

**Pautas básicas para implementar sistemas
normativos de planificación, programación,
seguimiento y evaluación institucional
(Gestión por Resultados)**

Pautas Básicas para Implementar Sistemas Normativos de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación Institucional (Gestión por Resultados).
2008, 54 páginas. Primera Edición.

Temática: Planificación

Jorge Armando Cáliz Hernández

Economista / Consultor FOCAL -JICA

Minoru Arimoto

Jefe Asesor Proyecto FOCAL - JICA

Félix Molina

Director de Desarrollo Local

Secretaría de Gobernación y Justicia

Diagramación:

Roberto Canizales

Impresión:

Ediciones Guardabarranco

Teléfonos: (504) 238-2528 y 238-6280

Primera edición:

Septiembre, 2008

Este documento ha sido posible en su elaboración por el Proyecto FOCAL - JICA - FHIS y Consejo Intermunicipal Higuito, y su edición por la Secretaría de Gobernación y Justicia. Los conceptos y opiniones expresadas por el autor no necesariamente reflejan la política y filosofía institucional de los patrocinadores y editores. Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento siempre y cuando se cite su fuente.

Contenido

Introducción	7
I. Importancia del Perfil Institucional	9
1.1 Características relevantes	9
1.2 Estructura organizacional	9
1.3 Objetivos institucionales	10
II.La Planificación y Programación	12
2.1 Fundamentos teóricos	12
2.2 Marco metodológico	12
2.3 Proceso operativo	15
2.4 Instrumental de apoyo	18
2.5 Guía metodológica	30
III.El Seguimiento y Evaluación	33
3.1 Fundamentos teóricos	33
3.2 Marco metodológico	33
3.3 Proceso operativo	36
3.4 Instrumental de apoyo	38
3.5 Guía metodológica	47
IV. Perfil de la Unidad de Planificación y Gestión	49
4.1 Organización	49
4.2 Finalidad	49
4.3 Objetivos	49
4.4 Atribuciones	49
4.5 Funciones	49
Bibliografía	51
Glosario	53
Anexos:	
- Matriz de Objetivos y Resultados Esperados del Consejo Higuito	55

Presentación



La planificación es un instrumento de gestión institucional para cualquier tipo de entidad, sea pública o privada, o de aquellas estructuras con responsabilidades específicas en períodos definidos, tales como los programas y proyectos.

Es generalmente aceptado que la planificación es un medio básico de cualquier proceso de gestión institucional; es decir para asegurar el apropiado cumplimiento de los otros instrumentos o herramientas de la gestión, es una condición necesaria que primero se aplique ésta.

Existe una diversidad de métodos de planificación, varios de los cuales se especializan según su ámbito de aplicación: instituciones de servicios, empresas, proyectos de desarrollo, programas institucionales, construcción de infraestructura, y métodos para planificar la intervención en el desarrollo del territorio y su población.

El presente documento contiene las pautas básicas para implementar sistemas de planificación normativa, en diversos ámbitos institucionales: sector público, entes descentralizados, organizaciones privadas para el desarrollo, mancomunidades de municipios y las municipalidades, entre otras.

Tenemos que reconocer que una de las debilidades existentes en la gestión institucional de diversas entidades relacionadas con procesos de desarrollo es que no tienen implementados sistemas de planificación, y las pocas herramientas que utilizan son en función de demandas externas. Entre estos casos se encuentran la mayoría de las municipalidades del país.

En una gira de trabajo cotidiana que realizamos por el Departamento de Copán observamos varios modelos que el Proyecto FOCAL está impulsando en los municipios miembros del Consejo Intermunicipal Higuito, incluyendo la aplicación de la presente metodología en esta mancomunidad y dos municipalidades: Corquín y San José.

Por lo anterior, es de interés de la Secretaría de Gobernación y Justicia apoyar este tipo de iniciativas y colaborar con el autor en la publicación de las presentes pautas, como una herramienta alternativa que será de utilidad para las instituciones que están involucradas en los procesos del desarrollo local.

Secretaría de Gobernación y Justicia

Introducción

La Secretaría de Gobernación y Justicia y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) ponen a disposición de las instituciones gubernamentales y privadas, así como a organismos no gubernamentales, municipalidades, manco-munidades de municipios y los diversos profesionales relacionados con el desarrollo y el servicio público, la siguiente guía metodológica para establecer Sistemas Normativos de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Las presentes pautas básicas se han preparado por la necesidad evidente que las instituciones locales y nacionales que tienen responsabilidades en la promoción del desarrollo y/o el bienestar social tengan y apliquen una herramienta valiosa que contribuya a asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión técnica-administrativa de sus grandes objetivos y atribuciones asumidas por sí o por delegación del propio Estado.

La preparación de esta guía se ha realizado después de la aplicación práctica del instrumental y la implementación en algunas instituciones de servicio como la fundación CAMO, las municipalidades de Corcuín y San José de Copán, las mancomunidades Chortí y el Consejo Intermunicipal Higuito; y sobre la base de esta valiosa experiencia se consideró importante escribirla como una guía para otras que tengan interés en implementar sistemas de planificación institucional.

Previamente el autor había escrito una guía metodológica de planificación para la Asociación de Municipios de Honduras, que ha representado

un insumo valioso en la construcción del presente documento, conjugado con el desarrollo de experiencias prácticas en las instituciones antes mencionadas y en diversos proyectos de desarrollo rural y local en los últimos 20 años.

La planificación y su seguimiento es un sistema útil como instrumento para guiar las operaciones de cualquier ente en el logro de sus grandes propósitos; por tanto, su aplicación debe verse como un proceso necesario, flexible, pero que implica seguir un método, técnicas, instrumentos y etapas a cubrir, culminando con la evaluación para determinar el avance de aspectos previstos a cumplir. He aquí la importancia de la presente guía.

El documento contiene cuatro capítulos. El primero corresponde a la importancia del Perfil Institucional en el cual se analizan las características, la estructura organizacional y los objetivos, siendo esto básico para entender el marco metodológico propuesto. El Capítulo Segundo trata sobre las bases del Sistema de Planificación y Programación, sus fundamentos, la descripción del marco metodológico, el contenido de los planes con su guía metodológica y el instrumental a utilizar. El Capítulo tercero muestra las pautas para el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación, bajo los mismos elementos que guiaron las bases del sistema de planificación y programación. Por último, el Capítulo cuarto incluye una propuesta modelo para organizar Unidades de Planificación y Gestión Institucional, como la Unidad responsable de impulsar y aplicar la presente guía en los casos que el tamaño de la institución lo requiera.

I. Perfil Institucional



Para establecer este sistema normativo de planificación institucional (a manera simplificar lo llamaremos así, pero entenderemos que el sistema implica además, lo referente a la programación operativa y el seguimiento y evaluación) es básico que la organización o institución, pública o privada tenga al menos un marco institucional mínimo requerido.

Ello es importante porque el proceso de planificación propuesto en estas pautas básicas, es de gestión por resultados, en donde la definición de los objetivos institucionales y de las unidades organizacionales es la base sobre la cual se parte, por ello la existencia de un manual de organización es fundamental o de lo contrario habrá que partir por construir los objetivos de largo plazo de cada unidad organizacional.

Esto implica que, al momento de estructurar el manual respectivo del sistema de planificación institucional se muestre como un marco referencial la descripción clara de algunas características relevantes de la institución, la estructura organizacional con sus diferentes niveles y unidades, y los objetivos institucionales generales y por unidad.

Tomando como base dichos objetivos se procede a construir los resultados por alcanzar en el período de planificación, generalmente para un año, y por consiguiente las actividades-metas por cada resultado, apoyándose en las funciones definidas en el perfil de la unidad, y si no existiera, se construyen bajo la lógica de las acciones necesarias para alcanzar los resultados definidos. A continuación se describen algunos de los aspectos básicos del perfil institucional.

1.1 Características relevantes

Estas sirven como un marco referencial de los antecedentes institucionales que pone en relieve algunos aspectos importantes que muestran a la

misma, entre estos aspectos podemos considerar los siguientes:

- Cuándo y cómo surge la institución.
- Naturaleza social y jurídica
- Cambios relevantes que ha tenido a través de los últimos años.
- Alianzas estratégicas y de cooperación
- Principales logros alcanzados en los últimos años

1.2 Objetivos institucionales

Que los objetivos institucionales estén correctamente formulados al igual que el pensamiento estratégico, es básico para definir los resultados que se esperan alcanzar por cada período, este es uno de los pilares fundamentales de la planificación y por ende para la derivación de los resultados esperados, en otras palabras, esta representa la base de la gestión por resultados.

Vamos a dar por entendido que para establecer el sistema, los objetivos ya están formulados (en el manual de organización y funciones); de lo contrario habrá que iniciar el establecimiento del sistema, con el diseño de los objetivos, que posteriormente representarán un insumo para preparar el respectivo manual de organización.

En lo referente al pensamiento estratégico, como podremos ver en el Capítulo dos, se incorporarán en la programación los proyectos estratégicos derivados de los objetivos de líneas o de las propias líneas estratégicas, bajo un tratamiento especial, considerando que el plan estratégico apunta al logro de un sueño específico en el largo plazo. Pero la institución, por mandato en su constitución, debe además cumplir con sus propósitos y atribuciones normativas.

En consonancia con lo anterior, a continuación damos algunos conceptos básicos a considerar en la construcción de los fines, objetivos y el pensamiento estratégico institucional:

Finalidad:	Objetivo último de la institución u organización y de cada una de las Unidades que la integran.
Objetivo:	Es un propósito por alcanzar en el corto, mediano o largo plazo.
Resultado esperado:	Es un producto a obtener, por la ejecución de diversas actividades necesarias y suficientes concatenadas entre si, en un tiempo y a un costo determinado.
Misión:	Es la razón de ser de la institución, que muestra el concepto, su naturaleza, valores, así como la gente a la que sirve
Visión:	Es la concepción de un futuro deseable que expresa una imagen objetivo.
Línea Estratégica:	Es el camino, o diversos caminos, a seguir para lograr la visión compartida institucional.
Proyecto estratégico:	Son las ideas de inversión a gestionar para contribuir a lograr, junto con otras, el cumplimiento de las estrategias y objetivos, con un ciclo de vida de inicio y de término y a un costo determinado.
Valores:	Es la ponderación que hacemos del alcance, significancia o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
Principios:	Normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

1.3 Estructura organizacional

Un principio básico de toda organización, a tomar en consideración permanentemente, es que su estructura debe estar en consonancia o responder estrictamente a los objetivos que persigue; en este sentido es fundamental apegarse a los objetivos que dieron pie a su constitución (personería jurídica o decreto constitutivo), pero, también, hay que conjugar la misión y visión estratégica institucional, de manera que la organización asegure su cumplimiento.

La estructura organizacional de toda institución se describe en los manuales de organización y

funciones, que representa el instrumento normativo y guía para conocer, aclarar e interpretar el organigrama.

Para efectos de la planificación y programación operativa los objetivos, atribuciones y funciones de las diferentes unidades organizacionales representan la base para estructurar el plan, estimando que este tipo de planificación es de carácter normativo y por tanto lo establecido en el manual de organización y funciones representa un mandato institucional a cumplir hacia el largo plazo.

A continuación se describen brevemente un modelo de los Niveles y Unidades que generalmente conforman una organización:

Nivel jerárquico	Unidades tipo
Nivel Decisorio	<i>Asamblea General, Junta Directiva, en casos, y dependiendo del tipo de organización, puede ubicarse en este nivel una Junta de Vigilancia, un Comité de Transparencia, etc.</i>
Nivel Ejecutivo – Administrativo	<i>Gerencia, Administración, Recursos Humanos, Planificación, Comunicación, Atención al Cliente, Auditoría Interna, Equipo Staff, etc.</i>
Nivel Técnico – Operativo	<i>Departamentos y secciones técnicas según el tipo de organización</i>

II. El Sistema de Planificación y Programación

2.1 Fundamentos Teóricos

La planificación es una herramienta técnico-metodológica relativamente de reciente utilización para guiar las operaciones, determinar los recursos requeridos y saber hacia donde queremos llegar en un tiempo establecido; sin embargo, desde que se empezó a utilizar se han venido desarrollando diferentes instrumentos y técnicas dependiendo de su ámbito de aplicación, así podemos mencionar algunos métodos como el Gantt, PERT, Marco lógico, ZOPP, etc.

A nivel institucional la planificación se ha utilizado con los propósitos descritos, teniendo relevancia para la asignación de recursos, sobre la base de los objetivos, definición de resultados y establecimiento de metas, generalmente en períodos de un año; la mayoría de las instituciones, principalmente del sector público tienen unidades de planificación encargadas de coordinar la formulación de planes y su seguimiento.

A pesar del recorrido, la experiencia alcanzada y los esfuerzos en esta materia, todavía la planificación no representa un instrumento efectivo en muchas instituciones. Primero, porque la preparación de planes se toma simplemente como una obligación a cumplir en el mejor de los casos; segundo, normalmente la formulación de los presupuestos se realiza al margen de los planes operativos y simplemente como la justificación de un monto asignado.

