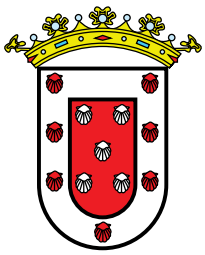
# GUÍA

## para la Implementación y Aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago



Ayuntamiento
Municipio de Santiago

DEMUCA
FUNDACIÓN

# Guía PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (**SIME**) DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (**POA**) DEL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO.

Marzo 2010

Fundación DEMUCA – República
Dominicana
Calle Elvira de Mendoza 104, Zona
Universitaria, Santo Domingo, República
Dominicana • 809 683 4443
www.demuca.org

## Título

Guía para la implementación y aplicación del sistema de monitoreo y evaluación (SIME) del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago.

## Autor

Luis M. Rojas Morán
Consultor Internacional Senior en Gestión de Gobiernos Sub Nacionales, Planificación Territorial y Desarrollo Económico Local

## Supervisión

Anna Maria Selva
Coordinadora País, Fundación DEMUCA
República Dominicana

Ana Josefina Vásquez
Asistente Técnico Santiago, Fundación DEMUCA
República Dominicana

## Colaboración

Equipo Técnico de Secretaría de Planificación Ayuntamiento de Santiago
Directores de áreas y técnicos de los Departamentos del Ayuntamiento de Santiago

**Diseño y Diagramación**
**Mediaprint, s.r.l.**
www.mediaprint.com.do

**Impresión:**
**Editora Mediabyte, S.R.L.**
Calle Hostos 206 esq. El Conde, Zona Colonial
Sto. Dgo., Rep. Dominicana
Tel.:809-685-5487

© Fundación para el Desarrollo Local
y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de
Centroamérica y El Caribe
Primera Edición: Agosto 2010
Tel:(809) 683 4443 • Fax (809)683 4442
www.demuca.org.do • info@demuca.org.do

# CONTENIDO


**CAPÍTULO I**
**Sistema de monitoreo y evaluación del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago ..... 7**

I.1. ¿Qué es un Sistema de Monitoreo y Evaluación? ..... 8
I.1.1. Monitoreo ..... 9
I.1.2. Evaluación ..... 9
I.2. ¿Cómo es el Sistema de Monitoreo y Evaluación del POA de Santiago? ..... 10
I.3. Estructura del Sistema de Monitoreo y Evaluación del POA Municipal ..... 11
I.3.1. Características del SIME ..... 11
I.4. ¿Por qué implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación? ..... 12
I.4.1. Razón Estratégica ..... 12
I.4.2. Razón Operativa ..... 12
I.4.3. Razón Normativa ..... 12
I.5. Sobre los Componentes del Sistema de Monitoreo y Evaluación ..... 13
I.5.1. Componente de Monitoreo ..... 13
I.5.2. Componente de Evaluación ..... 14
I.6. Componente de Generación del Conocimiento ..... 16
I.6.1. Taller de Identificación de Lecciones Aprendidas ..... 16

**CAPÍTULO II**
**Proceso de implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) ..... 19**

II.1. ¿Qué Condiciones tiene que tener el Ayuntamiento de Santiago para Implementar el SIME? ..... 20
II.2. Proceso de Implementación ..... 21
II.3. ¿Cuáles son los roles? ..... 22
II.4. ¿Cómo se Implementa el SIME en el Ayuntamiento de Santiago? ..... 23
II.4.1. Primer Paso: Preparación de las Fichas e Instrumentos para el M&E ..... 24

II.4.2. Segundo Paso: Elaboración, Aprobación y Promulgación de la Directiva para la Aplicación del SIME ..... 29
II.4.3. Tercer Paso: Monitoreo del Primer Trimestre ..... 31
II.4.4. Cuarto Paso: Acondicionar las Matrices para el Monitoreo del Segundo Trimestre ..... 36
II.4.5. Quinto Paso: Monitoreo del Segundo Trimestre ..... 41
II.4.6. Sexto Paso: Monitoreo del Último Trimestre y Consolidación de Matriz para la Evaluación Anual ..... 44
II.4.7. Septimo Paso: Llenado de la Matriz de Evaluación de Proyectos ..... 49

# PRESENTACIÓN

El fortalecimiento de los gobiernos locales es un tema clave para los procesos de descentralización de la República Dominicana. En este marco, se requiere incorporar dentro del accionar de los ayuntamientos y juntas de distrito un nuevo modelo de gestión pública basado en el enfoque territorial que enfatiza la promoción del desarrollo de manera sistémica e integral.

Una gestión eficiente en el proceso de desarrollo local requiere de instrumentos que se constituyan en soporte básico para el proceso de planificación para hacer de éste, un esfuerzo sistémico donde los planes se articulen unos con otros en el "vaso comunicante" de la gestión local y la participación ciudadana.

La puesta en marcha de un Sistema de Planificación Municipal permite utilizar el monitoreo y la evaluación como medio para la mejora continua en la gestión pública, en tanto reto del gobierno local para conducir los procesos de desarrollo, con el objetivo último de garantizar el bienestar de su población.

Es así, que el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME), nos permite medir y evaluar si lo que estamos haciendo desde la gestión municipal está contribuyendo al logro de los objetivos de desarrollo local e institucional municipal. Permite asimismo, el control y la asignación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y proyectos y, en general, contribuye a crear una cultura de planificación o de gestión por resultados.

Por ello, la Fundación DEMUCA y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del "Proyecto de Desarrollo Municipal en la República Dominicana", vienen apoyando la generación de capacidades institucionales de los gobiernos locales, con el objetivo de mejorar el desempeño institucional de los Ayuntamientos y fortalecer el diálogo entre los municipios y las instituciones del Estado, contribuyendo de este modo a la creación de condiciones institucionales que favorezcan una gestión pública municipal más eficaz, transparente, equitativa e inclusiva.

Este proyecto tiene dos componentes territoriales, uno focalizado en la Región Enriquillo y otro en Santiago de los Caballeros. En ambas zonas se ha avanzado en los dos últimos años en la mejora de los sistemas de planificación municipal.

A fines de 2009, la Fundación DEMUCA, encargó al Lic. Luis M. Rojas Morán, experto latinoamericano en planificación y desarrollo económico local, la elaboración de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago de los Caballeros. Para ese entonces se había iniciado un proceso de formulación del POA 2010 y se pensaba aplicar de manera piloto el SIME a diez proyectos priorizados por la gestión municipal. La elaboración del SIME y la Guía de aplicación dio paso a un proceso de validación con los funcionarios municipales de las diferentes áreas del ayuntamiento. En este proceso se consideró que el formato de la Guía puede también ser útil a otras municipalidades dominicanas, interesadas en hacer del plan operativo y de los planes municipales de desarrollo instrumentos orientadores de la gestión municipal.

Consideramos por ello, que esta Guía se constituye en un instrumento útil para la implementación de los Planes Operativos Anuales de los gobiernos locales de República Dominicana, en tanto contribuye a una gestión basada en objetivos de desarrollo, contribuyendo de ese modo a hacer posibles municipios competitivos y eficientes en la lucha contra la pobreza.

Este documento está dirigido al personal técnico municipal que se encargará de hacer operativo el SIME (Sistema de monitoreo y evaluación), especialmente a quienes trabajan en las Oficinas de Planeamiento y Programación de los Ayuntamientos Dominicanos.

**FUNDACION DEMUCA**

# CAPÍTULO I

## Sistema de monitoreo y evaluación del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago

## I.1. ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN?

La planificación municipal es un proceso integral y transversal. Es decir, involucra a todos los actores del Ayuntamiento de Santiago y tiene como propósito mejorar la toma de decisiones y guiar la gestión municipal para garantizar el logro de los objetivos.

El proceso de planificación municipal forma parte de un proceso más grande que es el de planificación territorial; funciona como un gran sistema de planificación que permite articular la gestión municipal institucional al desarrollo local, regional y nacional.

Planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer. Cómo se hará. Cuándo se realizará. Quién ha de hacerlo. Con qué se hará y cómo se controlará en un período específico; todo ello, con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia.

No se puede hablar de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (también llamado SIME o M&E) sin hacer alusión a que éste es parte del Sistema de Planificación Local.

Por lo tanto, cuando nos referimos a la planificación municipal, debemos entenderla en la complejidad, pues, es más que la planificación de "una institución". Deberá ser un proceso no sólo técnico, sino también político, y que debe permitir la integración y articulación del POA y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) con el Plan Estratégico de Santiago (PES) y la incorporación de los resultados del Presupuesto Participativo.

El Sistema de Planificación tiene los siguientes componentes que se relacionan entre sí:

a. El Plan Estratégico de Desarrollo Territorial, denominado en Santiago, Plan Estratégico de Santiago (PES).
b. El Plan Municipal de Desarrollo (PMD).
c. Planes Sectoriales Locales (Plan Ordenamiento Territorial, Desarrollo Económico Local, otros).
d. Plan de Inversión Municipal (elaborado durante el proceso de presupuesto participativo).
e. El Plan Operativo Anual (Expresión del PMD en el período anual).

Relacionados con estos planes, se establecen los sistemas de soporte:

- Sistema de Información Local.
- Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) del POA.

El **Sistema de Monitoreo y Evaluación** es un sistema de información gerencial que reúne tres características:

- Contiene información sobre la ejecución.
- Contiene información resumida en indicadores de lectura rápida.
- Contiene los indicadores absolutamente indispensables para la toma de decisiones (cobertura, calidad de servicio, otros).

## I.1.1. MONITOREO

Es el seguimiento continuo de la implementación de un plan o proyecto en relación con el desarrollo de las actividades y a la utilización de insumos, infraestructura y servicios (tiempo, oportunidad, calidad de las metas).

El monitoreo permite:

- Una retroalimentación continua sobre la implementación del proyecto o actividad que sirve a los/as ejecutivos/as y otras personas involucradas en el proyecto.
- La identificación de los sucesos y problemas, tan pronto como sea posible para adoptar ajustes oportunos en la operación del proyecto o actividad.

## I.1.2. EVALUACIÓN

Se realiza, generalmente, al finalizar la intervención; se hace en retrospectiva, para comparar en qué medida se cumplió con lo planificado. Los resultados sirven para evaluar la estrategia de intervención y volver a planificar. Se pueden establecer hasta tres tipos de evaluación:

- La **evaluación de procesos.** Se centra en el seguimiento de actividades y de la ejecución presupuestal, a través de los indicadores del plan operativo.
- La **evaluación de resultados o efectos.** Se interesa por el control de avance en el logro de productos y tiene por objetivo, evaluar la estrategia del proyecto. Por ejemplo, proyecto de agua. El resultado será el que se concrete el servicio en las viviendas.
- La **evaluación de impacto.** Revela la magnitud de los cambios en el bienestar de las personas que se pueden atribuir a la intervención. Por ejemplo, el cambio en la calidad de vida de las personas que cuentan con el servicio de agua, desde la satisfacción hasta la disminución de enfermedades.

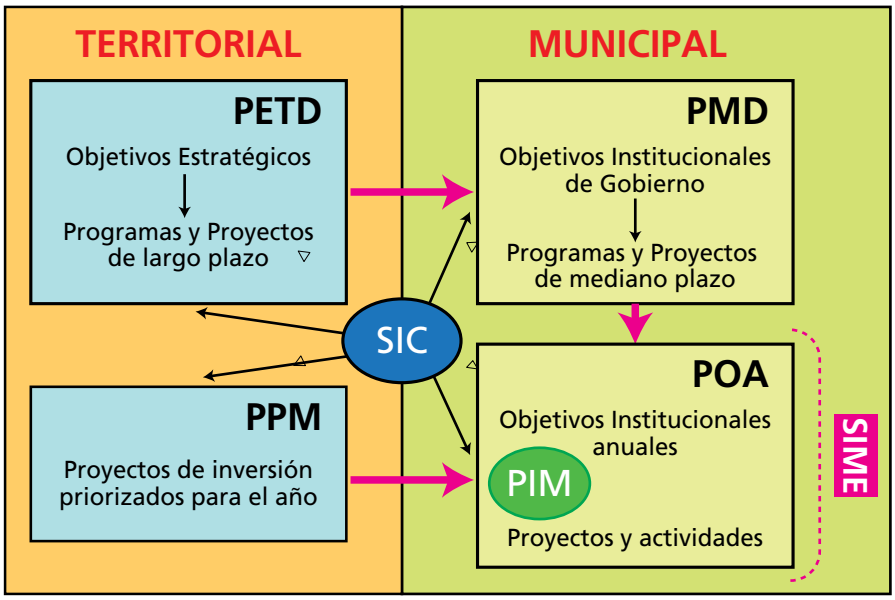
Al evaluar, se pone énfasis en los siguientes cinco aspectos:

**a.** **Pertinencia**: grado en el cual, los objetivos del plan (o proyecto) son consistentes con los planes de más largo alcance y con las prioridades de desarrollo de la población objetivo.
**b.** **Eficacia**: grado en el cual, se logran los objetivos específicos y el propósito del proyecto.
**c.** **Eficiencia**: análisis de los resultados con relación al costo.
**d.** **Impacto**: valoración socioeconómica global, incluyendo los efectos positivos y negativos. Tanto aquellos que son deseados y estaban previstos, como los no previstos y no deseados.
**e.** **Sostenibilidad**: apreciación de la capacidad para mantener los impactos positivos de la intervención o proyecto por un largo período. Análisis sobre si el efecto global de la intervención es positivo en el largo plazo.

