plan Anual Operativo cada año, durante su vigencia, metas en concordancia con la línea estratégica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Con la adopción de mecanismos de control, se obtienen aprendizajes, que con transparencia y una adecuada rendición de cuentas sobre las intervenciones de las unidades ejecutoras de la Municipalidad de Aserrí y permitirá el desarrollo del valor público cada vez más para los ciudadanos del cantón.

Bibliografía

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2014). Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. Autor. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan] y Ministerio de Hacienda [MINHAC]. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda -- San José, CR: MIDEPLAN-MINHAC

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -- San José, CR: MIDEPLAN, 2016.

Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL2005.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. One United Nations Plaza New York, NY10017, USA. Recuperado de http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf