



Municipalidad de
Santa Bárbara

Metodología para Gestionar Programas y Proyectos

Municipalidad de Santa Bárbara, Heredia



Planificación Institucional
2024



TABLA DE CONTENIDO

Introducción	2
Formulación de programas y proyectos priorizados y vinculados a la planificación institucional para resultados, que incorpore la definición del valor público a alcanzar para cada caso.	3
Orientaciones en la Gestión de Proyectos.....	3
Criterios para la elaboración del perfil y para la aplicación de análisis de prefactibilidad y factibilidad	9
Mecanismos para la ejecución, control y la evaluación de los programas y proyectos.....	20
Determinación de criterios para la aprobación de los programas y proyectos.....	32
Mecanismo para la rendición de cuentas de las distintas fases de la gestión de los programas y proyectos.....	33
Mecanismo para el mejoramiento continuo de las distintas fases de la gestión de los programas y proyecto..	35
Acompañamiento, Seguimiento y Evaluación de la Metodología	37
Bibliografía:.....	38



Introducción

El presente documento corresponde a la “Metodología para Gestionar Programas y Proyectos”, elaborado por la Planificación Institucional. La cual contempla cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto; de manera que se organicen los tiempos, se proporcionen herramientas ágiles, además, se gestione y minimice los riesgos del proyecto, lo cual remite hacia el incremento de la generación de valor público a través de inversiones públicas de calidad.

En este contexto, el presente documento se enmarca en la Gestión para Resultados (GpR), la cual tiene como fin contribuir a la generación de resultados, los cuales se traducen en cambios económicos, sociales, ambientales y culturales que deriven en un mayor desarrollo nacional.

Asimismo, es necesario destacar que la presente metodología atiende la disposición 4.8 emitida en el Informe de Auditoría sobre la Gestión para los Resultados en la Municipalidad de Santa Bárbara de Heredia N° DFOE-LOC-IAD-00011-2023.

Por lo que, fue un proceso que conllevó: i) mapeo de lo que funciona ya en términos de prácticas, procedimientos, métodos y procesos, ii) investigación sobre los lineamientos de cómo se gestionan los tipos de proyectos para este gobierno local (Ley General de Contratación Pública N°9986, Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública) iii) definición de los procesos que supondrán mejoras prácticas de gestión de proyectos, los cuales podrán conllevar reglas, plantillas y procedimientos. iv) por último, teniendo en cuenta que deberá ser revisada de forma periódica, actualizados y cambiados cuando sea necesario.



Formulación de programas y proyectos priorizados y vinculados a la planificación institucional para resultados, que incorpore la definición del valor público a alcanzar para cada caso.

Orientaciones en la Gestión de Proyectos

Gestión para Resultados (GpR)

La GpR constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. (Mideplan, p.3, 2016).

Es por esto que la GpR implica un compromiso del gobierno local y de la ciudadanía, ya que los resultados que se buscan desde la municipalidad deben responder estrictamente al bien social, por tanto, se debe incorporar de forma oportuna la participación ciudadana en la identificación de las necesidades y proyectos.

Valor Público

El valor público es fundamental en el concepto de Gestión para Resultados, ya que este existe cuando los programas y proyectos que ejecuta el municipio se llevan a cabo para solventar las necesidades cantonales, ofreciendo cada vez más bienes y servicios más eficientes, con calidad, inclusivos y con gran grado de oportunidad.

Frente al tema, Conejero (2013) afirma que “el valor público podría ser una parte central de la respuesta a la pregunta:

¿Cómo podemos obtener el mejor resultado para la sociedad en función de los bienes y recursos disponibles? (p.11).

