



Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador,
para optar por el título de licenciatura en Planificación Económica y Social

Proyecto de graduación

Sistema de monitoreo y seguimiento de programas públicos en la Unidad de
Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio

Sustentantes:

Andrea Gutiérrez Ruiz

Catalina Serrano Hernández

Laura Zamora Barquero

Tutor: MSc. Juan Carlos Mora Montero

Heredia, julio de 2020

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Dr. José Andrés Díaz González

Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales

CARLOS
ADRIAN ULATE
AZOFEIFA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por CARLOS ADRIAN ULATE AZOFEIFA (FIRMA)
Fecha: 2020.09.10 15:39:02 -06'00'

M.Sc. Carlos Ulate Azofeifa

Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

JUAN CARLOS
MORA MONTERO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN CARLOS MORA MONTERO (FIRMA)
Fecha: 2020.08.27 13:26:10 -06'00'

MSc. Juan Carlos Mora Montero

Tutor

JOSE ANGEL CASTRO
GRANADOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JOSE ANGEL CASTRO GRANADOS (FIRMA)
Fecha: 2020.08.27 11:53:03 -06'00'

Lic. José Ángel Castro Granados

Lector interno



Licda. Fraya Corrales Gómez

Lector externo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación indaga la capacidad de la Unidad de Planificación del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) para efectuar las funciones de seguimiento y monitoreo en los programas que ejecuta la entidad, los cuales están dirigidos al logro de objetivos específicos comunes.

Según la Ley 5525 de Planificación Nacional, el Estado necesita una acción unitaria y coordinada para la integración estatal de bienes y servicios; por lo tanto, establece las líneas generales de actuación de las instituciones por medio del Sistema Nacional de la Planificación y una de sus funciones es evaluar en forma sistemática y permanente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El PND cuenta con programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo del país, las cuales las instituciones ejecutan. El MEIC ha efectuado, como ente rector del Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas, diferentes Políticas, Planes, Programas y Proyectos (PPPP) durante los últimos años; sin embargo, no se conoce el verdadero efecto en la trazabilidad de los proyectos, ni el impacto en la población objetivo.

Es la oficina de Planificación del MEIC que, por mandato institucional según la ley supra citada, le corresponde realizar las funciones de seguimiento y monitoreo de las PPPP para ofrecer hallazgos relevantes y generar alertas a las dependencias sustantivas de la entidad, quienes son los actores en la ejecución y tomadores de decisiones.

Actualmente, la UPI evidencia la ausencia de las tareas de seguimiento y monitoreo, lo cual genera cierta incertidumbre en los resultados y efectos de los PPPP e incluso, la pérdida de valor público cuyo propósito es brindar servicios públicos eficientes que propicien el mejoramiento continuo de la gestión pública y rendición de cuentas.

En consecuencia, el propósito de la investigación es formular un sistema de monitoreo y seguimiento para fortalecer las capacidades y mejorar el funcionamiento de la UPI, para ello se describe el recurso humano, tecnológico, operativo, estructural y la normativa para establecer la condición real de la unidad. A la vez, se valora las experiencias en materia de seguimiento y monitoreo de algunas instituciones públicas y organismos internacionales, los cuales han trabajado en cooperación con la entidad para conocer las mejores prácticas.

La metodología utilizada para este proyecto es un abordaje entre lo exploratorio y lo descriptivo, es una investigación cualitativa; pues se estudia la realidad en todo su contexto. Las fuentes de información primaria son entrevistas estructuradas y semiestructuradas, las cuales se implementaron a actores clave, tales como Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero de la Contraloría General de la República, la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda y la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); a la vez, se aplicó un cuestionario a algunos organismos internacionales, cuya información sirve como referencia para elaborar la propuesta del proyecto de investigación. Además, se realizó una entrevista a la persona coordinadora de la UPI, así como la aplicación de las técnicas FODA y 7's para ofrecer respuesta al objeto de estudio. Por otra parte, se consultan fuentes secundarias para conocer el contexto del tema.

Se utiliza el enfoque teórico de la Gestión para Resultados de Desarrollo, específicamente basado en el Manual de los diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados, el cual pretende ayudar y guiar a funcionarios del sector público en la planificación, diseño y ejecución, al trascender el énfasis de insumos y productos, priorizando los efectos e impactos de las acciones del Estado. Es decir, lograr un cambio de una realidad actual a una futura de la población objetivo.

La UPI es unipersonal, encargada de los temas de planificación, control interno, contraloría de servicios, entre otros. Presenta limitaciones para efectuar

las tareas de seguimiento y monitoreo a los PPPP, no cuenta con formación académica en planificación y carece de competencias para desarrollar las funciones de seguimiento y evaluación de proyectos; pues la sobrecarga de trabajo dificulta la realización de estas funciones.

Por otro lado, la Administración tiene poca o ausente disposición estratégica para contratar personal atinente a las necesidades de la Unidad, hacer reestructuraciones, establecer acciones que solventen las funciones de seguimiento y monitoreo como asignación de recursos operativos y herramientas tecnológicas.

La UPI, puede tomar como referencia o replicar acciones de las agencias internacionales con las que trabaja la Unidad de Cooperación Internacional del MEIC, como método de aprendizaje en herramientas e instrumentos en la materia de seguimiento y monitoreo.

Por medio de la propuesta, se espera que la UPI fortalezca la capacidad para realizar acciones de seguimiento y monitoreo, al generar alertas de los hallazgos que permitan medir los efectos, y, en tiempo oportuno, comunicar a los jerarcas los avances de los proyectos y así cumplir con los principios de transparencia y la rendición de cuentas que debe realizar la Administración.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por darnos el tiempo y la inspiración para desarrollar y finalizar esta etapa tan importante en nuestras vidas.

Seguidamente, a nuestras familias por ser nuestro apoyo incondicional y motivación a lo largo de nuestras vidas y, en específico, en el trayecto de la elaboración de este documento; al igual por nunca dejar de creer en que llegaríamos hasta el final.

A nuestro estimado tutor máster Juan Carlos Mora Montero por su dedicación, comprensión y paciencia para el entendimiento y discernimiento de nuestra parte, con el fin de llegar a concluir este trabajo de graduación de forma exitosa.

Finalmente, agradecemos a la licenciada Fraya Corrales Gómez, lectora externa, al máster José Ángel Castro Granados, lector interno y la máster Andreína Moraga López por sus recomendaciones y consejos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
AGRADECIMIENTOS	iv
ABREVIATURAS.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	3
1.1 Tema de investigación	4
1.2 Objeto de estudio.....	4
1.2.1 Problema de investigación	4
1.2.2 Planteamiento del problema de la investigación	5
1.3 Justificación	5
1.3.1 Descripción del problema	8
1.4 Contexto de la situación problemática	11
1.4.1 Antecedentes	11
1.4.1.1 Ministerio de Economía, Industria y Comercio.....	11
1.4.1.2. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018	11
1.4.1.3. Unidad de Planificación Institucional del MEIC	12
1.4.2. Estado de la cuestión	12
1.5 Objetivos.....	14

1.5.1 Objetivo general	14
1.5.2 Objetivos específicos.....	14
1.6 Políticas gubernamentales relacionadas.....	15
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
2.1 Planificación y sus alcances en Costa Rica	17
2.2 Etapas de la planificación	19
2.3 Fases del proyecto.....	21
2.3.1 Fase 1: pre-inversión.....	21
2.3.2 Fase 2: promoción, negociación y financiamiento	22
2.3.3 Fase 3: inversión o ejecución	22
2.3.4 Fase 4: operación o funcionamiento.....	22
2.4 Institucionalidad y normativa de la planificación en Costa Rica	23
2.5 Gestión para resultados de desarrollo y la cadena de resultados.....	26
2.6 Metodologías de evaluación de las capacidades institucionales para el seguimiento y la evaluación según la GpRD.....	31
2.6.1. Árbol de problemas	31
2.6.2. Marco lógico	32
2.6.3. Diagnóstico estratégico dentro de la Planificación Estratégica	32
2.6.4 Gestión de riesgos.....	33
2.6.5 Reporte de monitoreo de progreso.....	34

2.6.6 Programación estratégica a nivel de programa (PEP).....	35
2.6.7. Manual de los diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados	35
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Análisis de los actores clave	40
3.2 Tipo de investigación	41
3.3 Enfoque investigativo	42
3.4 Fuentes de información.....	43
3.4.1 Fuentes primarias.....	43
3.4.2 Fuentes secundarias	44
3.5 Matriz metodológica	44
3.6 Fases de la investigación.....	45
3.6.1 Recolección de la información.....	46
3.6.1.1 Instrumentos de recolección de información.....	46
3.6.1.1.2 Cuestionario	47
3.6.1.1.3 Otras fuentes.....	49
3.6.2 Tabulación de la información.....	49
3.6.3 Sistematización de la información	49
3.6.4 Presentación de resultados	50
3.7 Cronograma de trabajo	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52

4.1 Análisis y resultados	53
4.2 Capacidades institucionales de la Unidad Planificación.....	54
4.2.1 Recurso humano	54
4.2.2 Presupuesto	59
4.2.3 Tecnológica	60
4.2.4 Estructura organizativa y funcional.....	61
4.2.5 Normativa	63
4.3 Experiencias de seguimiento y monitoreo en instituciones públicas y organismos internacionales	66
4.3.1 Agencias.....	67
4.3.1.1 Instrumentos	68
4.3.1.2 Articulación con otros actores.....	70
4.3.1.3 Aportes del sistema de seguimiento y evaluación	70
4.3.2 Instituciones públicas	71
4.3.2.1 Rol en materia de seguimiento y evaluación	72
4.3.2.2 Normativa.....	73
4.3.2.3 Instrumentos	74
4.3.2.4 Articulación	76
4.3.2.5 Aporte al fortalecimiento del seguimiento y evaluación	78

4.4. Experiencias en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos en la UPI del MEIC	79
4.4.1 Acciones realizadas en materia de monitoreo y seguimiento	79
CAPÍTULO V. PROPUESTA	81
5. Propuesta.....	82
5.1 Viabilidad normativa.....	85
5.2 Propósito.....	87
5.3 Alcances	87
5.4 Responsable	88
5.5 Usuarios.....	89
5.6 Periodicidad de las mediciones.....	89
5.7 Fuentes de información.....	90
5.8 Instrumentos	94
5.9 Procedimientos	94
5.10 Funcionamiento y operación del sistema	105
5.10.1 Capacidad personal.....	105
5.10.2 Capacidad tecnológica	108
5.10.3 Capacidad organizativa:	108
5.10.4 Capacidad de aprendizaje	109
5.11 Matriz Semaforizada	110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Leyes y Decretos.....	15
Tabla N° 2 Matriz de actores sociales clave.....	41
Tabla N° 3 Matriz metodológica de la investigación.....	45
Tabla N° 4 Cronograma.....	51
Tabla N° 5 Instituciones públicas y organismos participantes.....	67
Tabla N° 6 Normativa de las instituciones públicas consultadas en materia de seguimiento y evaluación.....	73
Tabla N° 7 Matriz de mejora continua.....	110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Proceso Viabilidad normativa y creación de la directriz.....	95
Cuadro N° 2 Proceso funcionamiento del SSyM.....	97
Cuadro N° 3 Proceso UPI- Recopilación de información a las dependencias y aplicación formulario.....	99
Cuadro N° 4 Proceso mejoras y retroalimentación.....	101
Cuadro N° 5 Proceso SSyM de la UPI.....	103

Cuadro N° 6 Matriz Semaforizada	111
---------------------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Fases del Proyecto.....	23
Figura N° 2 Cadena de resultados	28
Figura N° 3 Diagrama de los diez pasos	36
Figura N° 4 Círculo de Deming.....	69
Figura N° 5 Diez pasos para diseñar, construir y sustentar un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados	83
Figura N° 6 Propuesta de Sistema de Seguimiento y Monitoreo en Diez Pasos para la UPI del MEIC.....	85
Figura N° 7 Flujograma del Procedimiento Viabilidad normativa y creación de la directriz.....	96
Figura N° 8 Flujograma del procedimiento	98
Figura N° 9 Flujograma Procedimiento UPI- Recopilación de información a las dependencias y aplicación formulario.....	100
Figura N° 10 Flujograma procedimiento	102
Figura N° 11 Flujograma	104

ABREVIATURAS

APPD: Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CGR: Contraloría General de la República

CRUSA: Fundación Costa Rica, Estados Unidos

DCP: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda

DIGEPYME: Dirección General de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

DM: Despacho del/la Ministro(a)

ECA: Ente Costarricense de Acreditación

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GpRD: Gestión para Resultados de Desarrollo

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

JICA: Agencia de Cooperación Internacional del Japón

LACOMET: Laboratorio Costarricense de Metrología

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MICITT: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OVOP: Un Pueblo, Un Producto (*One Village, One Product*)

PEI: Plan Estratégico Institucional

PEN: Plan Estratégico Nacional

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNS: Plan Nacional Sectorial

PNUD: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo

POA: Plan Operativo Anual

POI: Plan Operativo Institucional

PRD: Plan Regional de Desarrollo

PYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana

SINE: Sistema Nacional de Evaluación

SNP: Sistema Nacional de Planificación

SSyM: Sistema de Seguimiento y Monitoreo

UICN: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

UPI: Unidad de Planificación Institucional

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

En el capítulo I, “El problema y su importancia”, se expone el problema de investigación que se concreta en la interrogante: ¿en qué medida la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) cuenta con las capacidades e instrumentos para implementar un sistema de monitoreo y seguimiento de los resultados en políticas, planes, programas y proyectos?

En este capítulo, adicionalmente se describe la situación contextual del problema, para ello se realiza una aproximación causal a este; además, se señala los actores que inciden en él y sus posiciones.

1.1 Tema de investigación

Sistema de monitoreo y seguimiento de programas públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

1.2 Objeto de estudio

Valoración de las capacidades e instrumentos de los cuales dispone la Unidad de Planificación Institucional del MEIC, para implementar un sistema de monitoreo y seguimiento de los resultados de una política, plan, programa y proyecto.

1.2.1 Problema de investigación

La ejecución de los programas públicos en las instituciones, conlleva la implementación de acciones y actividades programadas en un tiempo finito, con el fin de lograr el cumplimiento de metas y el alcance de objetivos establecidos, para así generar valor público a la ciudadanía.

Es así que, por medio de esta investigación, se pretende construir un instrumento conformado secuencialmente por una serie de pasos a seguir, con metas, objetivos e indicadores para la implementación de este en los procesos de seguimiento de la ejecución de las diferentes políticas, planes, programas y proyectos del MEIC.

1.2.2 Planteamiento del problema de la investigación

¿En qué medida la Unidad de Planificación Institucional del MEIC cuenta con las capacidades e instrumentos para implementar un sistema de monitoreo y seguimiento en políticas, planes, programas y proyectos?

1.3 Justificación

El objetivo de toda organización, sin importar si es pública o privada, rural o urbana, con fines de lucro o sin ellos, es generar un valor, ya sea para sus propietarios (privado) como para la sociedad en general (valor público). Según lo anterior, para las instituciones públicas, la generación de valor significa la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general, por medio de su gestión y la entrega de bienes y servicios.

Para que la gestión pública sea más eficiente y eficaz, con el fin de lograr procesos transparentes en función de los intereses de la ciudadanía, se puede considerar como un enfoque importante en la planificación.

La planificación, como método de intervención, permite realizar cambios de una realidad específica a una futura. Como una de sus características, posee la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno y ofrecer posibles escenarios futuros, lo cual es clave para generar valor público.

La planificación ha pasado por varias transformaciones, enfoques, estilos y corrientes. Pasó de ser un plan libro, el cual se diseñaba y quedaba en el escritorio, a lo que hoy ofrece, una planificación más activa, estratégica,

prospectiva, la cual puede aplicarse en cualquier proceso y lograr cambios sustanciales en el entorno, mediante la participación de diversos actores.

En los tiempos actuales, el Estado tiene el gran reto de satisfacer las crecientes demandas de los ciudadanos, tanto en cantidad como en complejidad. En una era de mayor información, donde se exige resultados de calidad, con un alto grado de compromiso, ética y transparencia en los diferentes procesos públicos, este debe renovar su misión, sus estructuras y forma de gestionar, en la búsqueda de la participación de los distintos actores de la sociedad; es decir, para generar alianzas estratégicas (público-público y público-privadas), las cuales permitan obtener mayores y mejores resultados a los presupuestos asignados para las políticas, planes, programas y proyectos (PPPP), en general toda la actividad pública.

La planificación facilita estas alianzas; por medio de la intervención en el diseño de las acciones públicas a seguir, para ello ofrece una guía de los cambios que se deben llevar a cabo, para enfocar los objetivos en beneficio de las necesidades de la sociedad, tanto económicas, sociales, culturales como tecnológicas, entre otras.

Por lo anterior, esta investigación pretende entregar un aporte al MEIC, al efectuar una valoración del avance de los PPPP, mediante la elaboración de un instrumento el cual permita que la entidad se apropie de este y sirva como base para futuros análisis o valoraciones de los resultados de la ejecución de los diferentes proyectos que gestiona; ya que actualmente la institución no cuenta con ninguno para realizar el seguimiento y el monitoreo.

Por otra parte, es un tema que permitirá un proceso de aprendizaje sobre la forma en la cual las diferentes dependencias del MEIC logran articularse para trabajar por un objetivo en común.

Según el Decreto 35755-PLAN, la Presidencia de la República, establece que es indispensable para el Estado y sus instituciones proporcionar servicios públicos eficientes, dentro de un accionar que propicie el mejoramiento continuo de la gestión pública, mediante el monitoreo y la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, especialmente de los que resulten estratégicos para el desarrollo del país, con el fin de generar información oportuna para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.(MIDEPLAN- Decreto N° 35755-PLAN, 2017).

Son las Unidades de Planificación (UPI) de cada una de las instituciones, las encargadas de implementar el seguimiento y el monitoreo de la gestión, además, son el enlace con MIDEPLAN para llevar a cabo estas tareas.

De acuerdo con lo anterior, la programación de actividades que las Unidades de Planificación realicen, deberán ser efectuarse en concordancia con los objetivos del Sistema Nacional de Planificación.

Al entrevistar a la persona encargada de la UPI del MEIC, indica que es necesario implementar un sistema de seguimiento y monitoreo, el cual permitirá ordenar los procesos de evaluación y establecer los indicadores de resultado e impacto, así como mantener una base de datos que ayude al seguimiento y monitoreo. A la vez, generará mayor transparencia, agilizará la toma de

decisiones y ayudará a corregir y mejorar los programas y proyectos que está ejecutando la entidad. (Obregón, 2018)

1.3.1 Descripción del problema

Cada cuatro años, en el MEIC se plantea una estrategia de Gobierno que define objetivos y metas específicas, las cuales guían los procesos de intervención y la determinación de políticas que orientan las acciones por ejecutar, las tareas por medio de los planes, programas y proyectos. Estos instrumentos de planificación son a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las labores que le competen a la entidad. Se han llevado a la práctica programas gubernamentales específicos y proyectos cuyos fines son aportar a la sociedad resultados que impacten positivamente y beneficien a la población.

De acuerdo con la institución (Obregón, 2018), en los últimos años, se han ejecutado acciones que buscaron intervenir comunidades o sectores según las competencias del MEIC. Además, el Ministerio busca coordinar y vincular con otras instituciones y entes internacionales para efectuar acciones de atención a las poblaciones meta. En las Administraciones Chinchilla Miranda y Solís Rivera se desarrollaron proyectos en diferentes regiones del país, algunos por medio de la cooperación internacional y otros mediante la inversión pública.

Algunos de los proyectos ejecutados en la Administración Solís Rivera (2014-2018) fueron: el Programa de Mujeres Empresarias, el cual consistió en fortalecer capacidades y acompañamiento técnico a las mujeres empresarias,

formación técnica y desarrollo de habilidades como jefas y gerentes de una PYME, este programa se realizó junto con el INAMU y el INA.

Además, se han ejecutado proyectos de cooperación interinstitucional, por ejemplo, el denominado “Un Pueblo, Un Producto” (OVOP por sus siglas en inglés, *One Village, One Product*) desarrollado en varias comunidades del país, el MEIC participó como coordinador, en conjunto con el Gobierno local de las comunidades donde se desarrollaron las intervenciones. Las capacidades técnicas las brindaron otras entidades como el INDER, IFAM y MAG. Este proyecto lo promovió la Agencia de Cooperación del Gobierno de Japón (JICA), la cual actuó como el ente que financia y brinda la metodología OVOP.

Por otra parte, se realizó una intervención de cooperación internacional con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), llamada “Parques Industriales Sostenibles en Países de América Latina” de 2016 al 2018, lo cual consistió en crear un estándar país a los Parques Industriales. También se han llevado a cabo otras intervenciones en materia de cooperación internacional ejecutadas por las demás dependencias de la entidad.

Según la información suministrada por la coordinadora de la UPI, al consultar cuál ha sido su participación en estas intervenciones o en cualquier otra, como Unidad facilitadora de los procesos de planificación en cuanto a la formulación de los PPPP y cuál es el impacto de estas a la ciudadanía, la respuesta se traduce a la necesidad de que la UPI participe activamente en la formulación de las intervenciones; pues en la práctica, son las otras dependencias quienes lo han realizado. Asimismo, tiene conocimiento de las

intervenciones solamente cuando las Unidades ejecutoras presentan la información para realizar la memoria institucional y completar matrices solicitadas por MIDEPLAN de control interno.

Con respecto a la consulta si conoce el impacto, indica que solo recibe la información que le presentan; sin embargo, la ejecución de las labores propias para medir el impacto en la población se ve limitada por la sobrecarga de tareas que tiene una sola persona, la escasez de herramientas informáticas necesarias como un software de seguimiento y monitoreo, en el cual pueda seguir los indicadores de los planes operativos de los proyectos, además de recursos financieros para contratar servicios externos y medir el impacto.

Por consiguiente, los datos que llegan a la UPI de las intervenciones son poco precisos al no poder ser corroborados, ni contar con metodologías establecidas para dar seguimiento y monitoreo; así verificar el cumplimiento a cabalidad de los objetivos y las metas. Además, es difícil aplicar acciones de control a las actividades de los planes de trabajo de las intervenciones para comparar con los productos o los resultados obtenidos.

Finalmente, dentro de la Institución, la línea operativa de la UPI no cuenta con un procedimiento establecido con las demás dependencias, que permita apropiarse de los procesos de planificación, para aplicar instrumentos y solicitar reportes de avances, lo cual es una potestad que tiene por normativa; por la posición dentro de la entidad, es la Unidad que puede actuar de forma neutral y transparente, dar apoyo a las demás al detectar problemas o barreras que se van

presentando y así rectificar los errores y trabajar en conjunto en la formulación de las tareas para el logro y el cumplimiento de los objetivos de las intervenciones.

1.4 Contexto de la situación problemática

1.4.1 Antecedentes

1.4.1.1 Ministerio de Economía, Industria y Comercio

El MEIC fue creado en junio de 1977, mediante la Ley 6054, en la cual se le asigna como competencia participar en lo siguiente:

[...] formulación de la política económica del Gobierno y en la planificación nacional, así como ser el ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento a la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como de carácter de máxima autoridad, la formulación y supervisión de la ejecución de las políticas empresariales, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (Pyme). (MEIC, 1996-2016, pág. S.P)

1.4.1.2. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018

El MIDEPLAN, como ente rector del SNP, presenta el PND con el objetivo de contribuir con el fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establecer prioridades, formular metas y asignar recursos, así como dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas o proyectos que se ejecutarán durante la administración (MIDEPLAN, 2019).

El Reglamento General de MIDEPLAN establece la obligatoriedad para elaborar, coordinar, evaluar y dar seguimiento al PND. De modo tal que su tarea es promover una permanente evaluación y renovación de los servicios que presta el Estado, para que se orienten en forma efectiva hacia la población usuaria. (MEIC, 2017).

1.4.1.3. Unidad de Planificación Institucional del MEIC

Según el MIDEPLAN, le corresponde a las Unidades de Planificación, la siguiente función:

Las unidades u oficinas de planificación dependientes de los ministerios y entidades autónomas y semiautónomas tendrán a su cargo las tareas de programación de actividades de sus respectivas instituciones, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 2 de esta ley y según los reglamentos que al efecto emitan dichas instituciones con la aprobación, en lo que se refiere a unidad de organización y orientación del Sistema Nacional de Planificación, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (MIDEPLAN, 2017, pág. S.P).

1.4.2. Estado de la cuestión

Para una mayor comprensión y abordaje de la temática, se presentan algunas investigaciones sobre seguimiento y monitoreo que sirven como referencia.

En primer lugar, Murray y Frenk (2007) en el documento titulado “Un marco de la OMS para la evaluación del desempeño de los sistemas de salud”, consideran que la eficiencia está estrechamente relacionada con el desempeño

de un sistema de salud, tal desempeño debe evaluarse sobre la base de objetivos y debe tomarse como eficiencia el grado en que un sistema alcanza los objetivos propuestos, con los recursos disponibles. (Saborio, 2007)

El autor plantea una propuesta de Modelo para el monitoreo y evaluación de la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual aborda la importancia de tender iniciativas con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de normas y programas que contribuyan al mejoramiento de los procesos de atención a la salud. Asimismo, la investigación identifica los mecanismos y propone el modelo a través de indicadores de gestión, proceso, resultado e impacto.

Por su parte, Liere en la investigación titulada “Elaboración de principios, criterios e indicadores para el monitoreo y evaluación del desarrollo de sinergias entre adaptación y mitigación del cambio climático en territorios”, propone que para el monitoreo y la evaluación, se deben incluir objetivos para el cambio climático y sus efectos y así, generar múltiples beneficios que contribuyan con el desarrollo sostenible, lo cual incluye los temas de políticas, instituciones, participación y gobernanza en el territorio y gestión del conocimiento. (Liere, 2017)

Una experiencia sobre seguimiento y evaluación, es la que realiza el licenciado Juan Carlos Mora al Plan Movete-Disfrutá la Vida, impulsado por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación en el 2012. Este Plan tiene como fin el contribuir a un cambio cultural en el medio escolar, de tal forma que las y los adolescentes conciban la alimentación saludable y la actividad física como

valores fundamentales para la vida. El seguimiento y la evaluación busca medir y registrar los avances de las metas establecidas en el Plan, lo cual a su vez permitirá la toma de decisiones más transparente y una mejora continua. (Montero, 2019)

Al estudiar estos documentos se reafirma que los procesos de seguimiento y evaluación son aspectos clave para el buen funcionamiento y óptimo aprovechamiento de recursos en la ejecución de programas, proyectos que tienen a cargo las Unidades y Oficinas de Planificación de los ministerios, instituciones autónomas y semiautónomas, según Ley de Planificación Nacional N° 5525.

1.5 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos que guían la presente investigación.

1.5.1 Objetivo general

Proponer un sistema de monitoreo y seguimiento de intervenciones públicas que permitan fortalecer las capacidades de la Unidad de Planificación Institucional en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar las capacidades institucionales y los instrumentos con los que cuenta la UPI del MEIC, para realizar las funciones de monitoreo y seguimiento.

- Estudiar experiencias de otras instituciones en materia de monitoreo y seguimiento, para establecer las mejores prácticas.
- Elaborar la propuesta de un sistema de monitoreo y seguimiento, para fortalecer las capacidades institucionales del MEIC.

1.6 Políticas gubernamentales relacionadas

La presente investigación posee las siguientes leyes y decretos como soporte para desarrollar, fortalecer y fomentar los sistemas de monitoreo y seguimiento del MEIC:

Tabla N° 1 Leyes y Decretos

Leyes		
Año	Nombre	Objetivo
1995	Ley N° 7472 Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	Es proteger, efectivamente, los derechos y los intereses legítimos del consumidor, la tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención, la prohibición de monopolios, las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas.
1974	Ley N° 5525 Ley de Planificación Nacional	Intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país, promover la mejor distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado y propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales
2002	Ley N° 8279 Ley Sistema Nacional para la Calidad	Establecer el Sistema Nacional para la Calidad (SNC), como marco estructural para las actividades vinculadas al desarrollo y la demostración de la calidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de evaluación, de la conformidad, que contribuya a mejorar la competitividad de las empresas nacionales y proporcione confianza en la transacción de bienes y servicio.
Decretos		
Año	Nombre	Objetivo
2010	35755-PLAN, Sistema Nacional de Evaluación (SINE)	Fortalecer la gestión gubernamental con la evaluación especial de algunas políticas, planes, programas o proyectos de impacto en el desarrollo del país.

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), 2017.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Capítulo II expone la “Fundamentación teórica”; es decir, la información que otorga sustento y orienta el desarrollo de la investigación. Se realiza la descripción de algunas de las principales corrientes de la planificación, así como también el enfoque en la gestión por resultados.

En este apartado se consideran los términos y las teorías relacionadas con el estudio, principalmente se hace la referencia a las variables que se obtendrán del objetivo de la investigación, a la vez que se elabora un enfoque del proceso sustantivo de la planificación y los aspectos vinculantes a esta. Además, las teorías y conceptos de los enunciados en la investigación.

2.1 Planificación y sus alcances en Costa Rica

Para el desarrollo de esta investigación es relevante partir de un concepto claro y aglutinador de la Planificación, entendida según el MIDEPLAN (2017) como:

Un proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales. (MIDEPLAN, 2017, pág. 1)

Por otro lado, es importante considerar los términos en que se desarrolla la planificación y forman parte del sustento del Plan Nacional de Desarrollo (MIDEPLAN, 2017):

Políticas públicas: según la Guía para la Elaboración de Políticas Públicas de MIDEPLAN, política se puede definir específicamente como la decisión (en este caso del Gobierno) que desarrolla determinada acción, orientada a resolver problemas públicos relevantes. Incluye la toma de decisiones, su formulación, desarrollo y evaluación.

En el ciclo de las políticas públicas se considera la definición de los problemas de interés público, a partir de la percepción, participación y diálogo ciudadano, las experiencias previas, la inclusión de estos en las prioridades o la agenda gubernamental, por medio de áreas de intervención, la definición de lineamientos, la construcción de alternativas o el conjunto de acciones, programas o proyectos relevantes por medio del cual se concretan los objetivos y

las metas en el ámbito nacional, regional y en los territorios. (MIDEPLAN, 2018, págs. 6-8).

Plan: es un conjunto integrado de programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo.

Programa: es un conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos comunes.

Proyecto: es un conjunto de actividades integradas para lograr objetivos específicos con un presupuesto establecido y en tiempo definido.

Programación: es un conjunto articulado de acciones propuestas para resolver necesidades identificadas. Incluye el establecimiento de actividades, objetivos y metas, la asignación de recursos necesarios, la identificación de los métodos de trabajo, la cantidad y la calidad de los resultados, los tiempos y la localización de las actividades.

Aunado a los anteriores conceptos, se considera significativo describir el objetivo de la planificación nacional, la cual nace bajo la **Ley 5525 de Planificación Nacional**, en la cual se indica que el Estado necesita una acción unitaria y coordinada. La orientación política y la planificación se dirigen a asegurar la integración estatal en la prestación de bienes y servicios.

Por otro parte, el Estado establece las líneas generales de actuación de sus instituciones, actividad que se cumple mediante las potestades que el ordenamiento le atribuye para dirigir y orientar a los entes descentralizados y del

gobierno central. Esta indica como una de las funciones del Sistema Nacional de Planificación, evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo. (MIDEPLAN, 2017)

Bajo la Ley de Planificación Nacional, se crea el **Sistema Nacional de Planificación** (SNP), cuya función es:

[...] intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país. Promover la mejor distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado. Propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales. (MIDEPLAN, 2017)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como órgano rector del SNP, debe fortalecerlo para el mejoramiento de las instituciones, con el propósito de potenciar su efectividad, y, adicionalmente, facilitar la gobernabilidad del Estado. El SNP actúa por medio de instituciones, órganos especiales y subsistemas que responderán a los procesos del ciclo de planificación y actividades asociadas en forma directa. (MIDEPLAN, 2017)

2.2 Etapas de la planificación

Según indica la autora Arlette Pichardo (1991) en su libro Planificación y Promoción Social, la planificación consiste en un procedimiento mediante el cual se selecciona, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de lo determinados fines. Toda acción es producto de una decisión, se compone

en la definición de propósitos, establecimiento de mecanismos para el logro de estos, ejecución de las acciones y los resultados.

Por lo tanto, se debe considerar como un proceso y un sistema, que posibilita la atención de aspectos relacionados con la ubicación y los plazos. Se concibe como proceso a un conjunto de etapas sucesivas y complementarias, como un sistema, una organización que posibilite atender los aspectos vinculados con la ubicación y los plazos. El proceso implica una secuencia lógica de las siguientes etapas del ciclo de la planificación (Pichardo, 1991) descritas seguidamente:

1. Diagnóstico: investigar la realidad social en que se desea planificar para determinar los problemas, las causas y las consecuencias. En esta etapa se analizan los acontecimientos pasados y los hechos o circunstancias presentes que conllevan a la situación del problema.

2. Formulación: se elabora la estrategia para resolver el problema, en la cual se determina el accionar, se deben considerar las siguientes fases: imagen-objetivo, estrategias, políticas y programación.

3. Ejecución: se trata de poner en práctica las medidas formuladas, conlleva a considerar la organización del trabajo, implicando el control y seguimiento de las acciones.

4. Evaluación: es determinar el nivel de cumplimiento de los propósitos perseguidos.

5. Ajuste: incorporar las medidas correctivas.

Dado lo anterior y de acuerdo con la etapa de ejecución en la cual se implementan las medidas formuladas y las intervenciones sociales, es imperioso operativizar la planificación mediante los proyectos. Un proyecto se considera “conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apuntan a alcanzar objetivos definidos mediante productos concretos”. (MIDEPLAN, 2017, pág. 16)

Por lo tanto, un proyecto independientemente de su esclarecimiento, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema o necesidad identificada con anterioridad.

2.3 Fases del proyecto

Un proyecto es un sistema dinámico, en el cual cada una de las fases anteriores tiene una finalidad distinta pero complementaria con la otras; por ello, puede ocurrir que durante alguna de las fases se adopten modificaciones importantes para su ciclo de vida. A continuación, se muestra cada una de las fases de un proyecto.

2.3.1 Fase 1: pre-inversión

Es donde se identifica y planifica el proyecto, quien será la población beneficiada, tamaño, espacio, rentabilidad, entre otros aspectos para conocer si este puede resultar factible.

2.3.2 Fase 2: promoción, negociación y financiamiento

En esta fase se constituye la viabilidad política del proyecto, financiamiento, permisos para ejecutar. Es un proceso estrechamente ligado con la pre inversión.

2.3.3 Fase 3: inversión o ejecución

Se trata del proyecto que está listo para comenzar a operar o funcionar, se valoran todos los recursos posibles como contrataciones, mano de obra, capacitaciones, materiales, entre otros.

2.3.4 Fase 4: operación o funcionamiento

Es la puesta en marcha del proyecto y su desarrollo.

Por otro lado, existen tres tipos de evaluación de acuerdo al momento en que se realiza:

- Ex-ante: es la primera evaluación y se realiza en las fases de pre inversión y promoción, negociación y financiamiento, es el inicio del desarrollo del proyecto cuando se estudia el problema o necesidad.

-Durante: es la segunda evaluación, se realiza en la fase de diseño, inversión o ejecución, en ella se analiza si se han cumplido los objetivos expuestos en la evaluación anterior, y, si no es así, resulta el momento idóneo para verificar qué está sucediendo y cómo se puede mitigar.

-Ex-post: es la última evaluación, se realiza en la fase de operación o funcionamiento y es cuando se toma en cuenta la vida útil del proyecto, la maduración y lo que se evaluó.

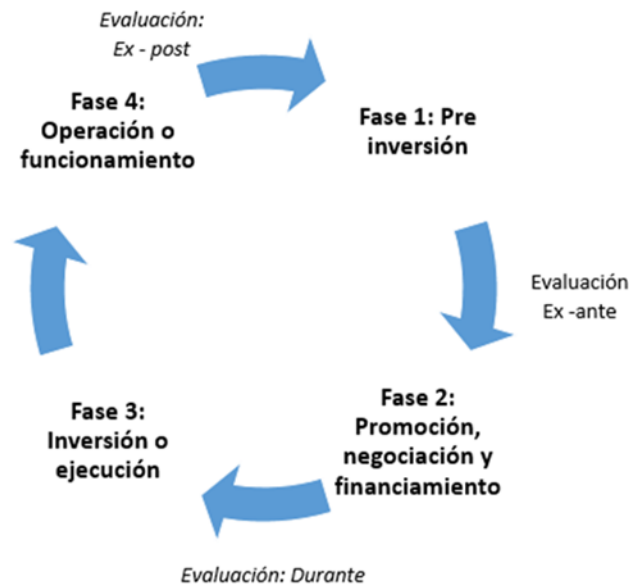


Figura N° 1 Fases del Proyecto

Fuente: elaboración propia, 2019, con datos tomados del Manual de Programas y Proyectos; MIDEPLAN 2017.

2.4 Institucionalidad y normativa de la planificación en Costa Rica

Corresponde a MIDEPLAN coadyuvar en la formulación de propuestas para solucionar problemas nacionales, por medio de la planificación y su realización satisfactoria mediante la evaluación sistemática de los resultados obtenidos por las instituciones públicas encargadas ejecutarlas. (MIDEPLAN, 2017).

Una de las disposiciones que emana la Ley 5525 es la evaluación y la rendición de cuentas. Por lo tanto, se considera primordial aportar ambos conceptos.

Rendición de cuentas: es un proceso continuo que deben implementar las y los funcionarios públicos así como las instituciones, para informar adecuadamente a las autoridades competentes y los habitantes sobre su gestión. (MIDEPLAN, 2017)

Evaluación: Es un proceso limitado en tiempo y alcance, con el que se valoran políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en ejecución o concluidos de manera sistemática y en aplicación de criterios preestablecidos. (MIDEPLAN, 2017)

Por otro lado, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno de MIDEPLAN indica que la **Evaluación** es una valoración, un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor, los cuales permiten emitir juicios o medir algo. En ese sentido, la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos (PPPP, intervenciones), los cuales requieren de formas de evaluación sistemática, con procedimientos e información que garanticen su solidez, validez y fiabilidad para ser usadas como insumos en la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión pública costarricense. (Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, MIDEPLAN)

Es importante conocer el término de **Evaluación Estratégica**, el cual se refiere a una valoración/análisis sistemática y objetiva sobre el diseño, puesta en práctica de los resultados de PPPP impulsados por instituciones y sectores que integran el Sistema Nacional de Evaluación, los cuales se priorizan y seleccionan mediante el procedimiento establecido por MIDEPLAN, con el objetivo de sustentar la toma de decisiones para mejorar la gestión pública. (Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, MIDEPLAN)

Mediante el decreto presidencial 35755, se crea el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) para la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de las metas establecidas en PND y otros instrumentos de planificación. (MIDEPLAN- Decreto N° 35755-PLAN, 2017)

En este apartado, cabe desarrollar los conceptos de monitoreo y seguimiento, a pesar de que en la UPI del MEIC no se ejecutan estos procesos, para los fines de la investigación es importante tenerlos claros.

Monitoreo: es un proceso puntual y continuo de captación de datos, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos. (MIDEPLAN, 2017)

Seguimiento: proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las

actividades y a su conclusión, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece los datos necesarios para mejorar la gestión y el desempeño. (MIDEPLAN, 2017)

Para analizar el objeto de estudio de la presente investigación se considera significativo, indicar el término de evaluación ex post.

Evaluación ex post: tiene siempre un carácter sumativo, dado que se lleva a cabo tiempo después de haber terminado la intervención; es decir, ya no puede influir en la gestión de esta. Lo anterior, no significa que los resultados no puedan informar de decisiones sobre futuras iniciativas acerca del mismo problema al cual se dirigió la intervención (funcionalidad pre-formativa). Por lo general, la evaluación enfoca en el impacto de mediano y largo plazo y la sostenibilidad de capacidades desarrolladas y los cambios alcanzados en la población objetivo. (Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, MIDEPLAN, 2017)

2.5 Gestión para resultados de desarrollo y la cadena de resultados

Existen tres enfoques de la gestión para resultados: el sistémico (funcionamiento articulado e interrelacionado de planificación, presupuesto y organización); el de macroprocesos -articulación e interrelación de los procesos de planificación estratégica, programación presupuestaria, administración de recursos reales y financieros, así como el seguimiento, control y auditoría por desempeño-, y, el instrumento de gestión, el cual proporciona a los niveles

directivos o de toma de decisiones, un medio de monitoreo y regulación para garantizar que ejerzan sus responsabilidades; es decir, mejorar el proceso de toma de decisiones sobre la gestión pública.

Los tres enfoques anteriores se refieren a la cadena de resultados o cadena de generación de valor público, la cual es una herramienta metodológica de programación y análisis, la cual se utiliza para elaborar proyectos, además permite programar a nivel micro la gestión, de tal forma que vincula fines, objetivos, resultados, productos y actividades, al igual que detallan indicadores y medios de verificación de su cumplimiento. Asimismo, contempla la direccionalidad de las políticas y medidas de política; por lo tanto, expresa toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública. Los efectos esperados de la producción pública, según la cadena de valor son: directos (resultados), indirectos (impactos).

Una cadena de resultado, es una definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención interactúan y establecen las vías por las cuales se logran los impactos. La cadena de resultados define la lógica causal desde el comienzo de la intervención, se empieza por los recursos disponibles hasta los objetivos a largo plazo (La Evaluación de Programas Sociales, 2017)

Esta herramienta aporta varias ventajas: permite ordenar y hacer consistente el contenido de los diversos instrumentos de la planificación, preparar esos instrumentos para favorecer su vinculación con el presupuesto e identificar

indicadores rigurosamente vinculados a los procesos de producción pública y los resultados e impactos esperados de las políticas.

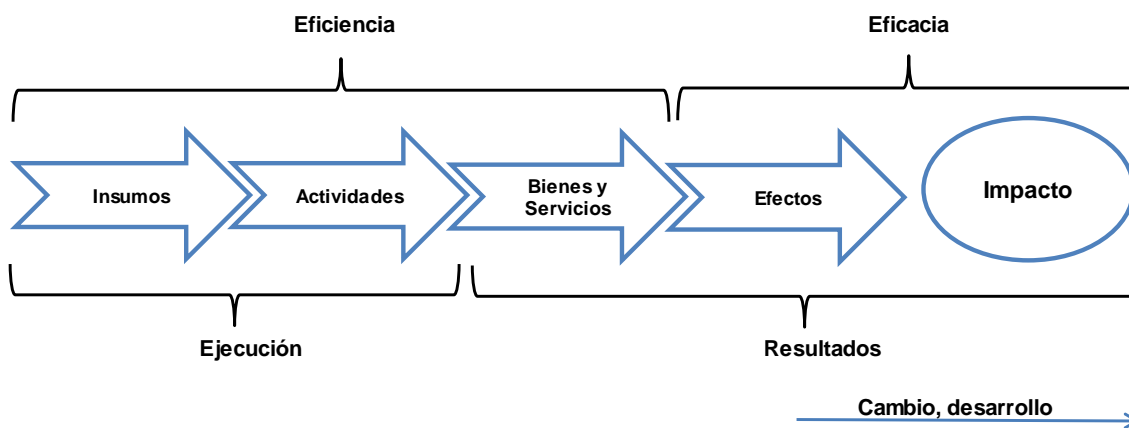


Figura N° 2 Cadena de resultados

Fuente: cadena de resultados, basado en el Libro Ventaja Competitiva de Michael Porter, 1985.

Cuando se comenta acerca de resultado institucional, lo primero en lo que se piensa es, en efecto o impacto directo, intencionado o no, positivo o negativo de una intervención, de una política o un programa. La gestión tradicional de los programas ha estado enfocada en insumos, actividades y productos finales y no en resultados obtenidos.

La Gestión para resultados de Desarrollo en adelante GpRD, es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y las mejoras sostenibles en los resultados del país. En ese sentido, proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones e incluye herramientas

prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados. (Convenio de la Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004)

La GpRD es una estrategia interesante; pues permite generar conciencia a los países que la aplican para el logro de objetivos de desarrollo nacional como reducir la pobreza y mejorar la efectividad de los resultados. Está basada en cinco principios:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
- Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
- Mantener la medición y la información sencilla.
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información de resultados para aprender y la toma de decisiones.

Los conceptos sobre los que se fundamenta la GpRD señalan que la asistencia internacional al desarrollo, puede hacerse más eficaz, con el fin de mejorar la apropiación por parte del país. Por lo tanto, es importante compartir responsabilidades en la generación de resultados para el desarrollo.

Cada vez más, en algunos países, los profesionales están aplicando esta estrategia a nivel regional, nacional, institucional y local, para contribuir al conocimiento y aprendizaje de diversas técnicas y herramientas de la GpRD, en tanto buscan:

- Un enfoque común de la gestión del desempeño para facilitar la colaboración.

- Un lenguaje común y un conjunto de conceptos y términos para usar cuando se discute el desarrollo y el avance hacia los resultados.
- Un enfoque práctico para lograr los resultados de desarrollo que se basa en las enseñanzas concretas extraídas.
- Mejores enfoques para generar eficiencias de gestión en el proceso de desarrollo internacional.

Amén de lo anterior, cabe indicar que es un modelo que propone la administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado de acuerdo con las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Por lo anterior, este trabajo de investigación se centrará en la Gestión para Resultados de Desarrollo, el cual colaborará en el aprendizaje de nuevos conocimientos para la UPI del MEIC, en cuanto a herramientas y técnicas que otras instituciones similares han aplicado o aplican, según sea el caso, para medir los resultados de los programas públicos que estas ejecutan, y, a la vez, permita fortalecer las capacidades con las cuales cuenta la UPI del MEIC, para poner en funcionamiento un SSyM que servirá de base para la medición de resultados de programas o proyectos actuales o futuros.

El desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y la sociedad local, está orientado a superar las dificultades y los retos existentes, en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores

mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio.

Una vez definidos los conceptos que permitirán guiar la investigación, así como conocido el contexto y la necesidad del MEIC, se procederá a elaborar la base de un SSyM para esta entidad.

2.6 Metodologías de evaluación de las capacidades institucionales para el seguimiento y la evaluación según la GpRD

Para esta investigación las metodologías de evaluación son consideradas como las diversas herramientas e instrumentos que permiten efectuar una valoración para cualquiera de las diferentes fases y etapas de las PPPP. Seguidamente, se enumeran algunas herramientas, las cuales forman a su vez parte de la escuela de pensamiento de Planificación del Desarrollo y son el ámbito de acción de interés del presente trabajo.

2.6.1. Árbol de problemas

Es una herramienta que ayuda a conocer de forma creativa un problema que se debe resolver. Tiene forma de árbol, el tronco representa el problema principal, las raíces expresan las causas y las ramas simbolizan los efectos o consecuencias. (Sanmartín & Altamirano, 2017, pág. 12)

Fundamentalmente, la técnica permite un análisis de causa-efecto; lo cual cede a la organización atender las causas de los problemas o deficiencias en las capacidades y no solo concentrarse en mitigar efectos.

2.6.2. Marco lógico

Es una herramienta representada en una matriz de cuatro columnas y cuatro filas, las organizaciones sociales la utilizan para la gestión de proyectos (análisis, planificación, seguimiento y evaluación). Las cuatro columnas tienen como encabezado los siguientes nombres: metas, indicadores, fuentes de verificación y supuestos. Finalmente, las filas llevan a los nombres de: fin (objetivo general), propósito (objetivos específicos), resultados y acciones. (Sanmartín & Altamirano, 2017, pág. 12)

Aunque su uso principal es para la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo, la lógica que subyace en su planteamiento facilita el manejo de las relaciones causales.

2.6.3. Diagnóstico estratégico dentro de la Planificación Estratégica

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su libro Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público:

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor

eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (CEPAL, 2011, pág. 15).

2.6.4 Gestión de riesgos

Conforme a la Guía de Aprendizaje 2018 (BID-INDES, 2018), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) bajo el título “Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R”, indica lo siguiente:

La gestión de riesgos se define como el conjunto de procesos que les permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos de los proyectos entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones. El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos en los proyectos de desarrollo tienen su origen en la incertidumbre presente en todos los proyectos.

La matriz de riesgos presenta ocho columnas, que corresponden a los siguientes elementos:

1. Número de identificación del riesgo.
2. Componente/Producto, según la EDT.
3. Tipo de riesgo: categorización o taxonomía del riesgo.
4. Riesgo: descripción del riesgo.
5. Impacto: valor que determina el impacto en el proyecto; se mide en una escala de tres niveles, donde uno es el nivel más bajo y tres es el más alto.
6. Probabilidad: valor que determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo; al igual que el impacto, se mide en una escala de tres niveles.
7. Calificación: valor que permite calificar el riesgo según el impacto y la probabilidad de ocurrencia; se calcula multiplicando el valor de impacto por el de probabilidad.
8. Evaluación: valor que permite ordenar los riesgos según el valor y el nivel.

2.6.5 Reporte de monitoreo de progreso

Es una herramienta de monitoreo basado en resultados, la cual proporciona información cuantitativa y cualitativa con respecto al progreso del proyecto, la entrega de los productos en el corto plazo y la efectividad de los resultados en el largo plazo.

Para completar la información proviene de varios elementos: documento de proyecto, Matriz de Resultados, Tabla de Costos, Plan de Adquisiciones, Plan de Ejecución del Proyecto y Plan Operativo Anual, según la presentación de Reporte de Monitoreo de Progreso del Área de Control de Gestión de la Unidad para el Cambio Rural, publicado por el BID. (Unidad para el Cambio Rural, 2019)

2.6.6 Programación estratégica a nivel de programa (PEP)

Instrumento que contempla información sobre la misión, productos, usuarios, beneficiarios, objetivos estratégicos, indicadores de gestión y de resultados. Comprende una serie de acciones coordinadas, íntimamente ligadas entre sí, las cuales permiten reflejar los planes de largo y mediano plazo en planes anuales o plurianuales, mediante la participación activa de los niveles directivos responsables, tanto en el plano institucional como en el programático. (MIDEPLAN, 2018)

2.6.7. Manual de los diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados

Jody Zall Kusek y Ray C. Rist desarrollaron el Manual de los diez pasos y lo publicó el Banco Mundial. Este tiene como objetivo llevar al lector a seguir diez pasos que le permitan efectuar una preparación de lo que se requiere para crear un SSyM basado en resultados (efectos e impactos), con ello se trasciende el énfasis en los insumos y los productos. Estos pasos se pueden adaptar tanto a

cualquier intervención pública, ya sea una política, plan, programa o proyecto, de igual forma puede ser limitada a un país o región. (Kusek & Rist, 2005)

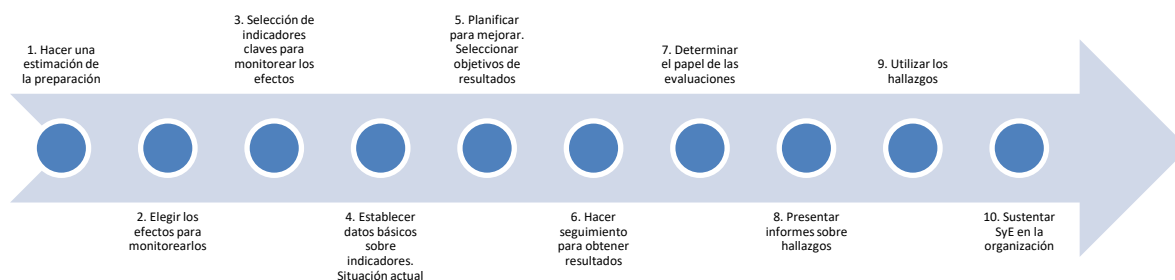


Figura N° 3 Diagrama de los diez pasos

Fuente: elaboración propia basada en el Manual de los diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados de Jody Zall Kusek y Ray C. Rist. Banco Mundial, 2005.

