

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gestión Pública y Buen Gobierno

Metodología para el Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Magíster en
Gestión Pública y Buen Gobierno

Autor:

Mayra Alexandra Ñauta Ñauta

Director:

César Andrés Mendoza Valencia

ORCID: 0000-0003-3106-6742

Cuenca, Ecuador

2023-02-08

Resumen

El propósito del presente estudio es establecer la metodología para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte; a través de la cual se observe la ejecución y el avance presupuestario de planes, programas y proyectos, con el consecuente cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Para el efecto, se dispone de una matriz de evaluación en excel que mediante el ingreso de datos como presupuesto y tiempo de ejecución de los proyectos, exterioriza el porcentaje de cumplimiento de los mismos; dentro de la semaforización y parámetros establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación. Luego de aplicar las fórmulas de los indicadores propuestos y obtener los intervalos de cumplimiento, el sistema de semaforización comunica el estado de ejecución presupuestaria de cada proyecto y genera las alarmas correspondientes, con la finalidad de tomar medidas correctivas e implementar un plan de acción de mejora continua que fomente las buenas prácticas administrativas y financieras dentro del Gobierno Parroquial de Ricaurte. En definitiva, la metodología para el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Anual del Gobierno Parroquial de Ricaurte es una herramienta de enorme utilidad para determinar si la programación presupuestaria y la ejecución de planes, programas y proyectos se están desarrollando conforme lo planteado al inicio de cada año fiscal; o si se requiere aplicar alguna acción reformativa.

Palabras clave: indicador, seguimiento, evaluación

Abstract

The purpose of this study is to establish the methodology for monitoring and evaluating the Annual Operative Plan of the Rural Decentralized Autonomous Government of Ricaurte; through which the execution and budget progress of plans, programs and projects is observed, with the consequent fulfillment of institutional objectives, through the application of effectiveness, efficiency and effectiveness indicators. For this purpose, there is an evaluation matrix in excel that, by entering data such as budget and execution time of the projects, externalizes the percentage of compliance thereof; within the traffic lights and parameters established by the National Planning Secretariat. After applying the formulas of the proposed indicators and obtaining the compliance intervals, the traffic light system communicates the budget execution status of each project and generates the corresponding alarms, in order to take corrective measures and implement an improvement action plan for continuous that promotes good administrative and financial practices within the Parochial Government of Ricaurte. In short, the methodology for the follow-up and evaluation of the Annual Operative Plan of the Parochial Government of Ricaurte is an extremely useful tool to determine if the budgetary programming and the execution of plans, programs and projects are being developed as stated at the beginning of each fiscal year; or if any reform action is required.

Keywords: indicator, follow-up, evaluation

Índice

CAPÍTULO 1	9
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
CAPÍTULO 2	14
MARCO TEÓRICO	14
Evaluación y Desarrollo	14
Breve Historia de la Evaluación	16
Principales propósitos de la evaluación y el control interno	16
Mejorar las políticas con el tiempo	17
Diseño y planificación de la evaluación	18
Métodos de Evaluación	18
Sistemas de Indicadores: Definición y características de un indicador	19
Tipo de indicadores	20
Normativa Vigente	20
CAPÍTULO 3	21
METODOLOGÍA	22
Tipo de Investigación	22
Descripción de las técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos	23
Descripción de las técnicas y herramientas empleadas para el análisis de datos	24
Metodología sujeta a objetivos específicos	25
Objetivo 1:	25
Objetivo 2:	26
Objetivo 3:	27
METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA	28
INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA	30
RESULTADOS	31
INSTRUCTIVO PARA EL USO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA	31

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	32
ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	33
CÁLCULO DE INDICADORES	33
Particularidad en las fórmulas para el cálculo de los Indicadores	34
EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	34
RECOMENDACIONES	40

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.....	24
Ilustración 2.....	26
Ilustración 3.....	26
Ilustración 4.....	27
Ilustración 5.....	29
Ilustración 6.....	31
Ilustración 7.....	32
Ilustración 8.....	33
Ilustración 9.....	34
Ilustración 10.....	35
Ilustración 11.....	35
Ilustración 12.....	36
Ilustración 13.....	37
Ilustración 14.....	37

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a:

A Dios quien ha sido mi guía y mi fortaleza; su amor ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi madre quien con su apoyo y compañía me ha permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, valentía y perseverancia.

A mi padre que me brindó enseñanzas de vida; que desde el cielo guía mis pasos y me protege.

A toda mi familia porque me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mi hijo, por ser mi inspiración y razón de ser, por convertirse en el motivo para mi superación personal y profesional.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Maestría de Gestión Pública y Buen Gobierno de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por haberme permitido ser parte de este proceso formativo y académico.

A los docentes que con sus valiosos conocimientos impartidos hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

Finalmente quiero expresar mi sincero agradecimiento al Dr. César Andrés Mendoza, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha hablado mucho de la efectividad de las políticas públicas y del impacto real que se genera tras su implementación en beneficio de la sociedad. Se ha visto el valor de medir sus alcances y de controlar sus avances, junto a la idoneidad de cumplimiento de la planificación establecida. Se intenta aprovechar de las mejores prácticas para lograr los mejores resultados; es decir, la eficiencia en las intervenciones y en la producción de los servicios. En este sentido, tanto a nivel público como privado, se han dispuesto algunas consideraciones para mejorar la gestión y cerrar el ciclo operacional en las organizaciones. En el ámbito público, a pesar de las dificultades encontradas para llevar a cabo de una forma pertinente el ciclo de la política pública que cuente con una etapa de evaluación que sirva de retroalimentación constante para mejorar las políticas consideradas; se establece como una oportunidad la recopilación sistemática de datos en matrices y documentos que sirven para la toma de decisiones basada en evidencia.

El manejo de los datos existentes a nivel institucional sumado a la aplicación de herramientas e instrumentos que desde los Gobiernos Autónomos Descentralizados de cualquier instancia jerárquica, sea provincial, cantonal o parroquial puedan generarse y adaptarse, ayudarán a alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia en la gestión pública.

La aplicación de manuales y otros elementos calificados dentro de las herramientas de control interno, como mecanismos para fortalecer el desempeño y el cumplimiento de objetivos es responsabilidad indelegable de la alta dirección y de los encargados de los departamentos de planificación y control; no obstante, es compromiso de todos los servidores públicos conocer su implementación y operatividad para el buen desarrollo de las actividades y procesos encomendados en cada área técnica o departamental.

Una metodología para el seguimiento y evaluación de un Plan Operativo Anual brinda las pautas para la valoración del grado de cumplimiento de los planes, programas y proyectos contemplados en una planificación institucional, que se deben cumplir en el corto y mediano plazo; con el fin de evitar desviaciones o incumplimientos de los objetivos institucionales.

El presente trabajo se manifiesta como una propuesta metodológica y tecnológica avanzada ya que se trata de una herramienta que refuerza la administración de los recursos públicos, además, representa una guía para realizar el seguimiento a la planificación institucional e indicar el nivel de cumplimiento de tareas, asignaciones y objetivos estratégicos del Gobierno Parroquial de Ricaurte.

El modelo, al mismo tiempo, atiende las obligaciones de las y los servidores públicos para la planificación, el diseño, implantación y fortalecimiento de las operaciones y actividades relacionadas al manejo de fondos públicos y control interno de manera oportuna y en apego a la normativa legal y técnica vigente. En esta línea, la metodología para el seguimiento y evaluación al POA Institucional se transforma en un diseño con características de un mecanismo sencillo, práctico, flexible, replicable, de fácil comprensión y rápido manejo, que aportará al fortalecimiento de la gestión institucional, tanto en el plano técnico como político, para responder de la manera más adecuada a las demandas institucionales.

La herramienta para la gestión pública es una alternativa técnico-metodológica para mejorar el ejercicio de la gestión pública, debido a que describe los procesos a ejecutar para un correcto seguimiento y evaluación de los objetivos y metas propuestas por la administración y dar alerta a los riesgos por incumplimiento de dichas propuestas.

La metodología para el seguimiento y evaluación al POA Institucional establece en forma clara y por escrito el camino a seguir para verificar el nivel de alcance de los objetivos de la Institución en los tiempos estimados y de acuerdo a las disposiciones de la normativa correspondiente para un manejo responsable de los recursos públicos. La propuesta es por tanto, un apoyo a nivel interno para que las diferentes áreas institucionales den seguimiento a su propia planificación y programación.

Como referimos anteriormente, en un mundo globalizado y de grandes avances técnicos y tecnológicos, la generación y aplicación de herramientas o instrumentos que faciliten la operatividad organizacional será de vital importancia para mejorar los procesos encomendados a los gobiernos autónomos descentralizados en el marco de sus competencias, mediante la identificación de parámetros de cumplimiento y reajuste de los procedimientos aplicados; a la vez que, se genera una data importante para la toma de decisiones que apoyarán a la administración en el uso eficiente de los recursos públicos. En este contexto, el manual se contempla como un modelo para los gobiernos parroquiales que pueden adoptarlo como un procedimiento de mejoramiento continuo que se traducirá en una gestión eficaz y eficiente.

La metodología para el seguimiento y evaluación del POA Institucional del GAD Parroquial de Ricaurte permite detectar el incumplimiento de la programación institucional con el fin de dar una solución oportuna, en otras palabras, brinda una pauta para transformar un riesgo potencial y/o una debilidad en una oportunidad y fortaleza institucional. Además de promover una mayor responsabilidad en las diferentes áreas técnicas y administrativas para el manejo adecuado de los recursos y la realización eficiente de actividades, a fin de cumplir con las funciones y

competencias que se establecen en la Constitución de la República del Ecuador y el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización).

JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio de las políticas públicas no es una temática de interés reciente; Lasswell ya se refirió en un inicio a ellas desde el siglo pasado como las "...disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas..." (citado en Aguilar, 2000: 47) con el fin de resolver problemas públicos y de interés para todos.