También, otro problema común identificado en estos procesos es el criterio que la planificación es una pérdida de tiempo y/o debe ser hecha por los supuestos responsables (léase Unidades de Planificación) a la que algunos denominan la isla de la fantasía; esto último no es casual en vista de nuestra cultura de desorganización y por tanto de realizar el trabajo según el desenvolvimiento cotidiano.

Lo anterior, sin importar si lo que se hace apunta hacia el logro de los objetivos ya establecidos, que generalmente aunque están planteados en los manuales y las cartas constitutivas casi son desconocidos para quienes se suponen son los responsables de alcanzarlos; además, la no planificación facilita el trabajo porque no tenemos metas que cumplir, ni controles a que ajustarnos; en otras palabras, "en río revuelto, ganancia de pescadores".

Sin embargo, estamos obligados a superar estas concepciones, principalmente si somos conscientes de los escasos recursos de que la generalidad de las instituciones dispone para el logro de sus objetivos, lo que conlleva a una necesaria utilización eficientemente de los mismos, incluyendo la optimización del recurso humano que es el capital principal de toda organización.

La literatura sobre el tema muestra diversos conceptos de planificación, algunos complejos y otros sencillos, en este caso hemos construido un concepto que creemos se adapta al esquema que proponemos, siendo este:

La planificación institucional es el proceso mediante el cual, sobre la base de un análisis de la situación pasada y presente y los objetivos ya establecidos definimos los resultados esperados y actividades - metas por alcanzar en un período determinado, con un presupuesto mínimo requerido para su ejecución.

2.2 Marco metodológico

El marco metodológico modelo que hemos desarrollado está conforme la estructura tipo explicada en el inciso 1.3; sin embargo, la preparación del marco metodológico para cualquier

institución que pretenda aplicar las presentes pautas, deberá considerar los niveles que le competan y en función de sus propias unidades organizacionales.

En el presente modelo, para cada nivel se definen las actividades a realizar en el proceso de planificación-programación, los objetivos que se pretenden alcanzar por cada actividad, los

responsables de cumplirlas, los participantes en el proceso, la periodicidad en que se deben realizar, los instrumentos y formatos a utilizar, la metodología que se debe aplicar y finalmente los productos por obtener.

En síntesis, las actividades por cada nivel se resumen así:

Unidades Organizacionales de Carácter Técnico - Operativas y Administrativas.

- Elaboración de plan operativo - presupuesto anual.
- Elaboración de planes de trabajo mensual y semanal.

Unidad de Planificación de la Gestión (en los casos que existan)

- Elaboración del plan operativo presupuesto de la Unidad.
- Consolidado del plan operativo y presupuesto anual a nivel institucional.
- Elaboración de los planes de trabajo mensual y semanal.

Nivel Decisorio:

- Reunión preliminar de la instancia directiva para aprobación de los resultados esperados del período a programar y definir lineamientos del plan.
- Jornada de programación de instancias contraloras (si existieran).
- Jornada de análisis y aprobación del plan operativo presupuesto.
- Análisis y aprobación por la instancia de máxima autoridad.

Reiterando lo expresado, un aspecto fundamental del proceso, como parte preliminar de la preparación del plan será el diseño de los resultados esperados por cada Unidad Organizacional, los cuales deben necesariamente derivarse de los objetivos establecidos para la respectiva Unidad.

Estos resultados deben ser concretos, medibles, establecidos para el período del plan, pertinentes a los objetivos y estar en función de la capacidad operativa institucional: recursos humanos, recursos financieros y logísticos; es decir no debe plantearse más de lo que la Unidad tenga capacidad para ejecutar en el período.

Como parte del proceso operativo, después de diseñados los resultados esperados y discutidos a

nivel de Equipo *staff*, éstos se someten al análisis, discusión y aprobación del cuerpo directivo y sólo después de su aprobación se comienza con la aplicación del instrumental propuesto del sistema.

A continuación puede observarse el marco metodológico tipo sobre el proceso de planificación y programación con la descripción de las acciones por cada nivel:

Cuadro No. 1
Marco Metodológico: Sistema de Planificación y Programación Institucional

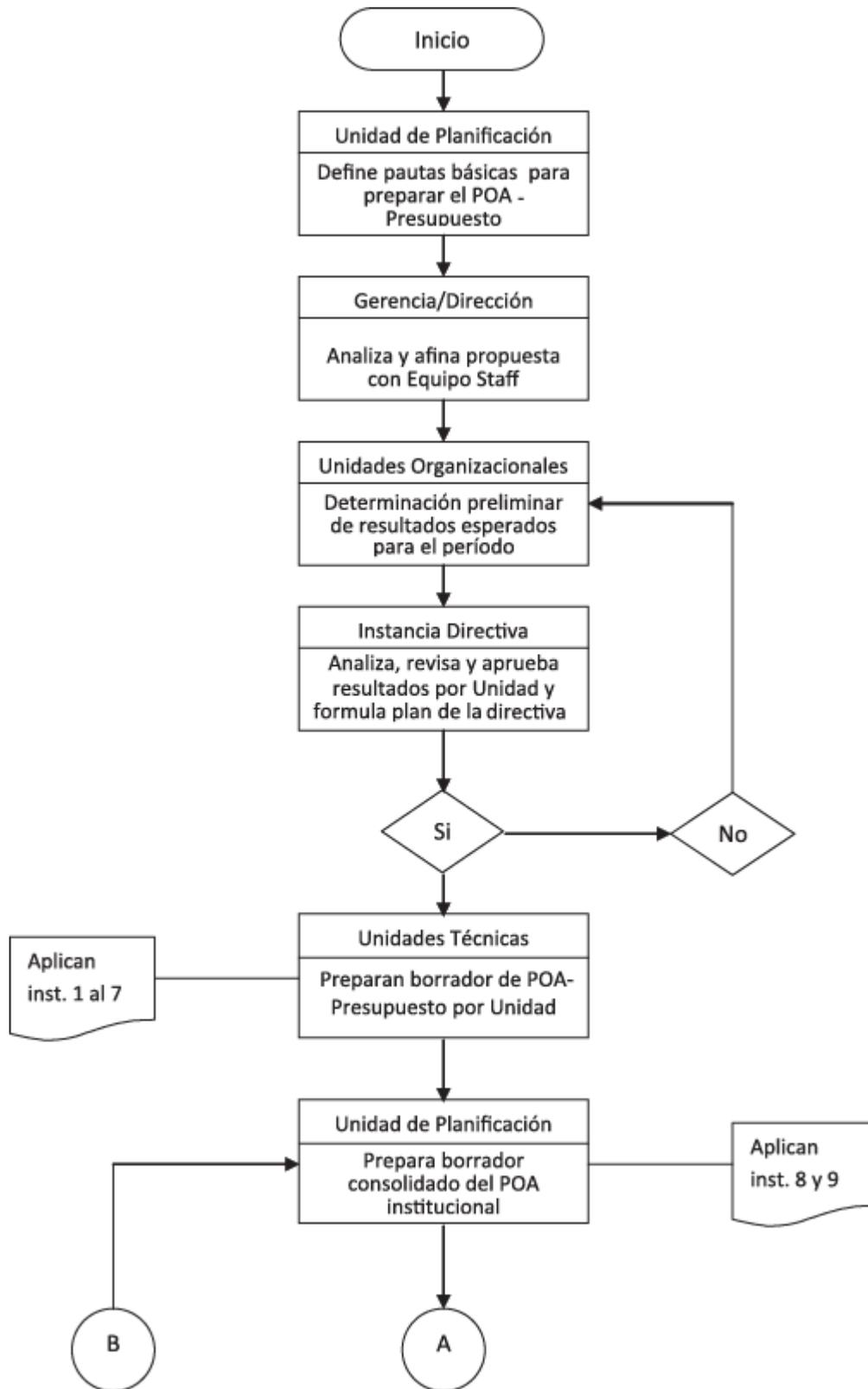
Niveles /Actividades	Propósitos	Responsable	Participantes (as)	Periodicidad	Instrumento por utilizar #	Metodología	Productos
A nivel de las Unidades Técnicas Regionales o Sectoriales: (si existen)							
-Elaboración de plan operativo y presupuesto anual	Disponer de un instrumento que guíe las operaciones de la Unidad y un referente para determinar los avances en las operaciones.	Jefe de la Unidad	Equipo técnico	-Anual (del 15 de octubre al 15 de noviembre)	1,2,3,5,6,7	Trabajo de gabinete aplicando el instrumental requerido sobre la base de los grandes lineamientos institucionales	Un documento plan de la Unidad
-Elaboración de planes de trabajo mensual y semanal	Desagregar las metas trimestrales en actividades a programar mensual y semanal para facilitar las operaciones y base para medir el nivel de eficiencia.	Idem	Idem	-Mensual -Semanal	9,10 y 11	Idem	Cronograma de actividades mensual y planes de trabajo semanales por tareas.
A nivel de las Unidades técnicas operativas y administrativas							
-Elaboración de plan operativo y presupuesto anual	Disponer de un instrumento que guíe las operaciones de las Unidades y un referente para determinar los avances en sus operaciones.	Jefatura del Departamento o Unidad	Equipo técnico	-Anual (del 15 de octubre al 15 de noviembre)	1,2,3,4,5,6,7 el # 4 solo para uso de las Unidades que impulsen proyectos del plan estratégico institucional	Trabajo de gabinete aplicando el instrumental requerido, sobre la base de los grandes lineamientos institucionales	Un documento plan por Unidad organizacional
-Elaboración de planes de trabajo mensual y semanal	Desagregar las metas anuales en actividades programadas mensual y semanal para facilitar las operaciones y base para medir el nivel de eficiencia.	Idem	Idem	-Mensual -Semanal	9,10,11	Idem	Cronograma de actividades mensual y planes de trabajo semanales por tareas
A nivel de la Unidad de Planificación de la Gestión							
-Elaboración de plan operativo y presupuesto anual	Disponer de un instrumento que guíe las operaciones de la Unidad y un referente para determinar los avances en sus operaciones.	Jefatura de la unidad	Equipo técnico	-Anual (del 15 de octubre al 15 de noviembre)	1,2,3,4,5,6,7	Trabajo de gabinete aplicando el instrumental requerido, sobre la base de los grandes lineamientos institucionales	Un documento plan de la unidad.
-Consolidación del plan operativo y presupuesto anual.	Tener un referente de la programación física y presupuestaria a ejecutar para determinar el logro de los resultados y objetivos institucionales	-Jefe Unidad	-Gerente o Director -Jefes de Departamentos -Jefes Unidades de apoyo.	-Anual (15 de Noviembre al 15 de Diciembre)	1,2,3,4,5,6,7 y 8	-Trabajo de gabinete: Consolidar programación y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva	-Documento Operativo Presupuesto institucional aprobado.
-Elaboración de plan de trabajo mensual y semanal	Desagregar las metas anuales en actividades programadas mensual y semanal para facilitar las operaciones propias de la Unidad.	Idem	Equipo técnico	-Mensual -Semanal	9,10,11	Trabajo de gabinete aplicando el instrumental requerido	Cronograma de actividades mensuales y planes de trabajo semanal por tareas
A nivel decisorio							
-Reunión preliminar de la instancia Directiva.	Aprobación preliminar de los resultados esperados del periodo para cada Unidad, Definición de lineamientos del POA presupuesto a formular y preparar programación de la Directiva	Gerente o Director Ejecutivo	Cuerpo Directivo y Comisiones de apoyo (si existieran)	-Anual (primera quincena de Octubre)	1,2,3,4,5	Análisis de situación del periodo, definir orientaciones estratégicas para el nuevo periodo y aplicación del instrumental	-Orientaciones estratégicas de la Directiva -Programación anual de actividades metas de JD.
-Jornada de instancia contralora (si existiera)	-Disponer de la programación operativa como parte del POA	-Jefe Planificación, auditor interno	Comité contralor	-Anual (Octubre)	1,2,3,5	Análisis papel del Comité Contralor y aplicación del instrumental	-Programación anual de actividades.
-Analizar y aprobar el POA presupuesto	Disponer de un plan institucional oficial.	Gerente o Director	Consejo Directivo / Asamblea	-Anual (Primera quincena diciembre)		Reunión de análisis y aprobación	Documento plan aprobado