Los diez pasos a seguir, según publicación del Banco Mundial son:

Paso 1: efectuar una estimación de la preparación o alistamiento para el SSyM. Esto incluye información de las capacidades técnicas, cantidad de personal, unidad que ejecuta, instrumentos a utilizar y normativa en la cual se rige.

Paso 2: elegir los efectos para monitorearlos y evaluarlos; es decir, determinar lo que se busca con el SSyM, o sea, el objeto de evaluación.

Paso 3: selección de los indicadores que permitan medir la ejecución del objeto de evaluación definido.

Paso 4: establecer datos básicos sobre los indicadores, refiere a definir la línea de base del objeto a monitorear y dar seguimiento. Es el desempeño histórico de los indicadores o el punto de partida para el seguimiento de resultados.

Paso 5: planificar para mejorar, seleccionar objetivos de resultados con el fin de que refleje la situación final esperada, de acuerdo con los datos básicos.

Paso 6: realizar seguimiento para obtener resultados; refiere a la periodicidad de las mediciones al objeto de evaluación definido, el cual permita generar alertas de cumplimiento de metas y las evidencias. También, crea reportes de avance, propone medidas de mejora.

Paso 7: determinar el papel de las evaluaciones; define el uso que los responsables del sistema puedan dar a la información de evaluación, tales como apoyar en la toma de decisiones de asignación de recursos, identificar nuevos problemas, apoyar la innovación del sector público, generar aprendizaje, entre otros.

Paso 8: presentar informes sobre hallazgos. En ese sentido, es la comunicación de los hallazgos y responde a las preguntas quién comunica (responsable), a quién comunica (usuarios), cómo se informa a la institución (medios de comunicación).

Paso 9: utilizar los hallazgos; capacidad de aprendizaje, aplicación de un sistema de mejora continua, se planifica una propuesta o medida de mejora, se ejecuta la propuesta, se da seguimiento a la misma y, finalmente, se toma la decisión de mantenerla o mejorarla.

Paso 10: sustentar el sistema en la organización, lo cual se traduce como el fortalecimiento del SSyM, darle sostenibilidad para su funcionamiento y operación.

Para finalizar, con respecto a las diferentes herramientas o metodologías de seguimiento y evaluación expuestas en este capítulo, esta investigación pretende ofrecer una posible solución al problema público que enfrenta actualmente la UPI del MEIC y es la ausencia de un SSyM. Por lo tanto, se propone uno, para ello se usa como inspiración teórica el enfoque de la gestión orientada a resultados y, dentro de ese enfoque, se usará como base la herramienta el modelo de los diez pasos antes descrito.

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El Capítulo III, “Aspectos metodológicos”, define el método cualitativo como único para esta investigación, se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para conocer la realidad en su contexto natural; el tipo de investigación aplicado, el cual es una combinación entre el abordaje exploratorio y descriptivo. Además, se hace referencia a las fuentes utilizadas de información primarias (informantes clave) y secundarias como datos de informes, tesis, revistas, artículos, entre otros.

Por otro lado, muestra el cronograma de trabajo, junto con la descripción de las fases de investigación aplicadas: recolección (técnicas e instrumentos empleados), tabulación, sistematización de la información y presentación de los resultados.

Finalmente, pero no menos importante, este apartado incluye la matriz metodológica, la cual permite observar el vínculo entre los objetivos, las categorías, los indicadores y las técnicas de investigación utilizadas.

3.1 Análisis de los actores clave

Para identificar a los actores, resulta indispensable precisar el concepto de actores de una forma más integral y no exclusivamente como en los beneficiarios del proceso, sino en todos los que se ven involucrados con el problema de investigación. Los actores sociales se comprenden como motores de cambio, productores de eventos sociales y protagonistas del cambio situacional. (Matus, 1987)

De esta manera, se comprende como actores sociales a las personas que viven la realidad social e inmersos en una comunidad; según Pírez:

[...] las unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones que inciden en la realidad local. Son parte de la base social, son definidos por ella, pero actúan como individuos o colectivos que, además, están sometidos a otras condiciones (culturales, étnico-culturales, políticas y territoriales)" (Pírez, 1995, pág. 3)

A continuación, se muestra la matriz de actores sociales quienes forman parte de la investigación:

Tabla N° 2 Matriz de actores sociales clave

Actores sociales	Características	Relación con el tema	Intereses y Expectativas	Impacto Potencial
MEIC	Ente rector de las políticas públicas del Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento a la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como de carácter de máxima autoridad, la formulación y supervisión de la ejecución de las políticas empresariales, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (pyme).	Por mandato legal según normativa de Mideplán, Ley N° 5525 y Decreto 35755-2010 (SINE)	Fortalecer las capacidades institucionales de la Unidad de Planificación en materia de monitoreo y seguimiento de resultados.	Generar políticas públicas en beneficio de la población que le compete
UPI del MEIC	Es la unidad encargada de promover y coordinar mecanismos e instrumentos que faciliten una adecuada comunicación y coordinación con las Secretarías Técnicas de Planificación Sectorial y otras instancias de planificación del SNP, orientadas a generar alianzas y el cumplimiento de los objetivos trazados, así como de las actividades que son requeridas entre los diversos actores sectoriales, institucionales en el marco del SNP con el objetivo de lograr una planificación estratégica y de responsabilidad compartida.	Es la unidad encargada de verificar el monitoreo y seguimiento de los planes, programas y proyectos del MEIC.	Contar con las herramientas adecuadas y necesarias para ejecutar el monitoreo y seguimiento.	Contar con un sistema de monitoreo y seguimiento de resultados para fortalecer las capacidades institucionales
Mideplán	Es el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República y es la instancia encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es decir, define la visión y metas de mediano y largo plazo que inspiran el accionar del Ejecutivo.	Promueve una permanente evaluación y renovación de los servicios que el estado presta y vela por la aplicación de las prioridades de Gobierno en la asignación de presupuesto, inversión pública y cooperación internacional	Asesoría para la UPI en materia de monitoreo y seguimiento	Cumplir con los lineamientos de planificación.

Fuente: elaboración propia con datos de MEIC y MIDEPLAN 2017-2018.

3.2 Tipo de investigación

En la presente investigación se combinan elementos tales como el abordaje teórico y la investigación empírica. Se trabajó con análisis documental y estudio de campo, la cual pretende obtener información importante. Los abordajes aplicados son:

Exploratorio: según Sampieri (2006, pág. 101) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. Por lo tanto, en este caso, la investigación forma parte de un SSyM del cual se ha abordado muy poco dentro de la entidad. Por ello, este alcance servirá para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos e identificar variables importantes para la investigación.

Descriptivo: “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 80), por lo tanto, en esta investigación se describirá cuáles son las situaciones y los contextos que se manifiestan dentro de la UPI.

3.3 Enfoque investigativo

En la presente investigación se aplica un enfoque cualitativo, debido a que se estudiará la realidad en todo su contexto, con el fin de interpretar todos los hechos y actores involucrados y las relaciones entre estos. Por lo tanto, según (Sampieri, 2006, pág. 8) el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Además, el enfoque cualitativo tiene ciertas características que marcan la diferencia a los demás tipos de enfoques, algunos de ellos según (Grinnell, 1997) y citado por (Sampieri, 2006) son:

- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica de tipo cuantitativa, por lo cual el análisis no se efectúa bajo el rigor estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

- El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido.
- Puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que convierten al mundo visible, lo transforman y cambian en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

3.4 Fuentes de información

Según Miguel Gómez, se debe verificar si existe o no información sobre el tema de interés. Si existe, puede ser interna (fuente primaria) o externa (fuente secundaria). Si la información no existe, no es apropiada o está incompleta, se debe complementar recopilando nueva información, para ello se utilizan métodos de recolección de información. (Gómez Barrantes, 2001, pág. 30). Para el presente trabajo de investigación se utilizará las fuentes primarias y secundarias.

3.4.1 Fuentes primarias

Buonacore define a las fuentes primarias de información como "las que contienen información original no abreviada ni traducida. Tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano". (Buonacore, 1980, pág. 229).

Para efectos de esta investigación las principales fuentes son informantes clave del MEIC, algunas instituciones públicas y agencias internacionales. (Ver anexo N° 11).

3.4.2 Fuentes secundarias

Además de la revisión exhaustiva de tesis, libros, revistas, artículos con relación al objeto de estudio; las fuentes secundarias se pueden definir como las que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...” (Buonacore, 1980, pág. 229). Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes, entre otros.

Dentro de estas fuentes se consideran los datos obtenidos por instituciones, tales como: MEIC enfocado a la UPI, MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, tesis académicas, revistas y documentos que hablan sobre el tema y búsquedas en internet. También se contempla la Política Nacional de Emprendimiento, de la Administración Solís Rivera (2014-2018) y el Decreto 35755-PLAN Sistema Nacional de Evaluación del 2010.

3.5 Matriz metodológica

Tabla N° 3 Matriz metodológica de la investigación

Objetivo general: proponer un Sistema de monitoreo y seguimiento de intervenciones públicas que permitan fortalecer las capacidades de la Unidad de Planificación Institucional en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.				
Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Técnicas de investigación
1. Determinar las capacidades institucionales y los instrumentos con los que cuenta la UPI del MEIC para realizar las funciones de monitoreo y seguimiento.	Capacidades e instrumentos.	Capacidades políticas, administrativas, sociales para hacer más eficiente la toma de decisiones con respecto a los resultados.	1. Nivel de desempeño de las capacidades individuales. 2. Grado de apoyo en el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	1. Cuestionario a la UPI. 2. Revisión documental de la UPI del MEIC. 3. FODA. 4. Herramienta 7s.
2. Estudiar experiencias de otras instituciones en materia de monitoreo y seguimiento para establecer las mejores prácticas.	Mejores prácticas en monitoreo y seguimiento.	Monitoreo: consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación de un proyecto. Su objetivo es "indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado, con el fin de detectar a tiempo eventuales diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución" ¹ . Seguimiento: proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, durante la ejecución de las actividades y a su conclusión, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece información necesaria para mejorar la gestión y el desempeño.	1. Continuidad en la aplicación de monitoreo y seguimiento. 2. Resultados obtenidos en instituciones similares al MEIC.	1. Consulta a actores informantes. 2. Cuestionarios para algunas instituciones públicas y organismos internacionales.
3. Elaborar la propuesta de un sistema de monitoreo y seguimiento para fortalecer las capacidades institucionales del MEIC.	Fortalecimiento de capacidades institucionales.	Un instrumento de monitoreo y seguimiento, es un instrumento, de gestión y de Política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos de las PPPP ² , para optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública ³ .	1. Información recopilada. 2. Nivel de desempeño de la UPI para realizar el monitoreo y seguimiento. 3. Grado de utilización de la UPI del nuevo sistema de monitoreo y seguimiento	Sistema de monitoreo y seguimiento elaborado.

¹ (SIEMPRO y UNESCO, 1999)

² Políticas, Planes, Programas y Proyectos.

³ CIPPEC, UNICEF

Fuente: elaboración propia, 2019.

3.6 Fases de la investigación

El presente trabajo se divide en varias fases para determinar el orden de las acciones a seguir y cumplir con los objetivos del estudio. Para lo anterior, resulta esencial definir la situación del problema y la determinación de los objetivos o propósitos, lo cual conlleva a la preparación del plan de trabajo, establecer metas, actividades, valoración de los recursos económicos, materiales y la capacidad de las investigadoras para llevar a cabo todas las actividades y tareas, así como los tiempos de realización.

A continuación, se describen las fases que conforman el trabajo:

3.6.1 Recolección de la información

En la presente investigación se utilizan técnicas que brindan información confiable, de calidad y, a la vez, pertinente. Por lo tanto, se consideran fuentes primarias y secundarias. Se realizan entrevistas como fuente primaria para conocer el estado de situación del problema de la interrogante, al aplicar un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, en forma directa y por medio de correo electrónico.

3.6.1.1 Instrumentos de recolección de información

3.5.1.1.1 Entrevista

La técnica de la entrevista se utiliza para conocer de primera fuente la problemática, como se cita en el libro “Técnicas cualitativas de investigación” (Abarca Rodríguez, 2013, págs. 111-112), la utilidad de la entrevista está dada en función de las ventajas, que a continuación se presentan:

- El estilo abierto permite obtener una gran riqueza de información (palabras y enfoques de las personas entrevistadas).
- Ofrece la oportunidad, a quien investiga, de clarificar y dar seguimiento a las preguntas y las respuestas en un marco de interacción más directo y espontáneo.
- Es más útil y eficaz en el acceso a cierto tipo de información difícil de obtener.

Adicionalmente, es un procedimiento que, en forma tradicional se usa para censos y en las encuestas de carácter demográfico; bien utilizado, produce información de muy buena calidad. El éxito de la entrevista depende de que los entrevistadores sepan lograr la confianza de las personas y las motiven para que brinden información completa y confiable. (Gómez Barrantes, 2001, pág. 33)

Para la presente investigación, se procede a elaborar una lista de actores que llevarán a cabo las mejores prácticas en el tema de seguimiento y monitoreo, entre ellas, instituciones públicas y organismos internacionales, a la vez se hizo la consulta a la UPI para verificar las actividades realizadas en la Unidad sobre el tema.

3.6.1.1.2 Cuestionario

Un cuestionario es una herramienta que se utiliza para obtener información relativa a características y comportamientos mediante métodos de interrogación, principalmente cuenta con dos funciones básicas: la primera, es obtener información por medio de las preguntas adecuadas, las respuestas que suministran los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación, para este propósito el cuestionario debe tener información pertinente, válida y confiable. Otra función básica del cuestionario es la de ayudar al entrevistador en la tarea de motivar al informante, para que comunique la información requerida, por lo tanto, la redacción y el orden de las preguntas resultan fundamentales para la motivación del informante. (Gómez Barrantes, 2001, págs. 53-54)

También es importante destacar el tipo de preguntas del cuestionario; pues el entrevistador debe asegurarse que sean comprendidas y respondidas adecuadamente por el entrevistado y el grado de libertad al responder. Las preguntas cerradas son aquellas en las cuales sus posibles respuestas son limitadas o son opciones fijadas de antemano y las preguntas abiertas están elaboradas para permitir una respuesta libre y no limitada a opciones preestablecidas. (Gómez Barrantes, 2001, págs. 56-57)

Durante la investigación se determina el cuestionario como la mejor técnica para recolectar la información, se elaboraron tres tipos de cuestionarios aplicados de forma personal y por correo electrónico. Se utilizaron preguntas cerradas y abiertas; se empleó a la UPI para determinar diferentes aspectos de la investigación, a las agencias de cooperación internacional e instituciones públicas de Gobierno; con el fin de obtener información que permitiera conocer las experiencias y la opinión de expertos en materia de monitoreo y seguimiento, esto para ajustar el instrumento al perfil de la persona entrevistada, entre ellas MIDEPLAN en el Área de Evaluación y Seguimiento, Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero de la Contraloría General de la República y también se eligieron tres agencias internacionales que en el pasado trabajaron proyectos con el MEIC, como JICA, PNUD, CRUSA; además se eligió una agencia con un tema ajeno a la institución como lo es la UICN, la cual trabaja temas ambientales.

Estos cuestionarios se hicieron específicamente para cada institución, en el caso del cuestionario de las agencias se generalizó y se elaboraron preguntas

abiertas; pues al ser organismos internacionales cuentan con sus propios métodos y procedimientos para trabajar el seguimiento y monitoreo en proyectos. (Ver anexos del N° 2 al N° 6)

3.6.1.1.3 Otras fuentes

Se tomaron como referencia fuentes secundarias a nivel internacional, para analizar el entorno y las tendencias en el campo de esta investigación como CEPAL, Banco Mundial, IICA, ONU y el BID. Así como información a nivel nacional, para conocer el contexto según la normativa pública.

3.6.2 Tabulación de la información

Para la recolección de los datos, las investigadoras responsables se prepararon para efectuar las entrevistas, una vez que se conoció el quehacer de la institución y los organismos, cada quien realizó una entrevista a una institución y agencia.

La información se completó de forma confiable, siempre con el fin de garantizar la confidencialidad de los datos utilizados solo para esta investigación. Además, al ser información cualitativa se procedió a analizar e interpretar los datos y establecer propuestas y rutas para el avance de la investigación.

3.6.3 Sistematización de la información

Para el desarrollo de este punto, se agruparon las consultas hechas a las instituciones y agencias en una matriz de sistematización, en la cual se presentan los resultados de las entrevistas y se procedió a analizar las semejanzas y las diferencias de cada resultado. Para lo anterior, se aplicaron dos técnicas de

investigación: el FODA y la técnica de las 7^s con el fin de tener el levantamiento del estado de la situación de la UPI.

3.6.4 Presentación de resultados

A raíz del análisis de la información recopilada e interpretación de los datos, se caracterizó y organizó la información según la articulación y vinculación con la UPI, así, se culmina con el diseño de una herramienta de planificación que ayuda a solventar la necesidad de efectuar la función de seguimiento y monitoreo.

¹ Ver más detalle en puntos 4.1.1 y 4.1.2 correspondiente al capítulo 4.

3.7 Cronograma de trabajo

Tabla N° 4 Cronograma

Cronograma - Plan de trabajo Trabajo de graduación																					
No.	Acción	Producto / Resultado	Observaciones	2018				2019													
				I Semestre		II Semestre		I Semestre		II Semestre											
I. Recolección de la información, planeamiento y preparación																					
1	Definición y delimitación del problema	Anteproyecto	Aprobación Comisión de la EPPS, UNA. Aprobación profesor tutor	■	■																
2	Establecimiento de los propósitos de la investigación, objetivos y metas			■	■																
3	Organización y planeación de las técnicas de recolección de datos			■	■																
4	Selección de actores de la investigación																				
5	Preparación del plan de trabajo	Hojade ruta	El plan estará sujeto a cambios durante la investigación																		
II. Tabulación de la información																					
6	Identificar información para caracterizar la UPI.	Estado de la cuestión	Justificación, problemática, objetivos, preguntas de investigación, metodología, etc.						■	■	■										
7	Confección de cuestionarios a los actores de la investigación.																				
8	Consulta fuentes secundarias internacionales, nacionales como noticias, artículos o publicaciones sobre el tema.																				
9	Aplicación en entrevistas para confirmar y complementar hallazgos																				
10	Consultar de fuentes primarias																				
11	Preparar técnicas para recoger información FODA y Estrategia 7S en la UPI	Taller en la UPI																			
12	Aplicar cuestionarios o entrevistas semi estructuradas a especialistas de proyectos que estén o hayan trabajado con Sistemas de Seguimiento y Monitoreo	Cuestionarios par el MEIC y Agencias de Cooperación internacionales	Posibles cambios en la técnicas de investigación																		
13	Aplicar técnicas de investigación como FODA y 7S																				
14	Validar hallazgos con las funciones del MEIC	Datos concretos y de calidad																			
III. Sistematización de la Información																					
15	Confección de la matriz de sistematización	Matriz de sistematización y	Análisis de semejanzas y diferencias																		
16	Realizar análisis de semejanzas y diferencias																				
VI. Presentación de resultados																					
18	Analizar herramientas para la planificación, seguimiento y monitoreo	Propuesta de Seguimiento y Monitoreo	Sistema de Monitoreo y Seguimiento																		
19	Valorar la herramienta que mejor convenga a la UPI																				
20	Diseñar y sistematizar una metodología para la UPI																				
21	Presentación de la propuesta																				
			Sujeta a cambios de la EPPS																		

Fuente: elaboración propia, 2018-2019.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo IV, “Resultados de la investigación”, presenta el análisis de los resultados generados al aplicar la técnica FODA combinada con la de la 7’s de la firma Mckinsey, al igual que el uso de instrumentos como el cuestionario y la entrevista estructurada, conformados por preguntas abiertas y cerradas.

Las técnicas FODA y 7’s, además de varias entrevistas estructuradas, se emplearon en la UPI específicamente, para dar respuesta al objetivo específico uno de este trabajo; “conocer y determinar las capacidades actuales de la UPI del MEIC”.

Por otra parte, se implementaron cuestionarios a instituciones públicas: MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda así como a las agencias internacionales: JICA, UICN, PNUD y CRUSA, para obtener información relevante en materia de seguimiento y monitoreo, con el fin de responder al objetivo dos de la investigación, el cual se refiere a valorar experiencias de otras instituciones que permitan servir de ejemplo para la propuesta de un SSyM a la UPI del MEIC.

4.1 Análisis y resultados

Para el desarrollo de este apartado se utilizaron de manera combinada, la técnica FODA y el modelo 7s de Mckinsey, con el propósito de obtener información que permita conocer la situación actual de las capacidades con las que cuenta la UPI del MEIC, para realizar las funciones de seguimiento y monitoreo.

La aplicación del FODA a la UPI, como instrumento de análisis de la planificación estratégica, permitió conocer su situación actual (diagnóstico), dado que es una herramienta que analiza fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta arroja como resultado la identificación de las condiciones del contexto externo, en relación con los recursos y las capacidades con las cuales cuenta la Unidad. (Jofré Vartanián, 1999, págs. 332-333)

Se parte de la información generada por el FODA y la aplicación de la técnica del modelo de las 7s de Mckinsey, la cual es una estrategia que analiza siete aspectos internos de una organización que deben ser alineados, con el fin de mejorar una situación actual en el futuro, los aspectos de análisis de este modelo son: valores compartidos (*Shared values*), habilidades (*Skills*), estilo (*Style*), personal (*Staff*), estrategia (*Strategy*), estructura (*Structure*) y sistemas (*Systems*). (WordPress.com, 2012)

Al combinar estas dos técnicas, se identifica el tipo de capacidades con las cuales debe operar la oficina de la UPI, para realizar las funciones propias de su cargo de forma eficiente. Para sintetizar la información obtenida de ambas

técnicas, se elaboró una matriz de sistematización del FODA y 7s para aplicar a la UPI, de esta forma se facilita la comprensión de la estructura interna, su funcionamiento y se visualiza su comportamiento en relación con la materia de seguimiento y monitoreo; así como los instrumentos que utiliza. El análisis de la matriz reflejó cuatro capacidades, las cuales se clasificaron en las siguientes dimensiones: recurso humano, tecnológico, presupuestario, organizacional y normativa. (Ver anexo N° 8)

4.2 Capacidades institucionales de la Unidad Planificación

En relación con el análisis de la matriz de sistematización del FODA y 7s, se presentan los resultados de las siguientes dimensiones:

4.2.1 Recurso humano

Es importante destacar el antecedente de las funciones de la UPI, entre ellas la planificación, la cual se divide en varios aspectos importantes, tales como: formulación, programación, control, seguimiento, monitoreo y evaluación, entre otros; por lo tanto, el personal de la Unidad debe tener conocimientos o al menos debe capacitarse en estos temas.

En el artículo N° 9 del Reglamento de la Ley N° 6054 Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Decreto Ejecutivo N° 37457, describe las funciones que tiene a cargo la UPI (MEIC, 2019):

a. Asesorar, crear, dar seguimiento, identificar y fortalecer sobre los procesos de planificación en búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales.

- b. Asesorar a los jefes en el mejoramiento y evaluación del Sistema Institucional de Control Interno, para que permita cumplir con los objetivos establecidos en la normativa de Control Interno.
- c. Emitir criterio técnico, participar en la elaboración y asesorar a las dependencias sobre los procesos de modificación de la estructura orgánica.
- d. Velar por la permanente actualización de la estructura orgánica institucional.
- e. Coordinar, asesorar y dar seguimiento al Plan Estratégico y el Plan Operativo Institucional, con el fin de rendir un informe anual sobre el nivel de cumplimiento en los primeros quince días del mes de marzo de cada año al (la) Ministro(a).
- f. Verificar la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los planes institucionales, con el fin de velar que cada jefatura incluya al menos una meta vinculada con la mejora o revisión del Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de auto-evaluación.
- g. De acuerdo con la dinámica institucional, revisar y redefinir la estructura programática en coordinación con otras instancias del Ministerio, como base para la formulación presupuestaria.
- h. Evaluar la ejecución del presupuesto institucional.
- i. Brindar a los funcionarios del ministerio, asesoría y capacitación en materia de planificación y control interno.