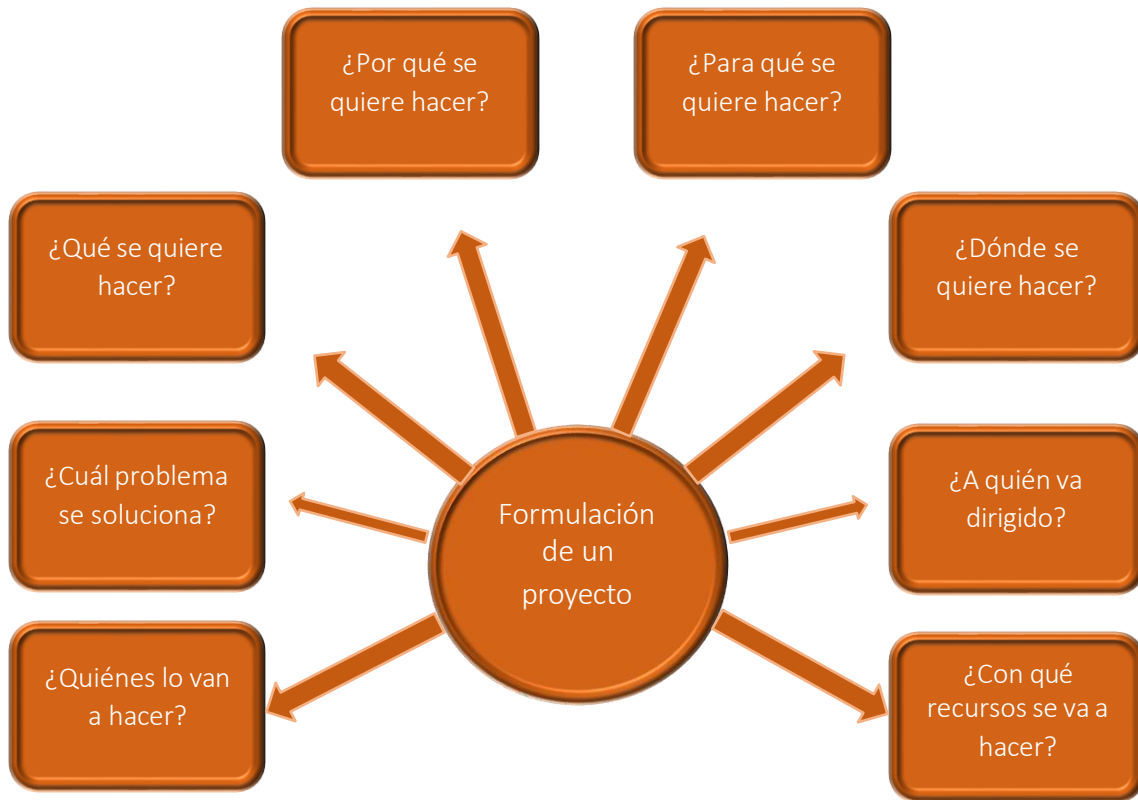
Desarrollando esta línea de argumentación Coats y Passmore (2008) proponen una dinámica del valor público a través de tres procesos:

- 1) Autorización: proceso mediante el cual el valor público es legitimado, esto es, podemos responder a la pregunta ¿para qué sirve este servicio público?
- 2) Creación: proceso en el que se alcanza un tipo de prestación de servicios que satisface las expectativas del público y permite la mejora continua.
- 3) Medición: proceso para la valorar si se han cumplido las metas y objetivos propuestos. (p.7).

Definición de proyecto

En la fase de formulación se identifica el problema y se prepara de forma clara y concisa la alternativa que busca solucionar el problema o la necesidad. Por lo tanto, las preguntas para formular un proyecto serán:

Figura N°.1 Preguntas para formular un proyecto



Fuente: Planificación Institucional, 2024.



Así las cosas, es importante comprender que el proceso de definición del proyecto conlleva una vinculación con la planificación en el largo plazo, esto porque la planificación representa un faro que nos guía y nos muestra que el objetivo final está en el horizonte, por ende, de previo la municipalidad ha trazado como llegar a esa meta por medio de una serie de programas y proyectos.

Frente al tema, cada proyecto deberá definir el valor público a alcanzar para cada caso, con el objetivo de que los proyectos planteados atiendan verdaderamente las necesidades de la población.

Definición del producto terminado

El producto terminado se entenderá como el resultado concreto que las actividades deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato. Esto constituye el primer nivel de resultados dentro del ciclo de maduración del proyecto, cuando se termina la ejecución.

Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad de un proyecto forma parte de los factores de éxito de un proyecto. El mismo deberá permanecer en cada una de las etapas del proyecto, y, por lo tanto, deberá contemplar entre otros elementos:

- Capacidad de las entidades ejecutores de dar continuidad a los resultados del proyecto.
- Grado de apropiación de los proyectos por parte de los beneficiarios: iniciativa en la idea de proyecto, participación en las distintas fases, toma de decisiones conjunta.
- Recursos suficientes para financiar los costos necesarios.
- Capacidad técnica y de gestión para el desarrollo del proyecto.
- Protección del medio ambiente: las condiciones medioambientales continúan luego de ejecutado el proyecto.
- Garantía de la recepción de los beneficios del proyecto por parte de la población meta del mismo.