## I.2. ¿CÓMO ES EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL POA DE SANTIAGO?

El Sistema de Monitoreo y Evaluación forma parte de un sistema más grande: el Sistema de Planificación Local, concretizado en "planes", y la forma cómo se articulan entre ellos, en los dos ámbitos de intervención: el local y el institucional-municipal. Veamos los componentes y cómo funciona:

**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE SANTIAGO**




Definida la visión y los objetivos estratégicos territoriales del Plan de Desarrollo Estratégico Territorial (PETD)(que para el caso del municipio de Santiago es el Plan Estratégico de Santiago -PES-), éstos serán el marco para la formulación de los objetivos y proyectos, tanto para el Plan Municipal de Desarrollo (mediano plazo) como para el Plan Operativo Anual del Municipio (corto plazo).

El Sistema de Información y Comunicación (SIC) proveerá de información cuantitativa y cualitativa útil para el Diagnóstico, tanto para el PET, como para PMD, el Proceso de Presupuesto Participativo(PPM) que origina el Plan de Inversiones Municipales que debe incorporarse al Plan Operativo Anual (POA).

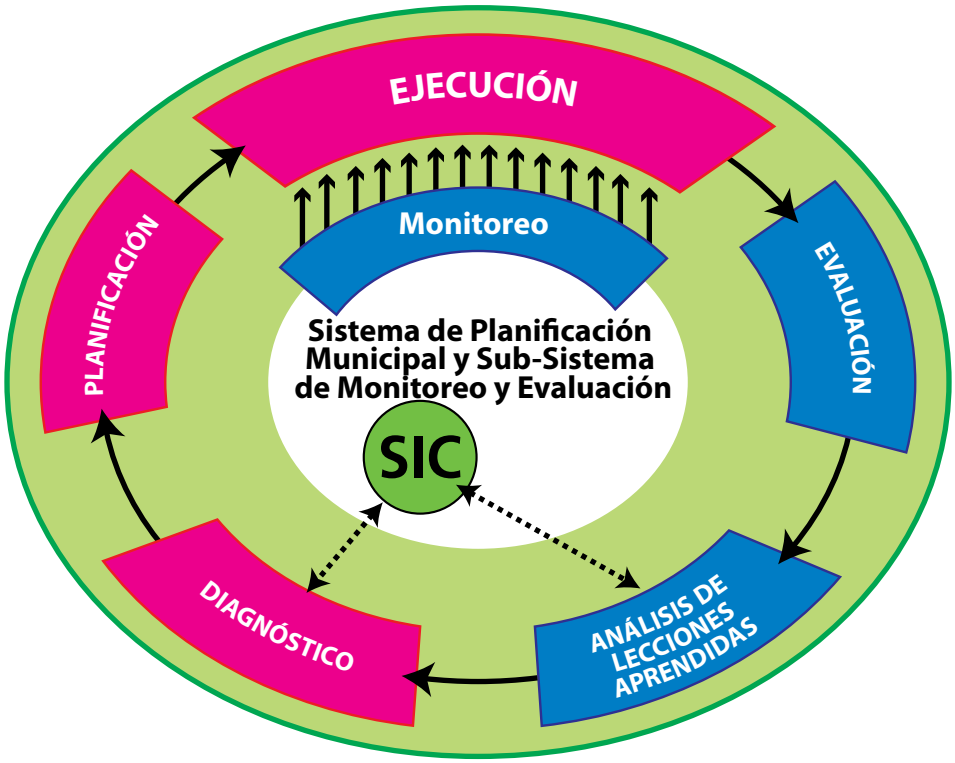
Como el Sistema de Planificación Municipal es un instrumento orientador del desarrollo, requiere de un componente para **medir y evaluar si lo que estamos haciendo desde la gestión municipal está contribuyendo al logro de los objetivos, es decir, si estamos avanzando hacia la visión de desarrollo**. Este instrumento es el Sistema de Monitoreo y Evaluación.

## I.3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL POA MUNICIPAL

El sistema está conformado por tres componentes:

a. Monitoreo
b. Evaluación y
c. Análisis de lecciones aprendidas o gestión del conocimiento.

En el siguiente gráfico se muestra cómo se integran estos tres componentes (subprocesos) en el SIME y en el Sistema de Planificación Municipal.




### I.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SIME

Algunas características del SIME son:

- El Sistema de Monitoreo y Evaluación forma parte sustancial del Sistema de Planificación Municipal y es compatible con el Ciclo de la Gestión Municipal. Por lo tanto, ha sido diseñado para ser ejecutado sobre la base de los instrumentos y componentes de este Sistema. Es decir, tomando como base, los procedimientos (y formatos) establecidos para la planificación del POA, como para su ejecución.
- El SIME debe ser útil, consistente en la información que produce y debe permitir el aprovechamiento de información en la retroalimentación y planificación de la nueva etapa. La

información generada tiene que ser la indispensable. Debe quedar claro que el SIME no es una investigación o un diagnóstico, sino que debe orientarse a verificar el cumplimiento del POA.

- Siguiendo con la línea metodológica de la elaboración del POA, se propone una metodología participativa, lo cual, requiere que todo el Ayuntamiento (desde las autoridades hasta los/as trabajadores/as operativos/as) desarrollen un espíritu proactivo, de crítica constructiva y de gestión del conocimiento desde la práctica. En la medida de lo posible, se buscará la propensión a la participación y consenso de las diferentes áreas en la implementación del sistema, buscando un enfoque de autoevaluación y análisis y aprendizaje de la experiencia (gestión del conocimiento), más que a fiscalización y sanción.

## I.4. ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN?

### I.4.1. RAZÓN ESTRATÉGICA

El proceso de descentralización que vive República Dominicana, trajo consigo nuevas funciones a los ayuntamientos. Mientras que antes, eran instituciones que sólo prestaban servicios, ahora deben ser verdaderos Gobiernos Locales que tienen que asumir nuevos retos, nuevas responsabilidades, traducidas en funciones, proyectos y actividades que parten desde la planificación del territorio y aterrizan en el Plan Operativo Anual.

Por lo tanto, **es necesario, monitorear y evaluar la gestión municipal en su relación con los retos del Plan Municipal de Desarrollo, así como del Plan Territorial (para Santiago el PES),** es decir, conocer si lo que hacemos en el corto plazo, desde el ayuntamiento, está alineado y contribuye a lograr los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo.

### I.4.2. RAZÓN OPERATIVA

El **POA es el instrumento más importante a nivel institucional en el corto plazo, pues, determina el accionar de la municipalidad del Ayuntamiento y es el antecedente y soporte de su presupuesto anual.** Es necesario, por ello, saber a lo largo del año, si estamos avanzando de acuerdo con lo planificado en el POA, tanto en términos de orientación y alineamiento a los objetivos como en términos de logro de metas.

Los controles periódicos permitirán ajustar, reorientar y/o reprogramar. También es importante la evaluación final para saber cuánto y cómo se cumplió el POA; el resultado de este proceso será el insumo principal para volver a planificar el siguiente periodo anual.

### I.4.3. RAZÓN NORMATIVA

Según el Artículo 317 de la Ley 176 – 07 del Distrito Nacional y los Municipios, los Ayuntamientos, **elaborarán y aprobarán anualmente un presupuesto general** en **función de las ne-**

**cesidades de financiación establecidas en el Plan Operativo Anual y el Plan de Desarrollo Cuatrienal (PMD).** El cual, debe incluir los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo[1] y señala que los/as síndicos/as deben de dar cuenta de la gestión municipal anualmente, incluyendo referencias al desarrollo de los servicios, estadísticas de trabajos, situación económica.

Para lo cual, se instituyen mecanismos de control y seguimiento ciudadano. Además, se señala (Artículo 124) que los ayuntamientos crearán oficinas de planificación y programación, entre cuyos fines estarán los de garantizar la coordinación e integración de las políticas sectoriales, así como **la evaluación de los resultados de la gestión en cuanto a la eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y visibilidad.**

## I.5. SOBRE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

### I.5.1. COMPONENTE DE MONITOREO

El Monitoreo de Actividades del POA Municipal se estructura sobre la base de los documentos de Planificación Operativa, específicamente, en base a las fichas técnicas de proyectos y actividades. Tiene por objetivo ***hacer un seguimiento permanente de la implementación de las actividades, a fin de verificar en qué medida se está cumpliendo el Plan y hacer las correcciones o ajustes que sean requeridos*** (paralelamente al tiempo de la ejecución). Se hará el monitoreo, tanto del avance de las actividades como de la ejecución presupuestal, midiéndose así, eficacia y eficiencia. El monitoreo permite:

a. Hacer modificaciones a las actividades, evitar desviaciones o implementar a tiempo medidas correctivas necesarias para garantizar el cumplimiento de las actividades.
b. Hacer el seguimiento de la ejecución presupuestal y lo más importante, cruzar la información con la ejecución de actividades, para comprobar la eficiencia: porcentaje de ejecución actividades/ porcentaje de ejecución presupuestal.
c. Contar con información para elaborar el POA y su presupuesto del siguiente período.
d. Tener insumos para la evaluación. Evidentemente el monitoreo es imprescindible al evaluar.

A este efecto, se ha previsto un **monitoreo periódico** trimestral de las actividades del POA que será dirigido operativamente por la Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional, específicamente por la Dirección de Planificación y Presupuesto y trabajado en coordinación con las diferentes secretarías municipales. Para ello, se usará la matriz de monitoreo, la cual se construirá tomando como base el Plan Operativo formulado y aprobado.

1 El Artículo 236, instituye el sistema de Presupuesto Participativo Municipal (PPM), que permite la participación ciudadana en la discusión, elaboración y seguimiento del presupuesto del municipio, especialmente en lo concerniente al 40% de la transferencia que reciben los municipios del Presupuesto Nacional por la Ley, que debe ser destinado a los gastos de capital y de inversión, así como de los ingresos propios aplicables a este concepto.

Sin embargo, hay que aclarar que si bien el monitoreo es periódico (mensual o trimestral), debido a que una buena parte de las actividades son permanentes durante el año (servicios permanentes), se propone un monitoreo contra la meta anual, de tal forma que los resultados se van acumulando de período en período. Así, el último monitoreo anual nos da una mirada general de la ejecución anual del POA.

### I.5.1.1. MATRIZ DE MONITOREO

| Código de la actividad o proyecto | Nombre del proyecto | Área respon-sable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | | PROGRAMA-CIÓN | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | | Metas presupuestaria programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Trimes-tral | Anual | % trimes-tral | % Anual | |
| | | | | | | Previo | Actual | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

## I.5.2. COMPONENTE DE EVALUACIÓN

Entiéndase por evaluación el proceso que busca determinar de la manera más precisa y objetiva posible la relevancia, efectividad, eficiencia o impacto de las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos especificados para el proyecto. Se debe considerar que si bien la evaluación es retrospectiva, su objetivo es esencialmente de planeamiento hacia el futuro. El subsistema de Evaluación del POA Municipal tiene dos niveles.