- j. Colaborar en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de convenios y proyectos de inversión pública de la entidad.
- k. Vigilar la debida prestación de servicios, para identificar deficiencias y situaciones de conflicto, con el propósito de emitir las recomendaciones pertinentes ante el superior jerárquico que corresponda.
- l. Atender y establecer un sistema de control, seguimiento, resolución y respuesta oportuna a las consultas, sugerencias, reclamos y quejas.
- m. Elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, en concordancia con los lineamientos girados por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- n. Recibir y darle seguimiento a los planes estratégicos de las diferentes comisiones y comités que deben conformarse según la normativa vigente.
- o. Diseñar y proponer a las autoridades superiores el Sistema Institucional de Control Interno, y el subsistema de Valoración de Riesgo (SEVRI) adecuado para el MEIC para su posterior evaluación, se debe adaptar a las necesidades y las características de la institución, que permita cumplir con los objetivos establecidos en la Ley General de Control Interno, y, a su vez, coadyuve al logro de los objetivos institucionales.
- p. Consolidar los informes y las guías de autoevaluación de control interno para presentarlo a las autoridades superiores, remitidos por cada dependencia.

q. Administrar, facilitar y apoyar metodológicamente el proceso de autoevaluación de control interno, entre otros aspectos, se regulan las actividades de autoevaluación y su forma de aplicarlas, lo cual debe realizarse en cada dependencia durante el agosto y remitidos a la Unidad de Planificación durante los primeros quince días de setiembre.

r. Dar seguimiento, en forma periódica, a la aplicación y adecuado cumplimiento de todas las medidas correctivas que se desprendan del cumplimiento del Sistema Institucional de Control Interno.

s. Coordinar, dentro de cada dependencia, con las jefaturas o su representante como apoyo a la Unidad de Planificación en su labor, y permita hacer extensivo y más participativo, tanto el proceso de autoevaluación del sistema de control interno, como otras actividades relacionadas con el adecuado cumplimiento del control interno en la entidad.

t. Analizar los hallazgos de auditoría que evidencien debilidades de los sistemas de control interno y adecuarlos a las necesidades de cada proceso; ajustándose a los principios de: suficiencia, oportunidad y economicidad.

u. Revisar los sistemas de control interno de cada proceso, con el fin de que no constituyan trabas innecesarias a la prestación de servicios.

v. Coordinar con las dependencias y publicar en el sitio web del Ministerio, la documentación necesaria para mantener actualizado y vigente la información sobre transparencia y rendición de cuentas en el marco de la Red de Transparencia Interinstitucional.

w. Cualquier otra función relacionada con su competencia.

La UPI está conformada actualmente por dos profesionales en la especialidad de Administración de Negocios, una persona encargada y coordinadora de la UPI, la cual ocupa el puesto de Profesional de Servicio Civil 3 y la otra, en el puesto de Profesional de Servicio Civil 1B. Esta última se incorporó a la Unidad en setiembre de 2018 y es responsable específicamente de las funciones de Contraloría de Servicios, amparada bajo la Ley 9158 año 2013.

Con respecto a las funciones descritas y una vez analizada la información obtenida en la matriz, a pesar de no ser especialista en el área de planificación, se conoce que el personal de la UPI cuenta con más de 25 años de experiencia en esta materia, lo cual se identifica como una fortaleza que ha permitido construir durante su trayectoria, el aprendizaje como una habilidad y también adquirir ciertas competencias para fortalecer su estructura organizativa.

Al mismo tiempo, esta fortaleza se ve debilitada por el sobrecargo de tareas y el tiempo personal que utiliza la encargada de la UPI para efectuarlas fuera de horario de oficina e incluso días no laborales, lo cual afecta su salud física y emocional. Además, se visualiza una debilidad en cuanto a la cantidad de personal, esto no permite realizar las tareas de seguimiento y monitoreo al no tener alcance en el tiempo.

Otra debilidad encontrada es la ausencia para incorporarse desde el inicio en los procesos de planificación dentro de la entidad, lo cual afecta directamente

el estilo organizativo en el liderazgo, presencia y permanencia que la UPI debe representar en el MEIC.

Una oportunidad encontrada es la relación de confianza entre la UPI con otras instituciones, específicamente con MIDEPLAN como ente rector de Planificación; pues existe comprensión por parte de esta autoridad debido al compromiso que ha demostrado la UPI como parte de sus valores en los entregables. Otra oportunidad importante de mencionar, es que el recurso humano de la Unidad recibe, de forma regular, capacitaciones en materia de planificación por parte de MIDEPLAN.

4.2.2 Presupuesto

Se considera el presupuesto como una capacidad determinante en la operatividad de la UPI, para adquirir algún bien o contratar algún servicio que requiera para mejorar la operatividad de sus funciones.

El presupuesto son los recursos financieros para costear el gasto de algún servicio o bien, para cumplir con un objetivo específico, para ello se debe presupuestar con base en supuestos, gastos alternativos de tipo colectivo o individual, de tal manera que se deben determinar las prioridades para cumplir con la estrategia de la institución. (Hernández Orozco, 2004)

Según la consulta a la UPI, la oficina de planificación es de índole procedimental y no sustantiva; es decir, no tiene asignado presupuesto para cumplir con sus tareas, presupuestariamente pertenece al programa 21500 “Actividades Centrales”, en el cual se comparten los recursos con otras

dependencias de la entidad y se restringe únicamente a las actividades operativas y no actividades específicas de la Unidad. Por lo tanto, se establece como una debilidad al no poder contratar consultorías externas en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación; adquirir equipo de índole informático; asignación de pago de horas extraordinarias a la jornada laboral y tampoco contar con presupuesto para contratar personal adicional.

4.2.3 Tecnológica

Se considera la tecnología como una herramienta informática para fortalecer las capacidades de la UPI en las tareas de seguimiento y monitoreo.

Dentro del análisis realizado, se observa la ausencia de un sistema informático que mejore la operatividad de las tareas en la UPI. Únicamente cuenta con un documento, en el cual se efectúan pequeñas anotaciones del estado de los PPPP de inversión pública, sin tomar en cuenta otros proyectos; pues no logra obtener información de las demás dependencias.

El documento mencionado en el párrafo anterior, no puede establecerse como un sistema de seguimiento y monitoreo; pues no constituye un instrumento de medición y análisis de datos, no arroja información en cuanto el nivel de avance de las metas y objetivos, no verifica indicadores ni mucho menos se pueden analizar hallazgos. No es un sistema que refleje la construcción de avances y resultados, tampoco tiene la información de todas las intervenciones que ejecuta el MEIC.

Este documento es la manera más incompleta y desactualizada para otorgar seguimiento a los PPPP del MEIC y ya que no cumple con la tarea de crear, mantener y actualizar un banco de proyectos de intervenciones públicas y cooperación internacional, se considera una gran debilidad al sistema de la UPI.

Por otro lado, la UPI debe mantener información de intervenciones, en las cuales se vincula directamente al MEIC con otras entidades y los sistemas externos de estas, como lo son DELPHOS de MIDEPLAN, Índice Ciencia y Tecnología del MICITT, PIEG CEDAW y Mecanismo de género del INAMU. Para estos casos, de igual manera, la UPI solo alimenta estos sistemas con la información que le brindan las demás dependencias del MEIC.

4.2.4 Estructura organizativa y funcional

En la estructura organizativa de la UPI se determinan varios aspectos a considerar: la estrategia, el estilo y la estructura organizacional.

Es indispensable destacar el concepto de estrategia, como lo señalado por Harold Koontz y Heinz Weihrich, quienes definen que la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. (Jofré Vartanián, Enfoques Gerenciales Modernos, 1999)

Asimismo, se puede deducir que para cualquier instancia, la estrategia se plantea bajo los objetivos requeridos para alcanzar propósitos o metas, estas a su vez ameritan de mecanismos para formular acciones que conllevan a actividades.

En la UPI la estrategia actual es dar prioridad a las tareas y realizar acciones necesarias para ejecutarlas, todo con el fin de cumplir con los objetivos de los proyectos de inversión pública y las metas descritas en el PND. Para cumplir con estos objetivos se realizan las funciones primordiales, completar matrices, realizar las memorias institucionales cada año y verificar un control estricto de la matriz de control interno como el SEVRI.

A lo interno de la UPI y una vez comprendidas sus funciones, se denota la ausencia de una estrategia a seguir que la caracterice por ser procedimental, la cual planifique a corto, mediano y largo plazo en conjunto con los lineamientos de los jefes para alcanzar los objetivos institucionales.

Otro punto para analizar la estructura de la UPI es identificar el estilo, el cual según McKinsey, se define como la cúpula donde se debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar el ejemplo al resto de colaboradores (Gonzalez, 2012). Según el análisis, el estilo en la UPI se ve reflejado en la limitada influencia en la entidad, al no incorporarse en los procesos de planificación debido al frágil liderazgo.

Por otra parte, la estructura organizativa de la UPI está conformada por una sola persona (unipersonal), quien se encarga del área de planificación. Es una Unidad Asesora del Despacho Ministerial, además, cuenta con otro puesto de trabajo ajeno a las labores de planificación, su línea de trabajo es directamente con el Despacho Ministerial.

La creación de esta oficina surgió a raíz de la reestructuración que se efectuó en el 2004; sin embargo, las funciones las estaba desarrollando la Contraloría de Servicios desde 1995. Actualmente, continúa siendo así y, hasta donde los recursos disponibles lo permitan realiza las funciones que establece MIDEPLAN para el funcionamiento de las UPI y la Secretaría Sectorial. Hasta el 2010 cumplía con las funciones de Cooperación Internacional.

Como resultado del análisis, una oportunidad detectada es la línea directa establecida en la estructura de la UPI con el/la jerarca de la entidad, la cual permite apropiarse de la posición que representa para la institución y mejorar la operatividad de la estructura. No obstante, esta línea de trabajo no se aplica; pues no tiene una estrategia definida por la jerarca. Además, el liderazgo de la UPI hacia las demás dependencias podría ser potenciado.

4.2.5 Normativa

Se toma en cuenta la capacidad de la UPI para cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la normativa vigente. Las funciones que corresponden a la UPI son dadas de acuerdo con la Ley 5525, "Ley de Planificación Nacional", indica que los Ministerios, entes y empresas de la Administración Pública, en su estructura organizacional deben contar con Unidades de Planificación Institucional, de conformidad con las disposiciones establecidas en el artículo 3, inciso b), con el propósito de cumplir con las funciones establecidas del SNP. (MIDEPLAN, 2018)

Por consiguiente, se define al Sistema Nacional de Planificación (SNP) como un conjunto de

[...] procesos que se expresan en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación en los niveles nacional, regional y local, con el propósito de promover la racionalización en la toma de decisiones, la definición de las políticas de desarrollo y la orientación en la asignación de los recursos públicos. (MIDEPLAN, 2018)

Según el MIDEPLAN, las UPI son órganos técnicos, los cuales podrán contar con las Unidades requeridas, de acuerdo con la complejidad de la institución y cumplir con las tareas de planificación de las actividades de sus respectivas instituciones, conforme lo estipulan los artículos 2, 12, 14 y 15 de la Ley 5525. Por otro lado, dependerá del jerarca institucional y funcionarán de conformidad con las normas, procedimientos y lineamientos que establezca MIDEPLAN, para que operen efectivamente como órganos integrantes del SNP. Las principales funciones que deben ser emprendidas por las UPI, según MIDEPLAN, se resumen en:

- Formular y dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI) como instrumento de mediano y largo plazo y orientación del SNP.
- Elaborar y proponer al Jerarca institucional el Plan Operativo Anual (POA) y articular el Anteproyecto Anual de Presupuesto Institucional, de acuerdo con el PND y el PEI.
- Formular e implementar el Programa Estratégico Institucional de Inversiones Públicas con el apoyo de las Unidades Ejecutoras de la institución en el marco del Subsistema de Inversión Pública.

- Proponer, coordinar y ejecutar el diseño y rediseño de los procesos de organización y administrativos para una adecuada gestión institucional en cumplimiento con las funciones y las disposiciones normativas establecidas.
- Desarrollar todas aquellas acciones que se deriven del cumplimiento de las funciones institucionales en relación con el SNP.

Las UPI promoverán y coordinarán mecanismos e instrumentos que faciliten una adecuada comunicación y coordinación con las Secretarías Técnicas de Planificación Sectorial y otras instancias de planificación del SNP, orientadas a generar alianzas y el cumplimiento de los objetivos trazados, así como de las actividades que son requeridas entre los diversos actores sectoriales, institucionales en el marco del SNP, con el objetivo de lograr una planificación estratégica y de responsabilidad compartida. (MIDEPLAN, 2018)

Además de las funciones establecidas por ley, la UPI tiene a cargo la Contraloría de Servicios, funge como el Enlace sectorial de la entidad ante otras instancias: representante de género ante el INAMU, enlace de coordinación de información para el Índice de Ciencia y Tecnología del MICITT, vínculo con la Comisión de Discapacidad, Red de Transparencia, Oficina de información, Protección de datos y Gobierno abierto, también participa en Comisiones internas y externas.

Del mismo modo, es miembro de diferentes comisiones y grupos de trabajo, Gestora de calidad de Mejora Regulatoria, Miembro de la Comisión de Teletrabajo, Alianzas públicos-privados para el Desarrollo (APPD),

recientemente, representante de la Comisión interinstitucional para el seguimiento e implementación de las obligaciones internacionales de derechos humanos (CIIDDHH).

En conclusión, se puede observar que la normativa por la que se rige la UPI es muy amplia y si se parte del análisis expuesto de cada una de las dimensiones, entonces resulta comprensible que incurra en el incumplimiento parcial de la normativa, específicamente, en las funciones de seguimiento y monitoreo, lo cual afecta la objetividad y la efectividad de las recomendaciones emitidas.

4.3 Experiencias de seguimiento y monitoreo en instituciones públicas y organismos internacionales

Para conocer la experiencia en materia de seguimiento y monitoreo, se contó como fuentes de información con la participación de algunas instituciones públicas y organismos internacionales, según como se muestra a continuación:

Tabla N° 5 Instituciones públicas y organismos participantes

Institución/Organización	Dependencia
MEIC	Unidad de Planificación
Mideplán	Dirección Evaluación y Seguimiento
Contraloría General de la República	Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DFOE
Ministerio de Hacienda	Dirección de Crédito Público
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)	Área de Coordinación de Proyectos
Unión Internacional para la Cooperación de la Naturaleza (UICN)	Unidad de Monitoreo y Evaluación
Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Área de Coordinación de Proyectos
Fundación Costa Rica Estados Unidos para Cooperación (CRUSA)	Área de Coordinación de Proyectos

Fuente: elaboración propia, 2018.

4.3.1 Agencias

Como parte del proceso de recolección de datos, se encuentran las agencias de cooperación internacional, las cuales se definen como: “Conjunto de acciones y herramientas de carácter internacional orientadas a movilizar recursos e intercambiar experiencias para alcanzar metas comunes, con criterios de solidaridad, equidad, eficacia, sostenibilidad, corresponsabilidad e interés mutuo”. (Castro J. A., pág. 2)

Es así como los resultados y los hallazgos se obtuvieron a partir de la aplicación de un cuestionario, a las siguientes agencias de cooperación internacional: CRUSA, PNUD, JICA y UICN; donde se valoraron las diferencias y las semejanzas de cada una, de acuerdo con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué instrumentos utiliza la Agencia para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?
- ✓ ¿Cómo articula la agencia sus acciones con las Unidades contrapartes institucionales, encargadas de ejecutar los proyectos de cooperación en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación?
- ✓ ¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la Agencia con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los recursos de sus proyectos de cooperación?

Ahora bien, de esta aproximación a estos entes como referencias de sistemas de seguimiento y evaluación, se determina que existen tres puntos específicos que son de suma importancia, los cuales se indicarán seguidamente.

4.3.1.1 Instrumentos

En este caso, los instrumentos serán las maneras o métodos en cómo realizan cada una de las agencias el monitoreo, el seguimiento y la evaluación en los proyectos y acciones de desarrollo, por lo tanto, se determina que existen semejanzas como las que se expondrán seguidamente.

La realización de un cronograma en tiempo real por medio de plataformas tecnológicas, donde todas las etapas del proyecto están ligadas a un programa o aplicación interna, en la cual, al inicio de cada proyecto y conforme se avanza, se ofrece información confiable y verificable. Además, los sistemas sirven de base para que cada coordinador o encargado pueda llevar un registro de quiénes han concluido con su tarea y en qué tiempos.

Otra semejanza es el Plan de ejecución del proyecto donde tienen normas y procedimientos propios de las políticas institucionales, se basan en el ciclo del proyecto en el cual se documentan todos los movimientos que se realizan y representan algún gasto o inversión para el proyecto.

Por otro lado, entre las diferencias se encuentra JICA, quien posee como parte del proceso de desarrollo, un ciclo llamado PCDA (*Plan, Do, Check, Action*), el cual se utiliza para dar seguimiento y monitoreo a los proyectos; además, aplica cinco criterios de evaluación a saber: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; y, las demás agencias no lo tienen.

Este PCDA es lo que se denomina en ciclo de la mejora continua o círculo de Deming.

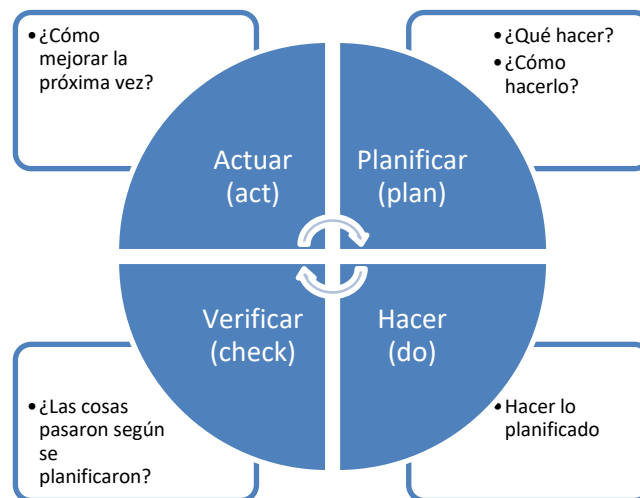


Figura N° 4 Círculo de Deming

Fuente: Círculo de Mejora continua de Deming, años 50's.

4.3.1.2 Articulación con otros actores

La articulación con actores es la manera de interactuar cada una de las agencias con entes externos a ellas, por ejemplo: organizaciones no gubernamentales, gobiernos, ciudadanos, entre otros. Por lo tanto, entre las semejanzas se pueden destacar la búsqueda de contactos afines con los temas a tratar, dónde se organizan reuniones para explicar los procesos y desarrollo del proyecto y sus implicaciones, como también los resultados obtenidos de las metas planificadas. Otro punto importante y vinculado con el anterior es la metodología participativa que utilizan, al estar abiertos a escuchar acuerdos y resoluciones en favor de ambas partes.

Entre las diferencias se hallan, los reglamentos operativos del proyecto, cada una tiene una norma específica, cada participante debe adecuarse a esta y, en el caso de la UICN, tienen un portafolio de proyectos y miembros de cooperación, que ellos mismos coordinan el financiamiento y al final deben rendir cuentas.

4.3.1.3 Aportes del sistema de seguimiento y evaluación

Este apartado pretende explicar cuáles son las contribuciones y aportes que da el monitoreo, seguimiento y evaluación a los proyectos.

Entre las semejanzas se encuentran, el aporte en materia de implementación de buenas prácticas y políticas institucionales en el sistema de gestión del proyecto, la construcción de lecciones aprendidas para implementarlas en futuras iniciativas de desarrollo y la creación de condiciones

de sostenibilidad, para que los procesos detonados mediante el proyecto, puedan tener un plazo mayor a la fase de ejecución.

También implementar mecanismos estandarizados y regulados para la ejecución de proyectos, aporta instrumentos de monitoreo y evaluación que permiten garantizar el uso adecuado de los recursos, aporta trazabilidad a la información y provee transparencia y fiscalización al uso de los fondos aportados por las agencias de cooperación al financiamiento de proyectos de desarrollo.

Entre las diferencias se encuentran, la UICN tiene un programa global que se basa en revisar los proyectos anteriores, medir su nivel de desarrollo y evolución, para así poder continuar con la aprobación de nuevos proyectos, la idea es efectuar estos procesos cada cuatro años, de manera que sea este el periodo de programas.

4.3.2 Instituciones públicas

Para recaudar información se contó con la ayuda de funcionarios clave de MIDEPLAN, Contraloría General de la República y la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda.

Seguidamente, se muestra la información obtenida de las instituciones antes mencionadas con respecto a los siguientes puntos:

- Rol en materia de seguimiento y evaluación.
- Normativa.
- Instrumentos.
- Articulación.
- Aporte al fortalecimiento del sistema de monitoreo y seguimiento.

4.3.2.1 Rol en materia de seguimiento y evaluación

La Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, da seguimiento a todos aquellos proyectos de inversión pública, los cuales son financiados con endeudamiento. El rol que cumple en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación está orientado a promover la utilización adecuada del financiamiento por parte del sector público, obtener y controlar los recursos internos o externos provenientes del endeudamiento público y propiciar la utilización de las fuentes de financiamiento más favorables para el país. (Quirós Romero, Director Crédito Público, Ministerio de Hacienda, 2018)

En cuanto a la Contraloría General de la República, en la materia de interés para este apartado, el rol que desempeña es de fiscalización de la hacienda pública costarricense. (Leiva Mora, Encargado Área Fiscalización Sistema Administrativo Financiero-DFOE Contraloría General de la República, 2018)

Por otra parte, la Dirección de Seguimiento y Evaluación de MIDEPLAN, es responsable del seguimiento y evaluación de intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos); con el objetivo de brindar información para la toma de decisiones, que contribuyan a mejorar la gestión pública.

En relación con los proyectos de cooperación internacional de las instituciones públicas en general, MIDEPLAN como ente rector nacional² del Sistema de la Cooperación Internacional, tiene un área que cumple con el rol en

² En Costa Rica la cooperación internacional tiene una gestión “dual” por un lado el MIDEPLAN con rectoría *interna* y por el otro el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto con su rectoría *externa*, establecido así en la Ley de Planificación Nacional N° 5525, artículo 11.

el tema de seguimiento, monitoreo y evaluación. Todos los proyectos que se llevan a cabo con el apoyo de la cooperación internacional cuentan con su programación, seguimiento y evaluación, los cuales se efectúan apegados a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades, no exclusivamente a los requerimientos de los cooperantes.

Antes bien, todos los proyectos debieran regirse por principios básicos de la gestión de la cooperación internacional, a saber: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad (Declaración de París 2005). La entidad está iniciando acciones para ejecutar su rol de evaluación en esta materia. (Azofeifa Monge, Directora de Seguimiento y Evaluación, Mideplan, 2018)

4.3.2.2 Normativa

La normativa en la cual se rigen las instituciones públicas participantes del instrumento aplicado, en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación para este apartado, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 6 Normativa de las instituciones públicas consultadas en materia de seguimiento y evaluación

Institución	Normativa	Fin
MIDEPLAN	Decreto 35755-PLAN, Sistema Nacional de Evaluación (SINE), 2010.	Fortalecer la función gubernamental con la evaluación especial de algunas políticas, planes, programas o proyectos de impacto en el desarrollo del país.
Contraloría General de la República	Constitución Política de Costa Rica, artículos 183 y 184. Ley Orgánica de la CGR N° 7428 Normas generales de Auditoría para el Sector Público (NGASP).	Art. 183 y 184 de la CP se dan las atribuciones y funciones principales de la CGR. Las Normas NGASP, dan una serie de parámetros para la buena marcha de la auditoría en el sector público costarricense.
Dirección Crédito Público, Ministerio de Hacienda	Ley 8131 Administración Financiera de República y Presupuestos Públicos y su Reglamento.	Regular el régimen económico-financiero de los órganos y entes administrativos o custodios de los fondos públicos.

Fuente: Azofeifa Monge, Florita (MIDEPLAN); Leiva Mora, Diego (CGR) y Quirós Romero, Melvin (Crédito Público, Ministerio de Hacienda), mayo de 2018.

4.3.2.3 Instrumentos

En cuanto a la consulta realizada a las instituciones públicas sobre los instrumentos utilizados para realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y los proyectos públicos, se distribuyó la consulta en tres instituciones que son referente en materia de proyectos de inversión pública en Costa Rica, la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DFOE de la Contraloría General de la República.

Según la entrevista realizada al señor Diego Leiva Mora, encargado del Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DFOE, la institución cuenta con varios instrumentos y herramientas, por ejemplo, en materia presupuestaria se cuenta con el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP), con el cual se le da monitoreo al proceso presupuestario de las instituciones del sector descentralizado, las cuales tienen que remitir sus presupuestos a la aprobación contralora. En materia contractual y de compras se cuenta con el Sistema Integrado de la Actividad Contractual (SIAC), esto permite al ciudadano ver de una manera transparente la gestión de las compras públicas.

Por su parte, en el Área de Seguimiento de Disposiciones de la CGR, cuenta con un sistema de seguimiento, el cual permite a los auditores llevar el pulso al cumplimiento de las disposiciones que la CGR emite en sus diferentes informes de auditoría. Esta herramienta permite llevar un registro actualizado y oportuno de las medidas y acciones efectuadas por la administración activa, para mejorar los aspectos determinados por el órgano contralor en las auditorías realizadas.

Para contribuir con temas de evaluación y gestión institucional, la CGR todos los años lleva a cabo una publicación del Índice de Gestión Municipal (IGM), el Índice de Gestión Institucional (IGI) y una encuesta nacional sobre la percepción ciudadana de los principales servicios públicos que brinda el Estado costarricense. Todos los años estos instrumentos se entregan e informan a la Asamblea Legislativa en la Memoria Anual que la CGR debe presentar al primer poder de la República cada primero de mayo.