De tal modo, las políticas públicas se convierten en respuestas a las demandas planteadas por los distintos sectores de la sociedad y su estudio se ha convertido en un verdadero universo por la cantidad de elementos y actores que tienen participación en este complejo proceso de demanda, acción y resultado.

En este ámbito en donde se articulan planes, programas, proyectos, acciones e incluso omisiones resulta de notable utilidad un estudio no solamente ex post de la implementación de mencionados procesos para valorar su efectividad e impacto, sino una metodología que permanentemente avizore el futuro de la programación, a través de una evaluación que se ejecute en etapas ex ante, intermedias y ex post, y se convierta en un recurso para la evaluación del desarrollo socioeconómico. Medir los resultados y calificar el proceso desarrollado nos ayuda a decidir si conviene seguir aplicando las acciones planteadas o se debe realizar alguna modificación, terminación y/o sustitución.

Además, un proceso de evaluación sirve de retroalimentación para una práctica basada en evidencia que permita mejorar los procesos inherentes a la gestión pública. Es así que, los esfuerzos cada vez se centran más en verificar el cumplimiento de los objetivos presupuestales y normativos, a través de la evaluación de resultados de un programa concreto o de un plan institucional. Para ello es preciso construir evidencia y no solo contar con un dato generalizado sobre el nivel de cumplimiento que afirme o niegue la ejecución de un programa o intervención; sino que logre un significado argumentativo en el campo político.

Sin embargo, en el proceso de construcción de evidencia y utilización de datos, nos encontramos con un panorama que debe interesar no solo a los formuladores de política sino a todos los responsables del ciclo de una política pública; pues a nivel de América Latina no se cuenta con los suficientes datos y herramientas que faciliten la medición y verificación del nivel de cumplimiento de las políticas implementadas de una manera acertada. Esta experiencia latinoamericana más que representar un escenario desalentador la debemos tomar como una oportunidad para aportar con modelos y propuestas positivas, más apegados a la realidad no

solo del gobierno central, sino también desde los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales. En palabras de Gavin y Perotti (1997: 47) se trata de motivar a los responsables de las políticas públicas a aportar en este campo y a alcanzar el potencial anhelado para la conducción de una gestión pública eficaz y eficiente. Labor que, como se reitera, no solo recae en los planificadores y formuladores de las políticas; sino en todos los funcionarios y técnicos que diseñan y ejecutan planes, programas y proyectos y los servidores públicos que tienen a su cargo el manejo de recursos públicos. La participación activa y el compromiso que se debe fomentar a nivel de todas las Instituciones públicas deberían verse reflejadas en el diseño de nuevos y mejores mecanismos para optimizar el desempeño interno en cuanto a cumplimiento de objetivos planteados en la planificación anual; y de esta manera disminuir los riesgos internos que pueden afectar a las organizaciones.

El disponer de una metodología para el seguimiento y evaluación de planes, programas, proyectos u objetivos ayuda a la optimización de los recursos públicos empleados para la ejecución de la planificación institucional, debido a que en el proceso de valoración de cumplimiento de diferentes parámetros se van evidenciando los logros y las dificultades presentadas en la gestión, se identifica y supera los obstáculos; es decir, se posibilita la adopción de medidas para una gestión eficiente.

Del seguimiento y evaluación que se proporcione a los responsables de cada línea estratégica dependerá el grado de desarrollo de las acciones; en consecuencia, el avance y consecución de los retos y objetivos estratégicos, obedecerá a un proceso permanente de seguimiento y evaluación, en donde un adecuado proceso de retroalimentación mejorará la planificación periódica y realizará una mejor asignación de recursos.

En este sentido, el control interno que puede desarrollarse a nivel de una Institución Pública a través del seguimiento y evaluación que se brinde a la Planificación Institucional establecida en el Plan Operativo Anual representa un pilar fundamental para el fortalecimiento de la Institución y asegura a la dirección tanto administrativa como técnica el cumplimiento de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Debido a que el Gobierno Parroquial de Ricaurte no dispone de un instrumento para el adecuado seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que permita identificar las falencias e incumplimientos que se van generando en el ciclo de implementación de un programa o proyecto en relación a los objetivos propuestos, se dificulta un manejo acertado de la información y de los resultados para la toma de decisiones en base a los alcances de las

propuestas de trabajo que la Administración ha contemplado ejecutar durante el periodo de su gobierno en busca del desarrollo local y de la satisfacción de las necesidades de los habitantes.

Motivo por el cual la elaboración de una metodología para el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte será de gran utilidad para el mejoramiento no solo de la gestión evaluativa y de control interno sino por ser una herramienta que fortalecerá de manera integral a la Institución en el marco de observancia a los principios constitucionales como un mecanismo responsable e imperativo para guiar las operaciones y procesos que se relacionen con el manejo de los recursos públicos y que fomenten una mejor práctica administrativa y de gestión. Es decir, la herramienta se presenta como un proceso metodológico diseñado para determinar si las cosas se cumplen como fueron planeadas, esto envuelve a los objetivos, metas y políticas; o de generarse alguna alerta por riesgo de incumplimiento en los procesos, tomar las medidas necesarias que impliquen un ordenamiento técnico y administrativo para una gestión pública eficiente y eficaz. El instrumento propuesto ayudará de manera simultánea a las autoridades para una permanente rendición de cuentas y para alcanzar el plan de trabajo planteado; así también, las matrices elaboradas facilitarán el registro y reporte de información para el cálculo del Índice de Cumplimiento de Metas en el Sistema de Información para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (SIGAD ICM), dispuesto por la Secretaría Técnica de Planificación.

Finalmente, como aspecto relevante, la herramienta exterioriza su característica de replicabilidad, con lo cual los distintos gobiernos parroquiales podrán contar con una herramienta de gestión ya que es un sistema de evaluación de cumplimiento de los objetivos institucionales, con el fin de asegurar que las actividades; así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a lo planificado por las áreas técnicas que conforman la Institución.

OBJETIVO GENERAL

Establecer la metodología para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, mediante la cual se observe el nivel de consecución de los objetivos estratégicos institucionales, a través de un sistema de indicadores de cumplimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y detallar los proyectos institucionales contenidos en el Plan Operativo Anual del Gobierno Parroquial de Ricaurte a ser evaluados.

- Establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno Parroquial de Ricaurte, mediante una semaforización, con indicadores que determinen el porcentaje de ejecución de los proyectos del POA Institucional.
- Generar alertas de incumplimientos de la ejecución presupuestaria que permitan adoptar medidas reformatorias para superarlos, mediante la correcta ejecución de la planificación institucional y el óptimo uso de los recursos públicos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Evaluación y Desarrollo

La evaluación no es un fin en sí misma, sino que se trata de aplicar enfoques y métodos que determinen si las intervenciones de las políticas públicas con la aplicación de planes y programas mejoran la calidad de vida, la prosperidad y las oportunidades disponibles para los ciudadanos. En el desarrollo socioeconómico, la preocupación política es mejorar las perspectivas sociales y económicas de los individuos, territorios o sectores, según EVALSED, 2013.

El presente trabajo de evaluación es un proceso integral y objetivo que verifica la eficacia, eficiencia y efectividad del POA Institucional del GAD Parroquial de Ricaurte, conforme al alcance de sus objetivos, en cada una de las áreas técnicas: Planificación Institucional, Obras Públicas, Área Social, Comunicación y Sistemas, debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos, en relación con la ejecución presupuestaria.

La evaluación del POA representa la comparación de los proyectos ejecutados con los proyectos programados. En este sentido, de acuerdo al Instructivo Metodológico de la Universidad Técnica de Machala, 2015, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información oportuna acerca del grado de cumplimiento de las metas planteadas, los atrasos o paralizaciones en el cumplimiento de las mismas y sus causas, así como los principales problemas y dificultades que requieren atención. Los productos de este proceso son las evaluaciones, las mismas que se deben elaborar y presentar bimestralmente y de forma anual junto con su informe respectivo.

La evaluación plantea y responde preguntas útiles para los administradores de programas, formuladores de políticas, interesados en la evidencia para respaldar sus procesos, o para los beneficiarios. Para alcanzar tal fin, la evaluación debe plantearse como una parte integral de la gestión y del proceso de rendición de cuentas; es decir, el sistema de evaluación debe integrarse en el ciclo de políticas públicas.

Siendo que, el mundo de las políticas públicas encierra un sinnúmero de procesos, se convierte en un verdadero sistema de acciones concatenadas y constantes, que requieren la atención de los actores del quehacer político, y de todos aquellos servidores que se relacionan con cada una de sus etapas.