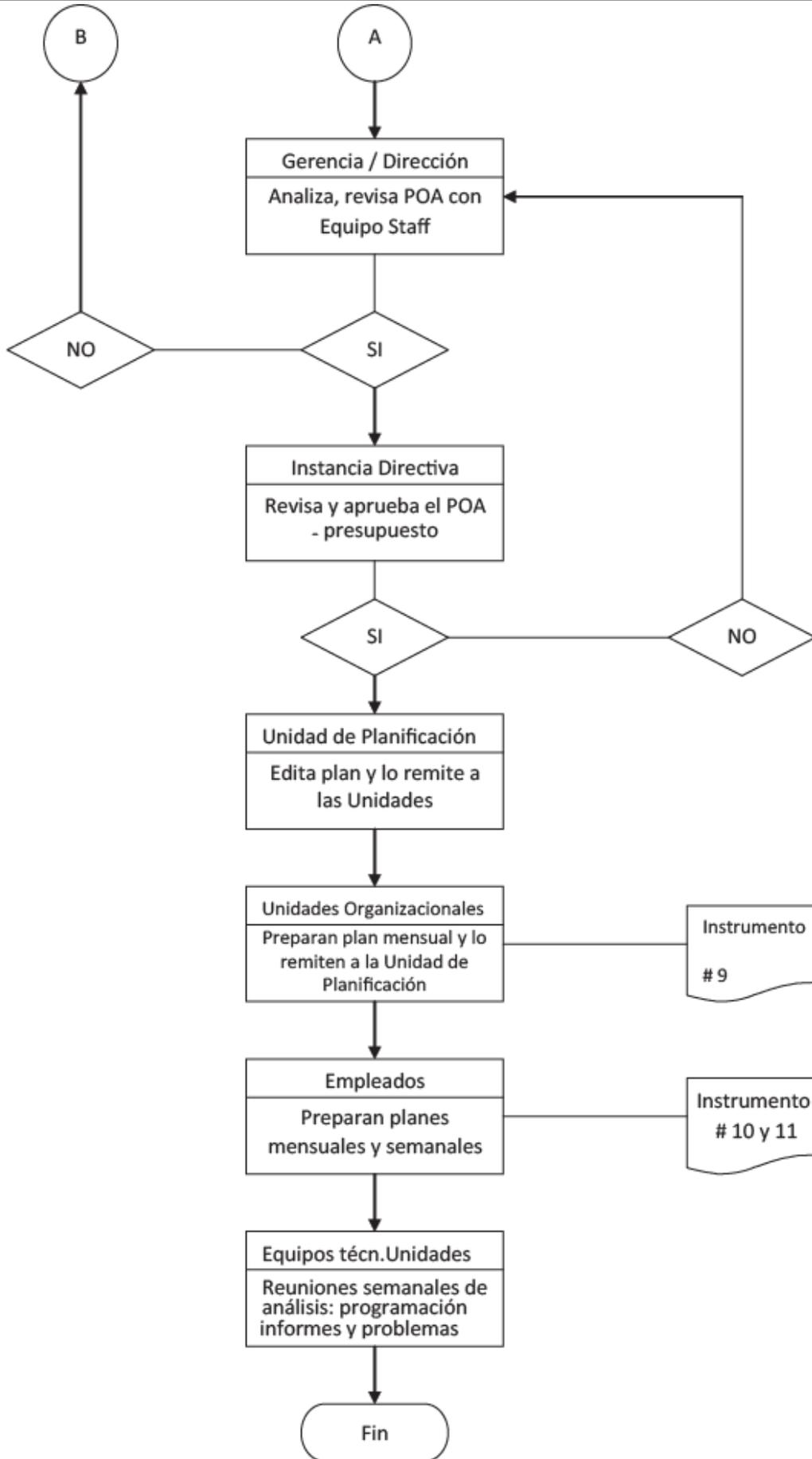
2.3 Proceso Operativo de la Planificación-Programación

A continuación se describe el proceso a seguir en la preparación del Plan Operativo Presupuesto Institucional

1. Unidad de planificación (Gerente o Director), prepara explicación metodológica del proceso: instrumental a utilizar, guías, y define las líneas técnicas de trabajo a tomar en el proceso de preparación; presenta y discute con la Gerencia o Dirección Ejecutiva y recibe visto bueno para su aplicación.
2. Gerente-Director discute propuesta metodológica con el Equipo *Staff* y recibe retroalimentación, definen programación para la preparación del plan.
3. Determinación de los resultados esperados, para el período a programar, por cada Unidad en función de los objetivos de las mismas. (Si los objetivos no estuvieran definidos habrá que comenzar por elaborar el perfil mínimo de cada Unidad, al menos los fines, objetivos y atribuciones).
4. Reunión con la Directiva para revisión de los resultados esperados, definición de lineamientos del POA-presupuesto a formular y preparar programación anual preliminar de la Directiva y los Comités de Apoyo que existan.
5. Unidad de Planificación reúne a los Jefes de Unidades para explicar metodología, dar las orientaciones del proceso y los tiempos definidos para la preparación del plan.
6. Unidades Técnicas Operativas y Administrativas preparan el plan operativo - presupuesto de sus respectivas áreas, utilizando para ello los instrumentos del 1 al 7, haciéndolo en trabajo de equipo con los miembros de la Unidad respectiva. Una vez concluido lo remiten a la Unidad de Planificación.
7. Unidad de Planificación prepara consolidado del plan-presupuesto, esto último con la participación de la Unidad Administrativa, (instrumentos 7 y 8), concluido el primer borrador lo remite a la Gerencia o Dirección Ejecutiva.
8. Gerencia somete el borrador de plan al análisis y discusión del Equipo *Staff*, preparando las respectivas observaciones.
9. Corregido el plan se somete al análisis y aprobación de la Directiva; (y en los casos que corresponda a la asamblea) quedando oficial el documento con las observaciones que la Directiva o Asamblea haga.
10. Unidad de Planificación edita y remite plan oficial a cada componente de la estructura institucional.
11. Cada Unidad, sobre la base de lo programado en el POA-presupuesto, prepara el plan de trabajo mensual y lo remite a la Unidad de Planificación para su posterior seguimiento. (instrumento 9)
12. Sobre la base de los planes de trabajo mensual, los miembros de cada Unidad preparan individualmente la programación semanal de trabajo, (instrumentos 10 y 11); el instrumento 10 debe pegarse a la vista general en el escritorio del técnico o empleado y el 11 se utilizará también para rendir informes semanales en las reuniones de equipo técnico.

Flujograma: Proceso Planificación - Programación Normativa Institucional





2.4 Los Instrumentos de apoyo del sistema

La implementación del proceso planificación - programación, acorde a esta propuesta, requiere once instrumentos incluyendo los necesarios para preparar los Planes de las Unidades y el consolidado global. De los once instrumentos, cinco se ven reflejados en el plan operativo (del 5 al 9), el resto (1 al 4) son instrumentos de apoyo necesarios para recolectar la información que sustente la determinación de las actividades-metas, y se incluirán como anexos en los planes de cada una de las Unidades; en el caso de los instrumentos 10 y 11 se utilizarán para operativizar la programación semanal. La descripción de los instrumentos es como sigue:

posteriormente en actividades - metas a incluir en la programación del instrumento # 05, bajo el objetivo y resultado esperado que corresponda.

Nombre institución:

Análisis de Problemas por cada Unidad de la Estructura y sus Alternativas

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 1)

Problemas	Causas	Alternativas

Instrumento 01: Análisis de problemas por cada Unidad de la estructura y sus alternativas.

Este instrumento se aplicará en reunión de equipo técnico de cada Unidad Organizacional, con el propósito de identificar y analizar los problemas que afectan el desenvolvimiento normal de las operaciones, sea en el campo administrativo, organizacional y técnico; en este caso no se trata de ser exhaustivo en la determinación de los problemas, sino identificar aquellos más relevantes que inciden negativamente en el cumplimiento de las funciones (recomendable entre 3 y 5 principales problemas). Es importante aclarar que un problema no es la ausencia de una solución, sino una situación real que restringe el logro de un propósito o afecta el cumplimiento de una actividad-meta.

Por cada problema identificado es importante establecer las causas que determinan el comportamiento del mismo, puesto que son a estas últimas las que hay que atacar, identificando las potenciales alternativas por cada causa para superar el problema; del conjunto de alternativas se seleccionarán las más viables que deben convertirse

Instrumento 02: Determinación de actividades-metas Normativas por Unidad

Hemos expresado que cada Unidad Organizacional de la estructura debe tener definido los fines, objetivos, atribuciones y funciones plasmados en los perfiles de las Unidades, como parte del manual de organización y funciones. Por tanto estos propósitos, competencias y responsabilidades representan una obligación a cumplir por cada Unidad y para la institución en su conjunto, de aquí que el proceso de planificación se apoye en dichos preceptos y por tal tenga un carácter normativo.

Este instrumento se utilizará por cada Unidad para definir el conjunto de actividades - metas necesarias para lograr cada uno de los resultados esperados durante el período del plan, ello implicará primero colocar el objetivo de la Unidad y después los resultados esperados que previamente fueron diseñados, seguidamente por cada resultado debe derivarse las actividades-metas necesarias a su cumplimiento.

Posteriormente, para cada actividad - meta deberá definirse en que unidad se medirá, así como la

cantidad que se espera cumplir y los costos que requiere para lograr su cumplimiento. Igual que el instrumento anterior, los resultados de éste se

vaciarán en el instrumento # 5 tratando de depurar y priorizar lo realmente viable.

Nombre institución: _____

Determinación de Actividades - Metas Normativas por Unidad

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 2)

Objetivo/Resultados Esperados/ Actividades-Metas	Unidad Medida	Cantidad	Costos

Instrumento 03: Cuadro para la determinación de las capacitaciones por Unidad

En este instrumento se plasmarán los eventos de capacitación que oferte y demande la Unidad respectiva en función de los propósitos perseguidos (es decir las capacitaciones deben ser las estrictamente necesarias en el marco de los resultados esperados de la Unidad). En la aplicación de los instrumentos anteriores también saldrán eventos de capacitación que deben ser retomados

para ubicarlos en el presente instrumento.

El proceso implicará identificar las temáticas de capacitación y para cada temática establecer la metodología que se utilizará, el mes probable que se realizará, el número de participantes previstos distribuidos por sexo, el costo estimado del evento, el responsable de realizarlo y la duración en horas o días que tendrá. Los resultados depurados de este cuadro también se vaciarán en el instrumento # 5.

Nombre institución: _____

Cuadro para Determinación de Capacitaciones

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 3)

Descripción de la Temática	Metodología	Duración Evento	Meses probables	Participantes		Costos	Responsable
				H	M		

Instrumento 04: Determinación de proyectos a impulsar del plan estratégico de desarrollo institucional (y/o territorial si fuese el caso).

Este instrumento sólo lo aplicarán las Unidades que asumen responsabilidades en la impulsión del Plan de Desarrollo Institucional, Territorial o Empresarial, en este caso, si no está definido qué Unidades asumen estas responsabilidades, es recomendable que se defina en la reunión de la

Directiva donde se discutirán los lineamientos para el nuevo POA.

Básicamente el cuadro debe recoger los proyectos que la Directiva seleccione de las ideas priorizadas y factibles de realizar en el período, incluyendo la determinación de los costos totales actualizados, en el caso que un proyecto sobrepase el período de ejecución del plan se deberá calcular el monto que corresponda a la ejecución de ese proyecto durante el período del plan.

Nombre institución: _____

Determinación de Proyectos a Impulsar del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 4)

Línea estratégica/Ideas de Proyectos	Costos Total	Costo para el Período

Instrumento 05: Cuadro de programación trimestral y anual

En este instrumento se vaciará los resultados de los cuadros 1, 2, 3 y 4 y una vez aprobado se convierte en la programación oficial de la Unidad. Este instrumento junto con el # 6 serán anexos del plan de la Unidad respectiva (instrumento 7) y se remitirá a la Unidad de Planificación (o la gerencia) para que lo revise y compatibilice con el resto de las Unidades, en función de la disponibilidad financiera para el período.

El instrumento comprende una columna inicial donde se describen los Objetivos, Resultados Esperados y Actividades-Metas, estas últimas se desagregan de acuerdo al orden de los instrumentos auxiliares, por ejemplo las primeras actividades metas corresponden a nivel de la problemática

analizada, la segunda a nivel de las metas normativas, la tercera a nivel de la capacitación y la cuarta a nivel de los proyectos estratégicos. (ver modelo en el instrumento adjunto).

En la segunda columna se establece en que unidad se medirá la actividad - meta, posteriormente se contemplan cinco columnas en las cuales se desagregarán las metas trimestralmente y se totalizaran para el año, internamente cada columna incluye la cantidad de la meta y el número de participantes por sexo, al final se calcula el costo total de la metas y la fuente de financiamiento dividida en fondos propios y externos.

De los primeros cinco cuadros éste será el único que se anexará en el Plan General Institucional Consolidado, y los cuatro anteriores será anexos del Plan Específico Consolidado por cada Unidad.