Por otro lado, según la información brindada por la Dirección de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN, los instrumentos utilizados como parte de la ejecución de su rol en seguimiento, monitoreo y evaluación, (Azofeifa Monge, Directora de Evaluación y Seguimiento de Mideplan, 2018), son los siguientes:

- Manual de Planificación donde se encuentra el componente de seguimiento y evaluación.
- Manual y Guías para el proceso de Evaluaciones.
- Guía de Plan Estratégico Institucional

Todas se pueden encontrar en página web de MIDEPLAN.

Finalmente, según la consulta al Director de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, (Quirós Romero, Director Crédito Público, 2018) sobre los instrumentos utilizados para efectuar el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos, se realizan las siguientes acciones:

- Revisión y seguimiento de los planes estratégicos del Programa.
- Análisis y seguimiento de la programación y planificación del proyecto.
- Informes trimestrales de seguimiento.
- Visitas a campo.
- Contacto directo con unidades ejecutoras.
- Reuniones con acreedores y multilaterales.

4.3.2.4 Articulación

En cuanto a la articulación que estas instituciones realizan para ejecutar el seguimiento, monitoreo y evaluación con las unidades contrapartes institucionales, se realizó la consulta a las mismas instituciones referidas en el

punto anterior, con las cuales la Contraloría General de la República trabaja de manera coordinada con instituciones como MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda, como entes rectores del Sistema Nacional de Planificación y el Sistema de Administración Financiera de la República, respectivamente.

En ambos Ministerios, de forma periódica, se llevan a cabo auditorías (operativas, financieras y de carácter especial), las cuales permiten monitorear el estado en que se encuentra la gestión y producto de la realización de estas, se emiten disposiciones de cumplimiento obligatorio a estos Ministerios rectores, con el propósito de contribuir en la mejora de la gestión pública costarricense (Leiva Mora, Encargado Área Fiscalización Sistema Administrativo Financiero-DFOE Contraloría General de la República, 2018).

Por otro lado, la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, fortalece las capacidades de los funcionarios de las UPI de los demás Ministerios en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación, la forma de articular los enlaces de planificación es mediante actividades de sensibilización, como: foros, reuniones, talleres. Además, se realizan cursos de Gestor de evaluaciones (Azofeifa Monge, Directora de Evaluación y Seguimiento de Mideplan, 2018).

Por último, la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, realiza la articulación mediante el aviso constante sobre los problemas, las debilidades y las acciones a tomar con las unidades ejecutoras de los proyectos. De igual forma, se mantiene informados a los jefes y entes rectores para facilitar la toma de decisiones (Quirós Romero, Director Crédito Público, 2018)

4.3.2.5 Aporte al fortalecimiento del seguimiento y evaluación

En este apartado se muestra la importancia tanto en la teoría como en el accionar institucional del aporte al fortalecimiento del seguimiento, monitoreo y evaluación a los proyectos y programas públicos, esta es una tarea imprescindible para estas tres instituciones.

Al consultar al encargado del Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DFOE de la CGR, acerca de la importancia del aporte que realiza esta entidad con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados, indica lo siguiente:

La actividad financiera/contable de un país debe ser fiscalizada, y para ello un órgano de control y fiscalización externo siempre contribuye con la emisión de un criterio que es objetivo e independiente al ente auditado. De esta forma, el control externo que ejerce la CGR sobre los entes públicos es un garante de la mejora continua de la Administración Pública en la búsqueda de la mayor eficiencia, la transparencia y el combate contra la corrupción. (Leiva Mora, Encargado Área Fiscalización Sistema Administrativo Financiero-DFOE Contraloría General de la República, 2018).

Por otro lado, se consultó sobre la importancia de esta materia a la Dirección de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como ente rector en seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, de acuerdo con el Sistema Nacional de Evaluación,

El fin principal del seguimiento y evaluación es brindar información con evidencia para la toma de decisiones que procure mejorar la política pública

que deriven en mejores bienes y servicios para la ciudadanía. También es importante para la transparencia, rendición de cuentas y el aprendizaje. (Azofeifa Monge, Directora de Evaluación y Seguimiento de Mideplan, 2018)

Para finalizar, el director de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, indica que “el principal aporte es ser un aliado de las unidades de ejecución para la resolución de problemas y proveer a la población los bienes o servicios en el tiempo y calidad demandados”. (Quirós Romero, Director Crédito Público, 2018)

4.4. Experiencias en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos en la UPI del MEIC

Se realizó una entrevista a la señora Ruth Obregón, coordinadora de la UPI, en la cual compartió las experiencias de la Unidad en materia de seguimiento y monitoreo. A continuación, se esbozan los resultados:

4.4.1 Acciones realizadas en materia de monitoreo y seguimiento

Actualmente, solo se da seguimiento a los proyectos de inversión pública e incluidos en el PND, a pesar de diversos esfuerzos por centralizar todos los proyectos institucionales de inversión pública, cooperación internacional, entre otros. El plan a corto plazo es la firma de una directriz en la cual no se pueda incluir ningún proyecto en el presupuesto, si no tiene el visto bueno y está inscrito en Planificación, esto puede permitir incrementar la labor de seguimiento y tener una cartera que permita definir prioridades y justificar los recursos para una evaluación institucional ante el Ministerio de Hacienda, fuera de la Agenda Nacional de Evaluaciones de MIDEPLAN.

Hasta el momento la función de seguimiento y monitoreo ha sido por medio de los informes de rendición de cuentas que solicitan los entes externos, los cuales se incluyen en la memoria institucional cada año. En cuanto a la experiencia adquirida en procesos de evaluación, se puede indicar que, se realizó la evaluación al Programa de Mujeres Empresarias, por estar incluida en el PND 2014-2018. Los resultados de esta, dieron pie a no solo rediseñar el programa, sino a aplicar la misma metodología en todos los proyectos que en general ejecuta la Digepyme y de los programas y proyectos de otras direcciones del MEIC.

En 2018 se realizó otra evaluación como parte de la Agenda Nacional de Evaluación al proyecto METRON, en conjunto con MIDEPLAN; sin embargo, no trascendió más información sobre su estado.

Con los resultados anteriores, se destaca la importancia de las UPI en las instituciones públicas; sus capacidades y sus funciones resultan primordiales para llevar a cabo un buen SSyM; pues el fin que persiguen, es ayudar a la institución a la que pertenecen a cumplir con los objetivos y las metas propuestas que están establecidas en las acciones de cada una de las PPPP y son vinculantes con el PND.

Con el análisis y los resultados se determinaron diferentes experiencias de seguimiento y monitoreo en instituciones públicas y organismos internacionales, las cuales aportaron información relevante acerca de cómo ejecutan sus proyectos y cuáles instrumentos utilizan para la elaboración de estos y podrían ser replicadas en la UPI del MEIC.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

El Capítulo V “Propuesta”, presenta y describe primeramente cómo diseñar un SSyM basado en el Manual de los diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados de Jody Zall Kusek y Ray C. Rist, 2005, publicado por el Banco Mundial. Seguidamente, se expone de forma detallada el SSyM elaborado y adaptado de forma específica para la UPI del MEIC, el cual está inspirado en el enfoque de GpRD, como ejemplo a seguir se usa la publicación del Banco Mundial.

Pasos a seguir del SSyM para la UPI del MEIC:

- Viabilidad normativa: cumplimiento con el mandato oficial de la institución (ley o normativa institucional).
- Propósito: fin por el cual se propone y ofrece el SSyM para la institución.
- Alcances: indica la actividad de la institución a la cual se circunscribe el SSyM; es decir, actividad ordinaria o sustantiva (algunas unidades específicas para dar funcionamiento y operación al Sistema).
- Responsables: quién o quiénes son los responsables de alimentar e implementar el SSyM, basado en la normativa correspondiente. A la vez se señala el lugar dónde se almacenará la información generada.
- Usuarios: quién o quiénes serán las personas que tendrán acceso a la información.

- Periodicidad de las mediciones: frecuencia con la que se deben realizar los reportes de los avances (trimestral, semestral o anual), este plazo permitirá la generación de alertas de forma oportuna.
- Fuentes de información: quién o quiénes brindarán la información requerida
- Instrumentos: herramientas que permitan la recolección de la información que alimenta al Sistema, por ejemplo, un link para ingresar la información u hojas de registro, entre otros.
- Procedimientos: se muestra la secuencia cronológica de cada una de las etapas y actividades que integran el SSyM, por medio de flujogramas con sus respectivas descripciones.
- Funcionamiento y operación del sistema: requerimientos para el funcionamiento y operación del Sistema, los cuales conlleva cuatro capacidades: personal, tecnológica, organizativa y de aprendizaje.

Finalmente, se ofrece una herramienta en Microsoft Excel denominada con el nombre de “Matriz Semaforizada”. Esta herramienta, ofrecerá apoyo para sistematizar los datos, visualizar el seguimiento de las actividades, verificar el avance y cumplimiento de las metas, además de la ejecución del presupuesto asignado a cada intervención.

5. Propuesta

La presente propuesta está específicamente dirigida a la Unidad de Planificación del Ministerio de Economía Industria y Comercio, se basa en el manual de los Diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado

en resultados de Jody Zall Kusek y Ray C. Rist, 2005, publicado por el Banco Mundial.

Esta herramienta metodológica tiene como fin ayudar y guiar a funcionarios del sector público en planificación, diseño y ejecución de un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados, al trascender el énfasis en insumos y productos, se priorizan los efectos e impactos de las acciones del Estado.

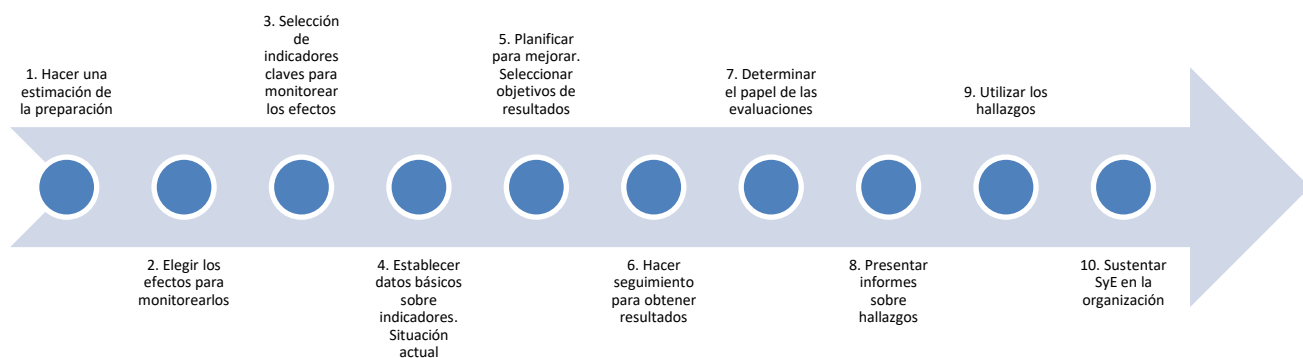


Figura N° 5 Diez pasos para diseñar, construir y sustentar un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados

Fuente: basado en el Manual para gestores del desarrollo, Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados, 2005.

Los diez pasos a seguir, según la publicación del Banco Mundial son:

Paso 1: hacer una estimación de la preparación o alistamiento para el Sistema de Seguimiento y Monitoreo.

Paso 2: elegir los efectos para monitorearlos y evaluarlos.

Paso 3: selección de los indicadores.

Paso 4: Establecer datos básicos sobre los indicadores.

Paso 5: Planificar para mejorar, seleccionar objetivos de resultados.

Paso 6: Hacer seguimiento para obtener resultados.

Paso 7: Determinar el papel de las evaluaciones.

Paso 8: Presentar informes sobre hallazgos.

Paso 9: Utilizar los hallazgos.

Paso 10: Sustentar el Sistema en la organización.

Después de mencionar los diez pasos del modelo del Banco Mundial, (para mayor detalle, refiérase al punto 2.4.7 del capítulo N° 2 Marco Teórico), a continuación, se muestra el diagrama que corresponde a la propuesta a entregar a la UPI del MEIC de un SSyM, se usa como ejemplo a seguir la herramienta metodológica de los diez pasos antes mencionados.

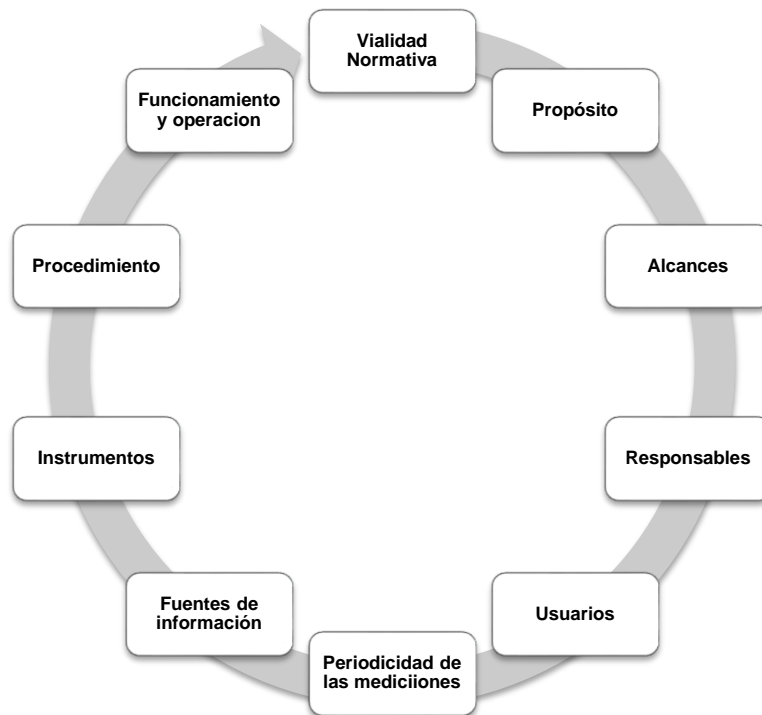


Figura N° 6 Propuesta de Sistema de Seguimiento y Monitoreo en Diez Pasos para la UPI del MEIC

Fuente: elaboración propia basada en el Manual de los Diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados de Jody Zall Kusek y Ray C. Rist, 2005.

5.1 Viabilidad normativa

La viabilidad de la presente propuesta se basa en los artículos 2,12,13 y 14 de la ley 5525 de Planificación Nacional, por mandato institucional confiere a las Unidades y Oficinas de Planificación realizar las funciones de monitoreo y seguimiento de los planes, los programas y los proyectos de los ministerios, instituciones autónomas y semiautónomas del Gobierno. De igual forma el artículo 9 del Decreto Ejecutivo N° 37457-MEIC del 2012 indica:

De la Unidad de Planificación Institucional. Esta Unidad es el enlace institucional y sectorial de la Institución y el Sector en todo lo relativo a la materia de políticas, estrategias, objetivos, metas, planes de acción, informes de seguimiento y cumplimiento, evaluaciones y verificaciones institucionales y sectoriales, con todo el aparato institucional público, en especial con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) [...]. (P.G.R., 2019)

Ahora bien, en la misión y la visión del MEIC, de forma implícita también se menciona la tarea a seguir que tiene la UPI con respecto a las políticas que se definan para fortalecer la competitividad en los sectores en los cuales actúa, con el fin de lograr un impacto positivo en el desarrollo del país; pues es a esta -con la función de seguimiento y monitoreo- a la que le corresponde ofrecer hallazgos relevantes y generar alertas a las dependencias sustantivas de la entidad, quiénes son actores activos en la ejecución de las PPPP y, de esta forma, ayudar a una mejor toma de decisiones y uso racional de los recursos asignados.

- **Misión**

Somos la instancia nacional que propicia y apoya el desarrollo económico y social por medio de políticas que faciliten el fortalecimiento de la competitividad de los sectores industria, comercio y servicios, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), fomentando los encadenamientos productivos, mejorando la capacidad estatal de administrar el comercio, velando por la competencia justa, la mejora regulatoria, la calidad y el apoyo al consumidor. (MIDEPLAN, 2019).

- **Visión**

Llegar a ser una institución líder que contribuyan a mejorar la competitividad de los sectores industria, comercio y servicios; a través de una labor proactiva, ágil y eficiente en los campos de su competencia, procurando como resultado un impacto positivo en el desarrollo del país. (MIDEPLAN, 2019)

5.2 Propósito

El fin del SSyM es llevar un registro de los avances en la implementación de los PPPP del MEIC, con el cual se logre tomar decisiones y rendir cuentas. Además, busca mejorar la calidad de los servicios de la institución; pues funciona de manera transversal, esto demuestra resultados verdaderos y hallazgos propios de las intervenciones, aptos para generar expectativas de acción.

Esta herramienta beneficia a los propios funcionarios de la entidad, al ofrecer una guía para ordenar actividades, coordinar las acciones de mejora y cumplir con las metas. Además, impacta a la ciudadanía beneficiaria de las intervenciones, cuando recibe servicios de calidad por parte del MEIC.

5.3 Alcances

Este sistema no se circunscribe a toda la actividad ordinaria de la institución, sino que se concentra en unidades ejecutoras de las PPPP. Por consiguiente, la participación de la UPI se limita a los procesos de seguimiento y monitoreo en todas las fases de la planificación y la frecuencia con la cual se

desarrollarán e implementarán las intervenciones, depende de la capacidad y los recursos de la entidad.

5.4 Responsable

La Ley 5525 y el Decreto N° 37457-MEIC, como se mencionan anteriormente, deja claro que son las UPI las encargadas de implementar el monitoreo y el seguimiento en las instituciones públicas, las cuales son el enlace con MIDEPLAN para llevar a cabo las funciones³ que les fueron conferidas en dicha normativa. Además, según lo anterior, el sistema y sus hallazgos deben ser alimentados por la UPI.

En cuanto a la publicación de los hallazgos se ofrecen dos opciones:

- a) **Página web oficial de la institución:** acceder a la página web oficial www.meic.go.cr y posteriormente, ingresar al vínculo de Red de Transparencia y en la siguiente página ingresar al vínculo de Informes Institucionales.
- b) **La intranet de la institución, sistema virtual interno:** acceder a la página web oficial www.meic.go.cr y en esa página ingresar al vínculo de Servicio a Funcionarios, seguidamente al vínculo Intranet, al estar en dicha página buscar el título Unidades Asesoras e ingresar al vínculo de Planificación Institucional, en el cual se sugiere crear un nuevo vínculo llamado “Seguimiento y Monitoreo” donde se ingrese los registros de avance y resultados.

³ Ver funciones en punto 4.2.1. del Capítulo 4 de este documento.

- c) **Oficina de Prensa:** publicar resultados de avance de las intervenciones en las redes sociales de la institución.

5.5 Usuarios

Para la información o hallazgos encontrados, de acuerdo con el principio de transparencia para la rendición de cuentas, los usuarios que pueden tener acceso son los siguientes:

- **Usuario interno:** entiéndase interno a todos los funcionarios y funcionarias de la institución, quienes podrán ingresar y consultar sobre el registro de avances y resultados generados por el SSyM. Este acceso puede ser tanto por la página web oficial del MEIC como por la Intranet, red interna virtual.
- **Usuario externo:** toda persona ajena que no tenga relación laboral alguna con la entidad tendrá acceso únicamente a los resultados generados por el SSyM mediante acceso a la página web oficial de la institución.

5.6 Periodicidad de las mediciones

Se recomienda realizar reportes de manera semestral para verificar el avance de las acciones, este tiempo permite el espacio para recopilar la información y efectuar las verificaciones necesarias de campo. En ese sentido, las mediciones se realizan por medio del llenado de un cuestionario, en el cual se agrega la información relativa de los avances de las intervenciones y el cumplimiento de las metas. Esto permite generar alertas con el fin de informar en

un tiempo oportuno a las instancias ejecutoras de proyectos. Es la UPI la instancia encargada de llevar a cabo estas mediciones.

5.7 Fuentes de información

Son las instancias de la institución las encargadas de ejecutar los PPPP; por lo tanto, son estas quienes deben suministrar la información. Se recomienda la designación de un funcionario en específico por cada una de las dependencias, cuyo propósito es recibir, procesar y trasladar a la UPI la información para alimentar el SSyM. Además, debe consultar fuentes primarias y secundarias sobre datos demográficos, sectores, población, entre otros.

Seguidamente, se menciona el propósito de las instancias del MEIC, según el Reglamento de la Ley Orgánica institucional, N° 37457 e información representativa de la página web del MEIC (MEIC, 2019):

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio fue creado en junio de 1977, mediante la Ley N° 6054, en la cual se le da como competencia participar en la formulación de la política económica del Gobierno y en la planificación nacional en los campos de su competencia, así como ser el ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas (MEIC, 2019).

Según la estructura orgánica de la institución, cuenta con cuatro Unidades Asesoras: Planificación, Prensa y Relaciones Públicas; Auditoría Interna y la Asesoría Legal; así como dos Viceministerios que tienen a cargo Direcciones de

índole sustantivo, quienes responden a la legislación y la normativa, también Direcciones no sustantivas que brindan servicios según las funciones de la entidad. (Ver anexo N° 1)

Las Direcciones sustantivas son las siguientes:

- **Dirección de Calidad**

Se basa en la Ley N° 8279 del Sistema Nacional de la Calidad, la cual se encarga de coordinar la emisión de reglamentos técnicos nacionales y la participación del país, elaborar normas de alimentos en el Codex, conforme las mejores prácticas internacionales y verificar su cumplimiento en el mercado nacional, con el fin de garantizar la protección de los ciudadanos y evitar prácticas no leales en el comercio.

Se trabaja para lograr un marco reglamentario claro y eficiente que brinde seguridad jurídica al administrado, basado en las normas internacionales, con el fin de no imponer barreras innecesarias al comercio y promueva el aumento de la competitividad de las empresas, mediante el acceso a las nuevas tecnologías y la promoción del cumplimiento de las exigencias de los mercados internacionales.

- **Dirección de Mejora Regulatoria**

Corresponde aplicar a la Ley N° 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, y el Decreto Ejecutivo N° 40910 sobre el Marco General de la Política. Se encarga de liderar los esfuerzos públicos y privados, para alcanzar un marco regulatorio eficiente, sin papeleos y

requisitos innecesarios, sin traslapes de competencia entre entidades, que brinde seguridad jurídica al administrado, de manera que genere a las empresas un clima propicio de inversión y al ciudadano un Estado que le brinde servicios satisfactorios y le garantice la protección de sus intereses.

- **Dirección de Apoyo al Consumidor**

Se rige bajo la Ley N° 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, le corresponde promover y tutelar los principios, criterios, obligaciones y derechos que configuran la defensa de los consumidores para fomentar una mayor justicia, libertad, transparencia y trato equitativo para con los consumidores, en equilibrio con los derechos del comerciante. Funge como coordinadora de la Unidad Técnica de Apoyo a la Comisión Nacional del Consumidor, según los términos de la Ley 7472.

- **Dirección General de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)**

Se rige bajo la Ley N° 8262 Fortalecimiento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, es una oficina gubernamental de servicio, la cual busca el fortalecimiento competitivo y sostenible de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) costarricenses, mediante una eficiente coordinación interinstitucional que hace posible desarrollar diversos proyectos y programas de apoyo y mecanismos de información con calidad para los sectores de la industria comercio y servicios, con miras a mejorar el nivel de vida de los costarricenses. (MEIC, 2019)

Las direcciones no sustantivas son las siguientes:

- **Dirección de Defensa Comercial**

La Dirección de Defensa Comercial tiene a su cargo el proceso de investigación de los procedimientos de prácticas de comercio desleal y salvaguardias. Su objetivo principal es resguardar el desarrollo productivo de las empresas, por medio de mecanismos que les permita protegerse ante prácticas desleales de comercio. Asimismo, le corresponde apoyar al sector productivo y empresarial costarricense mediante la capacitación y asesoramiento en materia de defensa comercial y transparencia comercial. (MEIC, 2019)

- **Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado**

Se encarga de coordinar la realización de investigaciones económicas y de análisis estratégico y de mercados en el tema de competencia del MEIC, fundamentalmente en áreas de su rectoría. Además de llevar a cabo estas investigaciones, deben efectuar análisis de información de las demás dependencias del MEIC y de otras instituciones del Estado que así lo requieran y remitir los resultados obtenidos.

Esta Dirección recomienda a las autoridades superiores las acciones para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos, a partir de la elaboración y desarrollo de investigaciones para toma de decisiones. (MEIC, 2019)

Al finalizar el repaso por las direcciones, resta indicar que según el organigrama del MEIC, se cuenta con una dirección administrativa y oficial

mayor, encargado de la ejecución y servicios administrativos; además, cuenta con el Laboratorio Costarricense de Metrología, Comisión Nacional del Consumidor, Sistema Nacional de la Calidad y Comisión para Promover la Competencia como entes adscritos al MEIC.

5.8 Instrumentos

La UPI cuenta con recursos limitados para realizar sus funciones y depende presupuestariamente del programa 21500 “Actividad Centrales”; por lo tanto, se recomienda seguir utilizando la herramienta con la cual cuenta la institución, el uso de hojas de cálculo de Microsoft Office Excel, esto será representada por medio de un formulario que permita recopilar los datos de avance y hallazgos de las PPPP, según sea el caso. El instrumento está dirigido a las unidades ejecutoras de cada dependencia del MEIC.

Seguidamente, la información que contenga cada uno de estos será insumo para completar una matriz que lleve el nombre de “Matriz de Seguimiento del Banco de Proyectos”. En el siguiente paso, se describen los procedimientos con mayor detalle..

5.9 Procedimientos

A continuación, se describen los pasos a seguir para implementar el SSyM, cuyo objetivo es determinar la secuencia de las actividades propuestas. Para efectuar el sistema, se definen la normativa, el propósito, el alcance, los responsables y los usuarios del sistema mencionados en los apartados

anteriores, los cuales deben ser aprobados por el/la jerarca de la entidad.