Sin duda alguna, desde el inicio del estudio de las políticas públicas, se ha dado gran importancia a la etapa de formulación y planteamiento de una política; sin embargo, hoy en día se considera relevante el impacto que la misma produce en la población beneficiaria para la cual ha sido diseñada. Y es que no solo se ve reflejado el beneficio en los grupos asistidos sino que una valoración completa exterioriza la aceptación o rechazo por parte de la población en general de la implementación de una política pública según sus resultados; esto es, los recursos empleados, los objetivos alcanzados según los propósitos planteados, los tiempos estimados, etc.; es decir una infinidad de factores que se deben tomar en cuenta para conocer la aceptación y la aplicabilidad en territorio de una política pública que no recaiga en un cumplimiento vano de la idea planteada. Factores que no únicamente se centran en el ámbito económico, con la verificación final de la ejecución del rubro establecido; sino que va más allá, con un miramiento de elementos complementarios, como el tiempo de ejecución, los porcentajes parciales de cumplimiento, los desfases que se presentan, junto a otras implicaciones que mantienen, cambian o detienen el curso de una política pública. Todo esto, sin mencionar la coordinación y la visión semejante que deben mantener los funcionarios y los servidores públicos responsables de llevar a efecto cada etapa de una política pública con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Myriam Cardozo Brum (2013), en su trabajo denominado “Políticas Públicas: los debates de sus análisis y evaluación”, analiza a las políticas públicas en relación con enfoques, métodos y técnicas de investigación aplicables en dos etapas fundamentales de sus procesos: la formulación y evaluación. El trabajo concluye que la formulación ha adolecido de tratamientos demasiado simplificadores, centrados en la disciplina económica y con descuido de la información cualitativa, que han contribuido a justificar su limitado empleo. En materia de evaluación reconoce avances importantes desde dos corrientes encontradas (positivismo y constructivismo) y argumenta a favor de la segunda, en tanto muestra mayor apertura en la comprensión de la complejidad, la repartición social, el análisis interdisciplinario y la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. No obstante, menciona que, en la práctica encontramos un conjunto de técnicas medianamente esclerosadas que no han sido exitosas en ningún contexto nacional, ya sea por su excesiva simplificación como por la arraigada tradición

de tomar decisiones gubernamentales con base en otros criterios: intereses políticos, experiencia previa, intuición, etc. Por lo que, una alternativa para atacar este problema sería una modelización que capte la complejidad de los procesos implicados desde la diversidad disciplinaria y promueva una efectiva participación social con la consideración de nuevos criterios de decisión, tendientes a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Breve Historia de la Evaluación

La evaluación surgió en las décadas de 1950 y 1960 en América del Norte, definiéndose principalmente en tres ejes: la evaluación de las innovaciones educativas; vincular la evaluación con la asignación de recursos; y la evaluación de programas contra la pobreza. Hoy en día, estos principales tipos de evaluación continúan, aunque se han implementado otros estudios como los cuantitativos, experimentales, métodos de evaluación económica y costo-beneficio; métodos cualitativos, participativos, entre otros; como refiere, EVALSED, 2013.

Los mismos autores mencionan que en Europa y otras partes del mundo la evaluación no estuvo del todo ausente, tuvo participación en la aplicación de la investigación social y económica sistemática; aunque su práctica fue más fuerte en el norte de Europa y en aquellas partes de Europa que tenían estrechos vínculos con Estados Unidos y Canadá.

Así mismo que desde la década de 1970 en adelante, la evaluación comenzó a establecerse en los países europeos, pero con tradiciones y énfasis distintivos, según las características del régimen y de los gobiernos. Sin embargo, la evaluación no ha sido estática en ningún país, por ejemplo, la evaluación francesa evolucionó considerablemente con los requisitos de la reforma presupuestaria después de 2000. En muchos países, el enfoque y la escala de la evaluación reflejan las políticas cambiantes de los diferentes gobiernos.

Principales propósitos de la evaluación y el control interno

La relevancia de realizar o analizar los programas de evaluación y control interno ha sido reconocido en el trabajo realizado por Gamboa, Puente y Vera (2016), “la importancia del control interno en el sector público”, en donde se recalca el valor que tiene el control interno para el cumplimiento de los objetivos institucionales y para informar sobre el desarrollo de la gestión. Por lo tanto, la evaluación y el control interno se perfilan como mecanismos idóneos para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas.

El trabajo realizado por Estela Hurtado Palmiro (2019), titulado “el control interno y la importancia de su aplicación en las compañías”, recalca el valor de este proceso dado que permite vigilar las acciones implementadas en el giro del negocio, con la finalidad de que

cumplan los principios de buenas prácticas, eficiencia, eficacia, evitando de esta forma la pérdida en los procesos. En esta línea, las evaluaciones no solo constituyen una obligación en el ámbito público sino que presentan un propósito más amplio al hacer una contribución particular a la política pública y sus programas; la Guía de EVALSED señala algunas finalidades de la evaluación:

- Planificación/eficiencia: asegurar que haya una justificación para una política/programa y que los recursos se distribuyen eficientemente.
- Rendición de cuentas: demostrar hasta qué punto un programa ha logrado sus objetivos, qué tan bien ha utilizado sus recursos y cuál ha sido su impacto.
- Implementación: mejorar el rendimiento de los programas y la eficacia de cómo se entregan y gestionan.
- Producción de conocimiento: comprender qué funciona (para quién) y por qué (y en qué contextos).
- Fortalecimiento institucional: mejorar y desarrollar la capacidad entre los participantes y sus redes e instituciones.

Mejorar las políticas con el tiempo

Las políticas públicas están organizadas en planes, programas, proyectos y actividades y la evaluación puede tener lugar a cualquier nivel de prioridad y en diferentes etapas: ex ante, intermedias y ex post. EVALSED, 2013, indica que las evaluaciones ex ante deben contribuir al diseño del programa y a la formulación de políticas, las evaluaciones intermedias deben ayudar a dar forma a la implementación del programa y brindar evidencia sobre los efectos tempranos, y las evaluaciones ex post deben contribuir a las revisiones de políticas evaluando el uso efectivo de los fondos públicos. Aunque, esta concepción no siempre sucede, debemos alentar e involucrar a los responsables y planificadores de las políticas públicas a alinear estos procesos de evaluación para garantizar que la evidencia sobre el desempeño de las políticas se acumule con el tiempo y se utilice.

Un sistema de evaluación bien diseñado busca la mejora de las políticas con el tiempo; esto se refiere a una correcta toma de decisiones para todos los interesados, con base en datos e información para la adecuación de los programas e intervenciones. A menudo, estas intervenciones confluyen al logro de objetivos comunes, en donde su evaluación indicará productos, resultados, grado de cumplimiento de las políticas; a más de identificar consecuencias no deseadas y efectos perversos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Diseño y planificación de la evaluación

Los documentos de planificación forman parte esencial del ciclo de las políticas públicas y contienen implícitos o explícitos los valores, objetivos y prioridades institucionales. (EVALSED, 2013). Estos documentos intentan cubrir todas las necesidades presentadas para lo cual, se reparten los recursos disponibles en los múltiples proyectos programados.

Cada nivel de gobierno, según sus competencias genera planes tanto anuales como plurianuales a los que destinará recursos y esfuerzos para satisfacer las necesidades de los habitantes. El Plan Operativo Anual dirige las acciones y operaciones de una Institución Pública y debe ser evaluado oportunamente para observar el cumplimiento de los objetivos y el avance de la planificación, Secretaría Nacional de Planificación. En base a esta data, se puede elegir entre tres posibilidades: a) continuar con las actividades dado su grado de efectividad, b) reprogramar las mismas para alcanzar la meta propuesta, o, c) terminar con el plan debido a su ineficacia.

Como vemos, la contribución de la evaluación a la programación es muy importante; por ende, la tarea de evaluar los resultados de los programas y proyectos debe ser asumida con total responsabilidad para entregar datos útiles en las diferentes etapas del ciclo de la política pública, Hurtado E. (2019).

El valor de la evaluación radica en plantear una metodología sólida y proporcionar datos confiables y respuestas precisas para obtener un nivel de desempeño satisfactorio. Por otro lado, el uso de técnicas evaluativas ayudará a desarrollar un lenguaje común, mientras que la identificación de los productos tangibles y medibles facilita el proceso de implementación. Es imprescindible, así mismo, definir el alcance de una evaluación para llegar a conclusiones esenciales; y adaptar las concepciones teóricas a la validez de la prueba estadística. Al diseñar evaluaciones se debe también trazar las lógicas de intervención, identificar las preguntas de evaluación y elegir los criterios de lo que se propone. (EVALSED, 2013)

Métodos de Evaluación

Para que los resultados de la evaluación proporcionen beneficios se debe equilibrar los métodos disponibles con las exigencias del pragmatismo. En el mundo real, rara vez tenemos el tiempo, los recursos, o los datos para implementar una evaluación integral, motivo por el cual, diseñar una adecuada combinación de métodos y técnicas que permita captar la especificidad de cada caso será un punto importante a tomar en cuenta por el evaluador.

Cada evaluación tendrá sus propios métodos y se deberá cuidar la calidad del método propuesto para asegurar resultados potenciales e imparciales. No obstante, para la obtención

de resultados confiables se deberá asegurar otros factores como: objetivos evaluables, retroalimentación del proceso de evaluación, información disponible y adecuada, etc., (Cardozo, M. 2013).

Conforme EVALSED, 2013, la elección de métodos y técnicas debe tener en cuenta las realidades de las políticas, los programas y una serie de factores contextuales, tales como: el propósito de la evaluación, el momento de la evaluación, las formas de intervención, las etapas, etc. Todos los métodos y técnicas tienen fortalezas y debilidades, por lo que se recomienda aplicarlos de forma combinada para obtener múltiples perspectivas. Se presentan varias opciones en cuanto a técnicas a usar: análisis de costo-beneficio, análisis de impacto, encuestas, modelos econométricos o estadísticos, grupos de control y comparación, etc.

Entre los métodos disponibles para proceder con las evaluaciones tenemos: los experimentales, el benchmarking, los participativos, los cualitativos, los cuantitativos, etc. Comúnmente se presenta una dualidad entre los métodos cuantitativos destinados para ambientes medibles y cuantificables, y los métodos cualitativos que se adaptan a una naturaleza más holística.

El Banco Interamericano de Desarrollo. (2016), destaca que los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen el resultado de la aplicación de principios, procesos, procedimientos y prácticas operativas y administrativas para el desarrollo de un conjunto de herramientas integradas, con las cuales los gobiernos, los parlamentos, la sociedad civil, las organizaciones relacionadas con el quehacer público, los organismos multilaterales, las agencias nacionales de desarrollo, y otros, cuentan para efectuar un seguimiento de los resultados de la implementación de las políticas públicas e iniciativas gubernamentales a través del tiempo. Este trabajo concluye con el establecimiento de dos piezas esenciales para la evaluación pública: a) contar con la confiabilidad de datos, en especial de los registros administrativos; b) certificar que los indicadores sean de calidad; con la finalidad de que estas herramientas sean de utilidad y, posteriormente, expandir el uso de las mismas.