Nombre institución: _____
 Cuadro de Programación Anual - Trimestral

Unidad:
 Período:

(Instrumento No.5)

Descripción de: -Objetivo -Resultados esp. -Activ -Metas	Unidad Medida	Trimestres												Cant. Total	Total/año No. particip.	Costo total Metas	Fuente Financiamiento	
		I		II		III		IV		H		M					Aporte propio	Demanda Externa
		Cant./ Meta	No. Particip.															
Objetivo:.....																		
1. A nivel de la problemática:																		

2. A nivel de metas normativas:																		
-Resultados esperado 1:																		

-Resultado esperado 2:																		

-Resultado esperado 3:																		

Etc.....																		
3. A nivel de la capacitación:																		
-Por brindar:																		
- Evento 1																		
- Evento 2																		
- Etc....																		
-Por recibir:																		
- Evento 1																		
- evento 2																		
- Etc....																		
4. A nivel de proyectos estratégicos:																		

Instrumento # 06: Cuadro de programación presupuestaria.

Preparados los anteriores instrumentos el equipo técnico estará en condiciones para elaborar la programación presupuestaria de la Unidad; el conjunto de los presupuestos de las Unidades permitirá realizar el consolidado general. La estructura presupuestaria estará en función del contenido de cada institución en particular, sin embargo, las categorías referentes a los servicios personales y no personales son estimadas generalmente por la Unidad Administrativa.

El cálculo del presupuesto implicará determinar los costos mensuales y el total anual, así como el financiamiento, tanto con fondos propios como los negociados externamente o los que se pretende gestionar externamente a la institución; no obstante, es importante que la distribución presupuestaria se haga sobre la base de ingresos potencialmente reales para el período.

La estructura presupuestaria (mostrada como ejemplo en el instrumento #6) está en función del Sistema de Administración Financiera general establecido por el gobierno central, por lo cual todas las instituciones estatales están en la obligación de aplicarla; inclusive el sistema de administración obliga a tener que desagregarla por cada Unidad; sin embargo, esta actividad normalmente la realizan las oficinas de tesorería, al margen de las propias Unidades.

En este sentido, la preparación del actual presupuesto no sólo representa una oportunidad para que cada Unidad lo formule con base a su realidad, sino que principalmente, el mismo responda a una planificación y programación de actividades-metas, y en función de unos resultados esperados y definidos para el período del plan. (gestión por resultados)

A continuación se explica el procedimiento para la preparación del presupuesto por Unidad Organizacional y el consolidado general:

1. En la preparación de los instrumentos 2, 3 y 4 de antemano se va realizando el cálculo de costos por cada "actividad-meta", teniendo el cuidado

básico de no considerar aquellas actividades - metas que pueden cumplirse con los propios recursos institucionales (humanos, materiales y logísticos), a las cuales no se les calcula costo alguno.

2. Al momento de transcribir las "actividades-metas" al instrumento # 5 debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:
 - a. Priorizar las alternativas viables que se deben convertir en "actividades metas" para atacar las causas de los problemas y calcular los costos si requirieran de recursos, o que no se pueden ejecutar con los recursos normales institucionales.
 - b. Recordar que la transcripción de las actividades - metas al instrumento #5 deben hacerse por nivel temático de atención, ejemplo:
 - A nivel de la problemática de la Unidad (instrumento # 1)
 - A nivel de las actividades - metas normativas (instrumento # 2)
 - A nivel de la capacitación: por brindar y por recibir (instrumento # 3)
 - A nivel de los proyectos estratégicos del PEDI (instrumento # 4)
 - c. Aprovechar el momento de la transcripción, de los instrumentos auxiliares al instrumento # 5, para depurar las actividades-metas que se consideren no pertinentes e importantes para el logro de cada resultado.
3. Hecha la transcripción al instrumento # 5, con sus respectivos costos, el equipo estará listo para preparar el instrumento # 6 de "programación presupuestaria" bajo las siguientes pautas:
 - a. Leer, comprender y compenetrarse de la estructura presupuestaria expuesta en el instrumento # 6. La estructura propuesta contiene las cuentas de uso más común en la administración gubernamental por programas, pero si es necesario, se pueden agregar otras cuentas según lo requerido por la Unidad. (Si no se comprendiera el significado de algunas de las cuentas, consultar el Manual de Cuentas).
 - b. Solicitar a la Unidad de Administración la información específica de los gastos incurridos por la Unidad en el período anterior, como un referente de cálculo para el nuevo período.
 - c. Calcular los "Servicios Personales" de la Unidad según el conjunto de cuentas que contiene la

casilla respectiva. (Consultar a la Unidad de Administración).

- d. Para calcular la categoría de inversión sobre "Consultorías" revisar cada una de las actividades - metas del instrumento #5, identificando aquellas que implican la contratación externa de servicios profesionales y sumándolas para obtener el monto de la cuenta de "Honorarios Profesionales".

En el caso de la cuenta de "Capacitaciones", que es parte de esta categoría, debe sumarse los costos programados en el ítem "A nivel de la Capacitación" del instrumento # 5.

- e. Calcular los "Servicios no Personales" según las cuentas (u otras que se consideren necesarias y que estén dentro del manual), estimando en este caso lo mínimo necesario para las operaciones cotidianas de la Unidad, tomando como referencia lo gastado en el año anterior, más un porcentaje de incremento, tanto como lo haya tenido el nuevo presupuesto comparado con dicho año.
- f. La categoría "IV Bienes Nacionales" se calcula sí, y sólo sí, estrictamente la Unidad necesita de mobiliario o equipo.
- g. El cálculo de la categoría "V Construcciones" debe establecerse si está prevista la construcción de una obra con sus respectivos planos y presupuesto, o al menos existe una idea aproximada de los costos de la misma; en todo

caso este cálculo debe contemplarse en el presupuesto de la Unidad que será responsable directa de la construcción.

- h. En la categoría "VI Unidad de Proyectos con Fondos Externos" se deben contemplar aquellos proyectos del Plan Estratégico que se ejecutarán con fondos externos, de lo contrario, si la ejecución es con fondos propios de la institución, el cálculo de costos debe establecerse en las cuentas de las categorías anteriores.
- i. Por último, en la categoría "IX de Asignaciones Globales" se calcularán los fondos necesarios para atender las emergencias, cálculo que sólo lo realizan aquellas Unidades responsables de manejar este tipo de fondos.
4. Una variante con relación al cálculo de los "Servicios Personales y los no Personales" es que el cálculo lo realice la "Administración" y se lo remita a cada Unidad para que lo conozca, lo controle en lo sucesivo y aprendan a manejar su propio presupuesto.
5. Finalmente, el cálculo del presupuesto implicará determinar los costos mensuales y el total anual, así como el financiamiento, tanto con fondos propios como los negociados externamente, o los que se pretende gestionar externamente a la institución; no obstante, reiteramos la importancia que la distribución presupuestaria se haga sobre la base de ingresos potencialmente reales para el período.

(Instrumento No 6)
Cuadro de programación presupuestaria

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 6)

Código cuenta	Categoría de Inversión	Presupuesto ejecutado 2007	Presupuesto mensual	Presupuesto anual	Financiamiento		Observaciones
					Propio	Cooperación	
	I. Servicios personales -Sueldos y salarios -Decimo tercero mes -Decimo cuarto mes -Vacaciones -INJUPEM -IHSS -Prestaciones sociales -Asignaciones familiares						
	II. Consultoras: -Honorarios profesionales -Capacitaciones						
	III. Servicios no personales -Servicios públicos -Publicidad y divulgaciones -Viáticos y gastos de viaje -Arrendamientos -Reparación y mantenimiento -Materiales y suministros -Productos papel e impres. -Productos químicos y conexos -Etc.						
	IV. Bienes nacionales -Mobiliario -Equipo de oficina						
	V. Construcciones						
	VI. Unidad de Proyectos Fondos Externos -Proyecto -Proyecto						
	IX. Asignaciones globales -Fondos de emergencias						
	Presupuesto total						

Instrumento # 07: Contenido del POA-Presupuesto por Unidad Organizacional.

Los anteriores instrumentos representan los insumos básicos para preparar el plan consolidado por Unidad, en tal sentido este instrumento es una guía mínima para el desarrollo del contenido de los planes operativos por Unidad, que se explica por sí misma.

(Instrumento No. 7)
Nombre Institución:

**Guía mínima para preparar
Contenido POA - Presupuesto por Unidad Organizacional**

Introducción

En un párrafo manifestar a que Unidad y período corresponde el presente plan.

I. Análisis general de la gestión de la Unidad

- ¿Cuáles fueron los principales resultados alcanzados en el período anterior por la Unidad?

II. Análisis general de la problemática de la Unidad

- Plantear los principales problemas y sus causas, que están afectando el cumplimiento de los objetivos y resultados de la Unidad.

III. Objetivos institucionales de la Unidad

- ¿Cuál es el fin y objetivos de la Unidad, así como los resultados esperados para el año que se está programando?

IV. Principales acciones programadas de la Unidad

- Describir brevemente las principales actividades- metas que se esperan realizar para alcanzar los resultados esperados.

V. Organización para la gestión

- Expresar como estará organizada la Unidad para alcanzar las metas y resultados previstos.

VI. Costos y financiamiento

- Costos:
Detallar en un párrafo los costos programados para cumplir con los resultados.
- Financiamiento:
Igual, en un párrafo manifestar como se financiará el presupuesto

Anexos:

- Programación presupuestaria (instrumento 6)
- Matriz de programación (instrumento 5)
- Proyectos a impulsar del Plan Estratégico Institucional (instrumento 4)
- Determinación de la capacitación a brindar y recibir (instrumento 3)
- Determinación de las Actividades-Metas Normativas (instrumento 2)
- Análisis de problemas, causas y alternativas (instrumento 1)

Instrumento # 08: Contenido del POA-Presupuesto Institucional Consolidado.

El conjunto de planes de las Unidades representan los insumos requeridos por la Unidad de Planificación (o la Gerencia) para preparar el Plan Operativo Consolidado. Para este instrumento se ha preparado una guía metodológica que se describe en el inciso 2.5.

Instrumento # 8

Nombre institución: _____

Contenido POA - Presupuesto Institucional Consolidado

Introducción

I. Análisis general de la gestión en el período anterior

II. Análisis general de la problemática institucional

III. Visión y objetivos institucionales

IV. Programación a Nivel Decisorio

- 4.1 Junta Directiva
- 4.2 Gerencia o Dirección Ejecutiva
- 4.3 Equipo *Staff*

V. Programación a Nivel de Unidades de Apoyo Técnico-Administrativo

- 5.1 Administración y finanzas
- 5.2 Auditoría Interna
- 5.3 Planificación y Gestión Institucional
- 5.4 Recursos Humanos
- 5.5 Relaciones Públicas

VI. Programación a Nivel Técnico - Operativo

- 6.1 Dirección de
 - 6.1.1 Departamento de ...
 - 6.1.2 Departamento de ...
- 6.2 Dirección de ...
 - 6.2.1 Departamento de ...
 - 6.2.2 Departamento de ...

VII. Programación a Nivel de Oficinas Regionales / Sectoriales

- 7.1. Oficina # 1
- 7.2. Oficina # 2

VIII. Organización para la Gestión

- 8.1 Estructura organizacional
- 8.2 Impulsión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
- 8.3 Papel del Equipo *Staff*

IX. Costos y financiamiento

- 9.1 Costos
- 9.2 Financiamiento

X. Seguimiento y evaluación

- 10.1 Seguimiento
- 10.2 Evaluación

Anexos:

- Consolidado matriz de programación por Unidad (instrumento # 5)
- Consolidado matriz de programación financiera (instrumento # 6)

Instrumento # 10: Planificador semanal.

Este es un instrumento muy útil que debe ser aplicado por cada funcionario y empleado partiendo de la programación mensual de la Unidad así: en el instrumento 09 se define la programación en la cual aparecen los responsables de la ejecución de las Actividades-Metas. Cada responsable retoma dichas Actividades-Metas y las desagrega en tareas, tantas

como sea necesario para cumplir la Actividad-Meta, y las plasma en el instrumento 10 para la programación semanal, dividido en tareas a cumplir por la mañana y por la tarde, este instrumento es colocado por el empleado en una parte visible cerca de su escritorio para que cualquier otro empleado del equipo conozca de las tareas a cumplir, coordine o informe a terceros sobre donde se ubica la persona si éste no estuviera en su escritorio.

(Instrumento No. 10)

Nombre institución: _____

Planificador Semanal

Unidad: _____ Semana del _____ al _____ Mes: _____

Nombre del Empleado: _____

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

Instrumento # 11: Programación semanal de tareas e informe de resultados.

Este instrumento tiene doble propósito: servir para determinar la cantidad de tareas a cumplir en función del tiempo que implica realizar cada una durante la semana, y una vez concluida la semana

en el mismo instrumento informar sobre las tareas realizadas y resultados obtenidos.

En este caso siempre que se realice la reunión semanal de equipo técnico de la Unidad el empleado debe dar a conocer los resultados obtenidos de lo que programó en la semana anterior y entregar el instrumento al jefe inmediato.

El instrumento es de valiosa aplicación porque contempla los resultados esperados y la duración en tiempo de las tareas por realizar, lo cual facilitará al mismo empleado y a su jefe inmediato determinar la eficiencia en el cumplimiento de lo programado, como también tener un mejor control sobre el uso de los recursos, principalmente del tiempo, incluyendo la realización de acciones aprovechando otros recursos humanos de la propia institución o de entes externos.