Además, se establecen los pasos para el funcionamiento y la operación de esta.

Cuadro N°1 Proceso Viabilidad normativa y creación de la directriz

Nombre del proceso: viabilidad normativa y creación de la directriz del/la jerarca de la entidad para implementar el SSyM.		
Objetivo: el/la jerarca de la institución emite una directriz sobre la implementación de un SSyM a todas a las dependencias ejecutoras de proyectos, en la cual contempla la normativa, propósito, alcance, responsables, usuarios y reafirma el acatamiento obligatorio para brindar la información a la UPI.		
PASO #	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	El DM aprueba generar directriz para todas las dependencias del MEIC que tengan a cargo la formulación y ejecución de proyectos y programas, basada en los principios de transparencia y rendición de cuentas de la administración pública, bajo los lineamientos establecidos en la normativa, propósito, alcance, responsables y usuarios.	Ministro(a)
2	La Unidad Asesora Legal (AL), junto con la UPI, prepara el documento borrador de la directriz, basado en los lineamientos establecidos y aprobados por el/la jerarca, revisa y brinda el visto bueno por ambos Unidades.	Coordinador(a) AL- Coordinador(a) UPI
3	Al trasladar el documento verificado y con el visto bueno al Despacho Ministerial para el proceso de firma del jerarca.	AL
4	El/la recepcionista del Despacho Ministerial recibe la directriz y traslada el documento para firma del/la Ministro(a).	Recepcionista DM
5	El/la Ministra firma la directriz de acatamiento obligatorio.	Ministro(a)
6	El Director(a) del Despacho Ministerial, remite vía correo electrónico como en físico la directriz a todos los(as) Directores(as) y jefaturas de la institución con copia a las Unidades Asesoras; Planificación, Prensa y Relaciones Públicas, Auditoría Interna, Asesoría Legal, para el acatamiento obligatorio.	Director(a) Despacho
7	Se envían copias físicas a las direcciones y departamentos de la Institución.	Recepcionista del DM
8	Las dependencias reciben directriz para acatamiento obligatorio y ejecución.	Dependencias del MEIC

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

Despacho Ministerial - Directriz obligatoriedad cumplimiento información y normativa

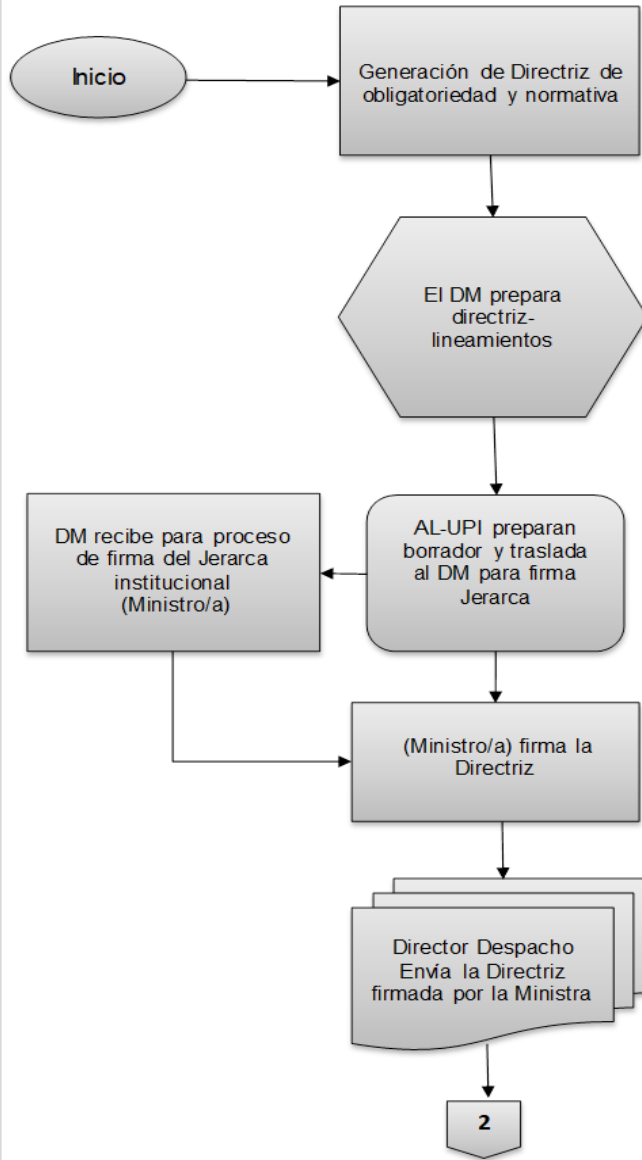


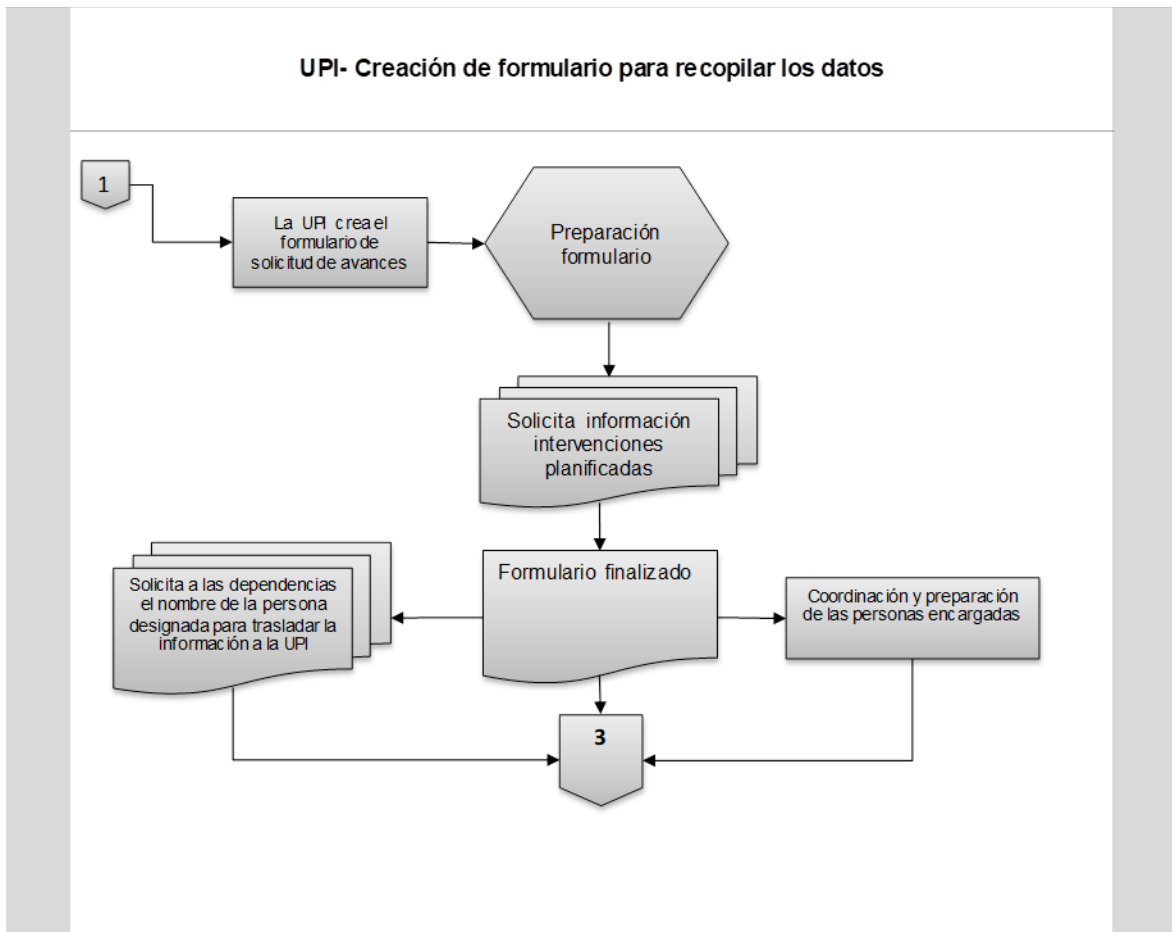
Figura N° 7 Flujograma del Procedimiento Viabilidad normativa y creación de la directriz

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

Cuadro N° 2 Proceso funcionamiento del SSyM

Nombre del procedimiento: creación de formulario para la recolección de datos.		
Objetivo: creación de formulario para recopilar los datos de avances, hallazgos y procedimiento para su aplicación.		
PASO #	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Preparación del formulario para la recopilación de los datos de avance de los programas y proyectos del MEIC, con la siguiente información: la programación de cada una de las actividades con fechas de inicio y fin, el presupuesto asignado para cada actividad y el total del proyecto, recursos físicos como humanos, personal a cargo, productos intermedios y productos finales, plazos reales, supuestos, entre otros. (programación de actividades, presupuesto, recursos humanos y otras). Formulario finalizado.	UPI
2	La UPI solicita a todas las dependencias que envíen las iniciativas a nivel de perfil de proyectos, para ser incorporadas al Banco de Proyectos de inversión pública y de cooperación internacional.	UPI
3	Con base en la directriz emitida por el/la jerarca de la institución, se consulta el nombre del funcionario(a) responsable designado de recibir, unificar y transferir los datos a la UPI.	UPI
4	Coordinación y capacitación de las personas encargadas, explicación del procedimiento y capacitación en materia de seguimiento y monitoreo.	UPI

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.



**Figura N° 8 Flujoograma del procedimiento
creación de formulario para recopilar los datos**

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

Cuadro N° 3 Proceso UPI- Recopilación de información a las dependencias y aplicación formulario

Nombre del procedimiento UPI- Solicitud de información a las dependencias y aplicación del formulario.		
Objetivo: recolectar la información pertinente para evidenciar las situaciones de las intervenciones.		
PASO #	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Formulario con los requerimientos	UPI
2	Solicita la información a las dependencias ejecutoras de proyectos por medio de una indicación directa del/la jerarca de la institución.	UPI
3	Envía correo electrónico a las dependencias solicitando los reportes con los avances de los proyectos, ejecución de actividades específicas.	UPI
4	Envían la información a la UPI.	Encargados(as) de Unidades Ejecutoras
5	Recibe la información por medio de documento reporte con la información solicitada específicamente.	Dependencias
6	Realiza visitas de campo si es necesario.	UPI – Encargados de las UTE
6	Completa la información en la matriz de seguimiento y monitoreo de los proyectos.	UPI
7	Analiza los datos recolectados, se consideran aspectos de avance de las acciones que lleven los cumplimientos de las metas y los objetivos de los proyectos.	UPI
8	Verificación de los datos remitidos y avances de los objetivos y las metas de los proyectos por medio de visitas de campo. Se puede apoyar con los funcionarios(as) que ejecutan los proyectos.	UPI, Unidades Ejecutoras
9	Presenta los resultados y hallazgos encontrados mediante un informe y presentación física con los responsables de las intervenciones para verificar las acciones.	UPI, Unidades Ejecutoras
10	Presenta al jerarca de la institución y los responsables de los proyectos para tomar las medidas y generar un plan de acción para mejorar y cumplir con los objetivos de las intervenciones.	UPI, Unidades Ejecutoras, Ministro (a).

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

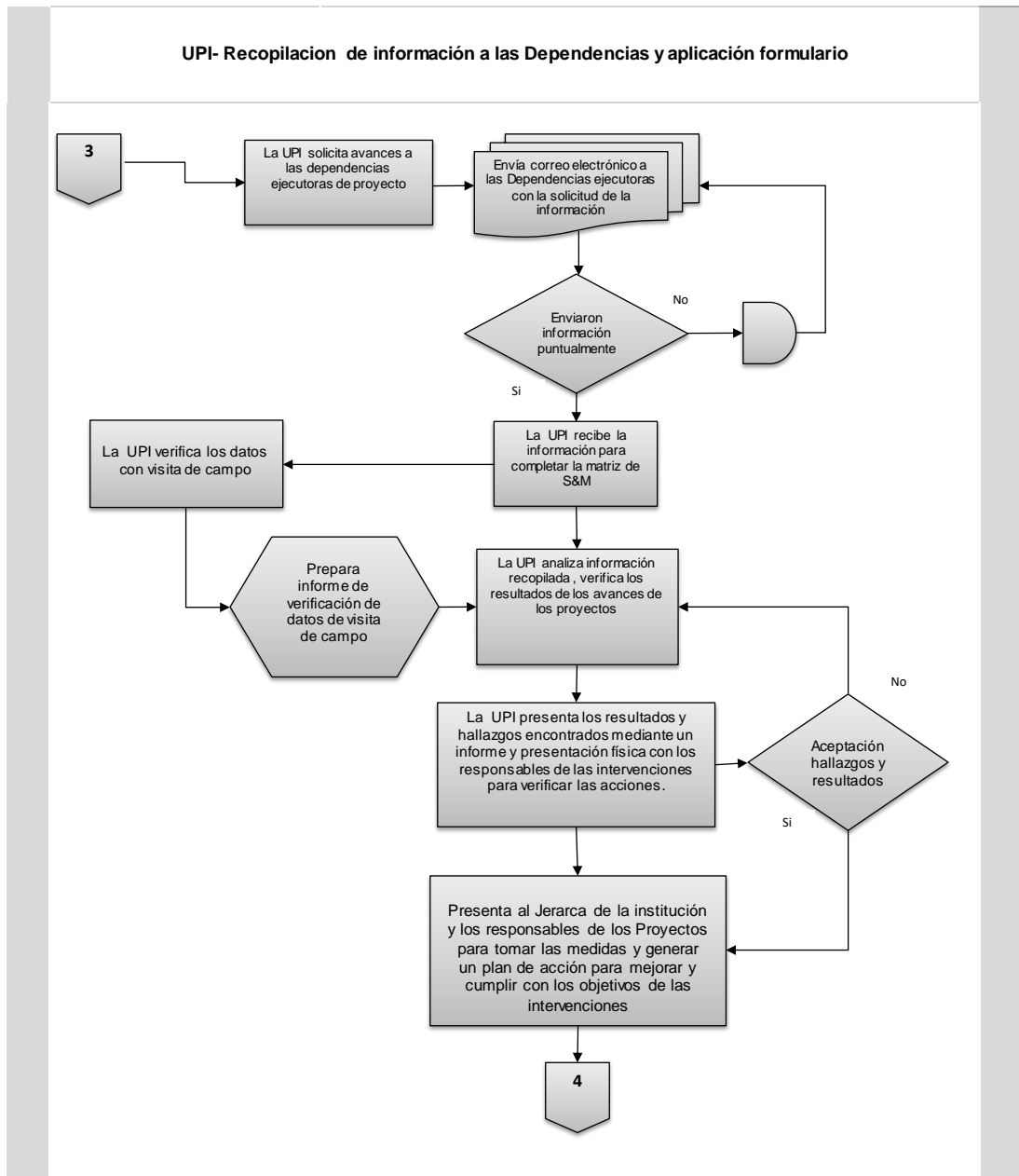


Figura N° 9 Flujograma Procedimiento UPI- Recopilación de información a las dependencias y aplicación formulario

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

Cuadro N° 4 Proceso mejoras y retroalimentación

Nombre del procedimiento: mejoras y retroalimentación		
Objetivo: validar la información recopilada con las Unidades Ejecutoras de los Proyectos para retroalimentación.		
PASO #	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	La UPI presenta los hallazgos encontrados.	UPI
2	Los jefes y los encargados de las UTE reciben los hallazgos.	Jefes- UTE
3	Revisión y aprobación de los jefes de la institución.	Jefes
4	Retroalimentación y formulación de plan de acción a corregir, la UPI trabaja en conjunto con la UTE mejorando las acciones para cumplimiento de los objetivos específicos de los proyectos.	UPI-UTE
5	UPI, verifica y documenta el cumplimiento de metas y objetivos.	UPI

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

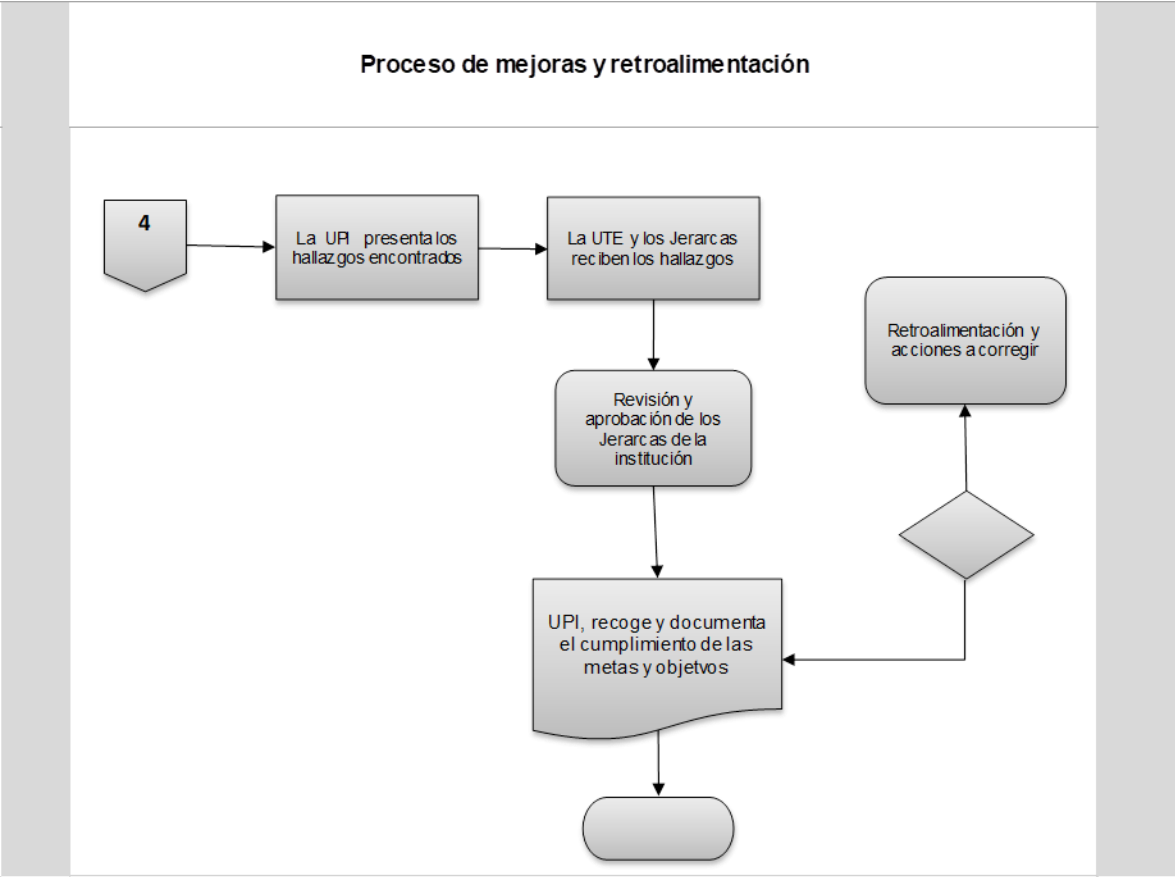


Figura N° 10 Flujograma procedimiento

Proceso de mejoras y retroalimentación

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC

A continuación, se describe el proceso del Sistema de Seguimiento y Monitoreo, cuyo objetivo es generar un registro de los avances en la implementación de los PPPP del MEIC, en cual se determinan los pasos del proceso y en el flujograma N° 5 se visualiza el procedimiento de funcionamiento y operación del sistema.

Cuadro N° 5 Proceso SSyM de la UPI

Proceso SSyM de la UPI		
Objetivo: generar un registro de los avances en la implementación de los PPPP del MEIC.		
Paso #	Acción o proceso	Responsable
1	Viabilidad normativa, propósito, alcance , responsables, usuarios: preparación directriz ministerial	Despacho ministerial
2	El DM envía la directriz a todas las dependencias del MEIC de acatamiento obligatorio.	
3	Aplicación de la directriz con acatamiento obligatorio.	
4	Preparación del formulario para recopilar la información.	UPI
5	Aplica el formulario y realiza visitas de campo para verificar datos si fuera necesario.	
6	Recolección y sistematización de los datos.	UPI-UTE
7	Solicita nuevamente la información a las instancias que no remitan la información.	UPI
8	Análisis de resultados y hallazgos.	UPI -UTE
9	Matriz seguimiento en el Banco de Proyectos- Herramienta Semaforizada.	UPI
10	Retroalimentación y acciones a mejorar.	UPI-UTE-Jerarcas
Descripción de abreviaturas: UPI: Unidad de Planificación Institucional.		
DM: Despacho Ministerial.		
UTE: Unidad Técnica Ejecutora.		

Fuente: elaboración propia. 2019, con información consultada por la UPI, MEIC.

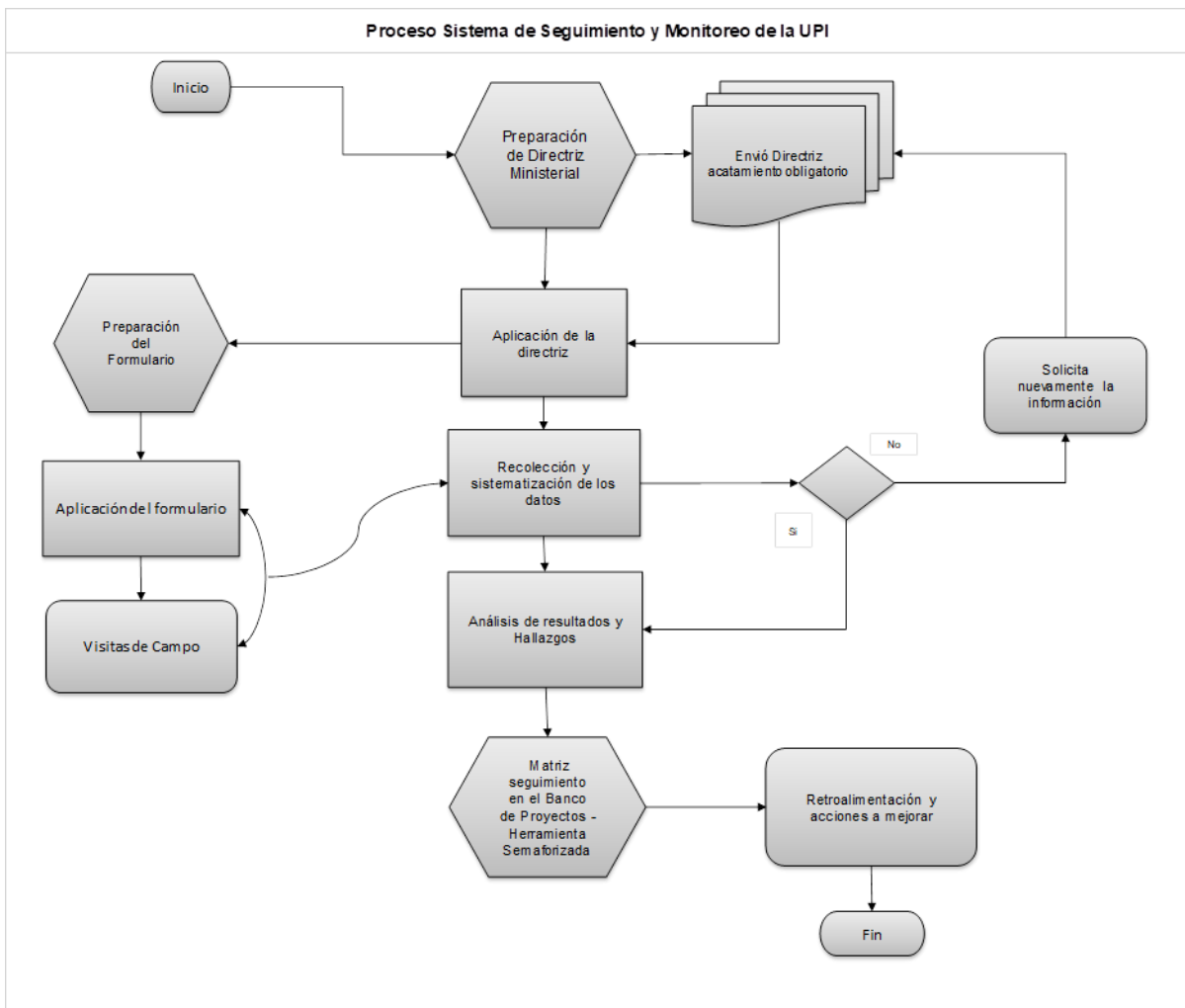


Figura N° 11 Flujograma

Proceso del sistema de seguimiento y monitoreo de la UPI

Fuente: elaboración propia con datos recopilados de la UPI del MEIC, 2019.

5.10 Funcionamiento y operación del sistema

5.10.1 Capacidad personal

Para el funcionamiento y operatividad del sistema se recomienda idealmente la incorporación de dos profesionales: un planificador(a) y un estadístico(a). En el caso del estadístico(a), su principal función es procesar datos con sus respectivos análisis, de manera ordenada y cronológica para colaborar en los informes solicitados por las diferentes instancias.

Por otra parte, el planificador(a), cuyo propósito es profundizar en la función de planificación, principalmente en la formulación y evaluación de las PPPP; además de implementar mecanismos y metodologías para la rendición de cuentas, en forma específica en materia de seguimiento y monitoreo.

Para dar mayor comprensión de la utilidad de los perfiles de profesionales en estadística y planificación, se tomará como referencia el siguiente diseño del Manual de clases del Servicio Civil:

a) Planificador

- Definición: Esta especialidad es aplicable a puestos cuyas tareas implican la utilización de conocimientos, metodologías y técnicas para dirigir y participar en el diagnóstico, formulación, promoción, ejecución, administración y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo estratégico que permitan el oportuno cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo de proponer estrategias que permitan a la población y sus organizaciones una participación directa en la toma de decisiones fundamentales para el desarrollo del país.