### I.5.2.1. LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se interesa por el control de avance en el logro de productos y tiene por objetivo evaluar la eficacia, eficiencia y pertinencia de las actividades en el cumplimiento de los objetivos parciales de la municipalidad. Para que se implemente la evaluación de resultados en una municipalidad, es necesario que ésta, cuente con ciertas características, entre ellas, el haber implementado efectivamente el subsistema de monitoreo y contar con un sistema de información que permita alimentar el cumplimiento de los indicadores. Además, el área operativa encargada en este caso, la Dirección de Planificación y Presupuesto deberá de tener las siguientes características:

- Capacidad y experiencia institucional en planificación municipal y monitoreo.
- Normatividad para la planificación y el M&E.

A este nivel, se usan los **indicadores de Resultados,** que permite determinar si las actividades planificadas y realizadas para ese objetivo están produciendo los resultados esperados. Con estos indicadores se mide el impacto a nivel gerencial, es decir, se puede inferir sobre la capacidad gerencial de los responsables y el análisis de la estrategia para obtener los resultados.

Las preguntas que se suelen hacer luego de la evaluación de resultado son:

- ¿Existe otra forma mejor para lograr los objetivos?
- ¿Cómo puede ser mejorada la intervención del área municipal?

Este tipo de evaluación es muy útil para valorar si las actividades planificadas son suficientes y adecuadas para lograr el objetivo, si necesitan ser reorientadas o programarse nuevas actividades. Si la unidad orgánica está cumpliendo su trabajo y si éste está teniendo resultados. También brinda información para el reajuste presupuestario y para la elaboración del POA anual al final de cada año.

### I.5.2.2. LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Revela la magnitud de los cambios en el bienestar de las personas que se pueden atribuir al accionar del ayuntamiento. La evaluación de impacto se realiza de forma anual y mide si se han logrado los grandes objetivos planteados, los cuales tienen que guardar coherencia con los objetivos del PMD y del PETD o el PES, en el caso del Ayuntamiento de Santiago.

Los **Indicadores de Impacto** determinan el cambio de comportamiento de los/as beneficiarios/as o la calidad de vida, como producto de los servicios brindados por la municipalidad a sus clientes externos e internos. Estos indicadores son más integrales y no están ligados exclusivamente a un área municipal específica; suele suceder que varias áreas interactúan e inciden en el cumplimiento o no de un indicador. Por lo tanto, su medición suele ser complicada, implica la dotación de instrumentos *ad hoc* y de un sistema de información gerencial con parámetros similares, cuya implementación requiere contar con mayores recursos económicos. A este nivel nos solemos preguntar:

- ¿En qué medida la intervención municipal está aportando al desarrollo de la comunidad? (en base a las orientaciones o lineamientos de desarrollo del PMD y PES).
- ¿Es sostenible esta intervención? ¿Son sostenibles sus efectos en la población objetivo?

### I.5.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN

| Objetivos | Indicadores de objetivos | Cumplimiento de los indicadores % | Actividades y proyectos programados para cumplir el objetivo | % cumplimiento de actividades y proyectos vinculados al objetivo | % ejecución presupuestal anual | Observación | Sostenibilidad o continuidad de la actividad o proyecto | Observación y reorientación de la estrategia. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivos Generales del POA (generales a la Municipalidad) | Indicador cumplimiento del objetivo | | Detalle de actividades y proyectos del POA | En base a resultados de la matriz de Monitoreo consolidada anual | En base a resultados de la matriz de Monitoreo consolidada anual | explicación del cumplimiento del proyecto | ¿Es sostenible?<br>¿Se continuará con la actividad o derivará en otras?<br>En el caso de proyectos, ¿cómo se mantendrá? | ¿Existe otra forma mejor para lograr los objetivos?<br>¿Cómo puede ser mejorada la intervención del área municipal?<br>¿Se necesitará establecer nuevas alianzas? |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

## I.6. COMPONENTE DE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este componente tiene como objetivo poner en valor los resultados del monitoreo y evaluación a efectos de posibilitar:

- Promover una cultura de monitoreo y evaluación en toda la Corporación Municipal.
- La reflexión y el aprendizaje sobre la base de la práctica, tanto de experiencias exitosas como de las no exitosas.
- A partir de este proceso, se deriva en mejora continua de procesos, procedimientos y otros subsistemas.
- La sistematización de la información, lo que podría posibilitar la difusión de experiencias, el aporte al municipalismo dominicano y la réplica de experiencias exitosas.

En el mediano plazo, se propone que el Ayuntamiento de Santiago de los Caballeros, desarrolle dos actividades, una primera, vinculada a difundir la importancia del M&E y la segunda, a promover la identificación de lecciones aprendidas, lo cual es una primera etapa para procedimientos de Sistematización de Experiencias.

### I.6.1. TALLER DE IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

Esta actividad se ejecuta a la par de la evaluación anual. Para ello se conformará un Comité Intramunicipal de M&E conformado por un responsable de la Secretaría Municipal de Planificación

y Desarrollo Institucional (Oficina de Programación y Planificación en otros Ayuntamientos), en especial, de la Dirección de Planificación y Presupuesto (DPP), quien será la responsable de la conducción del proceso, la Secretaría General Municipal y los/as Secretarios/as Municipales de los órganos de apoyo y línea (o sus representantes designados).

Los/as integrantes deberán tener la jerarquía que les permita, sobre la base de las reflexiones, tomar decisiones para mejorar (ya sea en la planificación y ejecución de proyectos y actividades, como en las estrategias, procesos y hasta en la misma organización municipal, sistemas e instrumentos de gestión).

**Este taller deberá realizarse luego de haberse efectuado la evaluación anual**. Se sugiere que se realice en la reunión de socialización de los resultados del SIME.

# CAPÍTULO II

## Proceso de implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME)

## II.1. ¿QUÉ CONDICIONES TIENE QUE TENER EL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO PARA IMPLEMENTAR EL SIME?

El SIME deberá institucionalizarse como un proceso, para ello se debe de contar con los siguientes requisitos mínimos:

a. Voluntad política para su implementación, lo cual implica la capacidad de aceptar autocríticas e incorporar las propuestas de mejora, así como para destinar recursos para su implementación.
b. Contar con una administración municipal que conozca, valore y tenga capacidades técnicas mínimas para implementarla. Además que cuente con una actitud flexible que permita la autoevaluación, el cambio e incorporación de las correcciones, así como experiencia de prácticas democráticas.
c. En suma, debe desarrollarse una cultura institucional de monitoreo y evaluación, tanto en autoridades, alta dirección como de los/as funcionarios/as y trabajadores/as del Ayuntamiento de Santiago.
d. Tener un POA elaborado y con un mínimo de calidad que permita tener indicadores de cumplimiento de actividades e indicadores de logro de objetivos claramente definidos. Los indicadores tienen que ser factibles de ser medidos.
e. Tener un POA consistente, coherente, viable y articulado al PMD y al PES.
f. Contar con una Secretaría Municipal de Planificación funcionando, con capacidad de liderar el proceso, de brindar asesoría a las otras áreas y de incidir en la alta dirección y autoridades a partir de la información generada en la implementación del SIME.
g. Contar con equipamiento mínimo, soporte técnico y logístico.
h. Integración al proceso de evaluación de la ejecución presupuestaria, lo cual permite medir no sólo la eficacia, sino también la eficiencia de la gestión municipal.

## II.2. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se brinda una serie de criterios que se usarán para definir el nivel de complejidad del Sistema M&E y posteriormente se describirán cada uno de los componentes del subsistema y se establecerá cómo los/as funcionarios/as aplicarán los formatos, procedimientos y usarán los resultados.

| Componentes del SIME | Requisitos mínimos del Ayuntamiento para implementar los componentes | Tipo de indicadores a priorizar en el componente | Periodicidad |
|---|---|---|---|
| Monitoreo | ▪ Capacidad del área de planificación intermedia.<br>▪ Experiencia institucional en planificación municipal intermedia. | Eficacia y eficiencia (en el avance de actividades y ejecución presupuestal) | Trimestral y/o Semestral |
| Evaluación | ▪ Capacidad del área de planificación alta.<br>▪ Experiencia institucional en planificación municipal alta.<br>▪ Experiencia institucional en monitoreo intermedia.<br>▪ Normatividad para la planificación y el M&E.<br>▪ Sistema de información que permita levantar indicadores. | Eficacia, eficiencia<br>Pertinencia, Sostenibilidad<br>E Impacto | Anual |
| Gestión del conocimiento (capacitación e identificación de lecciones aprendidas) | ▪ Capacidad del área de planificación alta para liderar procesos participativos.<br>▪ Prácticas democráticas y gestión horizontal.<br>▪ Capacidad de aprender de los errores y aciertos.<br>▪ Capacidad de las áreas operativas para sistematizar la intervención. | Factores de éxito<br>Factores de fracaso<br>Lecciones Aprendidas | Anual<br>4 años |

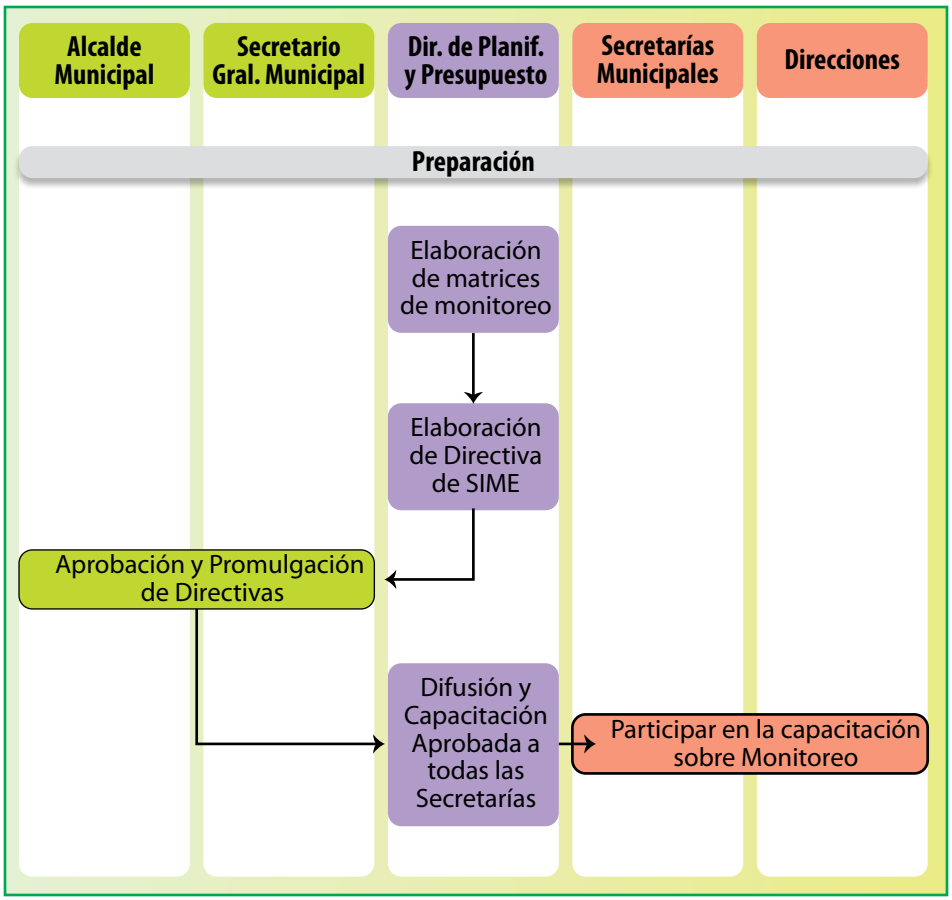
Recordemos que al implementarlo, los componentes se deben ir incorporando por etapas, teniendo en cuenta las capacidades y recursos disponibles para su implementación.