Con la aplicación de los primeros 8 instrumentos se cierra el ciclo de preparación del plan operativo institucional. Una vez concluido y aprobado el

documento es necesario operativizar su ejecución, para ello se aplicarán los 3 instrumentos subsiguientes que son de apoyo para desagregar la programación a nivel mensual y semanal, y asegurar el control del cumplimiento de lo programado para el período.

Sin embargo, siempre es necesario el seguimiento a los avances en la ejecución de lo programado, como también medir el cumplimiento de los resultados esperados y avances en el cumplimiento de los objetivos; para esto es necesario el diseño y aplicación de otro sistema que se desarrolla en el siguiente capítulo.

(Instrumento No. 11)

Nombre institución: _____

Actividades por realizar durante la semana del ____ al ____ Mes: _____

No.	Tareas	Resultados Esperados	Duración	Responsables

Actividades realizadas durante la semana del ____ al ____

No.	Tareas	Resultados Esperados	Duración	Responsables

Firma del Responsable: _____

2.5 Guía metodológica para desarrollar el contenido POA-Presupuesto Institucional Consolidado

Introducción.

Explicar brevemente a que se refiere el presente documento y en los subsiguientes párrafos hacer una muy breve descripción de los capítulos de su contenido.

I. Análisis general de la gestión en el período anterior.

Debe hacerse un breve análisis sobre los resultados de la ejecución del período anterior, con énfasis en lo referente al avance en el cumplimiento de los objetivos y resultados de las principales Unidades Organizacionales de la institución (Direcciones y Departamentos), el nivel de autosostenibilidad que han alcanzado, los principales procesos impulsados por la institución, las relaciones con otras entidades del gobierno central, cooperación o sociedad civil. Este análisis no debe ser mayor de página y media

II. Análisis general de la problemática institucional

Hacer un análisis resumen de los principales problemas que actualmente afectan la institución en las diferentes Unidades Organizacionales, con las respectivas causas que determinan dicha problemática, para esto deben apoyarse en los resultados arrojados en los planes de cada una de las Unidades (Formato No 01). (Una página).

III. Misión, visión y objetivos institucionales

En este ítem se describirá la misión, visión, líneas y objetivos de la institución planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, como una forma de tener presente y de recordar permanentemente los propósitos a lograr en el marco de este plan. Asimismo, se describirán los objetivos de largo plazo de cada Unidad y los resultados por alcanzar en el año de la programación

(ver en anexo un modelo de matriz de objetivos y resultados correspondiente al Consejo Intermunicipal Higuito).

IV, V, VI, VII. Programación a nivel de ...

En cada uno de los ítems de la programación debe hacerse una breve introducción sobre los objetivos y atribuciones correspondiente a la Unidad (manual de Organización y Funciones), seguidamente una descripción de los principales resultados previstos para el período y las actividades metas programadas por ejecutar (resumir de la matriz de programación que por Unidad se haya elaborado).

En la conformación del capítulo puede decidirse si la programación cuantitativa se anexa al final o se agrega después de cada capítulo.

VIII. Organización para la gestión.

La importancia de este capítulo es establecer en que medida la institución está preparada estructural y logísticamente o tiene las condiciones y recursos para impulsar el plan en los términos que se han planteado, por lo cual debe hacerse un breve análisis bajo esta orientación.

8.1 Estructura organizacional

Deben describirse brevemente los diferentes niveles y las Unidades de la estructura organizativa, con base a la cual se ha preparado el contenido del plan; para ello puede tomarse como modelo la descripción que se haga de ella en el Manual de Organización y Funciones (cuando se tenga); además, debe agregarse un cuadro resumen del número de empleados institucionales por Unidad.

8.2 Impulsión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Describir la estrategia operativa que se aplicará para lograr la impulsión de los proyectos del Plan de Desarrollo Institucional, considerando que cada Unidad se responsabilizará de las ideas de proyectos que dentro de sus objetivos sean pertinentes y viables financiera y operativamente.

8.3 Papel del Equipo Staff

Igualmente, describir los objetivos y atribuciones del Equipo *Staff*, la funcionalidad que tendrá y su importancia para promover el trabajo en equipo, como también las dificultades encontradas en lograr el propósito previsto, esto último a tomar en consideración en los años subsiguientes.

IX. Costos y financiamiento

9.1 Costos.

En este ítem debe estructurarse un cuadro resumen consolidado del flujo de la demanda financiera del plan y hacer el análisis respectivo en cuanto al monto, distribución por categoría de inversión, por Unidad, y justificar el por qué unas categorías o componentes tienen mayores asignaciones.

9.2 Financiamiento.

Explicar la manera en que se financiará el presupuesto previsto, a cuánto asciende con fondos

propios y a cuánto asciende con fondos de cooperantes nacionales o externos, y los niveles de negociación alcanzados para ello.

X. Seguimiento y evaluación.

Describir las acciones previstas para realizar el seguimiento a la ejecución del plan: supervisiones, reuniones y preparación de informes de seguimiento; en cuanto a la evaluación se deberá preparar un conjunto de indicadores que determinen los efectos e impactos en el cumplimiento de los resultados, objetivos y visión institucional, los cuales se analizarán en reunión semestral y anual de evaluación.

Anexos:

Agregar el consolidado de la matriz de programación por Unidad (instrumento #5) y el consolidado de la matriz de programación financiera (instrumento #6).



Concertando con autoridades municipales la implementación del sistema de planificación.



Técnicos municipales en jornada de capacitación para la preparación de planes operativos-presupuesto.

III. El sistema de Seguimiento y Evaluación

3.1. Fundamentos.

El Seguimiento y Evaluación, al igual que la Planificación, es relativamente nuevo en el plano institucional, siendo hasta los años de la década cincuenta que comienza a tomarse con mayor consideración por algunos organismos del sistema de las Naciones Unidas y posteriormente con la implementación de las oficinas nacionales de planificación del desarrollo en diversos países.

A pesar de la importancia que esta tiene, en la actualidad aún existen instituciones que no aplican sistemas de monitoreo¹, mucho menos de evaluación, y en algunos de los casos cuando lo ponen en práctica observamos que no hay el pleno convencimiento en su aplicación, ya sea porque desconocen los métodos y técnicas o por la no conveniencia en la rendición de resultados de la gestión institucional.

El Seguimiento y Evaluación es una herramienta necesaria para lograr una gestión institucional eficaz, en virtud que su aplicación permite determinar la eficiencia en la obtención de los productos esperados y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar, así como establecer los escollos que restringen el logro de los resultados previstos.

Existen diversas razones que justifican la aplicación de sistemas de Seguimiento y Evaluación, en cualquier ámbito de la gestión institucional, entre las principales que podemos mencionar está la necesidad de optimizar los escasos recursos existentes y lograr mayor aprendizaje sobre la

dinámica institucional, lo que facilitará poder actuar eficazmente en su contexto.

En este sentido, el Seguimiento y Evaluación representa una herramienta para la sistematización de datos sobre la ejecución del plan y proporciona los medios para la toma de decisiones, ya sea identificando las medidas a tomar sobre la marcha, estimando la pertinencia y eficacia de las acciones que se impulsan o sistematizando lecciones aprendidas como insumos para mejorar la planificación de procesos futuros.

Un aspecto clave en los procesos de implementación de sistemas de Planificación-Programación y por consiguiente de Seguimiento y Evaluación, es el convencimiento de las autoridades, funcionarios y empleados en la necesidad de impulsarlos, aplicarlos, mejorarlos y utilizarlos como herramienta útil para la adecuada gestión institucional pero sobre todo, para asegurar que las actuaciones apuntan hacia el logro de los objetivos que persigue la institución.

3.2 Marco metodológico

El marco metodológico del sistema de Seguimiento y Evaluación se ha preparado utilizando el mismo esquema del sistema de Planificación-Programación, en cuanto a la descripción de las actividades por nivel, los propósitos que se buscan en cada actividad, los responsables, la periodicidad de presentación, los instrumentos a utilizar, la metodología que se aplicará y los productos por obtener; en síntesis las actividades previstas por niveles es como sigue:

A nivel de las Unidades Regionales/Sectoriales:

- Preparación de informe de seguimiento de la Unidad.
- Mantenimiento de la línea de base sobre la gestión institucional y del territorio.

¹ La acepción de monitoreo es igual a la de seguimiento. Monitoreo se deriva del Inglés y seguimiento es su símil en Castellano.

A nivel de las Unidades Técnicas y Administrativas:

- Preparación de informe de seguimiento de las Unidades.

A nivel de la Unidad de Planificación y Gestión Institucional:

- Preparación de informe de seguimiento de la Unidad.
- Consolidación de informe de seguimiento y evaluación institucional.
- Elaborar estudio de línea de base del desempeño institucional.
- Mantenimiento de la línea de base institucional y de gestión del territorio.
- Realizar giras de supervisión y seguimiento.

A nivel de la Directiva:

- Analizar los informes trimestrales de seguimiento y evaluación.
- Análisis sobre la evaluación final de resultados del período.

En el siguiente cuadro puede observarse la descripción del marco metodológico del sistema:

Cuadro No 2
Marco Metodológico del Sistema de Seguimiento y Evaluación Institucional

Niveles /Actividades	Propósitos	Respon Sable	Participantes (as)	Periodicidad	Instrumento por utilizar #	Metodología	Productos
A nivel de las Unidades Regionales / Sectoriales: (si existen)							
-Preparación de informes de seguimiento	Conocer los resultados de las operaciones de la Unidad, y medir su eficiencia	Jefe de la Unidad	Equipo técnico	-Semanal -Mensual -Trimestral -Anual	12,13,14,15,16, 18, 19 y 20	Trabajo de gabinete aplicando guía metodológica	Documentos informes
-Mantenimiento de línea de base sobre la gestión institucional en el territorio	Disponer de indicadores actualizados sobre el comportamiento de las variables de intervención institucional en el territorio.	Idem	-Equipo técnico -Técnicos de otras instituciones en alianzas	-Semestral	Indicadores línea de base	-Llenado de instrumento por municipio y consolidado regional	Disponibilidad de Indicadores actualizados.
A nivel de las Unidades técnicas y administrativas							
-Preparación de informes de seguimiento	Conocer los resultados de las operaciones de las Unidades, y medir su eficiencia	Idem	Idem	-Semanal -Mensual -Trimestral -Anual	12,13,14,15,16, 18, 19 y 20	Trabajo de gabinete aplicando guía metodológica	Documentos informes
A nivel de la Unidad de Planificación.							
-Consolidado Informe de seguimiento y evaluación	-Determinar productos, efectos e impactos en el cumplimiento de la programación -Mantener informada la Directiva, organismos controladores de cooperación.	-Jefe de Unidad -Gerencia	-Jefes de Unidades.	-Trimestral -Anual	12,13,14,15,16, 17,18,19, 20, 21 y 22	-Trabajo de gabinete, tomando en cuenta los informes de las Unidades y los informes de supervisión; así como determinar comportamiento de los indicadores de efectos e impactos que se preparen.	-Informes consolidados de seguimiento y evaluación -Aprobación por parte de la Directiva.
Elaboración de estudio de línea de base del desempeño institucional	Tener un marco de referencia de indicadores de desempeño que permita cotejar los avances en la ejecución.	Jefe de la unidad	-Empresa consultora -Técnicos	-Una sola vez		- Preparación metodología - Diseño indicadores - Diseño instrumento - Levantamiento - Consolidación	-Documento contentivo indicadores línea de base y su respectivo análisis.
-Mantenimiento de la línea de base sobre la gestión del territorio	Disponer de indicadores actualizados sobre el comportamiento de las variables de intervención en el territorio.	Jefe Unidad	-Unidades regionales / -Técnicos	-Semestral		-Llenado de instrumento consolidado	Documento indicadores actualizados.
Realizar giras de supervisión y seguimiento.	Conocer avances ejecución de planes de las Unidades Regionales, programas o proyectos, así como las limitantes y recomendaciones a los técnicos.	Jefe de la Unidad	-Gerente -Jefe Unidad -Técnicos Unidad -Técnicos UR -Otros	-Trimestral	Planes	-Visitas -Talleres de seguimiento -Reuniones de seguimiento -Sondeos	-Informes de resultados sobre avances, problemas y alternativas.
A nivel del cuerpo directivo							
-Analizar los informes de seguimiento y evaluación	Conocer los avances alcanzados y tomar los correctivos necesarios para la buena marcha institucional	Gerencia	Directiva (eventualmente otros órganos por invitación)	-Trimestral	Informes	Reunión de análisis y aprobación	Directivos conociendo la marcha institucional y tomando decisiones.
-Análisis evaluación final de resultados.	Determinar el grado de eficiencia que la institución ha logrado y en que medida se esta encaminando hacia la obtención de sus objetivos (eficacia).	-Gerencia -Jefe Unidad de Planificación	-Directiva -Gerencia -Jefes de Unidades	-Al final de cada año.	-Matriz de resultados -Línea de base institucional	-Un taller de evaluación para determinar participativamente los efectos e impactos de los productos obtenidos.	-Informe final de evaluación.