- Características: La especialidad se caracteriza porque el objetivo de quien desarrolla la actividad es estructurar, en planes generales de desarrollo, las intenciones de los gobernantes en el mejoramiento general del país siguiendo un orden de prioridades, lo cual permite que las instituciones del Estado puedan interpretar y desarrollar sus acciones orientadas por estos planes y que exista coordinación entre las entidades que persiguen fines similares. Los ejecutores de estas funciones deben tener un conocimiento profundo del área correspondiente y deben saber interpretar y conciliar, en los planes, las intenciones políticas y los resultados de los estudios técnicos que muestran las diversas situaciones. El proceso de planificación es interdisciplinario, lo cual resulta necesario para interpretar la realidad socioeconómica desde diferentes frentes contemporáneos con el propósito de diseñar y proponer estrategias de desarrollo que permitan a la población y sus organizaciones una participación más directa en la toma de decisiones fundamentales para beneficio de la sociedad costarricense, razón por la cual los profesionales cuyos puestos ostenten esta especialidad pueden formar equipos de trabajo con profesionales cuyos puestos posean otros grupos de especialidad (Dirección General del Servicio Civil, 2018).

b) Estadística

- Definición: se refiere a la disciplina que se preocupa por desarrollar conceptos y técnicas para la recolección, procesamiento, presentación y análisis de datos en la solución de problemas en campos muy diversos.
- Características: la actividad involucra la construcción de análisis de gráficos y cuadros estadísticos, una comprensión e interpretación amplia

de los datos que se recopilan en encuestas, censos e investigaciones de diferente índole estadística, sus posibles significados, precisión y exactitud por parte de los usuarios de la información, así como la preposición y evaluación de modelos de cierto grado de complejidad matemática y computacional.

Sin embargo, como la UPI no cuenta con las condiciones para contratar profesionales en estas áreas, se sugiere establecer convenios interinstitucionales con universidades tanto públicas como privadas, con el fin de atraer estudiantes y realizar las prácticas profesionales en la UPI en cuanto análisis de datos y formulación de proyectos; además de efectuar las tareas para las etapas de la evaluación de proyectos.

Asimismo, se propone establecer posibles enlaces con la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional; pues según el Plan curricular de la carrera de Bachiller en Planificación Económica y Social, establece dos prácticas anuales, una organizativa en I y II periodo del tercer año de carrera y para el cuarto año de igual forma, en el I y II periodo de la carrera, una práctica de Formulación, administración y evaluación de proyectos. En el mismo sentido, la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, establece que para el I y II ciclo del cuarto año de carrera, los estudiantes de Estadística, deben llevar una práctica profesional. (Ver anexos N° 9 y N° 10 Plan de estudio de las carreras).

Se aconseja a la UPI valorar el perfil de los estudiantes con las siguientes competencias:

En Planificación:

- Tener conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos.
- Saber interpretar, diseñar, animar y participar en procesos de planificación, organización y gestión del desarrollo económico y social.
- Apertura para desarrollar tareas en equipo.

En Estadística:

- Saber hacer síntesis y realizar crítica constructiva.
- Facilidad para reconocer y resolver problemas estadísticos.
- Manejar paquetes estadísticos.
- Saber organizar trabajos, proyectos, informes.
- Manejo de números.

5.10.2 Capacidad tecnológica

Se recomienda utilizar un software específico para el monitoreo y seguimiento de los avances de los PPPP, en el cual cada persona responsable de las dependencias, pueda acceder e ingresar la información requerida por la Unidad de Planificación, que permita alimentar el sistema.

5.10.3 Capacidad organizativa:

Se sugiere que la UPI solicite al jerarca de la entidad que se formule una directriz en la cual se instruya la obligatoriedad a las demás dependencias del

uso del sistema, a la vez que solicita la designación del funcionario responsable de alimentar este por cada dirección.

Al mismo tiempo, se recomienda que la UPI presente al jerarca, los resultados de los avances que genere el sistema. Este procedimiento queda evidenciado en las funciones de planificación de la UPI.

5.10.4 Capacidad de aprendizaje

Para este aspecto se sugiere aplicar por parte de la UPI, algún mecanismo de mejora continua, con el fin de evaluar de manera periódica las actividades que se realizan para dar funcionamiento al sistema. El mismo debe ser cíclico y que permita generar una retroalimentación y autoevaluación periódicas de las acciones a seguir, para incorporar nuevas mejoras a los problemas o actividades identificadas como susceptibles.

Lo anterior significa que se debe identificar los problemas o actividades en estado crítico, realizar acciones de mejora, comprobar o verificar que las acciones anteriores contribuyeron al logro de los objetivos o metas establecidas y, finalmente, con los hallazgos encontrados, tomar la decisión de mantener o cambiar la acción de mejora implementada.

Es importante que la UPI desarrolle este mecanismo, con la participación de las partes involucradas y las cuales dan vida al Sistema de Monitoreo y Seguimiento; pues genera aprendizaje y contribuye a una mejor toma de decisiones.

En la siguiente tabla, se muestra un ejemplo de mejora continua.

Tabla N° 7 Matriz de mejora continua

USO DE LOS HALLAZGOS					
Hallazgos	Propuesta mejora	Acción específica de mejora	Revisión de la mejora	Decisión aprobada por Jerarca-Equipo técnico	Dependencia Responsable
1.					
2.					
3.					

Fuente: elaboración propia. 2019.

5.11 Matriz Semaforzada

Para la sistematización de los datos recopilados y análisis de estos, se determina una herramienta de fácil acceso y utilización como lo es la hoja de cálculo Excel; pues la UPI no cuenta con recursos disponibles para adquirir otro software especializado en materia de seguimiento y monitoreo a los proyectos. Esta herramienta brindará apoyo para sistematizar los datos, visualizar el seguimiento de las actividades, verificar avance de las metas y cumplimiento de estas, además como la ejecución del presupuesto asignado a cada intervención.

Cuadro N° 6 Matriz Semaforizada

Herramienta para Sistematización de Seguimiento y monitoreo para la UPI												
Nombre proyecto	Productos	Metas	Indicadores	Periodo	Meta total del periodo	%	Logro	Avance meta		Presupuesto		
								I Semestre	II Semestre	Programado	Ejecutado	Nivel ejecución
El valor de la celda entre 70 y 90 y dar formato de relleno color amarillo. Si el valor de la celda es menor o igual que 70, formato de relleno color rojo. Si "el valor de la celda es igual o mayor a 90", formato de relleno color verde								Nivel de Ejecución de la meta:	> 90%	Excelente		
									< 90 % > 70%	Aceptable		
									< 70%	Peligro		
<p>Descripción de los datos:</p> <p>Nombre del proyecto: describir el nombre del proyecto que se realiza el seguimiento.</p> <p>Productos: son los resultados o productos esperados de proyectos.</p> <p>Metas: son las metas establecidas en el plan operativo de los proyectos.</p> <p>Indicadores: son indicadores cualitativos o cuantitativos.</p> <p>Periodo: es el periodo semestral o anual al que pertenece la meta.</p> <p>Meta total del periodo : lo que se logrará en el tiempo establecido.</p> <p>% es el porcentaje de avance.</p> <p>Logro: el rango de ejecución.</p> <p>Avance de meta: indica el porcentaje de avance de meta.</p> <p>Presupuesto: son los recursos asignados y el nivel de ejecución.</p>												

Fuente: elaboración propia, tomada de la aplicación de la hoja de cálculo de Microsoft Excel 2010.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar este trabajo, bajo el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo, la investigación cualitativa desarrollada con un abordaje exploratorio y descriptivo; con la puesta en práctica de las técnicas FODA y estrategia de 7's de forma combinada, además de la aplicación de cuestionarios y entrevistas dirigidos a la UPI del MEIC, algunas agencias internacionales e instituciones públicas y la elaboración de un SSyM dirigido y adaptado específicamente para la UPI del MEIC, bajo la escuela de pensamiento de la Planificación del Desarrollo y en búsqueda de la generación de valor público, el cual permita realizar seguimiento y monitoreo a las PPPP que formula y ejecuta el Ministerio, se concluye y recomienda lo siguiente:

Conclusiones

- La UPI no realiza seguimiento y monitoreo y tampoco está institucionalizado. Es una oficina que depende directamente del Despacho Ministerial al ser una Unidad asesora y, a pesar de que su principal función, es ser el enlace entre la institución y el MIDEPLAN, según la Ley 5525 de Planificación Nacional no cuenta con las capacidades técnicas ni tecnológicas suficientes para realizar las funciones designadas por ley, no tiene el personal suficiente; pues es unipersonal, encargada de los temas de planificación y control interno; a la vez, este personal no tiene formación en planificación ni estadística, esta se convierte en una necesidad para la óptima operación de la Unidad.

Al mismo tiempo, la capacidad presupuestaria es muy limitada, porque no maneja un presupuesto propio y, por restricciones de Gobierno, no puede disponer de recursos para efectuar acciones de seguimiento, monitoreo ni evaluación, lo cual afecta directamente la operatividad de sus funciones, restringe la capacidad tecnológica al no implementar una herramienta de seguimiento y monitoreo de proyectos, ya que no le asignan rubros para adquisición de nuevos softwares.

- La persona encargada de la UPI, se capacita únicamente con cursos de actualización que brindan las instituciones públicas, MIDEPLAN, INAMU, Contraloría de Servicios, en materia de control interno, planificación y enlaces sectoriales.
- La persona encargada de la UPI, ha establecido buenas relaciones interpersonales con los enlaces interinstitucionales; por lo tanto, ha logrado llevar a cabo algunas funciones, las cuales son de mayor premura para la operatividad de la Unidad, todo ello a pesar de no contar con capacidades óptimas (la más apremiante, personal).
- La UPI no ha logrado efectuar las funciones de planificación de forma eficiente y efectiva; pues además tiene asignadas las tareas de la Contraloría de Servicios y Control Interno, entre otras mencionadas en el capítulo 4 y por la poca capacidad instalada.
- La principal limitante para el buen funcionamiento de la UPI es la capacidad humana; es decir, poco personal y se evidencia, en la poca o ausente disposición estratégica de la Administración para contratar personal atinente

a las funciones de la Unidad, ni llevar a la práctica acciones como reestructuraciones.

- La UPI, debe mejorar el trabajo en conjunto y generar procesos de participación y comunicación efectiva con las demás dependencias de la institución para facilitar su funcionamiento.
- Todas las agencias de cooperación internacional consultadas realizan funciones de seguimiento y monitoreo, lo cual refleja que estas actividades son primordiales y necesarias para visualizar la realidad y avance de las intervenciones.
- Cada agencia de cooperación consultada, tiene su propia estrategia de seguimiento y monitoreo; por lo tanto, reflejan que estas acciones se pueden adaptar a las condiciones y ambientes de cada institución u organización, según sea el caso.
- En la UPI no se realizan acciones de seguimiento y monitoreo, por lo que, al implementar la propuesta de este proyecto, se debe considerar la misma por parte de la institución, como referencia para llevar a cabo futuras evaluaciones de impacto, las cuales permitan medir y evaluar si los resultados de las intervenciones han logrado dar y crear valor público a la ciudadanía.
- Continuar con la ausencia de un SSyM en la UPI del MEIC, podría conllevar a un riesgo de pérdida de valor público de la entidad por parte de todos los sectores involucrados, lo anterior si se parte de la razón de ser de esta, la cual es propiciar y apoyar el desarrollo económico mediante políticas que permitan fortalecer la competitividad de supra sectores. Si las políticas

definidas y la gestión para llevarlas a la práctica no están en virtud de mejorar la calidad y las condiciones actuales de los beneficiarios directos, la confianza y la credibilidad de la institución se vería afectada.

- Por los aspectos anteriores, existe el riesgo de que la rendición de cuentas se vea debilitada y el principio de transparencia con respecto a la información que se brinda a todos los actores involucrados, no sea veraz y oportuna, sobre la gestión realizada con respecto al uso de los recursos de forma eficaz y eficiente y que son asignados para el logro de las metas o acciones a desarrollar establecidas en los objetivos de las PPPP de la entidad, y, eventualmente, al no contar con información fidedigna y sin una retroalimentación de mejora continua, se puede presentar una incapacidad en la toma de decisiones por parte de los responsables.

Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la reestructuración a la oficina de Planificación y Cooperación Internacional, mediante el Decreto 41689-MEIC sobre la reforma parcial al Reglamento de la Ley Orgánica del MEIC publicado en el Alcance N° 107 de La Gaceta, donde señala la unificación entre la Unidad de Planificación Institucional y la Unidad de Cooperación Internacional. Lo anterior, dará soporte a la UPI a completar las funciones y dividir las cargas laborales, para incorporar dos puestos nuevos, un asistente y un profesional, sectorizando las tareas en cuatro áreas primordiales: Planificación, Control Interno, Cooperación Internacional y Contraloría de Servicios, así permite a la

UPI mejorar la capacidad instalada y asignar responsables para cumplir con las funciones.

- Se recomienda para futuras reestructuraciones o contrataciones de personal de la UPI, considerar profesionales en la especialidad de Planificación Económica y Social con competencias, habilidades y destrezas, que permita desarrollar todas las fases de la planificación y lleven a la práctica el rol de facilitadores de los procesos de intervención.
- Se sugiere a la UPI realizar un mapeo de las acciones en materia de Seguimiento y Monitoreo de las agencias internacionales con las cuales trabaja la Unidad de Cooperación Internacional, para referencia o replicar las acciones que estos realizan; estas según reflejo el capítulo 4 de esta investigación tienen a su disposición más herramientas e instrumentos para aplicar en esta materia y pueden ser de aprendizaje a la institución.
- Se encomienda que la UPI genere alertas a los jefes semestralmente, para que estos rindan cuentas a la ciudadanía del avance de los proyectos y así cumplir con los principios de transparencia y rendición de cuentas que debe realizar la Administración.
- Se recomienda que la UPI establezca una comunicación constante con los jefes de la entidad y forme parte de la planeación estratégica; pues como lo indica la Ley 5525 es la facilitadora en formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
- Se sugiere que la UPI opte por un rol más activo en la formulación de las PPP y en el acompañamiento de los procesos de planificación de estas, a las diversas dependencias de la institución.

- Se recomienda realizar capacitaciones continuas fuera del aparato estatal, para actualizar tendencias y acciones a nivel nacional como internacional, las cuales sirvan de base y ejemplo en la puesta en práctica de la función de seguimiento y monitoreo para los proyectos actuales o futuros.

BIBLIOGRAFÍA

Abarca Rodríguez, A. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Abbagnano, N. (1986). *Diccionario de Filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.

Armijo, M. (06 de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Asenjo, C. (03 de 2016). *Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de Sitio Web de Programa para la Cohesión Social en América Latina (Eurosocial): [http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977721-DT_45_guia%20de%20evaluacion\(montado\).pdf](http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977721-DT_45_guia%20de%20evaluacion(montado).pdf)

Azofeifa Monge, F. (26 de 05 de 2018). Directora de Evaluación y Seguimiento de Mideplán. (A. Gutiérrez Ruíz, Entrevistador)

Banco Mundial . (6 de marzo de 2016). *Banco Mundial* . Recuperado el 6 de marzo de 2016, de Banco Mundial : www.datosbancomundial.org

Berumen, S. (2006). La Competitividad y Desarrollo Local. En S. Berumen, *La Competitividad y Desarrollo Local* (págs. 25-35). Madrid: ESIC.

BID-INDES. (2018). *INDES ONLINE*. Obtenido de INDES ONLINE: INDES-HELP
(<https://goo.gl/6fMCI9>)

Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires, Argentina:
Marymar.

Castro, B. A., & Calves Hernandez, S. (2008). La evaluación de las cadenas de
valor como estrategia para la competitividad de las pymes. *Economía y
Sociedad de Mexico*.

Castro, J. A. (s.f.). *Cooperación Internacional*. Recuperado el 30 de Setiembre de
2018, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-
09/Unidad_academica/5/1_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-09/Unidad_academica/5/1_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf)

CEPAL. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el
sector público*.

COMEX. (5 de abril de 2016). *Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica*.
Recuperado el 5 de abril de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior
Costa Rica: www.comex.go.cr

Dirección General del Servicio Civil. (25 de setiembre de 2018). *Dirección
General del Servicio Civil*. Obtenido de Dirección General del Servicio
Civil- Manual Descriptivo de Especialidades- Resolución DG-221-2004 :
www.dgsc.go.cr

- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Gutierrez Gonzalez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa 2008-1*, 7-10.
- Espeleta, R. C. (2009). Diagnóstico de la situación de las pymes de occidente y la efectividad de los programas de apoyo. *Pensamiento Actual, Universidad de Costa Rica*, 25.
- Gómez Barrantes, M. (2001). Elementos de Estadística Descriptiva. En M. Gómez Barrantes, *Elementos de Estadística Descriptiva* (págs. 53-54). San José: EUNED.
- Gomez, M. (2002). Competitividad de las pymes: ¿Como pueden las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica competir en el mercado local e internacional? *Economía y Sociedad*, 127-143.
- Gonzalez Gonzalez, Y. (15 de marzo de 2016). DIGEPYME, MEIC. (L. Zamora Barquero, Entrevistador)
- Gonzalez, R. G. (2012). *Las 7s de McKeinsey*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Hernández Orozco, C. (2004). Planificación y Programación. En C. Hernández Orozco, *Planificación y Programación* (págs. 143-144). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia .

Jofré Vartanián, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. San José, Costa Rica: Ediciones Delphi de Costa Rica, S.A.

Kotler, P. (1987). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación.

Kullock, & Otros. (1993). *Planificación Participativa y Habitat Popular*. Argentina.

Kusek, J., & Rist, R. (2005). *Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá, Colombia: Banco Mundial y Ediciones Mayol S.A.

La Evaluación de Programas Sociales. (27 de marzo de 2017). *UCR*. Obtenido de UCR: www.ts.ucr.ac.cr

Leiva Mora, D. (24 de 05 de 2018). Encargado Área Fiscalización Sistema Administrativo Financiero-DFOE Contraloría General de la República. (A. Gutiérrez Ruiz, Entrevistador)

Liere, C. E. (2017). *Elaboración de principios, criterios e indicadores para el monitoreo y*. Cartago.

Mankiw, G. (2009). *Principios de la Economía*. Paraninfo.

Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno de Mideplan, 2012. (01 de junio de 2017). *Mideplan*. Obtenido de Mideplan: www.mideplan.go.cr

Matias, R. (26 de 02 de 2018). *Estrategias Metodológicas*. Recuperado el 24 de 07 de 2019, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/estrategias-metodologicas/>

Matus, C. (1987). *Planificación, Antiplanificación y Gobierno*. Venezuela: Pomaire.

MEIC. (7 de marzo de 1996-2016). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Recuperado el 2016 de marzo de 2, de Ministerio de Economía, Industria y Comercio: www.meic.go.cr

MEIC. (3 de mayo de 2017). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Recuperado el 3 de mayo de 2016, de Ministerio de Economía, Industria y Comercio: www.meic.go.cr

MEIC. (2019). Recuperado el 08 de 2018

MEIC. (02 de 2019). *MEIC*. Obtenido de MEIC: <https://www.meic.go.cr/meic/web/82/meic/mision.php>

MEIC. (23 de 08 de 2019). *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de www.meic.go.cr

MEIC. (03 de 08 de 2019). *Reglamento a la Ley 6054 Ley Organica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Obtenido de MEIC: www.meic.go.cr

MIDEPLAN. (2014). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Recuperado el 29 de mayo de 2016, de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: www.mideplan.go.cr

Mideplan. (2017). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. En Mideplan, *Manual de Evaluación para Intervenciones Pública* (pág. 64). San José: Mideplan.

MIDEPLAN. (20 de junio de 2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. Obtenido de Mideplan: www.mideplan.go.cr

MIDEPLAN. (1 de junio de 2017). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica , Marco Legal, Sistema Nacional de Planificación*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: www.mideplan.go.cr

MIDEPLAN. (2018). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2019*. Recuperado el 26 de 07 de 2019, de Sitio Web de MIDEPLAN: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t_LJqXkfRRWUvI4ifauP9g

MIDEPLAN. (20 de Noviembre de 2018). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de Mideplan: www.mideplan.go.cr

Mideplan. (23 de Agosto de 2018). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: www.mideplan.go.cr

MIDEPLAN. (23 de Agosto de 2018). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: www.mideplan.go.cr

MIDEPLAN. (02 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/web/82/meic/mision.php>

MIDEPLAN. (21 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/web/83/meic/vision.php>

MIDEPLAN. (2019). *Rector del Sistema Nacional de Planificación*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <https://www.mideplan.go.cr/lineamientos-y-manuales/planificacion>

MIDEPLAN- Decreto N° 35755-PLAN. (6 de mayo de 2017). *MIDEPLAN*. Obtenido de MIDEPLAN: www.mideplan.go.cr

Ministerio de Economía, I. y. (02 de 2019). *MEIC*. Obtenido de MEIC.

Ministerio de Economía, I. y. (s.f.). *PYMES Costa Rica*. Recuperado el 29 de mayo de 2016, de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2013). *Informe Situación Pyme 2012*. SanJóse: MEIC.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). *Estado de Situación de las PYMES 2013*. San Jose: MEIC.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2015). *Estado Situación de las Pymes 2014*. San José: MEIC.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2016). *Informe Estado de Situación de las Pymes 2015*. SanJosé: MEIC.

Ministerio de Hacienda. (2018). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2018*. Ministerio de Hacienda. San José: Ministerio de Hacienda.

Montero, J. C. (31 de agosto de 2019). Plan Movete-Disfruta la vida.

Obregón Méndez, R. (12 de mayo de 2018). Encargada de UPI-MEIC-Enlace de Planificación. (L. Zamora Barquero, Entrevistador)

Obregón, R. (09 de setiembre de 2018). Acercamiento a la problemática. (L. Zamora, Entrevistador)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, O. (2002a). *Glossary of Ky Term in Evaluation and Results Based Management*. Recuperado el 02 de 10 de 2018, de www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf.

P.G.R., S. (18 de 07 de 2019). Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73943&nValor3=0&strTipM=TC

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes.I. Métodos*. México: Editorial La Muralla.

Pichardo, A. (1991). En A. Pichardo, *Planificación y Programación Social* (págs. 15-16). San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Pérez, P. (Octubre-diciembre de 1995). *Actores sociales y gestión de la ciudad*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/274313532_Actores_sociales_y_gestion_de_la_ciudad

Propias, E. I. (2005). *Estrategia para la implantacion de nuevas tecnologias en Pymes*. Vigo.

Quirós Romero, M. (25 de 05 de 2018). Director Crédito Público. (A. Gutiérrez Ruiz, Entrevistador)

Quiroz, M. E. (2003). *Hacia una Didáctica de la Investigación*. México: Ediciones Castillo.

Saborio, G. G. (2007). *Propuesta de Modelo para el monitoreo y evaluación de la eficiencia, la*. San Jose.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México.

Sanmartín, J., & Altamirano, J. (Marzo de 2017). Ensayo: Estrategias metodológicas aplicadas en los proyectos de desarrollo de la comunidad de San Sebastián de Cachí de la parroquia y Cantón Girón, con miras al fortalecimiento local. Cuenca, Ecuador.

Unidad para el Cambio Rural, Á. d. (2019). *Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales: <https://www.ucar.gob.ar/index.php/biblioteca-multimedia/buscar-publicaciones/28-evaluaciones/542-presentacion-reporte-monitoreo-de-progreso>

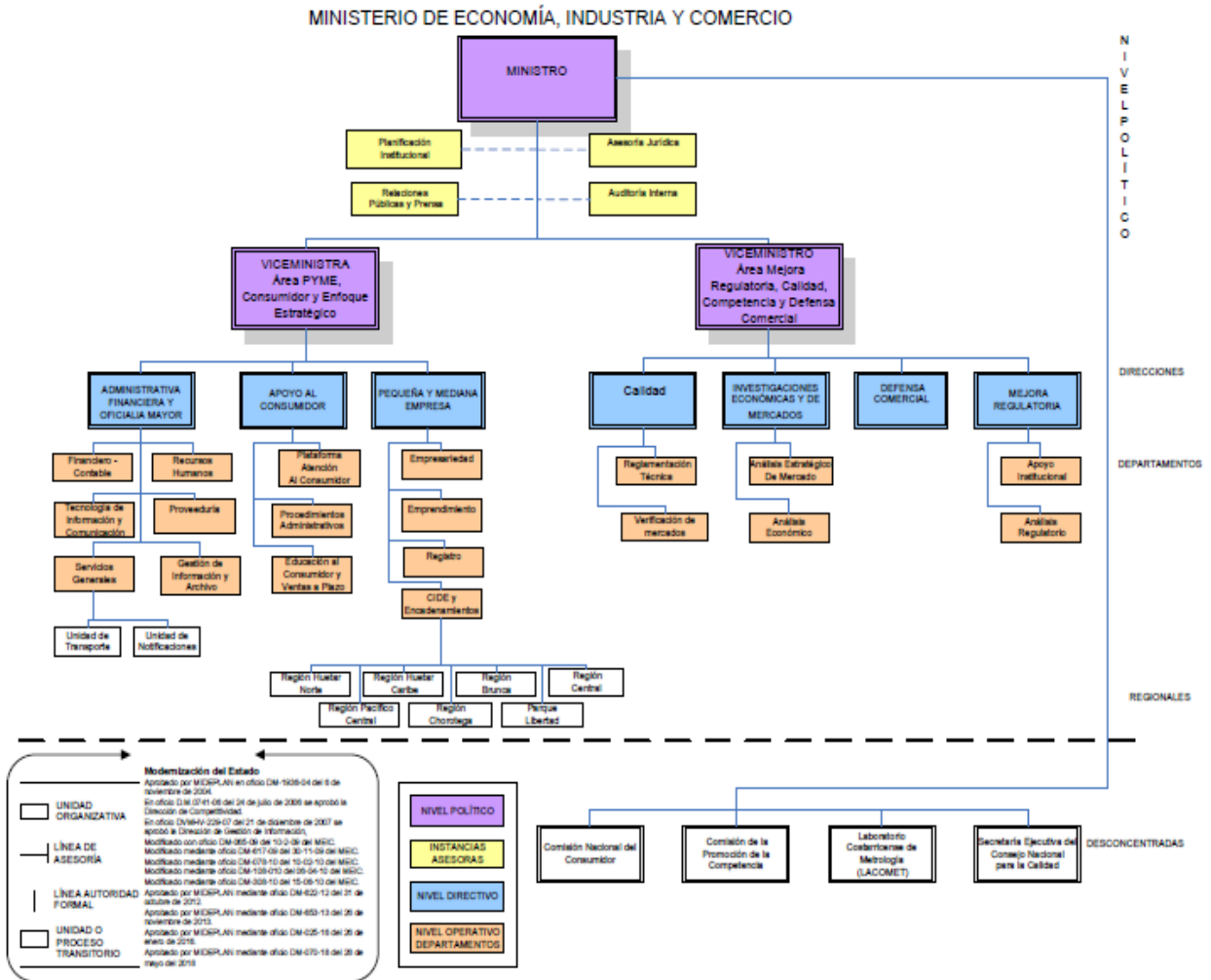
Unidas, O. d. (2004). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*.