Sistemas de Indicadores: Definición y características de un indicador

De acuerdo a EVALSED, 2013, un indicador se define como “la medida de un objetivo a cumplir, un recurso movilizado, un efecto obtenido, un indicador de calidad o una variable de contexto. Un indicador produce información cuantificada con el fin de ayudar a los actores involucrados en las intervenciones públicas a comunicar, negociar o hacer decisiones.”

Algunas características que presentan los indicadores son:

- Está estrechamente vinculado a un objetivo de política.

- Se mide periódicamente.
- Cuantifica un elemento que se considera relevante para el seguimiento o la evaluación de un programa.
- Debe proporcionar información simple que tanto el proveedor como el usuario puedan comunicar y comprender fácilmente.
- Puede tener varios valores a lo largo del tiempo, a manera de tendencias.

Tipo de indicadores

EVALSED, 2013 presenta varios tipos de indicadores:

- En relación a las variables: Indicadores completos, parciales y complejos.
- En relación al procesamiento de la información: Indicadores elementales, derivados y compuestos.
- En relación a la comparabilidad de la información: Indicadores específicos y comunes.
- En relación al alcance de la información: Contexto e indicadores del programa.
- En relación con las fases de finalización del programa: Indicadores de recursos, productos y resultados.
- En relación con los criterios de evaluación: Indicadores de pertinencia, eficiencia y eficacia.

Los indicadores de recursos se usan frecuentemente mediante sistemas de seguimiento para cuantificar la cantidad de recursos o presupuesto empleado, el porcentaje de gastos previstos, entre otros; ya que brindan información sobre los medios financieros, humanos, materiales, organizacionales o regulatorios utilizados para implementar los programas.

Mientras que los indicadores de resultado representan el cambio buscado por el programa o la prioridad a la cual el programa debe contribuir.

En el presente trabajo se abordarán los indicadores de recursos, además de los de eficiencia y eficacia, para determinar el nivel de cumplimiento de los proyectos y actividades; y por ende, de los objetivos institucionales. En general, para monitorear la medida en que se cumple la programación y para comprender por qué y cómo está sucediendo algo.

Normativa Vigente

Hoy en día es limitada la capacidad de las instituciones públicas para realizar evaluaciones, a pesar de que se consideran parte de los requisitos que debe cumplir el Estado.

La Constitución del Ecuador en el artículo 297 expresa que: “Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Las instituciones y entidades que

reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”. En este apartado se considera, la Resolución Nro. 001-2016-CNP, “Lineamientos metodológicos para el Seguimiento y Evaluación a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)”, propuestos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. De igual manera, se han establecido matrices para determinar el cumplimiento de los objetivos nacionales propuestos en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, a los cuales se alinearán los objetivos de cada Institución Pública.

Por tanto, la herramienta se ajusta a los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y a su vez responde a las necesidades internas del gobierno local.

Cualquier plan de trabajo a pesar de estar muy bien formulado, se reduce a un documento que consigna “buenas intenciones o aspiraciones”, las cuales difícilmente se concretarán si la implementación del mismo no es supervisado periódicamente. (Centro Nacional de Registros, 2018.) Por lo tanto, la herramienta determinará el cumplimiento de las actividades de cada una de las unidades técnicas, de modo que los resultados obtenidos sirvan de guía para la toma de decisiones en casos de incumplimiento a lo programado.

Por otra parte, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, señalan: “...100 NORMAS GENERALES 100-01 Control Interno.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control...”

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Al tratarse de una propuesta metodológica para el seguimiento y la evaluación del POA Institucional del GAD Parroquial de Ricaurte se busca un diseño útil, para lo cual se aplican métodos cuantitativos y cualitativos, que generen una herramienta replicable a los territorios parroquiales y que pueda ser usada por todas aquellas personas que se encuentran inmersas en la medición y los alcances de los objetivos institucionales.

Se presenta un procedimiento lógico para determinar el nivel de cumplimiento de un proyecto o actividad; esto es, establecer si el porcentaje presupuestado y el rubro establecido en cada bimestre para la realización de un proyecto se han ejecutado de acuerdo a lo previsto en el Plan Operativo Anual o en qué porcentaje se ha ejecutado. Este análisis de la programación presupuestaria se efectuará en base a los montos bimestrales de los proyectos; y emitirá alertas frente a un incumplimiento en la ejecución que impida lograr los objetivos institucionales. Dichas alertas se presentan a través de un sistema de semaforización con estándares establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación. Uno de los indicadores suministra el porcentaje entre lo ejecutado y lo programado, con lo cual se establecerán las conclusiones y sugerencias para las respectivas áreas del Gobierno Parroquial: Planificación, Obras Públicas, Desarrollo Social, Comunicación y TICs; y de acuerdo a las mismas optar por medidas reformativas que permitan la normal ejecución presupuestaria según lo programado, mejorando la gestión administrativa y operativa.

Tipo de Investigación

Este trabajo se realizó desde el abordaje mixto, ya que analizó una realidad centrada en una población de manera inductiva; es decir, a partir de la experimentación y de la observación, buscando respuesta a las preguntas y objetivos planteados.

Hernández 2015, señala que la investigación mixta comprende el conjunto de “procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.”(p. 532)

Al seleccionar este tipo de investigación debemos ser conscientes de que el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significado y obteniendo algunos datos cuantitativos.

Como mencionan Díaz y Calzadilla (2016, p. 118) ésta investigación tiene como función “familiarizarse con objetos o fenómenos desconocidos o relativamente desconocidos y tratan

de identificar, en estos, conceptos, características o variables que puedan potencialmente constituirse en futuras características específicas para estos objetos o fenómenos.”

Dado el complejo mundo de las políticas públicas y las decisiones que se convierten en planes, programas, proyectos y acciones se requiere combinar los métodos cuantitativos y cualitativos para integrar los pensamientos técnicos y políticos.

Por otro lado, la investigación cualitativa, que según Hernández (2015), se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto; permitirá que, a partir de esta experiencia se pueda comprender cuál es la necesidad dentro del GAD Parroquial de Ricaurte en lo que respecta a la etapa de evaluación. Debido a que estos métodos permiten profundizar en el estudio de situaciones concretas y comprender aspectos subjetivos en mayor profundidad; se utilizó la comunicación verbal para obtener información útil que junto a la documentación obtenida del Área de Planificación del GAD Parroquial de Ricaurte constituyen la base para el diseño del manual que se convierte en una guía para el seguimiento al POA Institucional.

La metodología cuantitativa medirá el porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales concernientes a los proyectos descritos en el POA Institucional, a través de un sistema de indicadores que luego se ajustarán a un modelo de semaforización con estándares determinados por la Secretaría Nacional de Planificación. Por lo tanto, se utilizarán herramientas para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La ventaja de la que se dispone es la fuente de información fiable y su entrega periódica (bimensual) hacia el área de planificación institucional por parte de las áreas técnicas del Gobierno Parroquial; por cuanto éstas son las encargadas de la ejecución y conocen el rubro ejecutado bimensualmente. Para sustento de la información se cuenta con documentos como planillas de pago y facturas mensuales, en el caso de que la ejecución se realice durante varios meses. Si la ejecución de un proyecto se realiza en un solo mes, se contará con la planilla única de pago y con la factura por el servicio o bien brindado.

Descripción de las técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos

Se realizó un análisis documental, ya que se efectuó un proceso de consulta de fuentes bibliográficas para determinar investigaciones similares con el tema de estudio, encontrándose principalmente la Guía de EVALSED: El recurso para la evaluación del Desarrollo Socioeconómico, de 2013, que en el capítulo 4 presenta pautas para una elección de métodos y técnicas, y para la obtención y uso de datos.

Metodología sujeta a objetivos específicos

Objetivo 1: Identificar y detallar los proyectos institucionales contenidos en el Plan Operativo Anual del Gobierno Parroquial de Ricaurte a ser evaluados.

Para alcanzar este objetivo se realizó una reunión con los responsables de las áreas técnicas y el presidente del GADPRR; y a través de una apreciación cualitativa se clasificó a los proyectos del POA Institucional siguiendo las pautas de las tres categorías siguientes:

- a) Proyectos Prioritarios: aquellos que la población considera de mayor urgencia y a los que las autoridades deben prestar mayor atención para ejecutarlos de manera apremiante con la finalidad de solucionar problemáticas comunes.
- b) Proyectos de Mediana Prioridad: aquellos que no son de suma urgencia y que pueden ser considerados en una escala intermedia de ejecución.
- c) Proyectos Pequeños: aquellos que sirven de complemento para alcanzar un equilibrio en el bienestar personal y social.

A estos criterios se aplicaron, además, los pesos que tienen las peticiones de los representantes de organizaciones y más actores que en asamblea parroquial participaron de la priorización de obras. Como un pequeño paréntesis se indica que, este proceso de participación ciudadana se lleva a cabo año tras año, mediante mesas de trabajo y se desarrolla en distintas sesiones, con los representantes de las distintas organizaciones de la parroquia y más actores sociales interesados en el trabajo mancomunado para alcanzar el desarrollo local; es aquí en donde se exponen los intereses de cada uno de los sectores y luego del análisis apoyado en criterios técnicos se establecen las prioridades para la ejecución de los proyectos. Entonces, la clasificación se da a través del impacto que tienen los proyectos en la población en general; es decir, lo que se considera de mayor importancia para la mayoría de los sectores. Generalmente los proyectos prioritarios conllevan una mayor programación presupuestaria y asocian sectores inmediatos, mientras que los de mediana prioridad y los proyectos pequeños no suponen un gasto presupuestario oneroso.