3.3 El proceso metodológico

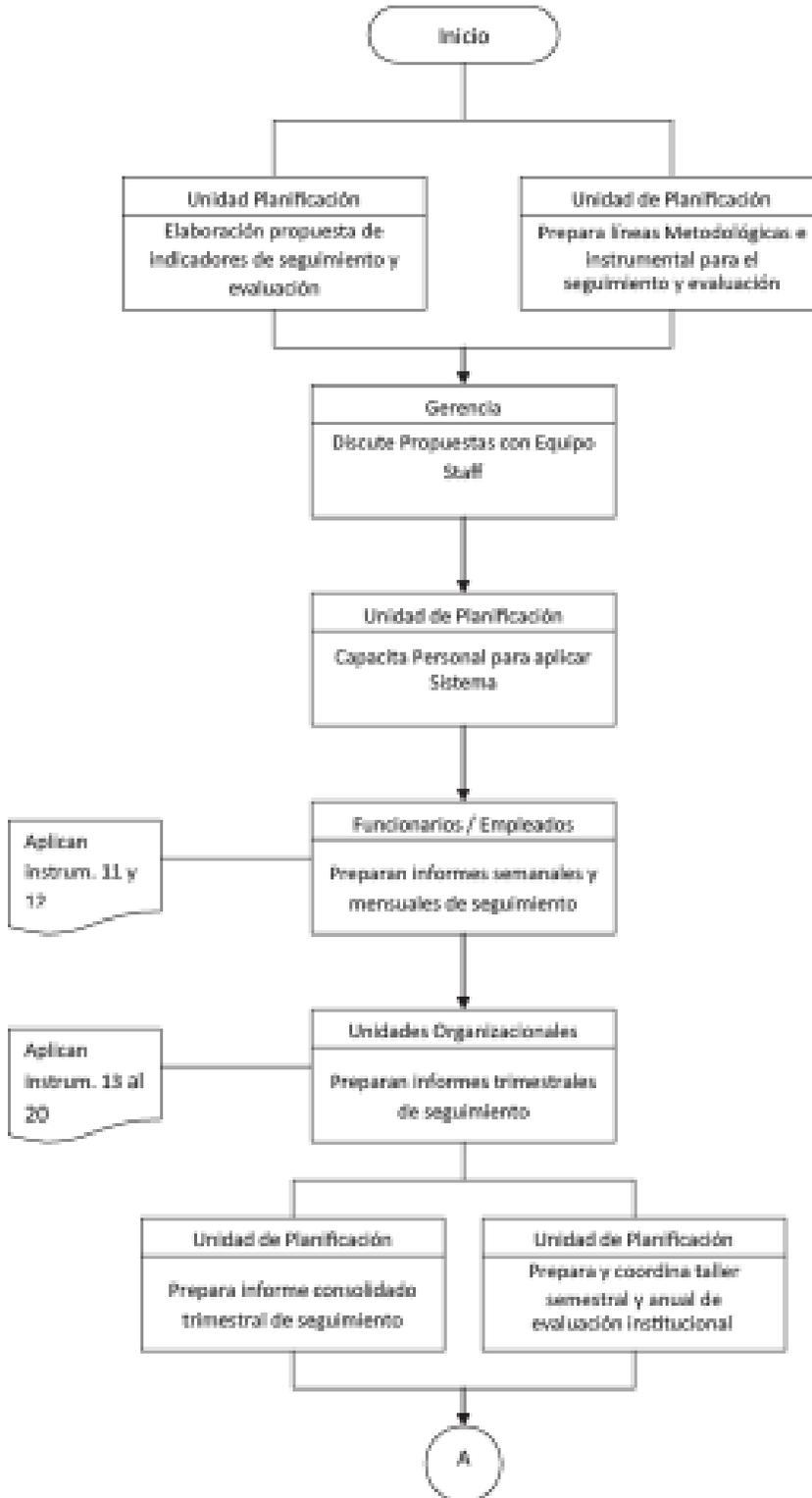
A continuación se describen los pasos a seguir para el desarrollo del sistema:

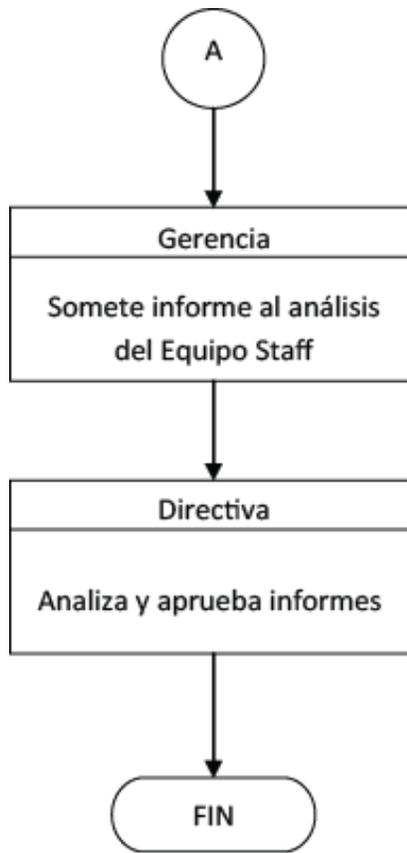
1. Unidad de Planificación prepara, con base al plan operativo aprobado, una propuesta depurada de indicadores de producto, efecto e impacto institucional a medir en las evaluaciones trimestrales y anuales.
2. Unidad de Planificación prepara explicación metodológica del proceso: instrumental a utilizar, indicadores y guía. Presenta y discute con la Gerencia y recibe visto bueno para su aplicación.
3. Gerencia discute propuesta metodológica con el Equipo *Staff* y recibe retroalimentación, definen programación para la preparación de los informes.
4. Unidad de Planificación reúne al equipo técnico en general para explicar metodología, dar las orientaciones del proceso y los tiempos definidos para la preparación de los informes.
5. Sobre la base de la programación semanal de trabajo los funcionarios y empleados preparan el informe semanal utilizando para ello el instrumento No. 11.
6. Con base en lo programado en el plan de trabajo mensual, las Unidades preparan un informe cuantitativo utilizando el instrumento No. 12.
7. Unidades Regionales-Sectoriales y Unidades Técnicas y Administrativas preparan los informes de seguimiento trimestrales de sus respectivas áreas, utilizando para ello los instrumentos del 13 al 20, (excepto el 17 que lo utiliza la Gerencia o la cual se asigne) apoyándose en los informes cuantitativos mensuales; una vez concluido lo remiten a la Unidad de Planificación.
8. Unidad de planificación prepara el informe de seguimiento y evaluación institucional, para ello consolida los informes de las Unidades, trabaja los indicadores de evaluación, y se apoya en los resultados de las giras de supervisión que realiza. Al concluir el primer borrador lo remite a la Gerencia.
9. Gerencia somete el borrador del informe al análisis y discusión del Equipo *Staff* y preparan las respectivas observaciones. (En este espacio se determinan los valores relativos de eficiencia en la ejecución del plan por cada Unidad y global).
10. Corregido el informe se somete al análisis y aprobación de la Directiva.
11. Unidad de Planificación edita y remite el informe a cada Unidad.
12. En el cuarto trimestre las Unidades no preparan informe trimestral, sino el informe final consolidado, igualmente se remite a la Unidad de Planificación que prepara el consolidado general, incluyendo el análisis de los indicadores de evaluación.
13. Al final de cada año se realizará un taller de evaluación de los resultados obtenidos para determinar el grado de eficiencia y eficacia que la institución ha logrado, tomando como base el informe final consolidado a nivel de borrador y los indicadores de evaluación (línea de base institucional), surgiendo de los resultados del taller el informe final.

Adicionalmente a las actividades de Seguimiento y Evaluación, la Unidad de Planificación coordinará la elaboración de un estudio de línea de base para evaluar el comportamiento de las variables de

intervención institucional en el territorio; esta línea de base debe ser retroalimentada por las Unidades Regionales-Sectoriales cada año y consolidada por la Unidad de Planificación.

Flujograma: Proceso de Seguimiento y Evaluación Institucional





3.4 Los Instrumentos

La implementación del sistema implica la utilización de nueve instrumentos de los cuales seis corresponden directamente a las Unidades y los otros tres (# 17, 20 y 21) sólo los aplica la Unidad de Planificación, o en su defecto, la Unidad Institucional responsable según el Manual de Organización y Funciones.

Como se explicó en el capítulo anterior, el instrumento #11 además de utilizarlo en la programación semanal también sirve para informar el cumplimiento de esa programación; por tanto, también se le considera parte del sistema de seguimiento. A continuación se describe cada uno de los instrumentos subsiguientes:

Instrumento #12: Programación mensual de metas e informe de ejecución

En el instrumento #5 del sistema de Planificación se presenta la programación anual dividida en trimestres y en el instrumento #9 la programación mensual tipo cronograma; en este sentido, el instrumento #12 podemos utilizarlo como hoja electrónica en el cual anticipadamente transcribimos los Resultados Esperados y las Actividades -Metas con su programación anual, divididos los participantes por sexo.

La transcripción debe realizarse al inicio del año, una vez que haya sido aprobado el plan. En lo sucesivo cada mes se transcriben las metas que corresponden a dicho mes y al final del mismo se establece el nivel de ejecución; cuando se cumpla el trimestre se tendrán los datos acumulados lo cual facilitará la preparación del informe trimestral.

Nombre institución: _____

Programación Mensual de Metas e Informe de Ejecución

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 12)

Descripción de Resultados esperados -Actividades - Meta	Unidad Medida	Programación Anual			Programación Mensual			Nivel Ejecución Mensual				Observaciones	
		Cantidad	H	M	Cantidad	H	M	Cantidad	%	H	M		

Instrumento #13: Informe de capacitaciones brindadas por Unidad.

Este instrumento es un cuadro auxiliar para resumir los eventos de capacitación brindados o recibidos por el personal de las Unidades en un período determinado e igual se utilizará en la agregación para el informe consolidado.

Este cuadro contiene la temática brindada, el tipo de evento: si es curso, jornada, taller, charla, seminario, etc.; el número de eventos brindados de la misma temática, la duración en días u horas por evento, los beneficiarios (hombres y mujeres), el costo total de los eventos y la fuente de financiamiento. Este cuadro se llena en la medida que se vayan realizando los eventos.

Nombre institución: _____

Cuadro resumen informe de capacitaciones por componente

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 13)

Unidad / Temática	Tipo Evento	# de Eventos	Duración Días		Beneficiarios			Costo Total En US\$	Fuente Financiera
			Por Evento	Total	Mujeres	Hombre	Total		

Instrumento #14: Ficha para informar los avances en el cumplimiento de los convenios negociados por la institución.

El propósito de este instrumento es conocer en un resumen ejecutivo, los avances de cada convenio negociado, puede ser llenado en cualquier momento, pero en este caso se recomienda prepararlo trimestralmente.

El cuadro incluye la fecha de inicio del convenio, la fecha prevista de conclusión, fecha de la revisión última o de firma de adéndum, nombre de la institución, agencia cooperante u ONG con la cual se negoció el convenio, la finalidad o resultados previstos en el convenio, los insumos principales comprometidos distribuidos por categorías de inversión: Servicios personales, Servicios no

personales, Capacitación, Equipamiento, Materiales y Suministros, etc., y cuanto son los aportes de los firmantes (hasta aquí se llena por una vez), así como el nivel de ejecución financiera; además debe

describirse los resultados obtenidos a la fecha de preparación del informe y al final las observaciones relevantes que se tengan con relación a la ejecución del convenio.

Nombre institución: _____
Convenio de cooperación entre la institución y...

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 14)

Fecha de inicio:					
Fecha prevista de terminación:					
Fecha de firma última revisión:					
Nombre de la Agencia, ONG o Institución Pública:					
Finalidad o resultados previstos en el convenio					
Insumos comprometidos en el convenio calculados en \$:					
Categoría de inversión	Contraparte	Cooperante	Total	Ejecución	%
- Servicios personales					
- Servicios no personales					
- Capacitación					
- Equipamiento					
- Materiales y suministros					
Total					
Resultados obtenidos a la fecha:					
Observaciones:					

Instrumento #15: Ficha resumen para informar sobre los informes técnicos, estudios y documentos de trabajo producidos.

La utilidad de este instrumento es resumir el conjunto de documentos que prepare la Unidad respectiva y la institución en general, con el propósito de tener un recuento que contribuya a la

memoria institucional, sea descriptiva o de aporte a la teoría y el conocimiento.

En el cuadro se detalla el autor del documento, el título del documento, la fecha de publicación, a quienes se les distribuyó y por último se agrega una casilla de observaciones especiales que puedan haber con relación al documento.