## II.3. ¿CUÁLES SON LOS ROLES?

| Cargo | Roles y tareas |
|---|---|
| **Concejo Municipal** | Aprobar y modificar los planes operativos anuales.<br><br>Evaluar los planes operativos anuales en correspondencia con su presupuesto. |
| **La Alcaldía** | Presentar al Concejo, el proyecto del Plan Operativo y Presupuesto Municipal.<br><br>Rendir cuentas al Concejo sobre la ejecución del POA y su presupuesto. |
| **Secretaría General Municipal** | Elevar a la Alcaldía el proyecto de POA y presupuesto municipal.<br><br>Informar, mensualmente, a la Alcaldía el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.<br><br>Evaluar la ejecución de los planes municipales, la medición del desempeño de los recursos invertidos y las acciones. |
| **Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional** | Encargado/a de conducir, asesorar, formular, ejecutar y evaluar los planes operativos, programas y el presupuesto público.<br><br>Establecer e impartir directivas para la formulación de planes operativos en el marco del planeamiento estratégico.<br><br>Monitorear y Evaluar el grado de cumplimiento de las metas físicas y presupuestales.<br><br>Capacitar a las otras áreas municipales para la correcta ejecución del SIME. |
| **Órganos de línea** | Elaborar la propuesta de POA y presupuesto de las direcciones a su cargo, de acuerdo con los lineamientos de la SMPyDI y de la Alcaldía.<br><br>Planificar, coordinar, dirigir, monitorear y evaluar las actividades de las Direcciones a su cargo, los planes, programas y proyectos, teniendo en cuenta el presupuesto aprobado.<br><br>Administrar la información que se procese en el sistema de información mecanizado con que cuente la unidad orgánica, para el mejor cumplimiento de sus funciones.<br><br>Informar, mensualmente, a la Secretaría General Municipal, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo. |

## II.4. ¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL SIME EN EL AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO?

**Flujograma Funcional**



## II.4.1. PRIMER PASO: PREPARACIÓN DE LAS FICHAS E INSTRUMENTOS PARA EL M&E

**Ficha Técnica de la Actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| **Objetivo** | Ajustar los procesos, procedimientos, fichas, formatos y dictar las directivas necesarias para que las diversas áreas implementen el SIME. |
| **Responsable de Ejecución** | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional. |
| **Participantes/ beneficiarios/as** | Esta es una actividad interna de la SMPyDI. |
| **Fecha de ejecución** | Primer trimestre del año (preferentemente, durante enero). |

### II.4.1.1. ACCIONES A DESARROLLAR

1. **Elaborar las matrices de Monitoreo y Evaluación (Paso 1-A y Paso 1-B):** sobre la base de los formatos aprobados del Plan Operativo, específicamente de las fichas de proyectos, se elaborarán las fichas de monitoreo para el primer trimestre y las fichas de evaluación. Las fichas de Monitoreo del segundo trimestre se ajustarán una vez que se haya realizado el monitoreo del primer semestre.

A continuación un ejemplo:

A partir de una ficha de proyectos como la siguiente:

## Código 1.1.4.2

**Programa o Proyecto:** Regulación de Antenas de Telecomunicaciones en el Municipio de Santiago.

**Objetivos:**
**General:** Mejorar la Gestión en el Hábitat Urbano.
**Parcial:** Mejorar la Gestión Ambiental en el Municipio.
**Específico:** Reducir la Contaminación Visual y Auditiva.
**Localización:** Municipio de Santiago, Zonas Urbanas.
**Responsable:** OMPU, POT.
***Colaboradores internos:*** Instituciones y organismos que colaborarían: Sector privado, INDOTEL, Aeronáutica Civil.
**Justificación:** El incremento de operadores de telecomunicaciones en áreas urbanas en pos de cobertura y competitividad ha generado incompatibilidad de prioridades con el sector presidencial (uso del suelo) y la seguridad en el ámbito de la salud física y el manejo de la proporción en la imagen urbana con dichas estructuras. Más el impacto que se deduce de la inserción en áreas que presentan un inicio de densificación devenga una intervención que regula el uso de suelo, sub suelo y frecuencia aplicable al sector y proporción de estos instrumentos tecnológicos.

| Nombre del proyecto | Meta | | Procedimiento (Tarea) | Cronograma | | | | Reque rimiento | Presupuesto | Financiamiento |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | UM | Cantidad | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Proyecto de ordenanza para la Regulación de antenas de telecomunicaciones en el municipio de Santiago. | Cant./Comp. telecomunicaciones | 5 | Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y sus frecuencias. | X | | | | Movilidad | 700,000.00 | Ayuntamiento |
| | Tipo de estructuras | 8 | Estudios de impactos ambientales por zonas. | X | | | | GPS | | |
| | Unidades de antena | 100 | Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología. | | X | | | Agrimensor | | |
| | Ordenanza aprobada | 1 | Revisión permisos de instalación | X | | | | Inserción al GIS | | |
| | | | Revisión del Say plan en el municipio. | | X | | | Unidad de trabajo | | |
| | | | Ámbito de frecuencia e incidencia en la población. | | | X | | Equipado medir frecuencias | | |
| | | | Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen peligro público. | | | X | | Normativa reguladora | | |
| | | | Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación de la zona. | | | X | | Plan de fiscalización | | |
| | | | Creación de la normativa. | | X | | | | | |
| | | | Revisión anual. | | | | X | | | |

**Paso 1-A:** Se construirá **la matriz de monitoreo**. Las partes no sombreadas corresponden a los campos de la ficha de proyectos (con algunos ajustes) mientras que los campos sombreados son los propios del monitoreo que serán llenados de forma trimestral por las áreas.

## Paso 1A: Construcción de la matriz en base a la ficha de proyectos (o actividades) del plan operativo.

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | Programación | | | Monitoreo | | | Programación | | Monitoreo | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre). | | | Tareas ejecutadas y % de metas. | | | Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % de cumplimiento de las tareas. | | Observacuón del nivel de cumplimiento o desviación | Trimestral | Anual | % Trimestral | % Anual | |
| | | | | | | Períodos previos | Período actual | | | | | | |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de teleco-municaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT. | 1. Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades | | | | 1: 10,000<br>2: 30,000<br>3: 30,000<br>4: 20,000 | 90,000 | | | |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales y su frecuencia. | 1 | 1 estudio | | | | | | | | |
| | | | **3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología.** | 2 | 10 capacitados | | | | | | | | |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación. | 1 | 1 revisión | | | | | | | | |
| | | | 5. Revisión de Say plan en el Municipio. | 2 | 1 plan | | | | | | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población. | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que presenten un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | | | | | | | | |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipos según ripo de dencificación en la zona. | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | | | | | | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanz | | | | | | | | |
| | | | 11. Revisión anual. | 4 | | | | | | | | | |

### *Descripción de los Campos en la Matriz de Monitoreo*

a. Código: código del proyecto, el mismo del POA.
b. Nombre del Proyecto: similar al POA.
c. Área responsable o áreas. En caso de que sea un proyecto que involucre a más de una Dirección, se trabajará una ficha de monitoreo y evaluación para el proyecto, la cual será llenada por todas las direcciones, de preferencia, de manera conjunta o por separado y será consolidada por el/la responsable del SIME de la Secretaría Municipal específica.

Programación Operativa

d. Tarea programada: subactividades a realizarse para cumplir los objetivos del proyecto. Tiene que verificarse la inclusión de todas las actividades necesarias.
e. C: se refiere al trimestre en el que será desarrollado. C: 1: indica que la tarea o actividad ha sido programada para realizarse en el primer trimestre. C: 3 actividad programada en el tercer trimestre. C: 1,2 indica que la tarea ha sido programada durante los seis primeros meses del año (primer y segundo trimestre). Esto se determina sobre la base del Cronograma de la matriz POA.
f. Meta: resultados específicos y directos que obtendremos cuando concluyamos la actividad. Por ejemplo: Si una tarea o actividad es la capacitación, la meta debe decirnos cuántos participantes esperamos tener.

Monitoreo Operativo

g. Cumplimiento de tarea período previo. Este campo es usado a partir del segundo trimestre, pues allí se cargan los resultados logrados en el primer trimestre.
h. Cumplimiento de tarea período actual.
i. Observaciones del nivel de cumplimiento o desviación: comentarios sobre el nivel y calidad de cumplimiento de metas.

Programación Presupuestal

j. Meta presupuestaria trimestral.
k. Meta presupuestaria anual.

Monitoreo Ejecución Presupuestal

l. Ejecución presupuestal trimestral.
m. Ejecución presupuestal anual, ejecución acumulada: ejecución presupuestal del trimestre observado + ejecución de los trimestres pasados.
n. Medidas de corrección: acciones a realizar para en caso de que no se haya cumplido la meta o haya alguna desviación que requiera reajustes, reprogramación y/o cancelación de la actividad.

**PASO 1-B:** También se construirá **la matriz de evaluación**. Las partes no sombreadas corresponden a los campos de la ficha de proyectos (con algunos ajustes), los campos sombreados en color salmón, son datos que serán llenados a partir de los resultados de la matriz de monitoreo final, consolidada (luego del monitoreo del cuarto trimestre, ver paso 7 de esta guía), mientras que los campos sombreados de color celeste, serán producto del análisis propio del ejercicio de evaluación.

| Objetivos | Indicadores de cumplimiento de objetivos | Cumplimiento de los indicadores del objetivo % | Avtividades y proyectos programados para cumplir el objetivo | % cumplimiento de actividades y proyectos vinculados al objetivo | % ejecución presupuestal anual | Sostenibilidad o continuidad de la actividad o proyecto | Observación al cumplimiento de los indicadores de objetivo | Observación y recomendación de la estratégia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **General**: Mejorar la gestión en el habitat urbano. | **5** Cant./Comp. Telecomunicación. | | Proyecto de regulación de antenas de telecomunicaciones. | De la matriz de monitoreo consolidada anual. | De la matriz de monitoreo consolidada anual | ¿Los resultados del proyecto son sostenibles por si solos? ¿Se requiere de indicadores de mantenimiento futuras y/o permanentementes? ¿Se puede identificar socios que apoyen en la sostenibilidad de los servicios o productos desarrollados con proyectos? | ¿Porqué se cumplió o no con los indicadores? Valorar casos en los que se cumplió con las actividades del proyecto, pero no se llegó a cumplir los indicadores? ¿Qué pasó? ¿Mala planificación? ¿Insuficientes actividades? ¿Mala estratégia? ¿Fueron suficientes y pertinentes las actividades? ¿Fue suficiente el presupuesto? Medidas de Eficiencla y Eficacia. | ¿Cuanto se ha avanzado en términos del cumplimiento de objetivos de desarrollo? ¿Es la *estratégia* adecuada? ¿Se puede replicar, reorientar, ajustar o cancelar la estratégia de intervención? |
| **Parcial**: Mejorar la gestión ambiental en el municipio. | **8** Tipos de estructuras. | | Proyecto 2 | | | | | |
| | **100** Unidades de antenas. | | Proyecto 3 | | | | | |

## II.4.2. SEGUNDO PASO: ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y PROMULGACIÓN DE LA DIRECTIVA PARA LA APLICACIÓN DEL SIME