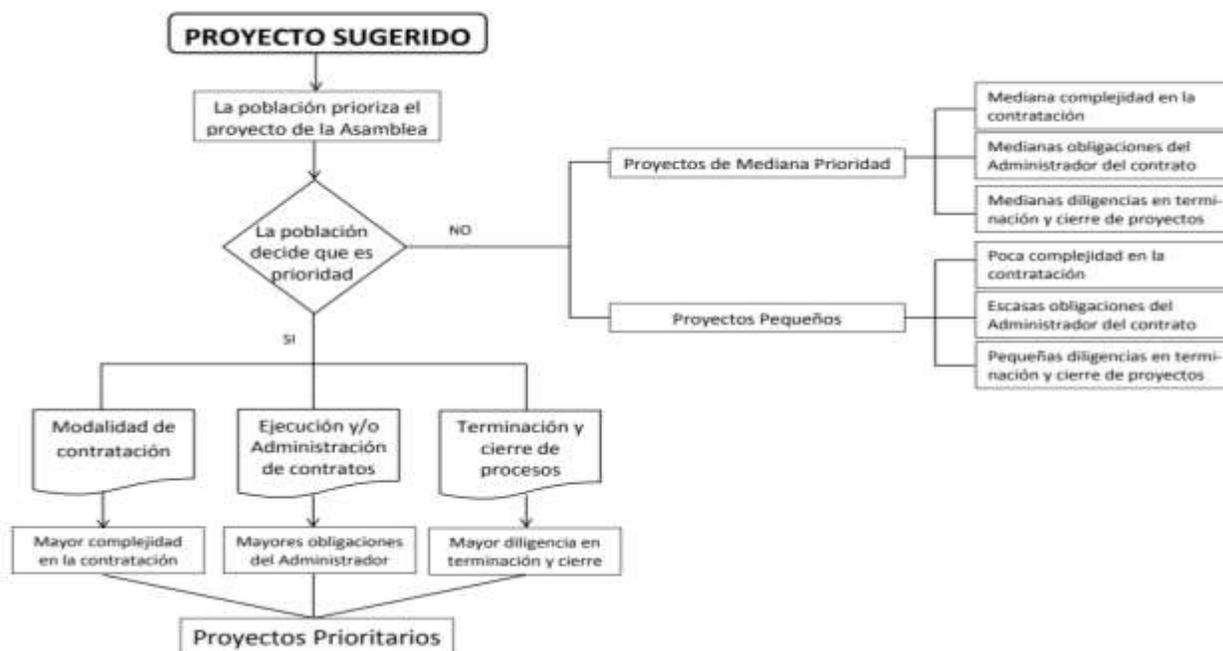
A su vez, se establece una consideración importante que nos ayuda en la clasificación de los proyectos y actividades, tomando en cuenta los siguientes detalles:

1. Actividades de Contratación: se presta atención a la modalidad de contratación que se va a adoptar en cada proyecto, del grado de complejidad dependerá la categorización del proyecto o actividad. Los proyectos prioritarios precisarán modalidades de contratación más rigurosas.

2. Actividades de Ejecución y/o Administración de Contratos: se refiere al alcance del proyecto o actividad, lo que hace necesario analizar las obligaciones del Administrador de contrato. Los proyectos prioritarios requieren mayores obligaciones de supervisión.
3. Actividades de Terminación y Cierre de Procesos: de igual forma se potencian las acciones de terminación y cierre de procesos, los de mayor diligencia se destinarán para los proyectos mayores.

Ilustración 2.

Diagrama de Clasificación de Proyectos



Elaboración propia

Objetivo 2: Establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Gobierno Parroquial de Ricaurte, mediante una semaforización, con indicadores que determinen el porcentaje de ejecución de los proyectos del POA Institucional.

Para este propósito se ha adoptado un sistema de semaforización en función de los valores dispuestos por la Secretaría Nacional de Planificación, detallado a continuación:

Ilustración 3.

Sistema de Semaforización



Fuente: Área de Planificación GADPRR

Esta apreciación servirá como alertará en caso de presentarse un incumplimiento en el porcentaje programado de manera bimensual para la ejecución de los proyectos.

Los indicadores empleados cuantifican el porcentaje de cumplimiento de los bienes o servicios producidos o entregados por la institución, bajo los criterios de efectividad. Con lo cual se establece la siguiente relación para el Porcentaje de Ejecución Presupuestaria:

$$\text{Porcentaje de Ejecución Presupuestaria} = \frac{\text{Porcentaje Ejecutado}}{\text{Porcentaje Programado}} \quad (1)$$

Objetivo 3: Generar alertas de incumplimientos de la ejecución presupuestaria que permitan adoptar medidas reformativas para superarlos, mediante la correcta ejecución de la planificación institucional y el óptimo uso de los recursos públicos.

Para este último punto se plantea un sistema de alerta basado en la semaforización y en los resultados obtenidos de la medición del cumplimiento de ejecución bimestral, para la formulación de medidas reformativas, de requerirlo el caso. El informe que contenga las alertas se presentará de la siguiente manera:

Ilustración 4.

Sistema de Alerta

	PARAMETROS		% DE ACTIVIDADES EJECUTADAS
		Con ejecución igual o superior al esperado	35.71%
		Con ejecución menor a lo esperado	21.43%
		Con problemas	57.14%

Fuente: Área de Planificación GADPRR

METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

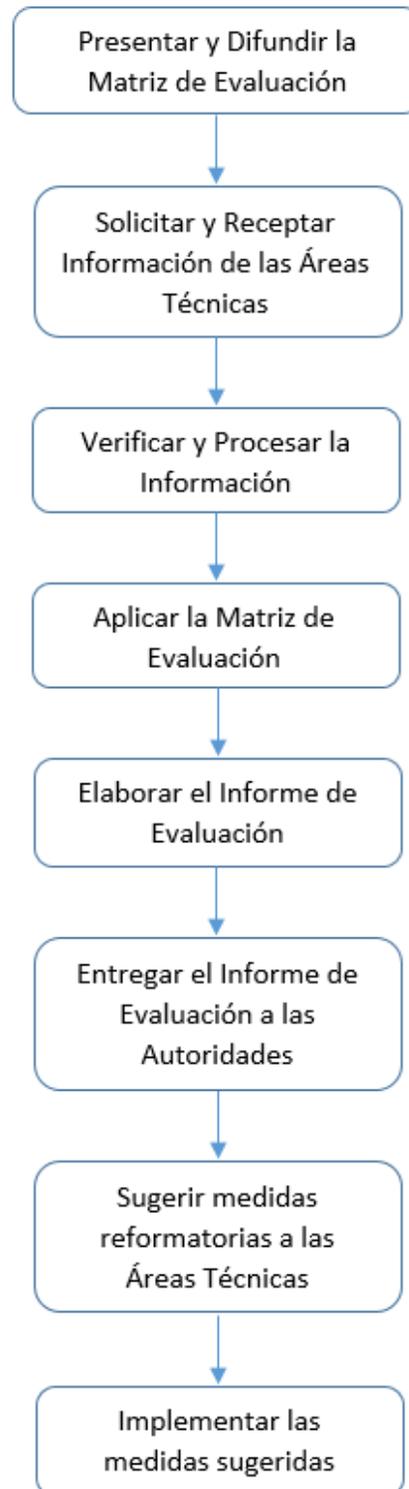
El procedimiento para la Evaluación es el siguiente:

- Presentar y difundir entre las áreas técnicas la matriz de excel creada para la evaluación: el/la responsable de la Planificación Institucional junto al Presidente del GADPR de Ricaurte serán los encargados de dar a conocer la matriz para el seguimiento y evaluación al POA Institucional y promover su aplicación bimestral, tiempo considerado como preciso para ejecutar un proyecto y visualizar el registro de pago en el área contable, que se efectiviza luego de presentar la factura y otros documentos habilitantes tras la entrega de un servicio o bien.
- Solicitar y receptar la información por áreas técnicas: el/la responsable de la Planificación Institucional deberá recopilar, revisar y analizar la información concedida por las áreas técnicas del GADPRR, en cuanto a presupuestos programados y ejecutados, y sus porcentajes; y tiempos de ejecución programados y de ejecución. Esta solicitud de datos se considera en la etapa inicial o para la ejecución de la primera evaluación; para las siguientes evaluaciones se requerirá únicamente los datos de lo realmente ejecutado según el bimestre a evaluar, pues los datos de lo programado se consideran fijos, a no ser que se haya efectuado alguna reforma al POA Institucional, en tal caso, se solicitarán nuevamente los mismos.
- Verificar y procesar la información: el/la responsable de la Planificación Institucional corroborará la información con el Área Administrativa de la Institución, y si es necesario corregirá la información errónea en cuanto a presupuesto ejecutado por áreas técnicas, con el fin de consolidar la información pertinente.
- Aplicar la matriz de evaluación: El/la responsable de la Planificación Institucional ingresará los datos y la información requerida a la matriz de excel, para medir el porcentaje de ejecución presupuestaria del bimestre correspondiente. La herramienta se aplicará a los proyectos prioritarios, de mediana prioridad y a los proyectos pequeños. Una vez ingresados los datos solicitados, se selecciona el bimestre a evaluar, de la lista desplegable colocada en la parte derecha superior de la matriz, a continuación del total ejecutado. Inmediatamente se observarán los porcentajes de eficacia, eficiencia y efectividad de cada proyecto, así como la coloración asignada según el porcentaje de cumplimiento.

- Elaborar el informe de evaluación correspondiente: el cual debe incluir los antecedentes, los parámetros de evaluación, la evaluación como tal, el cumplimiento de objetivos, un cuadro resumen, las conclusiones y las recomendaciones.
- Entregar el informe de la evaluación del POA a las autoridades del GAD Parroquial de Ricaurte para su respectivo análisis e implantación de medidas.
- Solicitar las medidas reformativas a las diferentes áreas técnicas para mejorar el nivel de ejecución presupuestaria e implementarlas.