WordPress.com. (04 de 2012). *La Estructura de las 7 S de McKinsey*. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de Artículos BM: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar y Formular Proyectos de Investigación*. Córdoba: Brujas.

ANEXOS

Anexo N° 1 Organigrama del MEIC



Fuente: imagen de la página web oficial del MEIC, 2019.

Anexo N° 2
Cuestionario para aplicar a las Agencias Internacionales

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Planificación Económica y Social

Este cuestionario es parte del proceso de investigación para el trabajo final de graduación, en el tema acerca de la Relevancia de la Aplicación de las Funciones de Monitoreo y Seguimiento de Programas Públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Objetivo del cuestionario: conocer la experiencia de la Agencia en el seguimiento, monitoreo y evaluación de sus proyectos de cooperación con las entidades públicas de Costa Rica.

1. ¿Qué instrumentos utiliza la Agencia para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?
2. ¿Cómo articula la agencia sus acciones con las Unidades contrapartes institucionales encargadas de ejecutar los proyectos de cooperación en materia de seguimiento, monitoreo y la evaluación?
3. ¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la Agencia con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los recursos de sus proyectos de cooperación?

Anexo N° 3
Cuestionario para aplicar a la UPI del MEIC

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Social
Escuela de Planificación Económica y Promoción Social
Planificación Económica y Social

Este cuestionario es parte del proceso de trabajo de graduación, en el tema de la Relevancia de la Aplicación de las Funciones de Monitoreo y Seguimiento de Programas Públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (MEIC).

Objetivo del cuestionario: caracterizar la Unidad de Planificación Institucional, (UPI) del MEIC, para identificar las prácticas en materia de seguimiento y monitoreo de proyectos.

Cuestionario

1. ¿Cómo surgió y cuál es el propósito, (citar la ley)?
2. ¿Cuál es la estructura interna de la UPI?
3. ¿Cuál es el propósito de la UPI en el MEIC, principalmente en materia de proyectos y que rol debe cumplir con los mismos?
4. ¿Cuál es la función que ha desempeñado la UPI en OVOP?
5. ¿Cuáles experiencias en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos ha implementado la UPI en el MEIC?
6. ¿Cuáles mecanismos de articulación interinstitucional e intersectorial se han dado en la UPI, MEIC?
7. ¿OVOP está vinculado con el PND y POI de MEIC?, especifica la actividad, metas y objetivos si así corresponden.

Anexo N° 4
Cuestionario para aplicar a la Contraloría General de la República

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Planificación Económica y Social

Este cuestionario es parte del proceso de investigación para el trabajo final de graduación, en el tema acerca de la Relevancia de la Aplicación de las Funciones de Monitoreo y Seguimiento de Programas Públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Objetivo del cuestionario: conocer la experiencia de la Unidad de Fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR) en el seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados.

1. ¿Cuál es el rol que desempeña la CGR en el seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados?
2. ¿Al amparo de cuál normativa se ejecuta dicha función de seguimiento, monitoreo y evaluación?
3. ¿Qué instrumentos utiliza la CGR para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?
4. ¿Cómo articula la CGR sus acciones con las Unidades contrapartes institucionales encargadas de ejecutar el seguimiento, monitoreo y la evaluación?
5. ¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la CGR con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados?

Anexo N° 5
Cuestionario para aplicar al MIDEPLAN

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Planificación Económica y Social

Este cuestionario es parte del proceso de investigación para el trabajo final de graduación, en el tema de la Relevancia de la Aplicación de las Funciones de Monitoreo y Seguimiento de Programas Públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Objetivo del cuestionario: conocer la experiencia de MIDEPLAN en cuanto seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos de inversión pública y de cooperación internacional.

Cuestionario

1. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de evaluación y seguimiento de MIDEPLAN, y qué funciones desempeña cada una de las partes?
2. ¿De qué manera MIDEPLAN cumple con lo indicado en el artículo 10, del Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del SINE año 2010 (Retroalimentación de resultados)?
3. ¿Cuáles son las acciones principales de capacitación que ejecuta el MIDEPLAN para la transferencia de conocimientos en cuanto al tema de Seguimiento y Evaluación dirigidos a los funcionarios encargados del área de Evaluación?
4. ¿Qué experiencias ha desarrollado el MIDEPLAN en materia de seguimiento y monitoreo de planes, programas y proyecto públicos?
5. ¿Qué rol desempeña el MIDEPLAN en materia de seguimiento y monitoreo en los proyectos de cooperación internacional de las demás instituciones públicas?
6. ¿Considera que el Manual de Evaluación de Intervenciones Públicas está siendo acogido por parte de las instituciones, y se está poniendo en práctica?

7. ¿Ha generado el MIDEPLAN instrumentos como parte de la ejecución de su rol en seguimiento, monitoreo y evaluación?
Indique algunos de esos instrumentos.
8. ¿De qué manera el MIDEPLAN fortalece las capacidades de los funcionarios de las UPI en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación?
9. ¿Cuál considera que es la importancia del seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos públicos?

Anexo N° 6
Cuestionario para aplicar a la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Planificación Económica y Social

Este cuestionario es parte del proceso de investigación para el trabajo final de graduación, en el tema de la Relevancia de la Aplicación de las Funciones de Monitoreo y Seguimiento de Programas Públicos en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Objetivo del cuestionario: conocer la experiencia de la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda en el seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos de inversión pública con financiamiento por medio de un empréstito.

1. ¿Cuáles son los proyectos de inversión pública a los cuales la Dirección de Crédito Público les aplica el seguimiento, monitoreo y evaluación?
2. ¿Al amparo de cuál normativa se ejecuta dicha función de seguimiento, monitoreo y evaluación?
3. ¿Qué instrumentos utiliza la Dirección de Crédito Público para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?
4. ¿Cómo articula la Dirección de Crédito Público sus acciones con las Unidades contrapartes institucionales encargadas de ejecutar el seguimiento, monitoreo y la evaluación?
5. ¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la Dirección de Crédito Público con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación con los proyectos de inversión pública?

Anexo N° 7

Matriz de Sistematización de la información

Pregunta	Fuente	Institución:	MEIC	Mideplan	D.C.P. Hacienda	C.G.R.	Crusa	PNUD	JICA	UCN	Sistematización	
		Funcionario:	Licda. Ruth Obregón Méndez	Licda. Florita Azoferfa Monge	Lic. Melvin Quirós Romero	Lic. Diego Leiva Mora	Lic. Juan Guillermo Murillo / Melania Santos Villarreal / Marisela Bonilla Freer	Licda. Marilyn Rivera P.	Silvia Camacho	Jesus Cisneros		Semejanzas
		Puesta:	Encargada de la UPI	Directora Evaluación y Seguimiento	Director Crédito Público	Encargado Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DIOE	Oficial de Proyecto Alcanzando Escala y Coordinadora del Proyecto Alcanzando Escala	Asistente Administrativa Proyecto Manejo Integral de PCB en Costa Rica	Oficial de Programa, Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Oficina en Costa Rica	Coordinador de la Unidad de Monitoreo y Evaluación		
		Fecha:	mayo-junio 2018	Enviado 07-05-18 / Recibido 26-05-18	Enviado 24-05-18 / Recibido 25-05-18	Enviado 24-05-18 / Recibido 24-05-18	Enviado 24-05-18 / Recibido 30-05-2018	24 de Agosto del 2018	21 agosto del 2018	15 de junio de 2018		
		E-mail:	robregon@meic.go.cr	florita@midetplan.go.cr	quirrosma@hacienda.go.cr	diego.leiva@cgr.go.cr	tmurillo@crusa.cr	mrivera@pnud.go.cr	silvia.camacho@jica.go.cr	jesus.cisneros@ucn.go.cr		
		Teléfono:	2549-1400 ext. 269	(506)2202-8540	(506) 2258-3875	(506) 2501-8507	(506) 2246-5656	22571839 ext. 225	2225-3114 ext.106	2283-8449		
		Modo de aplicación:	Personal y E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	Email	Email	Entrevista		
U - P - I - M E I - C	1	¿Cómo surgió y cuál es el propósito, (obrar la ley)?										
	2	¿Cuál es la estructura interna de la UPI?										
	3	¿Cuál es el propósito de la UPI en el MEIC, principalmente en materia de proyectos y que rol debe cumplir con los mismos?										
	4	¿Cuál es la función que ha desempeñado la UPI en OVOP?										
	5	¿Cuáles experiencias en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos ha implementado la UPI en el MEIC?										
	6	¿Cuáles mecanismos de articulación interinstitucional e intersectorial se han dado en la UPI, MEIC?										
	7	¿OVOP está vinculado con el PND y POI de MEIC?, especifica la actividad, metas y objetivos si así corresponden										
M I D E P L A N	8	¿Cómo se encuentra estructurada el Área de evaluación y seguimiento de Mideplan, y qué funciones desempeña cada una de las partes?										
	9	¿De qué manera Mideplan cumple con lo indicado en el artículo 10, del Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del SINE año 2010 (Reorientación de resultados)?										
	10	¿Cuáles son las acciones principales de capacitación que ejecuta el Mideplan para la transferencia de conocimientos en cuanto al tema de seguimiento y evaluación dirigidos a los funcionarios encargados del área de Evaluación?										
	11	¿Qué experiencias ha desarrollado el Mideplan en materia de seguimiento y monitoreo de planes, programas y proyectos públicos?										
	12	¿Qué rol desempeña el Mideplan en materia de seguimiento y monitoreo en los proyectos de cooperación internacional de las demás instituciones públicas?										
	13	¿Considera que el Manual de Evaluación de Intervenciones Públicas está siendo acogido por parte de las instituciones, y se está poniendo en práctica?										
	14	¿Ha generado el Mideplan instrumentos como parte de la ejecución de su rol en seguimiento, monitoreo y evaluación? Indique algunos de esos instrumentos.										
	15	¿De qué manera el Mideplan fortalece las capacidades de los funcionarios de las UPI en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación?										
	16	¿Cuál considera que es la importancia del seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos públicos?										
D - C - P - H A C I E N D A	17	¿Cuáles son los proyectos de inversión pública a los cuales la Dirección de Crédito Público les aplica el seguimiento, monitoreo y evaluación?										
	18	¿Al amparo de cuál normativa se ejecuta dicha función de seguimiento, monitoreo y evaluación?										
	19	¿Qué instrumentos utiliza la Dirección de Crédito Público para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?										
C - G - R - A G E N T E N C I A S	20	¿Cómo articula la Dirección de Crédito Público sus acciones con las Unidades contables institucionales encargadas de ejecutar el seguimiento, monitoreo y la evaluación?										
	21	¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la Dirección de Crédito Público con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación con los proyectos de inversión pública?										
	22	¿Cuál es el rol que desempeña la CGR en el seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados?										
	23	¿Al amparo de cuál normativa se ejecuta dicha función de seguimiento, monitoreo y evaluación?										
	24	¿Qué instrumentos utiliza la CGR para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?										
	25	¿Cómo articula la CGR sus acciones con las Unidades contables institucionales encargadas de ejecutar el seguimiento, monitoreo y la evaluación?										
	26	¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la CGR con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los fondos públicos de los entes fiscalizados?										
27	¿Qué instrumentos utiliza la Agencia para realizar ese seguimiento, monitoreo y evaluación?											
28	¿Cómo articula la agencia sus acciones con las Unidades contables institucionales encargadas de ejecutar los proyectos de cooperación en materia de seguimiento, monitoreo y la evaluación?											
29	¿Cuál considera que es el principal aporte que realiza la Agencia con la implementación del seguimiento, monitoreo y evaluación del uso de los recursos de sus proyectos de cooperación?											

Fuente: elaboración propia, 2018-2019.

Anexo N° 8
Matriz de Sistematización del FODA y 7'S

7´S	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIA				
ESTRUCTURA				
SISTEMAS				
ESTILO				
PERSONAL				
HABILIDADES				
VALORES				

Fuente: elaboración propia con datos de la UPI del MEIC, 2018.

Anexo N° 9
Plan de Estudios Bachillerato y Licenciatura en Planificación Económica
Social, Universidad Nacional

I NIVEL			
I PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF400	Economía general	03	Ninguno
PPF401	Teoría de la organización	03	Ninguno
PPF402	Metodología de la investigación	03	Ninguno
MAT020	Matemática Financiera	03	Ninguno
	Estudios generales I	03	
	Estudios generales II	03	
II PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF403	Teoría del desarrollo	03	PPF400
PPF404	Teoría de la planificación	03	PPF401
PPF405	Comunicación Social	03	Ninguno
PPF406	Contabilidad	03	MAT020
	Estudios generales III	03	
	Estudios generales IV	03	

II NIVEL			
I PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF407	Desarrollo y movimientos sociales en Costa Rica	03	Ninguno
PPF408	Administración	03	Ninguno
PPF409	Análisis del comportamiento de los grupos	03	Ninguno
PPF410	Estadística para planificadores	03	Ninguno
	Idioma integrado I	04	Ninguno
II PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF411	Estado y gestión ciudadana	03	Ninguno
PPF412	Microeconomía	03	PPF400
PPF413	Planificación estratégica	03	PPF404
PPF414	Diagnóstico y acción comunitaria	03	PPF402 PPF409
	Idioma integrado II		Idioma integrado I

III NIVEL			
I PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF415	Ordenamiento territorial y planificación	03	PPF414
PPF416	Formulación proyectos I	03	PPF412
PPF417	Análisis financiero Programación y presupuesto	03	PPF406
PPF418	Práctica Organizativa I	06	PPF414
	Optativo I	03	
II PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF420	Macroeconomía	03	PPF412
PPF421	Planificación sectorial y regional	03	PPF415
PPF422	Formulación de Proyectos II	03	PPF 408 PPF416
PPF423	Práctica Organizativa II	06	PPF418
	Optativo II	03	

IV NIVEL			
I PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF419	Estado y políticas públicas	03	PPF411
PPF424	Ambiente y desarrollo	03	PPF403
PPF425	Planificación local (urbana-rural)	03	PPF421
PPF427	Práctica de formulación, administración y evaluación de proyectos I	06	PPF422 PPF423
	Optativo III	03	
II PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF426	Diseño de investigación	03	PPF423
PPF428	Evaluación de impacto ambiental	03	PPF424
PPF429	Género y desarrollo	03	Ninguno
PPF430	Práctica de formulación, administración y evaluación de proyectos II	06	PPF427
	Optativo IV	03	

TOTAL DE CRÉDITOS DE BACHILLERATO 140

**PLAN ESTUDIOS DE LICENCIATURA
EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

V NIVEL			
I PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF500	Seminario y análisis de coyuntura	03	Bachillerato
PPF501	Taller de investigación I	04	Bachillerato
PPF502	Planificación de recursos humanos	03	Bachillerato
PPF503	Gerencia de organizaciones sociales	04	Bachillerato
PPF506	Contexto internacional para el desarrollo	4	Bachillerato

II PERIODO			
CÓDIGO	NOMBRE	CRÉDITOS	REQUISITOS
PPF504	Taller de investigación II	04	PPF501
PPF505	Seminario temático	04	Bachillerato
PPF507	Perspectivas de la planificación	04	PPF500
PPF508	Evaluación de programas públicos	03	Bachillerato
	Optativo V	03	

TOTAL CRÉDITOS LICENCIATURA 36

CRÉDITOS TOTALES DE LA CARRERA 176

Fuente: Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, página web oficial, 2019.

Anexo N° 10

Plan de Estudio Carrera de Bachillerato de Estadística, Universidad de Costa Rica

Estructura de Cursos del Plan de Estudios Bachillerato en Estadística Resolución (VD-R-9448-2016)

Código 330402

(Rige a partir del I Ciclo del 2017)

Nivel Sigla	Nombre del Curso	Horas				Requisitos	Correquisitos	Créditos
		T	P	L	TP			
1 Año								
I Ciclo								
EG-I	Curso Integrado de Humanidades I	8	-	-	-	-----	---	6
EG-	Curso de Arte	3	-	-	-	-----	---	2
MA-0001	Precálculo	5	-	-	-	-----	---	0
XS-1110	Estadística Introdutoria I	3	2	-	-	-----	---	4
LM-1030	Estrategias de Lectura en Inglés I (Para otras carreras)	6	-	-	-	-----	---	4
SUBTOTAL								16
II Ciclo								
EG-II	Curso Integrado de Humanidades II	8	-	-	-	EG-I	---	6
XE-0156	Introducción a la Economía	4	-	-	-	-----	---	4
XS-1130	Estadística Introdutoria II	4	-	-	-	XS-1110 ó XS-0111 MA-0001 ó MA-0125	---	4
EF-	Actividad Deportiva	-	-	2	-	-----	---	0
MA-1021	Cálculo para Ciencias Económicas	5	-	-	-	MA-0001	---	4
SUBTOTAL								18
2 Año								
III Ciclo								
SR-I	Seminario de Realidad Nacional I	2	-	-	-	EG-II	---	2
XS-2210	Estadística Computacional I	-	-	-	4	XS-1130 ó XS-0113 MA-1021 ó MA-0213	---	4
XS-2310	Modelos Probabilísticos Discretos	4	-	-	-	MA-1021 ó MA-0213 XS-1130 ó XS-0113	XS-2110 ó XS-0211	4
XS-2110	Métodos Estadísticos	2	2	-	-	XS-1130 ó XS-0113	XS-2310 ó XS-0121	4
SUBTOTAL								17
IV Ciclo								
RP-	Repertorio	-	-	-	-	---	---	3
XS-2230	Estadística Computacional II	-	-	-	4	XS-2310 ó XS-0121 XS-2210 ó XS-0220 XS-2110 ó XS-0211	---	4
XS-2330	Modelos Probabilísticos Continuos	2	2	-	-	MA-0313 ó MA-1004 XS-2310 ó XS-0121, XS-2110 ó XS-0211	XS-2130 ó MA-0223, MA-1023	4
XS-2130	Modelos de Regresión Aplicados	3	2	-	-	XS- 2110 ó XS-0211, XS-2210 ó XS-0220, MA-1004 ó MA-0313	XS-2330 ó XS-0212	4
MA-1023	Cálculo con Optimización	5	-	-	-	MA-1001 ó MA-0213 ó MA-1021	MA-1004	4
SUBTOTAL								19

3 Año		Nombre del Curso	Horas				Requisitos	Correquisitos	Créditos
V Ciclo	Sigla		T	P	L	TP			
	SR-II	Seminario de Realidad Nacional II	2	-	-	-	SR-I	---	2
	XS-3150	Principios de Diseños	3	1	-	-	XS-2330 ó XS-0212,	---	4
	XS-3110	Principios y Técnicas de Muestreo	2	3	-	-	XS-2230 ó XS-0221,	---	4
	XS-3310	Teoría Estadística	2	2	-	-	MA-1023 ó MA-0232,	---	4
	XS-3010	Demografía Aplicada	2	2	-	-	XS-2230 ó XS-0221	---	4
VI Ciclo								SUBTOTAL	18
	XS-3170	Aplicaciones de Diseños	3	1	-	-	XS-3150 ó XS-0314	---	4
	XS-3130	Diseño de Encuestas por Muestreo	1	3	-	-	XS-3110 ó XS-0312	---	4
	XS-3210	Sistemas de Información	2	1	-	-	XS-2230 ó XS-0221	---	3
	XS-3510	Metodología de la Investigación	3	-	-	-	XS-3110 ó XS-0312	---	3
	OPT-	Optativo	-	-	-	-	---	---	3
VI Ciclo								SUBTOTAL	17
4 Año									
VII Ciclo									
	OPT-	Optativo	-	-	-	-	---	---	3
	XS-4410	Práctica Profesional I	1	2	-	-	XS-3010 ó XS-0313, XS-3130 ó XS-0323, XS-3170 ó XS-0324, XS-3510 ó XS-0411	XS-4110 ó XS-0412, XS-4010 ó XS-0414	3
	XS-4510	Administración para Estadística	3	-	-	-	XS-3130 ó XS-0323, XS-3170 ó XS-0324, XS-3510 ó XS-0411	---	3
	XS-4110	Introducción al Análisis Multivariado	2	2	-	-	XS-3310 ó XS-0222, XS-2130 ó XS-0223	XS-4410 ó XS-0413	4
	XS-4010	Indicadores Económicos, Sociales, Ambientales e Institucionales	3	-	-	-	XE-0156, XS-3010 ó XS-0313, XS-3210 ó XS-0321	XS-4410 ó XS-0413	3
VII Ciclo								SUBTOTAL	16
VIII Ciclo									
	XS-4430	Práctica Profesional II	1	4	-	-	XS-4010 ó XS-0414, XS-4110 ó XS-0412,	---	4
	XS-4530	Decisiones Estadísticas y Administrativas	2	2	-	-	XS-4510 ó XS-0322, XS-4010 ó XS-0414	---	4
	XS-4050	Técnicas de Medición para Estadística	1	2	-	-	XS-4110 ó XS-0412, XS-4010 ó XS-0414	---	3
	XS-4030	Control Estadístico de Procesos Organizacionales	2	2	-	-	XS-3170 ó XS-0324, XS-4110 ó XS-0412	---	4
VIII Ciclo								SUBTOTAL	15
TOTAL								TOTAL	136

LISTA DE CURSOS OPTATIVOS DEL BACHILLERATO EN ESTADÍSTICA

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	HORAS				REQUISITOS	CORREQ	CR
		T	P	L	TP			
XS-3220	Paquetes Estadísticos	1	3	-	-	XS-2130		3
XP-5028	Gerencia Pública	3	-	-	-			3
XP-5033	Prospectiva Organizacional	3	-	-	-			3
PS-0001	Psicología General I	3	-	-	-			3
CP-1212	Política Actual Costarricense	3	-	-	-			3
CP-1500	Principios de Ciencias Políticas	2	-	-	-			2
FS-0107	Fenómenos Atmosféricos	4	-	-	-			4
FS-0101	Fundamentos de Astronomía	4	-	-	-			3
FS-0115	Fundamentos de Oceanografía	4	-	-	-			3
B-0350	Problemas Especiales en Biología	4	-	-	-			4
LM-2003	Francés Básico I	3	-	-	-			2
LM-2004	Francés Básico I	3	-	-	-	LM-2003		2
LM-1032	Estrategias de Lectura en Inglés II	6	-	-	-	LM-1004 o LM-1030		4
LM-1031	Inglés Intensivo I (Oral)	-	6	-	-			4

Fuente: Escuela de Estadística, Universidad de Costa Rica, página web, 2019.

Anexo N° 11
Participantes como fuentes de información

Institución / Organización	Entrevistado	E-mail	Puesto	Dependencia
MEIC	Ruth Obregón Méndez	robregon@meic.go.cr	Encargada	Unidad de Planificación
MEIC	Rolando Marín Alvarado	rmarin@meic.go.cr	Jefe Depto. Empresariedad	Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (Digepyme)
Mideplán	Florita Azofeifa Monge	fazofeifa@mideplan.go.cr	Directora	Dirección Evaluación y Seguimiento
Contraloría General de la República	Diego Leiva Mora	diego.leiva@cgr.go.cr	Encargado	Área de Fiscalización del Sistema Administrativo Financiero-DFOE
Ministerio de Hacienda	Melvin Quirós Romero	quirosme@hacienda.go.cr	Director	Dirección de Crédito Público
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)	Silvia Camacho	CamachoSilvia.CR@jica.go.jp	Oficial de Programa	Área de Coordinación de Proyectos
Unión Internacional para la Cooperación de la Naturaleza (UICN)	Jesús Cisneros	jesus.cisneros@uicn.org	Coordinador	Unidad de Monitoreo y Evaluación
Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Marilyn Rivera P.	mrivera@minae.go.cr	Coordinadora	Área de Coordinación de Proyectos
Fundación Costa Rica Estados Unidos para Cooperación (CRUSA)	Juan Guillermo Murillo	jmurillo@crusa.cr	Coordinador	Área de Coordinación de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2020.