**Ficha Técnica de la Actividad**

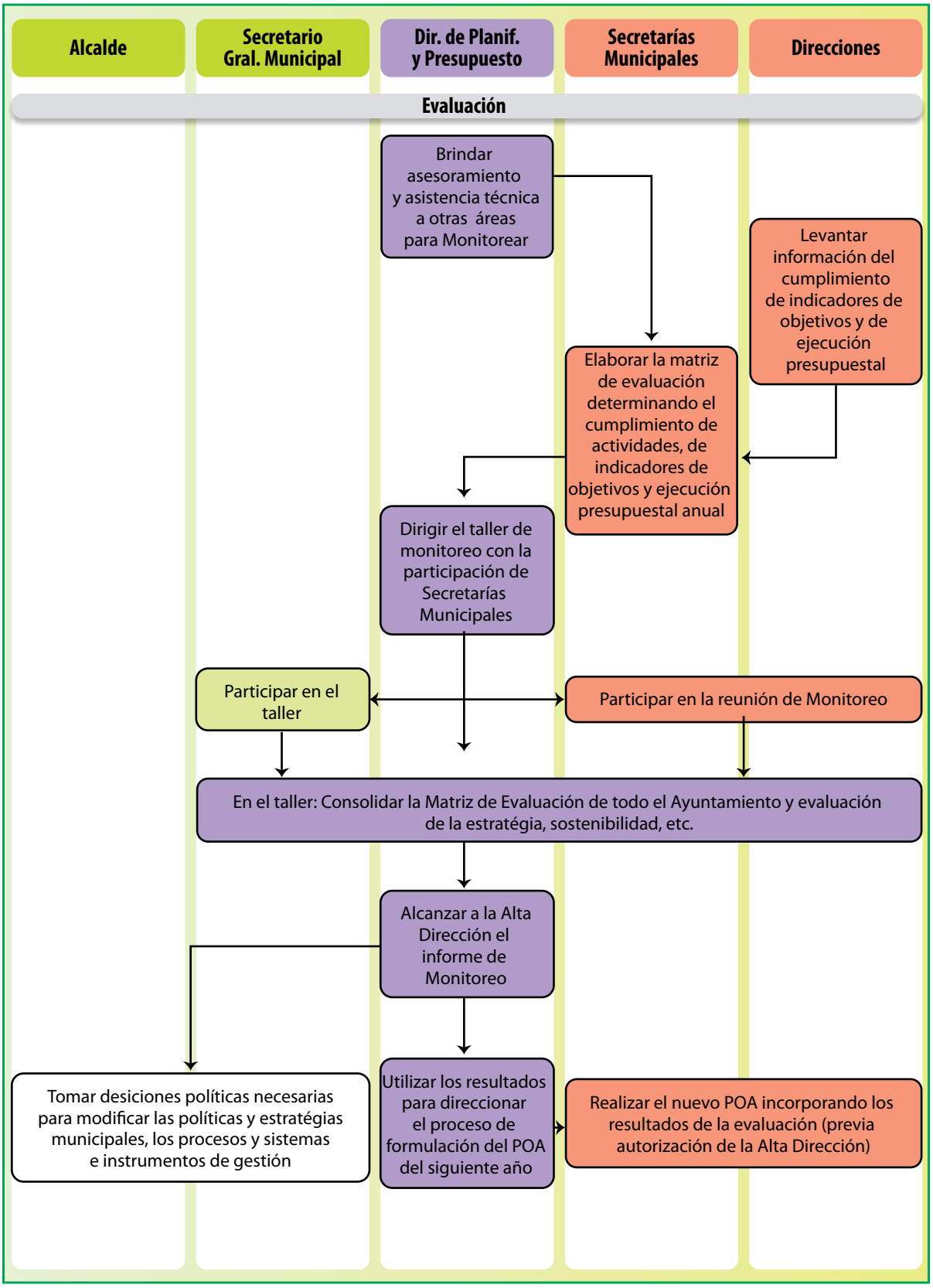
| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Institucionalizar la implementación del SIME |
| Responsable de Ejecución | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional. |
| Participantes/ beneficiarios | Concejo.<br>Alcalde/sa.<br>Secretario/a General Municipal. |
| Fecha de ejecución | Primer trimestre, se sugiere antes de la capacitación para garantizar una buena participación en la capacitación. |

La elaboración y aprobación de la directriz es un paso importante para institucionalizar el SIME como un instrumento útil de la gestión municipal. La Directiva tiene que establecer:

a. Cómo implementar el SIME, explicando las funciones de cada área, el cronograma de implementación, los recursos necesarios, entre otros.
b. También debe contener los formatos estandarizados para levantar la información necesaria para confrontar los indicadores del SIME.
c. Un glosario de términos que facilite la comprensión del sistema.

La directriz tiene que contener, además, un extracto o resumen del SIME. Esta Directiva debe ser aprobada y distribuida antes de su implementación.

En cuanto a las tareas para realizar el **monitoreo**, se propone la siguiente:



## II.4.3. TERCER PASO: MONITOREO DEL PRIMER TRIMESTRE

**Ficha Técnica de la Actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Monitorear el avance en la ejecución del Plan Operativo para el primer trimestre a efectos de hacer ajustes necesarios durante la ejecución |
| Conducción del proceso y asistencia técnica | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional.<br>Dirección de Planificación. |
| Responsable de ejecución | Cada una de las secretarías y direcciones del Ayuntamiento.<br>Secretaría Municipal General. |
| Fecha de ejecución | Abril. |

- Luego de la capacitación, la SMPyDI, específicamente la Dirección de Planificación, asigna a cada Dirección la matriz de monitoreo del primer trimestre de su respectiva área, conteniendo la ficha de los proyectos a su cargo o en los que participa. Una vez finalizado el primer trimestre, en los siguientes 15 días la Dirección de Planificación brindará asistencia técnica para el llenado de las matrices por parte de cada una de las direcciones.
- Cada dirección levantará información sobre el cumplimiento y desarrollo de los indicadores de cumplimiento de los diferentes proyectos y actividades: cada uno/a de los/as responsables de la actividad o proyecto de las áreas funcionales (direcciones) serán los/as responsables de levantar y organizar la información para definir el avance de la ejecución del POA; para lo cual, usarán los formatos establecidos (p.e, formato de informe de eventos, formato de informe de desarrollo del proyecto, entre otros) y otros que el equipo irá diseñando de acuerdo con sus necesidades.
- Es recomendable que la Dirección de Planificación no sólo brinde asistencia técnica, sino que acompañe el llenado de matrices, la cual puede ser realizada en reuniones participativas por Secretaría en la que participen todos/as los/as directores/as y/o algunos/as funcionarios/as claves.
- Una vez que cada una de las direcciones llenan sus matrices, se procederá a la consolidación. Esta labor recaerá en un/a funcionario/a designado/a de cada una de las Secretarías, que será el/la responsable operativo (bajo su supervisión), quien será el/la participante en el Comité de Gestión de Planificación, conjuntamente con el/la Secretario/a Municipal. Esto permite agregar, organizar y consolidar las matrices de monitoreo de cada uno de los proyectos y actividades de las Direcciones. Es a este nivel que se complementa la información de la ejecución presupuestal, para lo cual la dirección de Planificación y Presupuesto (específicamente el/la encargado/a del Presupuesto) deberá de alcanzar la información pertinente.

### II.4.3.1. ¿CÓMO LLENAR LA MATRIZ?

1. En la matriz de monitoreo, marcar las actividades programadas para realizarse en el primer trimestre (trimestre monitoreado), y diferenciarlas (pe. Sombrear el fondo en amarillo como el ejemplo) Las actividades programadas para el primer trimestre se reconocen porque tienen C: 1.
2. Proceder a llenar la matriz de monitoreo (letras en color rojo), indicando: % de cumplimiento de la meta de las tareas programadas para este período tomando como referencia la meta de la tarea. De preferencia, escribir el N° absoluto y el % de cumplimiento como en el siguiente ejemplo.

| PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | |
| Tarea programada | c | Meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación |
| | | | Periodos previos (1) | Periodo actual | |
| 1. Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades | 0% | 4 ud<br>80% | No se pudo concluir por retrasos en la implementación del sistema informático. |
| 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 0% | 1 estudio<br>100% | Culminado el estudio. |
| 4. Revisión permisos de instalación. | 1 | 1 revisión | 0% | 0<br>0% | No se pudo avanzar por problemas internos. Actividad reprogramada para el trimestre 2. |

3. En el espacio "Observación del nivel de cumplimiento o desviación" se pueden colocar algunos comentarios sobre la forma en cómo se ha alcanzado o no la meta. Al ser las metas cuantitativas, se sugiere profundizar con información cualitativa sobre la calidad de la meta.

   Por ejemplo, una meta típica de una actividad de capacitación es la asistencia o N° de participantes que culminan el curso o actividad de capacitación. Sin embargo, más allá de cumplir la meta y tener el n° de participantes deseados, necesitamos saber: ¿Los participantes aprendieron? ¿Cuál fue el nivel de participación e interés?

   Esta información se puede colocar en la casilla "observación" (por ejemplo, *la nota de ingreso promedio fue de 10.34 mientras que la de salida fue de 15.46, en general, los/las participantes subieron entre 4 y 5 puntos más, con lo cual, se demuestra un nivel de aprendizaje razonable. Los/as participantes se mostraron interesados/as en participar en estos cursos y solicitaron implementar el segundo módulo antes de fin de junio).*

4. La segunda parte es el monitoreo de la ejecución presupuestal. Para ello, el área encargada dentro de la SMPyDI deberá de alcanzar la información oportunamente. Cabe mencionar

que se debe hacer dos tipos de seguimiento: uno respecto a la meta presupuestaria trimestral y el otro frente a la meta presupuestaria anual.

% Ejecución presupuestal trimestral (E): ejecución trimestral C / meta trimestral A.

% Ejecución presupuestal anual (D): ejecución anual D / meta anual B.

| **PROGRAMACIÓN** | | **MONITOREO** | | |
|---|---|---|---|---|
| Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| Trimestral | Anual | % trimestral | % anual | |
| A | B | C | D | |
| $ 10,000 | $ 90,000 | **$ 5,000** | **$ 5,000** | Se ha logrado avanzar en las actividades 1 y 2.<br><br>Reprogramar actividades 4 y desarrollarla paralelamente a actividad 5. Se tendrá que contratar a un ingeniero más a medio tiempo durante el mes de mayo a efectos de culminar con ambas tareas en un mes. |

5. Finalmente, si amerita, se debe colocar las medidas de corrección para las actividades. Es decir, los ajustes, reprogramaciones u otra modificación que se requiera, inclusive si la actividad se va a cancelar. Este campo es sumamente importante, pues en él quedarán plasmados los cambios y ajustes oportunos durante la ejecución.

**EJEMPLO PRÁCTICO:** Llenado de la matriz de Monitoreo para el período 1 (Primer trimestre).

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | | PROGRAMACIÓN | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | | Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Trimestre | Anual | % trimestre | % anual | |
| | | | | | | Períodos previos (1) | Período actual | | | | | | |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de telecomunicaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT | 1. LEvantamiento georeferenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades. | 0% | 80% | No se pudo concluir por retrasos en la implementación del sistema informático. | $ 10,000 | $ 90,000 | $ 5,000 | $ 5,000 | Se ha logrado avanzar las actividades 1 y 2. |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 0% | 100% | Culminado el estudio | | | 50% | 6% | Reprogramar actividad 4 y desarrollarla paralelamente a actividad 5. Se tendrá que contratar a un ingeniero más a medio tiempo durante el mes de mayo a efectos de culminar con ambas tareas en un mes. |
| | | | 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología | 2 | 10 capacitados | | | | | | | | |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación | 1 | 1 revisión | 0% | 0% | No se pudo avanzar por problemas internos. Actividad reprogramada para el trimestre 2. | | | | | |
| | | | 5. Revisión del Say plan en el Municipio | 2 | 1 plan | | | | | | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | | | | | | | | |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación en la zona. | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | | | | | | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanza publicada | | | | | | | | |
| | | | 11. Revisión anual | 4 | | | | | | | | | |

### II.4.3.2. CONSOLIDACIÓN DE MATRICES DE MONITOREO DEL AYUNTAMIENTO

- Una vez que las Direcciones han culminado sus matrices, se consolidan a nivel de Secretaría y se envía a la Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional, específicamente a la Dirección de Planificación, quien será la encargada de consolidar las matrices, y verificar la tenencia de los archivos de las fuentes de verificación.
- Básicamente, esta actividad consiste en condensar la información, verificar el correcto llenado, determinar el nivel de avance, identificar a tiempo, posibles "cuellos de botella", retrasos que podrían afectar la ejecución de otras actividades, o cambios sustanciales en la planificación y que ameriten cambios de estrategia, afectación del cumplimiento de objetivos, entre otros.
- El análisis de los resultados se hace con las diferentes Secretarías Municipales, lideradas por el/la Secretario/a General Municipal y puede realizarse en un taller o reunión de trabajo.

### II.4.3.3. REUNIÓN DE TRABAJO O TALLER PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS DEL MONITOREO TRIMESTRAL

- De preferencia, se realizará una reunión para discutir los resultados del monitoreo, valorar el avance de la ejecución presupuestal y tomar decisiones sobre el ajuste o desvío de la planificación, definiendo las principales medidas correctivas, las cuales serán monitoreadas en el siguiente período. Para ello, la SMPyDI convocará, conjuntamente con la Secretaría General Municipal. A esta reunión deberán asistir todos/as los/as Secretarios/as de las áreas y un/a colaborador/a (el/la designado/a para apoyar en la consolidación de matrices a nivel de secretarías municipales).
- Este método permite una gestión colectiva y comprometida con los objetivos institucionales.
- Finalmente, con los resultados del Monitoreo, la Dirección de Planificación y Presupuesto consolida un informe y lo alcanza a la Alta Dirección y el/la Alcalde/sa, a efectos de que aprueben los cambios, medidas correctivas o reprogramaciones que ameriten.