Ilustración 5.

Seguimiento y Evaluación del POA



Elaboración propia

INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

Dentro del contenido del informe de evaluación se ha considerado lo siguiente:

Antecedentes.- El informe de evaluación iniciará con un resumen de los hechos que conducen a la aplicación de la matriz de evaluación y la reglamentación en la que se basa.

Parámetros de Evaluación.- Se presentarán los criterios e indicadores de medición del POA Institucional y el modelo de semaforización para emitir las alertas respectivas.

Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.- Se detalla el bimestre a evaluar y la relación entre lo programado y ejecutado, para cada una de las categorizaciones.

Cuadro de Resultados.- Se presentan los resultados de la evaluación y los porcentajes de cumplimiento obtenidos para cada proyecto.

Conclusiones.- Se deberá precisar si el porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado en cada indicador es el deseado por la institución.

Recomendaciones.- Deberá proponerse a las áreas técnicas la presentación de soluciones y acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de la evaluación, mediante la aplicación de medidas reformativas.

Anexos.- Se adjuntará la matriz de evaluación.

RESULTADOS

INSTRUCTIVO PARA EL USO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA

La presente metodología constituye una guía para el seguimiento y evaluación del POA Institucional del GADPRR; se utilizó el programa Excel para la elaboración de la misma. Se citan los conceptos de las variables que se utilizan y los procedimientos para llenar la matriz, a fin de facilitar su implementación.

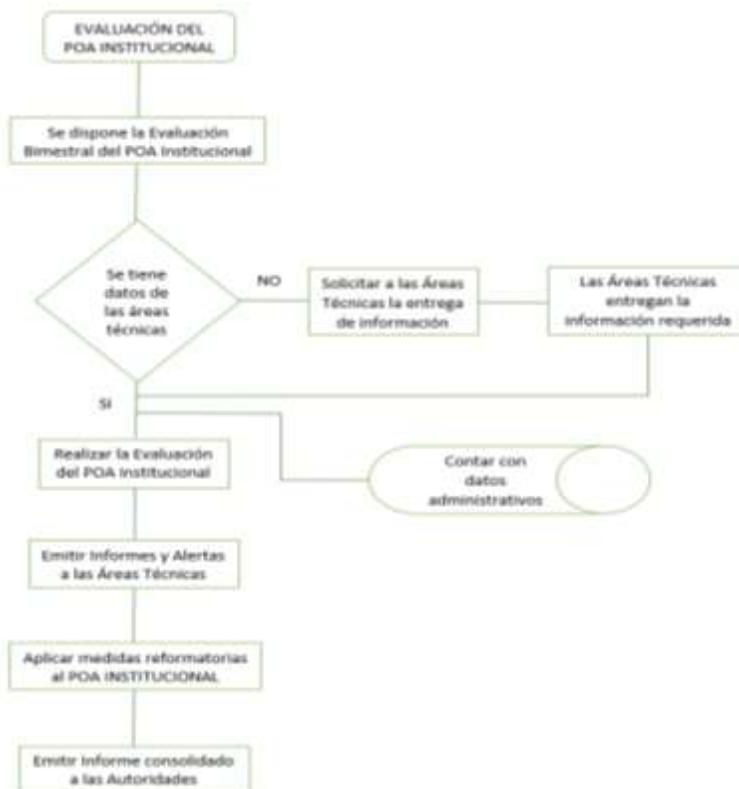
Cada bimestre, el Área de Planificación Institucional del GADPRR se encargará del proceso de evaluación, para lo cual utilizará la matriz de evaluación del POA que se presenta como apoyo a la gestión parroquial.

El Área de Planificación Institucional del GADPRR informará de las evaluaciones a las áreas técnicas y solicitará las acciones reformativas en el caso de requerirlas. También, dará a conocer los resultados a las autoridades para el análisis y mejora de la gestión.

A continuación se presenta el flujograma que indica los pasos a seguir para la evaluación del POA Institucional del GADPRR.

Ilustración 6.

Evaluación del POA



Elaboración propia

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

La matriz de evaluación relaciona dos criterios, presupuesto y tiempo, para realizar la valoración, que determinarán la eficacia, la eficiencia y la efectividad en la ejecución de los proyectos. Los indicadores mencionados toman los porcentajes programados y ejecutados del presupuesto asignado bimensualmente a cada proyecto, el tiempo en meses de programación y ejecución de un proyecto, y los montos presupuestarios programados y ejecutados para los proyectos; conforme se indica en los gráficos siguientes:

P = Programado

E = Ejecutado

Ilustración 7.

Matriz Base de Evaluación del POA

PROYECTO	PRESUPUESTO (PORCENTAJE)		TIEMPO (MESES)		PRESUPUESTO		INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
	P	E	P	E	P	E	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD		
	a	b	c	d	e	f	$g=b/a$	$h=\frac{c/d*0,5}{e/f*0,5}*g$	$i=\text{PROMEDIO}(g,h)$	META, TIEMPO Y COSTO EJECUTADO	

Elaboración propia

Ilustración 8.

Ejemplo aplicado de la Matriz Base de Evaluación del POA

Estudios Técnicos para la Remodelación del Mercado 4 de Noviembre	PRESUPUESTO (PORCENTAJE)		TIEMPO (MESES)		PRESUPUESTO		INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CUMPLIDO
	P	E	P	E	P	E	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	CONTRATO RE-GADPRR-003-2021, PLANILLA 1 Y FACTURA 00798-001	
	14%	11%	3	5	25000,00	20000,00	80%	74%	77%		

Elaboración propia

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

Proyecto.- Se refiere al proyecto o actividad planificada en el POA.

Porcentaje de Presupuesto Programado.- Corresponde al porcentaje de presupuesto que se espera alcanzar en un bimestre.

Porcentaje de Presupuesto Ejecutado.- Expresa el porcentaje de presupuesto realmente ejecutado en un bimestre.

Tiempo Programado.- Corresponde al tiempo en meses planificado para cumplir el proyecto.

Tiempo Ejecutado.- Indica el mes en el que se ejecuta el proyecto.

Presupuesto Programado.- Corresponde al monto asignado en un bimestre para la ejecución de un proyecto.

Presupuesto Ejecutado.- Expresa el monto efectivamente usado en la ejecución del proyecto.

CÁLCULO DE INDICADORES

La evaluación se efectuará en base a tres indicadores, Eficacia, Eficiencia y Efectividad, de acuerdo a las siguientes relaciones:

Indicador de Eficacia.- Expresa el porcentaje de cumplimiento de los proyectos, en función al presupuesto, mediante la relación entre lo ejecutado y lo programado. Para este indicador se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Eficacia} = (\% \text{ Presupuesto Ejecutado} / (\% \text{ Presupuesto Programado})) \quad (2)$$

Indicador de Eficiencia.- Expresa el grado de cumplimiento de los proyectos en función del tiempo (50%) y presupuesto (50%) de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = ((\text{Tiempo programado} / \text{Tiempo ejecutado} * 0,50) + (\text{Presupuesto Programado} / \text{Presupuesto Ejecutado} * 0,50)) * \text{Indicador de Eficacia} \quad (3)$$

Indicador de Efectividad.- Es el promedio entre la Eficacia y la Eficiencia.

$$\text{Efectividad} = \text{Promedio (Eficacia; Eficiencia)} \quad (4)$$

Medios de Verificación.- Se detallará el nombre, número y fecha del documento, informe u oficio que sustenta la ejecución del proyecto.

Observación.- Se registrarán los comentarios o novedades inherentes al cumplimiento de los proyectos.

Rangos de Desempeño.- en la columna de indicadores de Eficacia, Eficiencia y Efectividad, según el resultado que refleje la operación se visualizará lo siguiente:

Entre **85%** y **100%** se refleja el color **Verde** que indica una etapa **CUMPLIDA**.

Entre **70%** y **84,99%** se refleja el color **Amarillo** que indica una etapa **PARCIALMENTE CUMPLIDA**.

Entre **0%** y **69,99%** se refleja el color **Rojo** que indica una etapa **INCUMPLIDA**.

Particularidad en las fórmulas para el cálculo de los Indicadores

Si dentro del bimestre a ser evaluado no se proyectan montos porque no se ha programado la ejecución del proyecto o actividad en dicho bimestre, se visualizarán las siglas S/I que se refiere a que en esa celda está Sin Información.

EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

- Analizar el POA Institucional, en el caso del GADPR de Ricaurte, compuesto por diferentes proyectos como podemos observar en la captura de pantalla:

Ilustración 9.