Nombre institución: _____

Cuadro Resumen de Informes Técnicos, Estudios y Documentos de Trabajo Producidos

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 15)

Nombre Autor	Título del Documento	Fecha de Publicación	Distribución 1_ /	Observaciones

1_/ Indicar si el informe ha sido distribuido a:

- I= Internamente
- G= Instituciones de Gobierno
- IN= Otras instituciones
- OI= Organismos internacionales
- O= Otros

Instrumento #16: Ficha resumen del personal contraparte involucrado en los procesos institucionales.

estimar los aportes externos y establecer la capacidad institucional de ser autosostenible en la continuidad de un proceso.

Muchas acciones institucionales se realizan en alianza con otras, por tal razón es muy importante conocer la disponibilidad del recurso humano involucrado en los procesos y actividades institucionales, sean a medio tiempo o a tiempo completo, en un período determinado, lo cual contribuye a

El cuadro contempla el número correlativo del puesto, el título del puesto, nombre de quien lo ostenta, el sexo, la vinculación en tiempo con la institución y la fecha que inició sus labores con la institución como contraparte.

Nombre institución: _____

Personal Contraparte Involucrado en los Procesos

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 16)

No.	Titulo del Puesto	Nombres del Titular	Sexo	Vinculación Tiempo		Fecha Inicio Labores
				Completo	Medio	

Instrumento #17: Ficha resumen de las temáticas abordadas y acuerdos tomados en las sesiones realizadas por la Directiva u otro cuerpo decisorio.

Generalmente se desconocen acuerdos relevantes de los cuerpos decisorios, por lo cual este instrumento tiene la utilidad de resumir las temáticas abordadas y acuerdos tomados,

incluyendo decisiones de las Asambleas Generales en el caso que la institución la tenga.

El cuadro incluye la fecha de realización de la sesión, el número de acta, los temas abordados, el tipo de sesión: ordinaria o extraordinaria, y los acuerdos más importantes tomados por la instancia correspondiente.

Nombre institución: _____

Cuadro Resumen de las Temáticas Abordadas y Acuerdos Tomados en las Sesiones Realizadas por las Instancias Decisorias (e Instancia Contralora si Existiera)

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 17)

Instancia / Fecha Sesión	No. de Acta	Temas Abordados	Tipo/Sesión	Acuerdos más Importantes
Asamblea _____ _____ _____				
J.D. _____ _____				
J.V _____ _____ _____				

Instrumento #18: Informe de seguimiento interno y reprogramación trimestral

Este es uno de los instrumentos principales del sistema, que consolida los avances en la ejecución de las Actividades-Metas por Unidad y a nivel general institucional, tanto trimestral como al final del período.

Igual que el instrumento #12, el presente se puede utilizar como hoja electrónica en el cual, al principio del período, se incorporan los Objetivos, Resultados Esperados y Actividades-Metas, la programación

anual con la cantidad de la meta, los beneficiarios por sexo y la programación trimestral.

Concluido el período trimestral se llena la columna de ejecución del período y se acumula en la siguiente columna calculando el porcentaje de ejecución que corresponda al período; finalmente, se determinan las metas que no se cumplieron y se reprograman para el siguiente período. Lógicamente esto último es válido en los tres primeros trimestres, y por último se agregan las observaciones que se consideren pertinentes a los resultados.

**Pautas Básicas para implementar Sistemas Normativos de Planificación, Programación,
Seguimiento y Evaluación Institucional**

Descripción de: -Objetivos -Resultados esperados -Actividades - Metas	Unidad Medida	Programación anual			Programación Trimestral			Ejecutado trimestral			Ejecutado acumulado periodo			Metas por reprog ramar	Observaciones	
		Cant	No. Particip.		Cant	No. partic		Cant	No. Particip		Cant	No. Particip				% ejec.
			H	M		H	M		H	M		H	M			

Instrumento #19: Informe de ejecución financiera.

Junto con el anterior este instrumento resume la ejecución financiera por cada Unidad, en los casos donde las Unidades tienen definido asignaciones presupuestarias (que es lo más recomendable para lograr mayor eficiencia y transparencia), Además, en el mismo instrumento se consolida la ejecución financiera institucional.

El cuadro detalla las diferentes categorías de inversión con el objeto del gasto, la programación anual presupuestaria, la ejecución trimestral según el período que corresponda y la ejecución acumulada, en los tres casos desagregado por fondos propios y externos.

Nombre institución: _____

Cuadro informe de ejecución financiera

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 19)

Código cuenta	Descripción	Presupuesto anual			Ejecutado trimestre #			Ejecutado acumulado		
		Propio	Externo	Total	Propio	Externo	Total	Propio	Externo	Total
	I. Servicios personales -Sueldos y salarios -Treceavo mes -Catorceavo mes -Vacaciones -Incapen -IHSS -Prestaciones sociales -Asignaciones familiares									
	II. Consultorías -Honorarios profesionales -Capacitaciones									
	III. Servicios no personales -Servicios públicos -Publicidad y divulgaciones -Viáticos y gastos de viaje -Arrendamientos -Reparación y mantenimiento -Materiales y suministros -Productos papel e impres. -Productos quim. y comest. -Etc.									
	IV. Bienes nacionales -Mobiliario -Equipo de oficina									
	V. Construcciones									
	VI. Unidad de Proyectos Fondos Externos -Proyecto... -Proyecto...									
	IX. Asignaciones globales -Fondos de emergencias									
	Presupuesto total									

Instrumento #20: Contenido del informe de resultados por Unidad Organizacional (trimestral y anual).

Este instrumento representa una guía de contenido para preparar los informes de resultados de las operaciones por cada dependencia de la estructura, el mismo contempla una breve introducción, un resumen ejecutivo, los resultados de las operaciones

del componente a nivel cualitativo sobre lo ejecutado de lo programado, adicionando lo realizado y no programado. Además incluye los resultados de la ejecución financiera por categoría de inversión y fuente de financiamiento; logros y limitantes y las conclusiones y recomendaciones, anexando el cuadro de la ejecución física y el de la financiera.

Nombre Institución: _____

Contenido Informe de Resultados por Unidad (Trimestral Anual)

(Instrumento No. 20)

Introducción

I. Resumen Ejecutivo

- 1.1 Evaluación Global de las Operaciones
- 1.2 Principales Logros del Período
- 1.3 Principales Limitantes
- 1.4 Principales Conclusiones y Recomendaciones

II. Resultados de las Operaciones

- 2.1 A Nivel Cualitativo
- 2.2 Actividades Realizadas y no Programadas

III. Resultados Ejecución Financiera

- 3.1 Por Categoría de Inversión
- 3.2 Por Fuente de Financiamiento

IV. Logros y Limitantes.

V. Conclusiones y Recomendaciones

Anexos:

- Cuadro de ejecución física (instrumento 18)
- Cuadro de ejecución financiera (instrumento 19)
- Cuadros auxiliares del 13 al 16

Instrumento #21: Cuadro para la construcción de indicadores de productos, efectos e impactos y evaluación de la eficiencia de la ejecución.

La Unidad de Planificación es la responsable de utilizar este cuadro para construir los principales indicadores que medirán el comportamiento de la ejecución y determinar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones.

Este cuadro debe prepararse al inicio del período identificando los principales indicadores de producto y los de efecto e impacto, los primeros derivados de las actividades-metas y los segundos de los resultados esperados, estos últimos nos son útiles para medir el alcance de los objetivos. Al final del semestre y del año se analiza la situación de avance en el logro de los indicadores en forma porcentual para los productos y de afirmación o negación para los de efecto e impacto.

Para evaluar el nivel de eficiencia en la ejecución física institucional partimos del cumplimiento de las actividades metas y resultados por cada Unidad Organizacional, para lo cual realizamos una valoración ponderada estableciendo primero la distribución porcentual según el número de Unidades existentes, el número de resultados por cada Unidad y el número de Actividades-Metas por cada Resultado, bajo la siguiente lógica:

- A cada Unidad se le asigna un porcentaje según el peso que tenga en el conjunto institucional (100% distribuido entre las Unidades existentes), la distribución según su peso lo determina el Equipo *Staff*.

- A cada Resultado de la Unidad se le asigna un porcentaje igualitario del porcentaje total asignado a dicha Unidad (100% de la Unidad distribuido entre el número de Resultados que tenga).
- A cada Actividad meta de cada Resultado se le asigna un porcentaje igualitario del porcentaje total asignado a dicho resultado (100% del resultado distribuido entre el número de Actividades-Metas que tenga).

A continuación mostramos un cuadro resumen modelo de evaluación de la eficiencia del Consejo Intermunicipal Higuito para el año 2007 (en anexo # 1 se pueden observar los objetivos y resultados esperados para el 2008).

-Unidades -Resultados esperados -Actividades- metas	Ponderación asignada	Resultado obtenido y tasa de eficiencia
1. Gerencia	25	14.51
10 resultados esperados	2.5 = 100	14.51/25 = 58.04 58%
2. Administración	10	7.59 = 7.6
7 resultados esperados	1.4 = 100	7.59/10 = 0.76 76%
3. Fortalecimiento institucional	30	23.60
9 resultados esperados	3.3 = 100	23.60/30 = 0.79 79%
4. Infraestructura social	35	29.06
8 resultados esperados	4.4 = 100	29.06/35 = 0.83 83%
Total porcentaje de eficiencia	100.0	74.76 = 75%

La ponderación de las Actividades-Metas se realiza aplicando la siguiente tabla de valores:

- 0: Si la actividad-meta no se cumplió.
- 0.1 - 0.9: El valor por aplicar en este rango surge de dividir la cantidad meta cumplida entre el valor total de la meta programada. (Esta valoración la hace el equipo staff) (el valor resultante se multiplica por el valor asignado a la actividad-meta)
- 1: Si la Actividad-Meta se cumplió. (Y 1 es igual al valor asignado a la Actividad Meta conforme el valor del resultado al que pertenece).

Cuadro para la construcción de indicadores de seguimiento y evaluación y medición de la eficiencia de la ejecución

Unidad:

Período:

(Instrumento No. 21)

- Objetivos - Resultados esperados	Principales indicadores de producto (de los resultados)	Cantidad total	% Ejecución	Indicadores de efectos e impactos (de los objetivos)	Cumplimiento	
					Si	No

Instrumento # 22: Contenido del informe general de seguimiento y evaluación institucional (trimestral y anual).

Al igual que el anterior, este instrumento es responsabilidad de la Unidad de Planificación que prepara el informe general de la institución una vez reciba los informes de cada Unidad. El contenido incluye un resumen ejecutivo, los resultados de las operaciones a nivel cualitativo por Unidad; en este caso los resultados se generalizan sin identificar lo programado o no programado.

Además, se incluyen los resultados de la ejecución financiera por Unidad, categoría de inversión y fuente de financiamiento; logros, limitantes, conclusiones y recomendaciones, anexando los cuadros al detalle de la ejecución física y la financiera. En el siguiente cuadro se observa el instrumento No.22, y en el ítem 3.5 se encuentra la guía metodológica referente al desarrollo de este instrumento.

Nombre institución: _____

**Contenido Informe General de Seguimiento y Evaluación
(Trimestral y Anual)**

(Instrumento No. 22)

Introducción

I. Resumen Ejecutivo

- 1.1 Entorno Socioeconómico del País
- 1.2 Evaluación global de las operaciones institucionales
- 1.3 Principales Logros del Período
- 1.4 Principales Limitantes
- 1.5 Principales Conclusiones y Recomendaciones

II. Resultados de las Operaciones

- 2.1 A Nivel Cualitativo por Unidad

III. Resultados Ejecución Financiera

- 3.1 Por Unidad
- 3.2 Por Categoría de Inversión
- 3.3 Por Fuente de Financiamiento

IV. Logros y Limitantes

- 4.1 Por Unidad

V. Conclusiones y Recomendaciones

Anexos:

- Cuadro de ejecución física (Instrumento 18)
- Cuadro de ejecución financiera (Instrumento 19)
- Cuadro comportamiento indicadores de desempeño institucional (Instrumento 21)
- Cuadros auxiliares del 13 al 17

3.5 Guía metodológica para la preparación del informe general de Seguimiento y Evaluación institucional (trimestral/anual)

Introducción

Explicar brevemente a que se refiere el documento (a que institución corresponde, período del mismo, etc.) y, en un segundo párrafo, hacer una breve descripción de los capítulos de su contenido.

I. Resumen ejecutivo.

Describir un párrafo introductorio al resumen.

1.1 Entorno socioeconómico del país.

Realizar un breve análisis sobre la situación del país en términos del comportamiento económico y principalmente lo predominante en temas ligados con los intereses de la institución y la situación política. En cada informe que se prepare no necesariamente debe ser exhaustivo en el análisis de los temas, sino aquellos que sean relevantes a los intereses institucionales.

