



UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA



INSTRUCTIVO METODOLÓGICO PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES

DICIEMBRE - 2011



INSTRUCTIVO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA UTMACH

I. MARCO LEGAL

De acuerdo a las **“NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS”** en lo pertinente menciona lo siguiente(textual):

100 NORMAS GENERALES

100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-03 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.



100-04 Rendición de cuentas

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada.



Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

II. MARCO CONCEPTUAL¹

Evaluar periódica y sistemáticamente los progresos tanto del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como de los Planes Operativos Anuales (POAS) son tareas que garantizarán que las autoridades y comunidad universitaria, puedan disponer de las informaciones y tomar las decisiones pertinentes y oportunas.

2.1 QUE ES EL MONITOREO?

El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de una meta, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución, con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El monitoreo no es seguimiento porque este concepto implica “ir tras de algo”. En cambio, el acompañamiento significa “ir junto a algo”; en este caso las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos del PEDI o los POAs. La categoría de acompañamiento técnicamente es más dinámica que el simple seguimiento que connota pasividad.

El monitoreo se debe constituir no sólo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones estratégicas sobre la base de una análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes.

El monitoreo emite juicios de valor, basados sobre todas las actividades programadas en los planes, especialmente, aquellas que se consideran esenciales, según la prioridad de cada instancia.

2.2 QUE ES LA EVALUACIÓN?

La evaluación operativa es el proceso sistémico y objetivo que verifica la eficacia, eficiencia y efectividad de los planes; a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados, debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos, en

¹ Parte del documento “Guía de Evaluación y Monitoreo”, elaborado por el Dr. Fulvio Galarza Ramírez, MSc.



relación con los acuerdos, planes locales, nacionales y referentes internacionales ineludibles (planes de desarrollo local y provincial, agenda nacional de desarrollo, objetivos del milenio, acuerdos internacionales, etc.).

La evaluación es la fase del proceso de planificación y consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas. En este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan, los desvíos en el cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas y cuellos de botella que requieren atención.

Los productos de este proceso son los informes de evaluación de los planes, los mismos se deben elaborar semestral y anualmente a partir de los informes de monitoreo.

2.3 PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO Y EVALUACION DE LOS POAS

- Conformar un equipo de trabajo para el acompañamiento de los planes.
- Elaborar instrumentos y herramientas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los POAS.
- Difusión de los instrumentos para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los POAS.
- Aplicación de los instrumentos al POA de cada unidad como una autoevaluación.
- Procesamiento y análisis de información: el equipo deberá recopilar, revisar, sistematizar y analizar la información recogida.
- Elaborar el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis (PEDI o POAs).
- Socialización crítica de resultados.

2.4 ¿QUIÉNES REALIZAN EL MONITOREO DEL POA?

El monitoreo, de la formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación del POA, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (direcciones de escuela y departamentales / jefaturas / sub decanos y decanos / vicerrectores / rector).

2.5 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DEL INFORME DE MONITOREO DE LOS POAS

El Informe de Monitoreo de los POAS tendrá una frecuencia mensual y servirá de insumo para sus respectivas evaluaciones semestrales, el mismo que considerará lo siguiente:

- Presentación
- Período de monitoreo del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.
- Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos
- Anexos



Presentación.- Como recomiendan las normas técnicas, todo documento oficial de la COMISION debe iniciar con una breve nota de presentación de no más de una página. Este escrito preliminar debe ser conciso y ofrecerá una visión panorámica sintética de los contenidos de todo el documento que se ha elaborado.

Periodo de monitoreo del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.- Cada instancia deberá mencionar el periodo del análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos, en las fechas señaladas.

Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos .- Cada instancia deberá consignar los principales logros obtenidos a nivel de Metas, determinando la vinculación y avance en relación a los objetivos estratégicos y operativos institucionales (de acuerdo al tipo de plan), dando cuenta del desempeño del objeto de evaluación, así como de la efectividad de cumplimiento y avance en dichas metas.

Los logros obtenidos deberán reflejar los avances concretos que se han realizado o están por alcanzar para el cumplimiento de los objetivos institucionales o de unidad específica, a través de los tres indicadores propuestos en la matriz de evaluación de los POAS: nivel de cumplimiento, grado de dificultad y resultados alcanzados. Se pueden ampliar los indicadores si el nivel de complejidad del plan así lo amerita.