POA Institucional del GADPRR

COMPONENTE	ALCANCE	PROYECTO	SECTOR (BARRIO)	MONTO (CORRESPONDENCIA ENTREGA)			RECURSOS PROPIOS	RETERNA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				MAYORÍA TOTAL ANUAL		
				DE BIMESTRE	BIENA	TOTAL			PRECIOS PARTICIPATIVO GAD MUNICIPAL	COMUNIDAD	GAD MUNICIPAL	GAD PROVINCIAL		CREDITOS	
				PPF 2020	PPF 2021				PPF 2020	PPF 2021					
Equipamiento de aula de ciencias con computadores, conexión a internet y laboratorio digital	Educación	1. SERVICIO TERRENO DE PREPARACIÓN		\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00							\$ 800,00	
		1. Inversión de terreno	V. Seguro	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00							\$ 800,00	
		2. SERVICIO DE SERVICIOS, OBRAS Y PROYECTOS		\$ 20.000,00	\$ 40.000,00	\$ 77.000,00	\$ -			\$ -	\$ 77.000,00				\$ 77.000,00
		2. Estudios de Impacto Ambiental y sus estudios complementarios para la Construcción y Rehabilitación del Centro de San Carlos de Ricaurte	V. Seguro	\$ 4.000,00	\$ 7.000,00	\$ 10.000,00				\$ 10.000,00					\$ 10.000,00
		3. Estudios Técnico para el mejoramiento de la calidad de la vivienda	V. Seguro	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00				\$ 20.000,00					\$ 20.000,00
		4. Elaboración de estudio técnico para la Rehabilitación del Pabellón Central	V. Seguro	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00				\$ 4.000,00					\$ 4.000,00
		7.3. SERVICIO MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELECTRICOS, PLUMBERIA, Y		\$ 4.000,00	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00						\$ -		\$ 28.570,00
		4. Adquisición de materiales para la construcción, mantenimiento, adecuación y abastecimiento en la Unidad Educativa Fiscal de la parroquia	V. Seguro	\$ 4.000,00	\$ -	\$ 4.000,00				\$ 4.000,00					\$ 4.000,00
		PAQUETE DE CONSTRUCCIÓN PUEBLES		\$ 200.000,00	\$ 3.000,00	\$ 203.000,00	\$ 3.000,00						\$ -		\$ 203.000,00
		3. Construcción de Pabellón Personal de Buzos (3 de Buzos)	V. Seguro	\$ 200.000,00	\$ -	\$ 200.000,00				\$ 200.000,00					\$ 200.000,00
4. Construcción de Pabellón Personal de Anís	V. Seguro	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00								\$ 3.000,00		
7.5. SERVICIO INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA		\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00								\$ 800,00		
3. Construcción de infraestructura deportiva	V. Seguro	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00								\$ 800,00		
7.5. SERVICIO INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA		\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00								\$ 800,00		
3. Construcción de infraestructura educativa	V. Seguro	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00								\$ 800,00		
7.5. SERVICIO CONSTRUCCIÓN DE EQUIPAMIENTO COMUNITARIOS		\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -				\$ 5.000,00				\$ 5.000,00		
2. Construcción de infraestructura deportiva	V. Seguro	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -				\$ 5.000,00				\$ 5.000,00		

Fuente: Área de Planificación

- Aplicar los pesos y los criterios descritos en la ilustración Nro. 2, para categorizar a los proyectos en: Proyectos Prioritarios, Proyectos de Mediana Prioridad y Proyectos Pequeños. Esta categorización resulta importante a la hora de evaluar porque no tiene el mismo impacto el cumplimiento de un proyecto prioritario que uno pequeño, a pesar de que estos últimos se ejecuten en los tiempos y por los montos previstos.

Ilustración 10.

Proyecto del POA Institucional del GADPRR

		PROYECTOS PRIORITARIOS DEL POA														
No.	DESCRIPCIÓN	MONTO	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA													
			BIMESTRE 1		BIMESTRE 2		BIMESTRE 3		BIMESTRE 4		BIMESTRE 5		BIMESTRE 6		TOTAL EJECUTADO	
			VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
1	Estudios de Impacto Ambiental y más estudios complementarios para la Construcción y Remodelación del Cementerio San Carlos de Ricaurte	\$ 11.500,00		\$ 4.000,00	34,78%	\$ 4.000,00	34,78%	\$ 3.000,00	26,43%						\$ 11.500,00	100,00%
2	Estudios técnicos para la Remodelación del Mercado 4 de Noviembre	\$ 25.000,00				\$ 10.000,00	40,00%	\$ 7.000,00	28,00%	\$ 8.000,00	32,00%				\$ 25.000,00	100,00%
3	Elaboración de estudios técnicos para la Remodelación del Parque Central	\$ 41.000,00				\$ 11.000,00	26,83%	\$ 10.000,00	24,39%	\$ 10.000,00	24,39%	\$ 10.000,00	24,39%		\$ 41.000,00	100,00%
4	Adquisición de materiales para la construcción, mantenimiento, adecuaciones, y adocentamiento en las unidades educativas fiscales de la parroquia	\$ 43.637,70				\$ 20.000,00	45,83%	\$ 23.637,70	54,17%						\$ 43.637,70	100,00%
5	Construcción del Parque Recreacional Señor de Bugos	\$ 216.936,06	\$ 80.000,00	37,88%	\$ 70.000,00	32,27%	\$ 66.896,06	30,85%							\$ 216.936,06	100,00%
6	Construcción de Bloque de Bóvedas	\$ 70.000,00		\$ 40.000,00	57,14%	\$ 30.000,00	42,86%								\$ 70.000,00	100,00%
7	Adecuaciones de Espacios Comunitarios Miguel Cordero	\$ 11.800,00				\$ 11.800,00	100,00%								\$ 11.800,00	100,00%
8	Mantenimiento del UPC - 41	\$ 10.000,00								\$ 10.000,00	100,00%				\$ 10.000,00	100,00%
9	Mantenimiento rutinario de la Cascha de Césped Natural del Estado Severo Espinoza	\$ 8.000,00		\$ 2.000,00	25,00%	\$ 2.000,00	25,00%	\$ 2.000,00	25,00%	\$ 2.000,00	25,00%		0	\$ 8.000,00	100,00%	
10	Limpieza Mercado 4 de Noviembre	\$ 5.502,98	\$ 860,98	15,28%	\$ 1.000,00	17,99%	\$ 1.000,00	17,99%	\$ 1.000,00	17,99%	\$ 1.000,00	17,99%	\$ 1.000,00	17,99%	\$ 5.502,98	100,00%
11	Limpieza del Cementerio San Carlos	\$ 7.000,00	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.200,00	17,14%	\$ 7.000,00	100,00%
12	Mantenimiento y construcción de paradas de buses	\$ 8.000,00				\$ 8.000,00	100,00%								\$ 8.000,00	100,00%
13	Mantenimientos emergentes	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00	100,00%									0	\$ 6.000,00	100,00%
14	Construcción de la matriz de agua potable en varios sectores de la parroquia (Ejecución ETAPA)	\$ 14.000,00		\$ 14.000,00	100,00%								0	\$ 14.000,00	100,00%	
15	Construcción de la matriz de alcantarillado en varios sectores de la parroquia (Ejecución GAD RICAURTE)	\$ 34.000,00						\$ 20.000,00	58,82%	\$ 14.000,00	41,18%		0	\$ 34.000,00	100,00%	
16	Construcción de suneidos en la calle Victor Castas, barrio Señor de Bugos, parroquia Ricaurte, cantón Cañar, provincia del Azuay	\$ 21.782,47		\$ 21.782,47	100,00%				0					\$ 21.782,47	100,00%	

- Solicitar la información respectiva del bimestre a evaluar, a las Áreas Técnicas. La matriz establece la relación entre lo programado y lo ejecutado.

Ilustración 11.

Ejecución Presupuestaria del POA Institucional del GADPRR

Ilustración 13.

Matriz de evaluación del POA Institucional del GADPRR

BIMESTRE 5												BIMESTRE 6				TOTAL EJECUTADO		BIMESTRE 3			INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
P	N	E	N	TP	TE	P	N	E	N	TP	TE	VALOR	%	ENCADA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD							
												\$ 11.000,00	100,00%	70%	80%	70%			PARCIALMENTE CUMPLIDO				
\$ 8.000,00	30,00%	\$ 2.000,00	14,29%	0	00							\$ 25.000,00	100,00%	80%	70%	80%			NO CUMPLIDO				
\$ 10.000,00	24,29%	\$ 0.000,00	0,00%	0	00	\$ 10.000,00	24,29%	\$ 0.000,00	0,00%	11	00	\$ 41.000,00	100,00%	80%	80%	80%			NO CUMPLIDO				
												\$ 40.007,70	100,00%	70%	80%	80%			PARCIALMENTE CUMPLIDO				
												\$216.006,00	100,00%	80%	80%	80%			NO CUMPLIDO				
												\$ 70.000,00	100,00%	80%	80%	70%			PARCIALMENTE CUMPLIDO				
												\$ 11.000,00	100,00%	80%	80%	70%			PARCIALMENTE CUMPLIDO				
\$ 10.000,00	100,00%	\$ 0.000,00	0,00%	0	00							\$ 10.000,00	100,00%	5/1	5/1	5/1			No Calculable				
\$ 2.000,00	20,00%	\$ 1.000,00	20,00%	0	00							\$ 0.000,00	100,00%	80%	70%	80%			NO CUMPLIDO				
\$ 1.000,00	17,86%	\$ 800,00	14,29%	0	00	\$ 1.000,00	17,86%	\$ 800,00	14,29%	10	00	\$ 5.502,00	100,00%	100%	100%	100%			CUMPLIDO				
\$ 1.200,00	17,14%	\$ 1.100,00	15,71%	0	00	\$ 1.000,00	14,29%	\$ 800,00	10,00%	10	00	\$ 7.000,00	100,00%	100%	100%	100%			CUMPLIDO				
												\$ 8.000,00	100,00%	5/1	5/1	5/1			No Calculable				
												\$ 6.000,00	100,00%	5/1	5/1	5/1			No Calculable				

- Realizar el informe y emitir las alertas a las respectivas áreas técnicas, según sea el caso.

Ilustración 14.