1.2 Evaluación global de las operaciones institucionales.

Efectuar un análisis sobre la tendencia observable de la institución en el cumplimiento de sus grandes objetivos, la visión y sus líneas estratégicas, sobre

la base de los resultados obtenidos en la ejecución; apoyándose también en el análisis de los indicadores de evaluación del instrumento #21, en este caso debe incluirse el resumen de las ponderaciones obtenidas en la evaluación de eficiencia por Unidad y global de la institución.

1.3 Principales logros del período

Enumerar los principales logros (entre cinco a siete) que se hayan alcanzado en el período del informe, tomando como base los resultados esperados de las diferentes Unidades y el tema administrativo - financiero; tratando de dar un panorama global sobre los avances institucionales.

1.4 Principales limitantes

De igual manera enumerar de cinco a seis limitantes que hayan restringido la buena marcha de las operaciones.

1.5 Principales conclusiones y recomendaciones

Plantear las conclusiones generales y las recomendaciones principales que requieran de la toma de decisiones de los cuerpos decisorios. Es de recordar que este resumen ejecutivo posiblemente sea el documento que lean o se apropien las autoridades institucionales por lo que no debe ser mayor de tres páginas.

II. Resultados de las operaciones.

Describir cualitativamente el comportamiento de las operaciones cuantitativas que se detallan en los cuadros de ejecución física, esta descripción debe hacerse por cada una de las Unidades de la estructura institucional conforme se establece en la programación, incluyendo los resultados de la evaluación de la eficiencia en forma ponderada. Dicha descripción no debe ser al detalle, sino sobre la base de los datos más relevantes de la ejecución en cuanto a los resultados alcanzados, y como respaldo en el anexo se agrega el cuadro de ejecución física que sí estará al detalle.

III. Resultados Ejecución Financiera

Hacer una breve introducción sobre la ejecución global presupuestaria y su comportamiento. A continuación preparar un párrafo por cada uno de los siguientes items:

- Por Unidad Organizacional: que cantidad del gasto corresponde a cada Unidad de la estructura.
- Por categoría de inversión: distribución cuantitativa y porcentual del gasto por rubro: servicios personales, no personales, materiales y suministros, capacitación, mobiliario y equipo, transferencias, construcciones y asignaciones globales.
- Por fuente de financiamiento: distribución del gasto por la fuente que proporciona los recursos y análisis de la predominancia de la fuente por categoría de inversión.

IV. Logros y limitantes

Detallar los principales logros del período por Unidad, relevando aquellos que apuntan al alcance de los objetivos; asimismo, detallar las principales limitantes que han afectado la marcha normal de las operaciones, describiendo las causas que las determinan.

V. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones deben mostrar los resultados relevantes de las operaciones, principalmente en el logro de los objetivos generales de la institución, y en que medida las operaciones fueron eficientes y eficaces, para esto último deben apoyarse en el cuadro del comportamiento de los indicadores de gestión institucional. En el caso de las recomendaciones deben centrarse en atender el conjunto de las limitantes.

Anexos:

- Cuadro al detalle de la ejecución física
- Cuadro al detalle de la ejecución financiera
- Cuadro comportamiento de indicadores de desempeño institucional

IV. La Unidad de Planificación y Gestión Institucional

4.1 Organización

No todas las instituciones tienen la capacidad financiera o requieren tener una Unidad de Planificación, en el caso de las instituciones de menor tamaño (menos de 30 empleados) las responsabilidades de planificación recaen en el gerente y todos los empleados asumen funciones de planificación, esto último es válido para todas aún cuando exista una Unidad de Planificación.

La Unidad de Planificación es un órgano de apoyo para facilitar los procesos de Planificación y Programación operativa institucional, así como las actividades de Seguimiento y Evaluación de las acciones a cumplir por cada una de las Unidades Organizacionales; su papel principal será de facilitación y coordinación de las operaciones en esta materia, en virtud que cada uno de los empleados y jefes de departamento deberán asumir esta responsabilidad en el área de su competencia.

Siendo ésta una Unidad de Apoyo generalmente depende de la Gerencia institucional y tiene una autoridad de tipo funcional con los demás órganos; asimismo, debe mantener una estrecha relación de comunicación y coordinación con las demás Unidades, empleados y autoridad institucional, y a nivel externo con técnicos de las instituciones u organizaciones con intereses afines. A continuación se presenta un perfil mínimo para el montaje de una Unidad de Planificación de la Gestión Institucional.

4.2 Finalidad

- Asegurar la ejecución física y financiera conforme los objetivos, visión, lineamientos estratégicos, políticas y valores institucionales.

4.3 Objetivos

- Facilitar y coordinar los procesos de Planificación y Programación operativa institucional, así como las actividades de Seguimiento y Evaluación.
- Contar con bases de datos actualizados relacionados con el quehacer institucional y la gestión interna.

4.4 Atribuciones:

- Definir, concertar y aplicar metodologías e instrumentos necesarios a la implantación de procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación eficientes y eficaces.
- Consolidar, analizar y remitir a las instancias de autoridad los planes e informes de seguimiento y evaluación institucional.
- Asegurar que los indicadores de líneas de base se encuentren permanentemente actualizados.
- Velar que la gestión institucional se oriente al logro de los objetivos, lineamientos estratégicos, visión y valores compartidos.

4.5 Funciones:

- Impulsar programas de capacitación para fortalecer el papel de los funcionarios y empleados en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.
- Asesorar a las dependencias de la institución en la aplicación de métodos e instrumentos para una apropiada planificación, seguimiento y evaluación.
- Preparar cada año los indicadores de producto y efectos para darle seguimiento y evaluar la gestión institucional.
- Apoyar técnicamente a las Unidades en la preparación de los planes e informes cuando sea necesario.
- Desarrollar un plan de comunicación para la socialización de los planes y resultados de la ejecución.
- Elaboración de propuestas de convenios y acuerdos con otras instituciones.
- Revisar la pertinencia, eficiencia y eficacia de los métodos e instrumentos en aplicación y readaptarlos si fuese necesario.
- Apoyar las operaciones del Equipo Staff sirviendo de Secretario (a) Técnico (a).
- Formular y mantener un banco de perfiles de proyectos sobre la base del Plan de Desarrollo Institucional.
- Preparar términos de referencia y promover la selección de consultores o empresas para la preparación de estudios y proyectos.
- Preparar el plan operativo de la Unidad y los informes de seguimiento respectivo.

- Consolidar el Plan Operativo Anual - Presupuesto de la institución y someterlo a los órganos correspondientes conforme los procedimientos.
- Consolidar los informes de seguimiento interno y someterlos a la revisión y aprobación de las instancias correspondientes.
- Realizar talleres de análisis y revisión de los planes e informes con los funcionarios y empleados y los órganos de decisión.
- Diseñar y darle mantenimiento a las bases de datos requeridas.
- Coordinar con las Unidades respectivas la recolección de información para el mantenimiento de las base de datos.
- Brindar información oportuna y actualizada sobre los principales indicadores de la gestión institucional y otros afines.
- Asegurar que los planes operativos por Unidad y el consolidado institucional estén dentro del marco del logro de los objetivos, visión y líneas estratégicas institucionales.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de revisión, ajuste y/o reformulación del plan estratégico de desarrollo institucional.
- Demás que le sean asignadas por el órgano correspondiente.

Bibliografía Revisada

- ✦ Hernández Orozco, Carlos; 1990, Planificación y Programación, editorial de la Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.

- ✦ Grupo de trabajo sobre desarrollo Rural del CAC de las Naciones Unidas, Panel sobre Seguimiento y Evaluación; 1985, Pautas Básicas para el Desarrollo Rural, Roma, Italia.

- ✦ Planes Operativos e Informes de Seguimiento (1992 - 1994), Programa de Desplazados, Refugiados y Repatriados - PRODERE - Honduras.

- ✦ Cáliz Hernández, Jorge Armando, FIDA, 1997, Santa Rosa de Copán. 6 Informes de la consultoría: Establecimiento del Sistema de Planificación y Programación del Plan de Desarrollo de la Región de Occidente (PLANDERO).

- ✦ Cáliz Hernández, Jorge Armando, PNUD, 2003, Manual de planificación de la Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, Tegucigalpa, M.D.C.

- ✦ Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Santa Rosa de Copán. 2002, PNUD.

Glosario de Términos

Planificación: Es un proceso en el que, con base a una reflexión sobre la situación pasada y presente (diagnóstico) construimos una visión de futuro (objetivos) a corto, mediano y largo plazo, y las medidas necesarias para alcanzarlos, reflejado en un plan.

Programación: Es la cuantificación de los objetivos en metas y actividades, distribuidas en un tiempo determinado.

Seguimiento: Es el examen periódico de la ejecución de las actividades para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con la programación.

Evaluación: Es el proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los resultados alcanzados a la luz de los objetivos. Se trata de un proceso para mejorar las actividades-metas que se hayan en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

Finalidad: Objetivo último de la institución u organización y de cada una de las Unidades que la integran.

Objetivos: Propósitos hacia los cuales se dirigen las funciones y/o actividades-metas que realizan las Unidades Organizacionales.

Estrategia: Idea o grupo de ideas que señalan el camino a seguir para alcanzar un fin.

Programa: Conjunto de proyectos a ejecutar para el logro de los objetivos de la institución.

Proyecto: Propuesta concreta de inversión visualizada en términos educacionales, técnicos, económicos, financieros, organizacionales e institucionales, con fecha de inicio, término y ciclo de vida.

Estructura organizacional: Disposición interna de las distintas unidades de la institución, agrupadas en forma sistemática.

Atribuciones: Competencias delegadas por los cuerpos decisorios de la institución u organización a cada Unidad Organizacional, y por las cuales éstas deben responder.

Funciones: Conjunto de actividades orientadas a la consecución de los objetivos de cada Unidad Organizacional.

Toma de decisiones: Forma de seleccionar entre varias alternativas aquella que produce mejores beneficios para la Institución.

Comunicación: Nexos entre Unidades para conocer un hecho u obtener información, a nivel interno o externo.

Coordinación: Relaciones entre partes para obtener recursos, establecer acuerdos de cooperación, buscar la integración y armonía en el desarrollo de las funciones y procesos encomendados a las Unidades.

Insumos: Son los bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología, y otros recursos suministrados para una actividad, con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos de un proyecto o programa.

Productos: Son los resultados o servicios específicos que se espera obtener de una actividad, a partir de los insumos utilizados, para lograr sus objetivos.

Efectos: Son los resultados posteriores de la obtención de los productos de un proyecto o proceso.

Impacto: Es el resultado de los efectos de un proyecto o proceso; constituyen la expresión de los resultados realmente producidos a nivel de los objetivos más amplios y de largo alcance.

ANEXO No. 1

Consejo Intermunicipal Higuito Matriz de objetivos y resultados esperados del Consejo Higuito para el 2008

Unidad Organizacional	Objetivos (De largo plazo)	Resultados esperados (Del período)
Gerencia	Lograr que la ejecución física y financiera institucional sea conforme la visión, lineamientos estratégicos, objetivos, valores, normas y procedimientos de la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo técnico programando, informando y cumpliendo semanalmente con sus metas. 2. Protocolos elaborados por cada instancia y asegurar cumplimiento de acuerdos. 3. Convenios negociados, en seguimiento y en cumplimiento. 4. Proyectos de fortalecimiento institucional y de desarrollo territorial mancomunado, han sido formulados y gestionados. 5. Liderazgo asumido por Consejo Higuito, en la coordinación interinstitucional en su territorio. 6. Cartas de compromiso negociadas y cumplidas con cada municipio. 7. Fideicomiso de inversión social operando eficientemente y con rentabilidad. 8. Recurso institucional y presupuesto de ingresos y egresos ejecutado racional y eficientemente. 9. Recurso humano institucional gestionado eficientemente.
Administración	Garantizar la actualización y oportunidades de las operaciones contables de la institución para la apropiada toma de decisiones y eficaz gestión institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema contable digitalizado y operando. 2. Estados financieros preparados oportunamente. 3. Inventario institucional actualizado y con adecuada custodia. 4. Unidades técnicas y ejecutivas apoyadas logísticamente sobre la programación. 5. Fondos de fideicomiso bajo supervisión administrativa permanente. 6. Proyectos de inversión controlados y rindiendo los reportes contables financieros. 7. Municipios al día con sus aportaciones.
Unidad de Fortalecimiento Institucional	Que las municipalidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil promuevan en condiciones eficientes y eficaces los procesos que son de su competencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes estratégicos evaluados y reformulados. 2. Planes operativos municipales formulados y aprobados. 3. Una red Intermunicipal de comisiones ciudadanas de transparencia constituida. 4. Municipalidades apoyadas en la preparación de proyectos de inversión. 5. Al menos 6 municipalidades con SAFT montado y operado. 6. Municipios elaborando presupuesto y dando seguimiento y rindiendo cuentas conforme a ley. 7. Oficinas de catastro, control tributario, UTM y UMA's modernizadas. 8. Procesos ERP apoyados por municipio. 9. Capacitaciones de proyectos de inversión supervisados conforme a normas establecidas.