Cada obstáculo o limitación presentada durante el proceso de ejecución, deberá ser analizada en su vinculación con los objetivos institucionales, identificando el grado de dificultad o impedimento para su cumplimiento. Se recomienda proyectar o reflejar tales dificultades a nivel de unidad e institucionalmente.

Igual procedimiento se establecerá para estimar los logros alcanzados a plenitud, medianamente o en ninguna medida; apoyándose en criterios, razonamientos y percepciones que expliquen tal situación.

Los indicadores son un medio sencillo y fiable para medir logros. Por tanto deben ser:

Pertinentes; es decir que permitan medir la meta deseada, conforme a los objetivos propuestos;

Cuantificables; es decir, deben poder ser expresados en términos numéricos y;

Cualificables; es decir explicados mediante criterios, razonamientos y percepciones sobre las tareas o proyectos programados.

Viables; es decir que cuenten con información disponible para su cálculo cuantificativo.

Anexos.- El registro de la información, se trabajará en versión impresa y digital, en los formatos que constan en la matriz de evaluación.

2.6 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DEL INFORME DE EVALUACION DE LOS POAS

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



- Presentación
- Breve diagnóstico estadístico de la unidad de análisis.
- Período de evaluación del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.
- Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos
- Determinación de medidas correctivas
- Anexos

Presentación.- Como recomiendan las normas técnicas, todo documento oficial de la COMISION debe iniciar con una breve nota de presentación de no más de una página. Este escrito preliminar debe ser conciso y ofrecerá una visión panorámica sintética de los contenidos de todo el documento que se ha elaborado.

Análisis del periodo de evaluación del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.- Cada instancia deberá realizar un breve análisis cualitativo y cuantitativo al inicio y otro al final del periodo de evaluación, el mismo que se describirá de acuerdo a las modificaciones y cambios durante el proceso de ejecución, compatible con el término de los calendarios de compromisos y de acuerdo a los avances logrados para el cumplimiento de los objetivos planteados en las actividades y proyectos programados.

Breve diagnóstico estadístico de la institución.- En función de la unidad de análisis que se monitorea o evalúa (PEDI o POAS), se debe recoger sintéticamente la información estadística más útil que sirva como herramienta de encuadre o caracterización de dicha unidad para realizar la correspondiente comparación de logros respecto de otras unidades o de la misma unidad respecto a años anteriores.

Se trata de ir midiendo, mediante la información estadística que genera la propia unidad de análisis, su historia, dinámica y evolución. Esta información también contribuye la determinación de correctivos y la toma oportuna de decisiones. Las estadísticas pueden ser:

- Estadísticas básicas por función
- Estadísticas por Facultad (para el caso de los POAS)
- Estadísticas por unidad (para el caso de los POAS)
- Estadísticas generales

Análisis del periodo de evaluación del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.- Cada instancia deberá realizar un breve análisis cualitativo y cuantitativo al inicio y otro al final del periodo de evaluación, el mismo que se describirá de acuerdo a las modificaciones y cambios durante el proceso de ejecución, compatible con el término de los calendarios de compromisos y de acuerdo a los avances logrados para el cumplimiento de los objetivos planteados en las actividades y proyectos programados.

Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos .- Cada instancia deberá consignar los principales logros obtenidos a nivel de Metas, determinando la vinculación y avance en relación a los objetivos estratégicos y operativos institucionales (de acuerdo al tipo de plan), dando cuenta del



desempeño del objeto de evaluación, así como de la efectividad de cumplimiento y avance en dichas metas.

Los logros obtenidos deberán reflejar los avances concretos que se han realizado o están por alcanzar para el cumplimiento de los objetivos institucionales o de unidad específica, a través de los tres indicadores propuestos en la matriz de evaluación de los POAS: nivel de cumplimiento, grado de dificultad y resultados alcanzados. Se pueden ampliar los indicadores si el nivel de complejidad del plan así lo amerita.

Cada obstáculo o limitación presentada durante el proceso de ejecución, deberá ser analizada en su vinculación con los objetivos institucionales, identificando el grado de dificultad o impedimento para su cumplimiento. Se recomienda proyectar o reflejar tales dificultades a nivel de unidad e institucionalmente.

Igual procedimiento se establecerá para estimar los logros alcanzados a plenitud, medianamente o en ninguna medida; apoyándose en criterios, razonamientos y percepciones que expliquen tal situación.