Resultado de la evaluación

ITEM	PROYECTOS / BIENES O SERVICIOS A CONTRATARSE	MONTO TOTAL POA	BIMESTRE 3				TOTAL ACUMULADO		CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
			PROGRAMADO		EJECUTADO		PROG. (%)	EJEC. (%)		
			MONTO	%	MONTO	%				
1	Consumo Agua Potable	94,08	15,68	16,67%	28,77	30,58%	90,01%	45,84%	100,00%	Ejecución hasta diciembre.
2	Consumo Energía Eléctrica	336,00	56,00	16,67%	61,30	18,24%	90,01%	54,87%	100,00%	Ejecución hasta diciembre.
3	Servicio de Internet	2.419,20	403,20	16,67%	403,20	16,67%	90,01%	63,21%	100,00%	Ejecución hasta diciembre.
4	Ampliación de local	4.704,00	560,00	11,90%	560,00	11,90%	45,24%	29,75%	100,00%	Ejecución hasta diciembre.
5	Mobiliario	1.215,20	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	139,45%	100,00%	Se ejecuta presupuestariamente más de lo proyectado
6	Edición e impresión de sellos de clausura - adhesivos de 33x41cm	448,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
7	Alquiler de vehículo	11.289,60	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		Ejecución hasta diciembre.
8	Honorarios profesionales - Administrador del convenio	22.141,44	3.512,32	15,86%	3.306,70	15,07%	49,20%	38,84%	71,34%	Ejecución hasta diciembre.
9	Honorarios profesionales - Técnico licencias urbanísticas	17.121,84	3.015,04	17,61%	1.306,77	7,92%	33,34%	26,41%	79,21%	Ejecución hasta diciembre.
10	Honorarios profesionales - Técnico control sanato	17.121,84	3.015,04	17,61%	2.864,29	16,73%	33,34%	26,41%	79,21%	Ejecución hasta diciembre.
11	Honorarios profesionales - Topógrafo	15.582,00	2.342,24	14,99%	2.130,13	13,67%	33,34%	21,58%	44,72%	Ejecución hasta diciembre.
12	Honorarios personal ventanilla	9.407,64	1.422,40	15,12%	1.351,28	14,36%	33,34%	22,48%	48,60%	Ejecución hasta diciembre.
13	Honorarios Inspector	11.686,44	1.680,00	14,38%	1.596,00	13,66%	33,34%	21,54%	44,67%	Ejecución hasta diciembre.
14	Servicio Alfas Acm 81E	2.815,34	0,00	0,00%	0,00	0,00%	33,34%	0,00%	0,00%	
15	Suministros de oficina	3.310,72	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	2,19%	100,00%	Programado ejecutarse en el 4to. bimestre.
16	Adquisición de herramientas para trabajo de campo	62,72	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Programado ejecutarse en el 4to. bimestre.
17	Adquisición de tóner impresora HP	1.904,00	0,00	0,00%	1.387,92	72,89%	100,00%	0,00%	0,00%	
18	Adquisición de materiales de topografía	456,96	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Programado ejecutarse en el 4to. bimestre.
TOTAL POA CONTROL PARROQUIAL		122.116,82	15.921,92	13,04%	13.490,80	11,21%				
PORCENTAJE TOTAL		100,00%	11,21%							
MONTO PROGRAMADO		37.749,36								
PERCENTAJE PROGRAMADO		30,91%	48,49%							

CONCLUSIONES

El manual para la evaluación y seguimiento del Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte se convierte en una herramienta fundamental para determinar el cumplimiento financiero y operativo de la institución parroquial a través del proceso correcto y la aplicación de la matriz de evaluación que contiene indicadores que verifican el avance presupuestario de los proyectos planificados. En esta línea, se reconoce también, la replicabilidad que presenta la metodología, lo que la hace útil para otros gobiernos parroquiales que deseen evaluar su planificación y dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Con estas premisas, las áreas de planificación de los Gobiernos Parroquiales o aquellas responsables de las planificaciones institucionales encontrarán en la matriz de excel un modelo para llevar a cabo la evaluación de la planificación relacionando variables generalmente utilizadas para verificar el avance de los proyectos: El indicador de eficacia trabaja con los porcentajes tanto programados como ejecutados del presupuesto de cada bimestre; por lo que dará una alerta del porcentaje de avance en la ejecución de los proyectos. El indicador de eficiencia trabaja con el tiempo (meses) y el presupuesto (montos) tanto programados como ejecutados para cada bimestre; por lo que será una notificación del cumplimiento presupuestario según el tiempo acordado. El indicador de efectividad resulta de promediar los valores de eficacia y eficiencia, convirtiéndose en un índice conjunto sobre el cual se aplicarán las consideraciones de Proyecto Cumplido, Parcialmente Cumplido o Incumplido, según los valores obtenidos.

Si el interés del proceso de evaluación es conocer en rasgos generales el nivel de cumplimiento y ejecución de los proyectos, la medida de alerta a la que se puede prestar mayor atención es la efectividad, por cuanto es el promedio de los otros dos indicadores y resume el porcentaje de ejecución presupuestaria de cada proyecto. No obstante, para tener una lectura completa del nivel de cumplimiento de los proyectos se deberá considerar el resultado de cada indicador para conocer el avance de los mismos, respecto a las ejecuciones presupuestarias (Eficacia) o al tiempo destinado para la ejecución (Eficiencia); y de esta manera, contemplar medidas correctivas de requerirlo el caso y ejecutar las mejoras pensadas. Con esta metodología, al final del año, la matriz de evaluación debería exhibir un cumplimiento total del presupuesto programado para la ejecución de los proyectos; es decir, el semáforo debería visualizar mayoritariamente el color verde en los indicadores de cumplimiento de los proyectos.

Esto significa que en caso de haber existido alertas en algunos bimestres, se ejecutaron medidas reformativas o planes de mejora para alcanzar los umbrales deseados.

Finalmente, se insiste en la aplicación de planes de acción inmediatos para corregir el incumplimiento alertado por cualquiera de los indicadores, pudiéndose efectuar reformas presupuestarias, a la Planificación Operativa Anual (POA), y/o al Plan Anual de Contratación (PAC); es decir, modificar los montos y los tiempos de ejecución, con el compromiso de ejecutarlos en los siguientes meses y dar cumplimiento a la nueva programación planteada.

RECOMENDACIONES

En vista de que los proyectos prioritarios, categorizados de esta manera por ser los que satisfacen las necesidades de la mayoría de la población, son los de mayor demanda; requieren una mayor atención por parte de la Institución parroquial, para garantizar que se cumplan según lo planificado. Motivo por el cual, en caso de presentarse un incumplimiento, en un proyecto prioritario y a la vez en un proyecto pequeño, se recomienda brindar especial atención al proyecto prioritario para alcanzar mejores resultados en la ejecución presupuestaria. Además, se considera más preocupante el incumplimiento de un proyecto prioritario (dotación de servicios básicos, vialidad, atención de grupos vulnerables, etc.), por la cantidad de beneficios que se dejaría de conceder a la población si no se ejecutan de la manera programada.

De igual manera, a pesar de obtener una lectura de “Cumplido” o “Parcialmente Cumplido” en los proyectos evaluados, se recomienda, analizar los porcentajes de cada uno de los indicadores con el propósito de conseguir un porcentaje superior de cumplimiento, o el máximo, aplicando un plan de mejora continua conforme los parámetros analizados. Para ello, se puede trabajar con el valor más bajo observado en cualquiera de los indicadores, aplicando las medidas correctivas que el caso amerite. Es decir, se deben plantear alternativas e implantar las condiciones técnicas y administrativas para mejorar el porcentaje de cumplimiento de determinado proyecto, a pesar de haber sido catalogado como aceptable.

Por otro lado, si bien se tiene la posibilidad de realizar reformas y modificaciones al POA y PAC Institucionales, como medidas correctivas para cumplir con la programación presupuestaria y la planificación anual; se exhorta a las áreas técnicas a contemplar una planificación factible y práctica que tome en cuenta las condiciones operativas, las limitaciones y los alcances institucionales, para la consecución de metas y objetivos en el tiempo señalado.

Por último, se recomienda que los demás Gobiernos Parroquiales apliquen un proceso de verificación de cumplimiento de la planificación institucional, sea la presente matriz o algún otro sistema de evaluación, con una mejora continua para optimizar la gestión y administración de recursos.

Referencias

- Aguilar L. (1995). El estudio de las políticas públicas, estudio introductorio y edición. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrua.
- Área de Planificación. (2018). Orientaciones del Plan operativo anual. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Armijo Marianela. (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). Los sistemas de monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública. Memorias de la IX Conferencia Internacional de la Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo y Evaluación y del I Seminario Internacional de Seguimiento y Evaluación.
- Bracho, T. (2011). El papel de los valores en la evaluación de políticas para sistemas educativos complejos. Revista mexicana de investigación educativa, 16(50), 853-883. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662011000300009&lng=es&tlng=es.
- Cardozo, M. (2013). Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación. Andamios, 10(21), 39-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62828836003>
- Centro Nacional de Registros. (2018). Instructivo para el seguimiento al Plan Operativo anual. Gobierno del Salvador.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Registro Oficial No. 449 de lunes 20 octubre del 2008. Recuperado de: <https://bit.ly/37GgtDM>
- EVALSED (2013). The resource for the evaluation of Socio-Economic Development-Evaluation guide. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf
- Gamboa, J., Puente, S., y Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. Revista Publicando, 3(8), 487-502. Recuperado a partir de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316>
- Gavin, M., Perotti R. (1997). Fiscal Policy en Latin America, NBER Macroeconomics Annual 1997. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2015). Metodología de la investigación. México D. F.: McGraw-Hill.

- Hurtado E. (2019): "El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, [//hdl.handle.net/20.500.11763/oe1908control-interno-companias](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oe1908control-interno-companias)
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009
- Patton, M. Q. (1997), Utilization-focused evaluation. The new century text, Thousand: Sage Publications.
- Prefectura de Esmeraldas. (2019). Plan Operativo Anual 2019
Secretaría Nacional de Planificación, Resolución Nro. 001-2016-CNP.
- Tarrés, M. L. (2001), Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa de la investigación social, México: colmex-flacso-Porrúa.
- Universidad Andina "Simón Bolívar". (2017). Evaluación de cumplimiento Plan Operativo Anual 2016-2017
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2016). Manual de procedimientos: seguimiento y evaluación del POA
- Universidad Técnica de Machala. (2015). Instructivo metodológico para la elaboración de las evaluaciones del PEDI y POA