## II.4.4. CUARTO PASO: ACONDICIONAR LAS MATRICES PARA EL MONITOREO DEL SEGUNDO TRIMESTRE

**Ficha Técnica de la Actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Ajustar las fichas de monitoreo para facilitar el monitoreo del POA en el segundo trimestre. |
| Responsable de Ejecución | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional. |
| Participantes/ beneficiarios/as | Esta es una actividad interna de la SMPyDI. |
| Fecha de ejecución | Durante el segundo trimestre del año (preferentemente, después de finalizar la consolidación de matrices del monitoreo del primer trimestre). |

- Una vez que se han consolidado las matrices de monitoreo del primer trimestre, la Dirección de Planificación debe ajustar las matrices para que las áreas hagan el monitoreo del segundo trimestre.
- Debemos mencionar que el trabajar con la misma matriz posibilita hacer un mejor seguimiento a los comentarios y ajustes determinados en el primer monitoreo, no sólo a la planificación del POA.
- A efectos de mantener los resultados y observaciones del primer monitoreo, se recomienda antes de modificar la matriz resultante del primer monitoreo, hacer una copia a efectos de guardarla como testigo sin modificar.

### II.4.4.1. ¿CÓMO AJUSTAR LA MATRIZ PARA EL SIGUIENTE MONITOREO TRIMESTRAL?

- Se deben clasificar las actividades monitoreadas en el trimestre anterior. Aquellas actividades programadas y ejecutadas en su totalidad en el trimestre o trimestres anteriores (es decir, que hayan alcanzado el 100% de la meta o lo hayan sobrepasado), se marcarán sombreándose de color verde. Estas actividades mantendrán hasta el final el contenido del campo de observaciones.
- En seguida se identificarán las actividades que estuvieron programadas y fueron monitoreadas en el trimestre o trimestres previos, pero que no cumplieron el 100% de los objetivos o aquellas que fueron reprogramadas para realizarse en el periodo que monitorearemos. Estas actividades, como las programadas para realizarse en el periodo a evaluarse, se sombrearán de color amarillo (indicativo que deberán ser monitoreadas).

Siguiendo el ejemplo:

| Tarea programada | c | meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Períodos previos | Período actual | |
| 1. Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades | 80% | | |
| 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | | Culminado el estudio. |
| 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología. | 2 | 10 capacitados | | | |
| 4. Revisión permisos de instalación. | 1 | 1 revisión | 0% | | |
| 5. Revisión del Say plan en el Municipio. | 2 | 1 plan | | | |

- Las actividades 1, 2 y 4 fueron programadas y monitoreadas en el primer trimestre. Sólo la actividad 2 logró completar la meta en el primer trimestre y ya no será monitoreada en el segundo. Por lo tanto, se ha sombreado de verde, esto determinará que tanto la observación, como todo el resto de información de esta actividad (a lo largo de la fila) permanecerá así, no será tocado durante el monitoreo.
- En cambio, las actividades 1 y 4, a pesar de haber sido programadas en el primer trimestre, e inclusive en el caso de la actividad 1 que se avanzó en un 80% de la meta, requieren ser monitoreadas en el segundo trimestre, confirmándose que lleguen a la meta. Por ello, se marcan en amarillo, al igual que las actividades 3 y 5 que corresponden a ese período.

Una vez que se han identificado las actividades en las que se monitoreará se procede a actualizar el % de cumplimiento de las metas. Para ello, se procede a sumar los % de cumplimiento de la meta del período previo con el período actual. Esta sumatoria se coloca en la casilla de período previo. Toda vez que la de período actual deberá dejarse libre para la nueva medición.

**Veamos un ejemplo:**

Si tenemos la siguiente matriz consolidada del primer trimestre (nótese que para el primer trimestre el % de cumplimiento del período previo siempre es cero).

### II.4.4.2. MATRIZ DE MONITOREO DEL PRIMER TRIMESTRE LLENADA Y CONSOLIDADA

| PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | |
| Tarea programada | c | meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación |
| | | | Periodos previos (1) | Periodo actual | |
| | | | A | B | |
| 1. Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades | 0% | 80% | No se pudo concluir por retrasos en la implementación del sistema informático. |
| 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 0% | 100% | Culminado el estudio. |

Para generar la siguiente matriz, que será llenada el siguiente trimestre, debemos sumar:

A: meta período previo + B: meta del período actual (es decir, del trimestre que se monitoreo anteriormente) y obtendremos un valor C que colocaremos como Meta de período previo en la nueva matriz de monitoreo del segundo trimestre.

En el paso Sexto, se procederá al llenado de la matriz de monitoreo del segundo trimestre, se llenará el % de cumplimiento del período actual (casilla D).

## II.4.4.3. MATRIZ DE MONITOREO A PREPARARSE PARA MONITOREAR EL SEGUNDO TRIMESTRE

| PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | |
| Tarea programada | c | meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación |
| | | | Periodos previos | Periodo actual | |
| | | | C | D | |
| 1. Levantamiento geo-referenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades | 80% | | |
| 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | | Culminado el estudio. |

- De la misma manera, se trabaja las metas presupuestarias, actualizando la información a efectos de colocar la meta trimestral y colocar la ejecución presupuestal anual.
- En la casilla de observación, solamente se mantendrá (hasta el final) los comentarios acerca de la actividad, cuya meta se ha cumplido (en este caso, es la actividad 2 sombreada de verde). En el resto de actividades, se sugiere borrar el comentario o mantenerlo, pero con cargo a actualizarlo en el segundo monitoreo.
- Lo mismo se hace para la columna de ajustes o "medidas de corrección". Las anotaciones del primer trimestre permanecen en la matriz del segundo trimestre a efectos de que cuando las Secretarías monitoreen el avance del segundo trimestre, determinen si se implementaron o no los ajustes o medidas correctivas resultantes del primer monitoreo.
- Con esto, queda lista la matriz de monitoreo para que las áreas realicen el respectivo monitoreo del segundo trimestre, siguiendo las mismas reglas del monitoreo del primer trimestre.
- Una vez que se tienen todas las matrices preparadas para el segundo trimestre (Abril – Junio), éstas deberán ser distribuidas a las áreas para que las llenen con los resultados del monitoreo del segundo semestre. Es recomendable que esta distribución la realice el/la Secretario/a General Municipal, mediante un memorándum a cada una de las Secretarías de línea, indicando la fecha exacta de la devolución de las matrices llenas y la fecha y hora del taller o reunión de monitoreo trimestral.

Veamos cómo queda la matriz preparada para el segundo monitoreo sobre la cual se realiza el monitoreo del segundo trimestre. Como se observa, la base para elaborar esta matriz de monitoreo del segundo trimestre es la Matriz Monitoreada del primer trimestre, y así sucesivamente.

**EJEMPLO PRÁCTICO:** Construcción de la matriz de monitoreo para el segundo trimestre.

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | | PROGRAMACIÓN | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | | Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Trimestre | Anual | % trimestre | % anual (2) | |
| | | | | | | Períodos previos (1) | Períodos actual | | | | | | |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de telecomunicaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT | 1. LEvantamiento georeferenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades. | 80% | | | $ 30,000 | $ 90,000 | | PCI: $5,000 | |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | | Culminado el estudio | | | | | |
| | | | 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología | 2 | 10 capacitados | | | | | | | | |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación | 1 | 1 revisión | 0% | | | | | | | |
| | | | 5. Revisión del Say plan en el Municipio | 2 | 1 plan | | | | | | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | | | | | | | | |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación en la zona. | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | | | | | | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanza publicada | | | | | | | | |
| | | | 11. Revisión anual | 4 | | | | | | | | | |

## II.4.5. QUINTO PASO: MONITOREO DEL SEGUNDO TRIMESTRE

**Ficha técnica de la actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Monitorear el avance en la ejecución del Plan Operativo para el segundo trimestre a efectos de hacer ajustes necesarios durante la ejecución. |
| Conducción del proceso y AT | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional.<br>Dirección de Planificación. |
| Responsable de Ejecución | Cada una de las Secretarías y Direcciones del Ayuntamiento.<br>Secretaría Municipal General. |
| Fecha de ejecución | Julio. |

Una vez que la SMPyDI ha acondicionado todas las Matrices de Proyectos para el monitoreo del segundo trimestre, éstas deben ser enviadas mediante una comunicación interna formal (Memo de la Secretaría General Municipal) a cada una de las áreas o Secretarías Municipales para que las llenen al interior con la concurrencia de las diferentes Direcciones, los insumos de la ejecución presupuestal entregados por el área asignada y el soporte técnico de la Dirección de Planificación.

El llenado es básicamente similar al realizado en el primer trimestre, salvo con algunas diferencias que detallaremos.

### II.4.5.1. ¿QUÉ ACTIVIDADES MONITOREAR?

- Todas las actividades de C-1 (primer trimestre) que no hayan cubierto la meta del 100% o que hayan sido reprogramadas para el segundo trimestre. Como por ejemplo las actividades 1 y 4 del ejemplo que sigue.
- Por supuesto, las actividades programadas para el C-2. Por ejemplo, las actividades 3, 5 y 9.
- Las actividades que estando programadas para el C-3 o el C-4 se han adelantado. En este caso, deberá de informarse en la columna de "observación" las razones del adelanto de programación.
- Las actividades que cumplieron el 100% de la meta el trimestre anterior, ya no se monitorearán (pe. actividad 2 sombreada en verde), pero los comentarios se deben de dejar intactos hasta el final.
- Si se repitiese o ampliase la actividad dos, se deberá de abrir otra fila y considerar como una nueva actividad.

### II.4.5.2. ¿CÓMO CARGAR EL PRESUPUESTO?

- Se procede de la misma manera que el monitoreo del primer trimestre, solamente que en este caso, para la ejecución presupuestal anual se deberá sumar la ejecución trimestral del segundo período con la del primer período.
- Nótese que se está considerando, monitorear el presupuesto de todo el proyecto, no de actividad por actividad. Si se tuviese el dato de la programación y ejecución presupuestaria por actividades sería mucho mejor.

### II.4.5.3. ¿MEDIDAS DE CORRECCIÓN?

- En la columna de medidas de corrección se deberá de proceder igual que en primer trimestre. Al momento de monitorear, se sugiere tener a la mano, las medidas de corrección que resultaron del monitoreo anterior a efecto de hacer seguimiento si se cumplieron o no en este nuevo período que se monitorea.

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | | PROGRAMACIÓN | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | | Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea | | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Trimestre | Anual | % trimestre | % anual (2) | |
| | | | | | | Períodos previos (1) | Períodos actual | | | | | | |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de telecomunicaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT | 1. LEvantamiento georeferenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades. | 80% | 20% | Se culminó con lo último en el mes de junio. | $ 30,000 | $ 90,000 | $ 35,000 | $ 40,000 | Se ha logrado avanzar en las actividades que se retrasaron en el primer trimestre |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | | Culminado el estudio | | | 116% | 44% | Se avanzó la actividad 7 y se encontró posible escollo futuro debido a problemas con el área XX y por nueva legislación. Se sugiere intervención del área legal. |
| | | | 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología | 2 | 10 capacitados | | 0% | No se ha podido realizar la actividad de capacitación por retrasos con la contratación del ingeniero. | | | | | |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación | 1 | 1 revisión | 0% | 100% | Este período se culminó actividad, pero no se pudo completar todo el procedimiento. | | | | | |
| | | | 5. Revisión del Say plan en el Municipio | 2 | 1 plan | | 60% | Se culminará en septiembre. | | | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | | 10% | Problemas con área XXX, por eso avance ha sido mínimo, sólo actividades preliminares. | | | | | Actividades 5 y 9 no han sido concluidas en este trimestre y serán reprogramadas para el siguiente período también. |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación en la zona. | 3 | | | | | | | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | | 30% | Se ha contratado al consultor y se ha avanzado un 30% | | | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanza publicada | | | | | | | | |
| | | | 11. Revisión anual | 4 | | | | | | | | | |

## II.4.6. SEXTO PASO: MONITOREO DEL ÚLTIMO TRIMESTRE Y CONSOLIDACIÓN DE MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN ANUAL

**Ficha técnica de la actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Monitorear la ejecución del Plan Operativo para el cuarto trimestre y consolidar la matriz de monitoreo anual que permita alimentar la evaluación anual. |
| Conducción del proceso y AT | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional.<br>Dirección de Planificación. |
| Responsable de Ejecución | Cada una de las Secretarías y Direcciones del Ayuntamiento.<br>Secretaría Municipal General. |
| Fecha de ejecución | Primera quincena de enero del siguiente año. |

El cuarto y quinto paso se repiten para el tercer y cuarto trimestre. Por lo tanto, se llega a finales de diciembre con las matrices acondicionadas para el monitoreo del último trimestre del año, el cual se hará los primeros días del siguiente año, pues se requiere tener los datos de ejecución y ejecución presupuestal hasta el final del año.