Los indicadores son un medio sencillo y fiable para medir logros. Por tanto deben ser:

Pertinentes; es decir que permitan medir la meta deseada, conforme a los objetivos propuestos;

Cuantificables; es decir, deben poder ser expresados en términos numéricos y;

Cualificables; es decir explicados mediante criterios, razonamientos y percepciones sobre las tareas o proyectos programados.

Viables; es decir que cuenten con información disponible para su cálculo cuantitativo.

Determinación de medidas correctivas.- Forma parte del análisis cualitativo y consiste en determinar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Se deberá consignar en detalle, los puntos críticos y problemas presentados durante el proceso de ejecución de actividades y proyectos, suscitados en el periodo de evaluación semestral y anual.

Además, incluye el detalle de las soluciones adoptadas o sugerencias planteadas frente a los problemas detectados, evaluar la capacidad de gestión de la entidad en cuanto a su calidad para superar los inconvenientes presentados y tomar las decisiones oportunas necesarias. También se debe incluir un acápite de conclusiones que deberán precisar de manera resumida y clara los logros alcanzados, indicando el objetivo general que se encuentra directamente relacionado o la meta específica.

En cuanto a las recomendaciones, se debe sugerir acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de la evaluación, proponer los mecanismos necesarios que pueden ser factibles en los procesos de gestión administrativa, institucional y académica.

Anexos.- El registro de la información, se trabajará en versión impresa y digital, en los formatos que constan en la matriz de evaluación.



III. INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POA

El presente Instructivo constituye una guía para el monitoreo y evaluación del POA; en éste, se citan los conceptos de las diferentes variables que lo conforman y los procedimientos para llenar la matriz, a fin de facilitar su elaboración.

En los primeros 15 días de los meses de Julio y Enero de cada año la matriz de evaluación del POA de cada departamento deberá ser remitido a su unidad académica correspondiente (Facultades) y estas al DEPLAN en información consolidada, impresa y digital.

El DEPLAN receptorá los POA de la Administración Central y el consolidado por Facultades en el plazo señalado y por órgano regular.

IV. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

La Matriz de Seguimiento y Evaluación y Cálculo de indicadores; presenta la siguiente estructura:

Código de Actividad/ Proyecto.- Identificación de la actividad o proyecto

Metas Programadas.- Son los logros cuantitativos que se consideraron alcanzar con determinados recursos y período de tiempo. Estas deben tener correspondencia con la información de la columna de “cronograma de ejecución” establecida en los Planes operativos.

Metas Ejecutadas.- Son los logros cuantitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

Tiempo Planeado.- Hace referencia al tiempo para llevar a efecto la meta.

Tiempo Ejecutado.- Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución de la meta.

Gasto Programado.- Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos pre asignados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar el cumplimiento de la meta.

Gasto Utilizado.- Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de la meta.

CÁLCULO DE INDICADORES

El seguimiento y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores identificados en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:



Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada} \times 100$$

Indicador de Eficacia.- Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) \times 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo Utilizado})}$$

La eficacia, además, puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planeado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

Indicador de Efectividad x Tiempo planeado / Tiempo Utilizado

Indicador de Eficiencia.- Entendido como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzado los logros esperados.

$$\frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado}) \times 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo Utilizado}) (\text{Gasto utilizado})}$$

De igual forma, la eficiencia relaciona la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

Indicador de Eficacia x Gasto programado / Gasto utilizado

NOTA. En caso de que los tiempos de ejecución y los recursos utilizados sean “cero”, no se deberá calcular los indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo explicar en la columna de observaciones las causas o motivos de tal situación.

Para el cálculo de estos indicadores se deberá aplicar las fórmulas de acuerdo a las letras por columna que identifica la matriz.

Promedio.- Se refiere al promedio de las columnas de los indicadores. Este promedio debe considerar a todas las actividades, incluidas las que por cualquier razón no se cumplieron.

Observaciones.- En esta columna las unidades deberán registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las metas utilizando como medio de verificación el número oficio, resolución, etc.



UTMACH

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
MACHALA

Entra en vigencia a partir de su aprobación el presente Instructivo.

Machala, 23 de mayo del 2012

Econ. Cristhian Vega Quezada

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION
DE LA UTMACH**