Dado que el proceso de planificación requiere como previo el balance de lo hecho y no hecho en el período previo, es probable que el monitoreo del cuarto trimestre se realice de forma parcial (sin ejecución presupuestal) antes de la quincena de diciembre (que es cuando casi todas las actividades han concluido) de tal manera, que se ajusta la propuesta de Plan Operativo del siguiente período. Sin embargo, esta matriz y en general el monitoreo, ni menos la evaluación podrán darse por concluidas si no se tienen los resultados de la ejecución presupuestal que generalmente están listos en enero.

### II.4.6.1. MONITOREO DEL CUARTO TRIMESTRE

El monitoreo del cuarto trimestre se realiza de la misma manera que el del segundo semestre (paso 5), solamente, cuidando que para este trimestre ya todas las actividades deberían estar cubriendo el 100% del cumplimiento de meta prevista, de igual forma el % de ejecución presupuestal anual debería ya acercarse al 100%.

A continuación, se presenta un ejemplo de matriz resultante del monitoreo normal del cuarto trimestre (monitoreo que es realizado por cada Secretaría, conjuntamente con sus Direcciones), en donde las letras rojas corresponden a la información que se ha introducido en el cuarto monitoreo (nótese que algunas actividades conservan los comentarios de anteriores monitoreos: del tercero, segundo o primero).

Consolidación de la matriz de monitoreo final (4 trimestre).

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | | PROGRAMACIÓN | | MONITOREO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | | Metas presupuestarias programadas | | Ejecución presupuestal | | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea / Períodos previos | Período actual | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Trimestral | Anual | % trimestral | % anual (3) | |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de telecomunicaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT | 1. Levantamiento georeferenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades. | 100% | | Se culminó con lo último en el mes de junio. | $ 20,000 | $ 90,000 | $ 15,000 | $ 80,000 | No se logro culminar el proyecto. Falta terminar las actividades... |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | | Culminado el estudio | | | 75% | 89% | Se sugiere reprogramar en el siguiente período... |
| | | | 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología | 2 | 10 capacitados | 80% | 0% | No se pudo llegar a 10 capacitados por renuncia. | | | | | Modificar las actividades... |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación | 1 | 1 revisión | 100% | | Se completo en el tercer período. | | | | | |
| | | | 5. Revisión del Say plan en el Municipio | 2 | 1 plan | 20% | 60% | No se pudo completar, se prevé reprogramarlo para febrero del siguiente año | | | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población | 3 | | 100% | | Culminado en Septiembre | | | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | 90% | 10% | Se culminó el retiro de estructuras. | | | | | |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación en la zona. | 3 | | 100% | | Culminado en agosto, se clasificaron 5 tipo destinos, etc. | | | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | 80% | 10% | Se completó las normas que faltaban en noviembre. | | | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanza publicada | 70% | 30% | Ordenanza se aprobó con Decreto de Consejo y se publicó | | | | | |
| | | | 11. Revisión anual | 4 | | 0% | 50% | Avance del 50%. No se ha podido culminar por motivo..... | | | | | |
| | | | | | % Total | 90.91 | | | | | | | |

### II.4.6.2. CONSOLIDACIÓN DE LA MATRIZ DE MONITOREO PARA LA EVALUACIÓN ANUAL

Una vez que se cuenta con las matrices de monitoreo de cada uno de los proyectos que han sido llenadas por las diferentes Direcciones y Secretarías del Ayuntamiento, la Dirección de Planificación procederá a consolidar la Matriz de Monitoreo Anual, que será uno de los insumos de la evaluación anual.

La matriz de monitoreo nos brinda dos datos importantes:

- El **porcentaje de cumplimiento de actividades y tareas** que sirve para calcular la eficiencia, y
- El **porcentaje de ejecución presupuestal** que es insumo para calcular la eficiencia y efectividad de la gestión.

La consolidación de la matriz de monitoreo anual es sencilla; se trata de consolidar en un resultado anual todo lo que hemos venido trabajando.

Como dijimos al inicio, esta metodología tiene la ventaja de que va evolucionando y consolidándose a lo largo del año, de tal manera, que permite visualizar "el avance o cumplimiento de lo programado en el trimestre", pero también "cuánto se ha avanzado con respecto a la meta anual".

Operativamente, el primer paso es consolidar el cumplimiento de metas y de ejecución presupuestal.

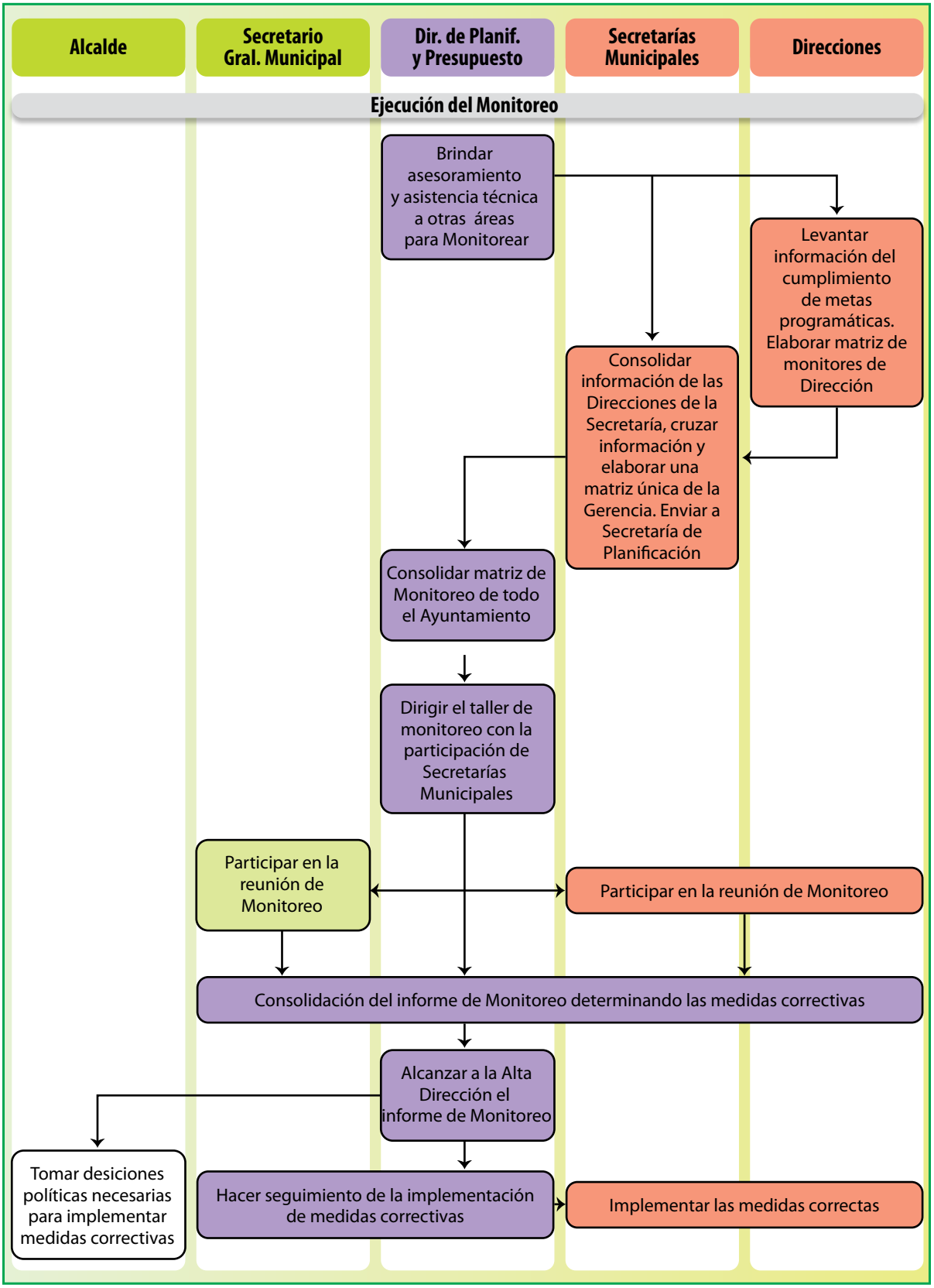
a. Para la consolidación del cumplimiento de las metas de las tareas, se suma la columna de "período previo (lo avanzado del primero al tercer trimestre)" con la columna de "período actual o 4to trimestre". Estas dos columnas se suman y se integran en una sola columna a la que denominaremos "% de cumplimiento de la tarea" (ver siguiente cuadro).
b. Para la consolidación del cumplimiento del presupuesto se deja sólo los valores "anuales". Es decir, se tendrá el presupuesto programado anual con su respectiva ejecución anual (tanto en absoluto como en %).
c. Finalmente, se hará una categorización visual (sombreado de colores) del nivel de cumplimiento de las actividades en base al % de cumplimiento de su meta.
    - Si se cumple la meta al 100% se colorea de verde.
    - Si se tiene un cumplimiento mayor a 70, pero menor a 99.5%, se colorea de amarillo.
    - Si se tiene un cumplimiento de la meta inferior a 70% se colorea en rojo.
    - Los valores pueden cambiar, se pueden incorporar más categorías, esto debe ser acordado con el/la Secretario/a General Municipal.
    - Esta diferenciación visual (por colores) sirve para que en una mirada rápida se vea el nivel de avance y cumplimiento del proyecto, y por qué no, de las diferentes áreas.

Consolidación de la matriz de monitoreo final (4 trimestre).

| Código | Nombre del proyecto | Área responsable | PROGRAMACIÓN | | | MONITOREO | | PROGRAMACIÓN | MONITOREO | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tareas programadas para el trimestre (incluye tareas reprogramadas y/o adelantadas en el trimestre) | | | Tareas ejecutadas y % cumplimiento de metas | | Metas presupuestarias programadas | Ejecución presupuestal | Medidas de corrección |
| | | | Tarea programada | C | Meta | % cumplimiento de la tarea<br>Períodos previos | Observación del nivel de cumplimiento o desviación | Anual | % anual | |
| 1.1.4.2 | Proyecto de ordenanza para la regulación de antenas de telecomunicaciones en el Municipio de Santiago. | OMPU, POT | 1. Levantamiento georeferenciado de las unidades existentes y su frecuencia. | 1 | 5 unidades. | 100% | Se culminó con lo último en el mes de junio. | $ 90,000 | $ 80,000<br><br>89% | No se logro culminar el proyecto. Falta terminar las actividades...<br><br>Se sugiere reprogramar en el siguiente período...<br><br>Modificar las actividades... |
| | | | 2. Estudio de impactos ambientales por zonas. | 1 | 1 estudio | 100% | Culminado el estudio | | | |
| | | | 3. Revisión y capacitación en indicadores de seguridad por tipología | 2 | 10 capacitados | 80% | No se pudo llegar a 10 capacitados por renuncia. | | | |
| | | | 4. Revisión permisos de instalación | 1 | 1 revisión | 100% | Se completo en el tercer período. | | | |
| | | | 5. Revisión del Say plan en el Municipio | 2 | 1 plan | 80% | No se pudo completar, se prevé reprogramarlo para febrero del siguiente año | | | |
| | | | 6. Ámbito de frecuencia e incidencia en la población | 3 | | 100% | Culminado en Septiembre | | | |
| | | | 7. Retiro de estructuras ilegales y estructuras que representen un peligro público. | 3 | 7 estructuras retiradas | 100% | Se culminó el retiro de estructuras. | | | |
| | | | 8. Clasificación de alturas por zonas y tipo según tipo de densificación en la zona. | 3 | | 100% | Culminado en agosto, se clasificaron 5 tipo destinos, etc. | | | |
| | | | 9. Estudios normativas aplicables al municipio. | 2 | 1 estudio | 90% | Se completó las normas que faltaban en noviembre. | | | |
| | | | 10. Creación de la normativa. | 3 | 1 ordenanza publicada | 100% | Ordenanza se aprobó con Decreto de Consejo y se publicó | | | |
| | | | 11. Revisión anual | 4 | | 50% | Avance del 50%. No se ha podido culminar por motivo..... | | | |
| | | | | | % TOTAL | 90.91% | | | | |

## II.4.6.3. EVALUACIÓN ANUAL

**Flujograma de Procesos**



## II.4.7. SEPTIMO PASO: LLENADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Ficha técnica de la actividad**

| Componente | Generación del Conocimiento |
|---|---|
| Objetivo | Evaluar la ejecución del Plan Operativo anual que identifica la eficiencia, eficacia, sostenibilidad, impacto y el reajuste de objetivos y estrategias. |
| Conducción del proceso y AT | Secretaría Municipal de Planificación y Desarrollo Institucional.<br>Dirección de Planificación. |
| Responsable de Ejecución | Cada una de las Secretarías y Direcciones del Ayuntamiento.<br>Secretaría Municipal General. |
| Fecha de ejecución | Segunda quincena de enero del siguiente año. |

### II.4.7.1. PREPARACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- El primer paso para la evaluación es contar con las matrices de monitoreo consolidadas de cada proyecto. Es importante determinar el nivel de cumplimiento de las actividades y de la ejecución presupuestal (matriz de monitoreo final). La matriz de monitoreo municipal alimentará la matriz de Evaluación Final.
- Una vez que se tienen estas matrices consolidadas, se devuelven a cada una de las áreas, conjuntamente con la matriz de evaluación, que fue acondicionada en el paro 1, a efectos de que en cada Secretaría, con sus respectivas Direcciones, se avance en el llenado de la matriz de evaluación.
- En este momento es vital la asistencia técnica de la Dirección de Planificación. La forma de llenar la matriz es sustancialmente diferente que la matriz de monitoreo:

| Características | Monitoreo | Evaluación |
|---|---|---|
| Forma de llenado | Se llenan matrices de monitoreo de proyectos, de forma independiente, Secretaría por Secretaría. | Por cada proyecto se llena una sola matriz. La matriz del proyecto es llenada de "forma conjunta por todas las áreas: secretarías o direcciones que toman parte en la ejecución". Por lo tanto, la SMPyDI tiene la labor de brindar asistencia técnica al proceso. |
| Objetivo | Hacer ajustes para mejorar la ejecución de actividades y presupuesto. | Evaluar los efectos e impactos, cuestionar la estrategia principal de la intervención. La evaluación es retrospectiva, una mirada hacia atrás. |
| Foco de la acción | Cumplimiento de actividades, metas y ejecución de presupuesto. | Efectos, Impactos, sostenibilidad. Eficiencia y eficacia. |

- Para el llenado de la matriz de evaluación se debe de prever desde el inicio el levantamiento de los indicadores de cumplimiento de objetivos (ojo que no son los mismos que los de cumplimiento de actividades). En algunos casos se implementarán formatos para recoger los datos, en otros, se tiene que prever aplicar encuestas, *focus group*, entrevistas u otro tipo de instrumentos de acopio de información primaria (pe. encuestas de satisfacción). Ello deberá hacerse durante la ejecución y no esperar a fin de año.

### II.4.7.2. LLENADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

- Con la información del cumplimiento de objetivo se llenan los campos de "cumplimiento de indicadores de objetivos", así como se colocan los comentarios a la observación (antepenúltima columna).
- Las columnas de % de cumplimiento de actividades y % de ejecución presupuestal se obtienen a partir de la matriz de monitoreo. Estas son calculadas por la SMPyDI y se asigna un número para todo el proyecto.

Con estos datos se establece:

- **Eficiencia:** mide la cantidad de actividades realizadas frente al gasto o presupuesto ejecutado. Fórmula: B/C. En el ejemplo, vemos que la eficiencia es de 102%, ya que se logró hacer el 90.91% de las actividades pero se gastó menos, se gastó el 89%.
- **Eficacia:** mide los resultados obtenidos frente al gasto o presupuesto ejecutado: Fórmula: A/C. En el ejemplo, la eficiencia es del 91.75%, es decir, a pesar de que se tuvo una eficiencia en el uso de los recursos para realizar las actividades (eficiencia), no se logró cumplir en esa misma medida los objetivos (la razón de ser del proyecto y de la realización de las actividades). Pudo haber una sobreestimación de indicadores, la estrategia no era la adecuada o un apresuramiento en esperar resultados en corto plazo.

- **Sostenibilidad**. En la columna de sostenibilidad nos preguntamos dos cosas:
  a. **Sobre la sostenibilidad del proyecto**: debemos preguntarnos: ¿La actividad continuará? (Los proyectos suelen derivar en actividades permanentes, financiados con gastos corrientes) ¿Cómo se financiará la segunda fase del proyecto o las actividades de continuidad? ¿Se ha conseguido un cofinanciamiento o financiamiento? ¿El proyecto generará sus propios recursos?
  b. **Sobre la sostenibilidad de los efectos e impactos que el proyecto dejó en los/as beneficiarios/as**: en esta parte, debemos preguntarnos ¿Cuáles son los cambios, resultados, efectos o impactos (productos, beneficios) que el proyecto ha dado a la comunidad y a los/as beneficiarios/as? ¿Estos efectos e impactos se mantendrán en el tiempo? ¿Se requiere otras actividades para consolidar y hacer permanentes estos impactos? Por ejemplo en un programa de desarrollo de capacidades: ¿Cómo se hace para que las personas implementen o apliquen realmente aquello que aprendieron en las capacitaciones o asistencia técnica?

Como producto del análisis arriba escrito, y tomando en cuenta la eficiencia y efectividad del proyecto se debe de evaluar la estrategia misma del proyecto. Básicamente, es preguntarnos: ¿Si volviéramos a diseñar el proyecto, qué haríamos diferente? ¿Qué nuevas estrategias, actividades incorporaríamos y cuáles dejaríamos definitivamente? ¿En qué medida el proyecto permite cumplir con los objetivos y en qué medida éstos están alineados y permiten contribuir a los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y el Plan Estratégico de Desarrollo Territorial?

Llenado de la matriz de evaluación.

| Objetivos | Indicadores de cumplimiento de objetivos | Cumplimiento de los indicadores del objetivo **(A)** % | Actividades y proyectos programados para cumplir el objetivo | % cumplimiento de actividades y proyectos vinculados al objetivo **(B)** (% de la matríz de monitoreo consolidada) | % ejecución presupuestal anual **(C)** (% de la matriz de monitoreo controlada) | Sostenibilidad a continuidad de la actividad o proyecto | Observación al cumplimiento de los indicadores de objetivos | Observación y reorientación de la estratégia. (5) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **General**: Mejorar la Gestión en el Habitat Urbano. | **5** Cant./Comp. Telecomunicación. | 4 (80%) | Proyecto de regulaciones de antenas de Telecomunicaciones. | 90.91% | 89% | El proyecto es sostenible en la medida que se coordine con las empresas de telecomunicación y que se siga al amparo de la ley. Se debe sensibilizar a los usuarios de zonas de ampliación... para... | A pesar de que se cumplieron las actividades y el presupuesto al orden del 90% no se logró cumplir con los indicadores y sólo se logró el 65% de cobertura de antenas porque... EFICIENCIA: **102.15%** EFICACIA: **91.75%** | Reprogramar para el siguiente año el 35% de cobertura de antenas que falta pero incrementando el presupuesto en un 30% más. |
| **Parcial**: Mejorar la Gestión Ambiental en el Municipio. | **8** Tipo de Estructuras. | 8 (100%) | | | | | | |
| | **100** Unidades de Antena. | 65 (65%) | | | | | | |
| | | | Proyecto 2 | | | | | |
| | | | Proyecto 3 | | | | | |
| | | 81.67% | | | | | | |

### Taller de Socialización de la Evaluación y Gestión del Conocimiento

- En este taller se evalúa la estrategia (valoración de la pertinencia, oportunidad, impacto, eficiencia y propuesta de cambio). Además, se aprovecha para identificar las lecciones aprendidas.
- A este taller deberán asistir todos/as los/as Secretarios/as y Directores/as Municipales para presentar los resultados de las matrices de evaluación y analizar la estrategia. Es importante que la plana mayor: el/la Secretario/a General y el/la Alcalde/sa asistan a este taller, a efectos de que se puedan tomar decisiones más rápidamente.
- El taller tiene dos momentos: el primero para que las direcciones y secretarías presenten sus matrices de evaluación, y luego viene el momento de análisis, que forma parte del proceso de generación de conocimiento. Para ello se hará un taller con las siguientes preguntas. El taller se hará por cada línea estratégica del Plan de Desarrollo Territorial.

| **Objetivos estratégicos de cada Línea Estratégica del PEDT** | **¿Cuáles son los proyectos que se implementaron que se vinculan o que aportaron al cumplimiento de los objetivos estratégicos?** | **¿Cómo contribuyeron los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos?** | **¿Qué se hizo bien? ¿Por qué?**<br><br>**Si tuviéramos que volver a realizar el proyecto ¿qué estrategias y actividades mantendríamos?** | **¿Qué se hizo mal? ¿Por qué?**<br><br>**Si tuviéramos que volver a realizar el proyecto ¿qué estrategias y actividades cambiaríamos?** |
|---|---|---|---|---|
| Eje Económico | | | | |
| Eje Social | | | | |
| Eje Ambiental | | | | |
| Eje Político - Institucional | | | | |

- Finalmente, con los resultados de la evaluación, la Dirección de Planificación y Presupuesto consolida un informe y lo entrega a la Alta Dirección y el/la Alcalde/sa, a efectos de que aprueben los cambios de estrategia y sirva como insumo para la planificación del siguiente año. Es en este momento, que se deciden los requerimientos de sistematización de experiencias exitosas o fracasadas, lo cual formará parte del componente de Gestión del Conocimiento.

El fortalecimiento de los gobiernos locales es un tema clave para los procesos de descentralización de la República Dominicana. En este marco, se requiere incorporar dentro del accionar de los ayuntamientos y juntas de distrito un nuevo modelo de gestión pública basado en el enfoque territorial que enfatiza la promoción del desarrollo de manera sistémica e integral.

Una gestión eficiente en el proceso de desarrollo local requiere de instrumentos que se constituyan en soporte básico para el proceso de planificación para hacer de éste, un esfuerzo sistémico donde los planes se articulen unos con otros en el "vaso comunicante" de la gestión local y la participación ciudadana.

La puesta en marcha de un Sistema de Planificación Municipal permite utilizar el monitoreo y la evaluación como medio para la mejora continua en la gestión pública, en tanto reto del gobierno local para conducir los procesos de desarrollo, con el objetivo último de garantizar el bienestar de su población.

Es así, que el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME), nos permite medir y evaluar si lo que estamos haciendo desde la gestión municipal está contribuyendo al logro de los objetivos de desarrollo local e institucional municipal. Permite asimismo, el control y la asignación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y proyectos y, en general, contribuye a crear una cultura de planificación o de gestión por resultados.

La **Guía para la Implementación y aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual (POA) del Ayuntamiento de Santiago**, si bien fue elaborada para el Ayuntamiento de Santiago, puede también ser útil a otros gobiernos locales dominicanos, interesados en hacer del plan operativo y de los planes municipales de desarrollo instrumentos orientadores de la gestión municipal.

La Guía ha sido elaborada con el propósito de que sea utilizada por las autoridades y por el personal técnico municipal que se encargará de hacer operativo el SIME (Sistema de monitoreo y evaluación), especialmente los/as funcionarios/as que trabajan en las Oficinas Municipales de Planeamiento y Programación de los Ayuntamientos Dominicanos.

Es por ello que consideramos que la presente Guía complementa a la *Guía para la Formulación del Plan Operativo Anual Municipal*, publicada anteriormente, y se constituye en un instrumento útil para la implementación de los Planes Operativos Anuales de los gobiernos locales de República Dominicana, en tanto contribuye a una gestión basada en objetivos de desarrollo, contribuyendo de ese modo a hacer posibles municipios competitivos y eficientes en la lucha contra la pobreza.

Ayuntamiento
Municipio de Santiago

EMBAJADA
DE ESPAÑA EN
REPÚBLICA DOMINICANA

aecid
OFICINA TÉCNICA
DE COOPERACIÓN

DEMUCA
FUNDACIÓN