Desde la fase de identificación y formulación, así como en la ejecución, las entidades ejecutoras deberán tomar las previsiones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los procesos.

Responsabilidad de gestionar proyectos

Las tareas que implica ser responsable de un proyecto, son:

- **Planificación:** se debe programar debidamente para cumplir con los objetivos del proyecto, respetando el presupuesto y los plazos que se establecen.
- **Liderazgo:** una parte esencial de cualquier responsable de proyectos serán las habilidades de comunicación.
- **Gestión del tiempo:** cumplir con exactitud el cronograma será fundamental para culminar con éxito el proyecto. Cuando surjan problemas, los gestores de los proyectos serán los responsables de resolverlos y comunicarse de manera efectiva con las personas necesarias.
- **Presupuesto:** los responsables de los proyectos tendrán la responsabilidad de elaborar el presupuesto de un proyecto y posterior, apegarse al mismo de manera conforme. Si determinadas partes del proyecto acaban costando más o menos de lo previsto, los gestores de proyectos serán responsables de moderar el gasto y reasignar fondos cuando sea necesario.
- **Documentación:** el responsable deberá de medir y analizar el progreso del proyecto para asegurar que se desarrolle según lo programado. Además, debe asegurarse de que todas las acciones relevantes estén aprobadas y firmadas, y de que esos documentos se archiven para referencia futura.
- **Seguimiento y evaluación:** los responsables deberán rendir cuentas cuando así sea necesario y bajo el mecanismo establecido por la Planificación Institucional, asimismo, control de sus órdenes de pedido y cancelaciones a sus proveedores.
- **Mantenimiento:** una vez culminado el proyecto, resultará vital contar con un plan para el mantenimiento continuo y la resolución de conflictos.



Interesados e involucrados

De acuerdo con el Mideplan (2022), la definición de roles y responsabilidades conllevan las siguientes restricciones y condiciones a valorar:

1. Definición del encargado del proyecto, según la fase o el ciclo de vida del proyecto.
2. Definición de roles y responsabilidades de los perfiles profesionales necesarios para la gestión del proyecto.
3. Contratación de personal tomando en consideración la normativa y lineamientos vigentes en la materia, reubicación temporal de personal o asignación del recargo de trabajo.
4. Conformación del equipo de trabajo para la gestión del proyecto, según la fase o el ciclo de vida del proyecto.
5. Definición de la estructura del proyecto, la cual contempla el tipo de estructura organizacional para la gestión del proyecto, del financiamiento y de la ejecución; las cuales demandan la selección de la mejor alternativa en acatamiento de la regla fiscal y otros criterios que se estimen pertinentes.
6. Gestión de requisitos para el trabajo del equipo del proyecto, por ejemplo: oficina de trabajo, equipo y materiales, entre otros.
7. Aprobación de los diferentes productos según la etapa y fase. (p.67).

El tiempo y la ejecución del proyecto

Con finalidad de cumplir con éxito el proyecto se debe contar con un cronograma que permita velar por la ejecución del proyecto, por lo que, se deberá presentar la duración prevista para las diferentes actividades a lo largo del tiempo total de proyecto.



Expediente del proyecto

A partir de la fecha de divulgación de esta metodología se deberá contar con un expediente por cada uno de los proyectos, los cuales estarán conformados por:

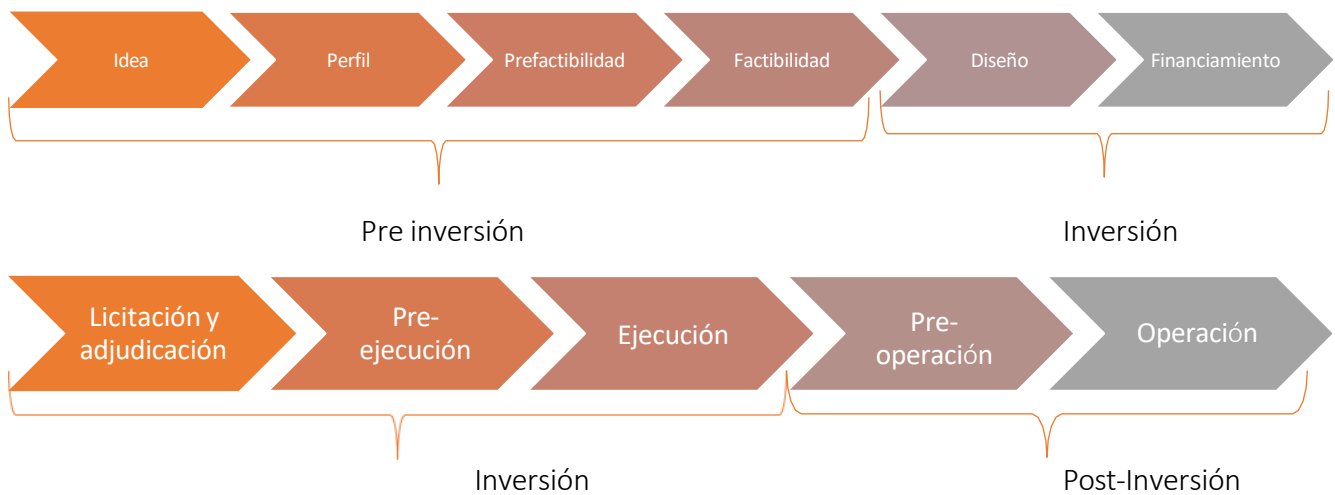
- Estudios de pre inversión (estudios, acta de constitución).
- Inversión (informe de avance del proyecto, formularios de solicitudes de modificaciones).
- Cierre del proyecto (formularios de aceptación y cierre).

Criterios para la elaboración del perfil y para la aplicación de análisis de prefactibilidad y factibilidad

Fase Pre Inversión

El ciclo de vida de un proyecto de inversión está conformado por tres fases, las cuales son pre inversión, inversión y post-inversión, cada una de estas fases está compuesta por diferentes etapas, tal como se detalla a continuación:

Figura N°2 Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: MIDEPLAN (2022).

Como se logra visualizar en la figura N°2, la fase de pre inversión está compuesta por la idea, el perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, el motivo principal de esta metodología es compilar la teoría, técnicas y procedimientos para que la Municipalidad de Santa Bárbara estandarice como una idea se convierte en una realidad. Así las cosas, es importante comprender que la idea se concibe como la descripción básica del problema o necesidad y el perfil es el proceso donde se evalúan las posibles alternativas ante la solución al problema/necesidad.



Seguidamente, se deberá llevar a cabo el estudio de prefactibilidad donde se realiza el levamiento de información específicamente para el proyecto. Ahora, una vez comprendido en términos generales los elementos de esta fase de inicio, se presentan los instrumentos a utilizar que estandarizan esta fase inicial:

Primeramente, cada proyecto contará con un acta de constitución del proyecto:


Tabla N°1 Acta de Constitución de Proyecto

Acta de Constitución del proyecto		
Fecha de documento:		
Nombre del proyecto: debe cumplir con las siguientes características, a saber: <ul style="list-style-type: none">• Ser claro, conciso, concreto, relacionado y representativo con la naturaleza y características del proyecto.• Mantener el nombre durante toda la vida del proyecto.• Identificar el proyecto en forma inequívoca y clara.• Precisar el nombre del proyecto bajo las siguientes interrogantes: › ¿qué se va a hacer? › ¿sobre qué? › ¿quién? › ¿dónde?		
Programa y Área Ejecutora responsable:		
Propósito del proyecto:		
Control de versiones:		
Versión:	Fecha:	Origen del cambio:
Aprobado por:		
Encargado del área:	Encargado del proyecto:	Alcalde:

Nota: Planificación Institucional, 2024.

Asimismo, se debe completar la siguiente plantilla, la cual pretende exponer un diagnóstico donde se profundice en los antecedentes, datos históricos y características generales del área geográfica, alternativas de solución, justificación, objetivos, vinculación con planificación estratégica, resultados esperados, entregables del proyecto, objetivo de desarrollo sostenible vinculado al proyecto y la definición de valor público a alcanzar para cada caso

Tabla N°2 Ficha técnica del proyecto

Ficha técnica del proyecto		
Programa:		
Unidad Municipal:		
Responsable del proyecto:		
Fecha:		
Costo (monto):		
Nombre del proyecto:		
Diagnóstico (antecedentes, datos históricos, características físicas, económicas, sociales, entre otras, del área geográfica donde se tiene identificada la problemática u oportunidad):		
Alternativas de solución: En esta etapa se identifican y evalúan de manera preliminar las diferentes alternativas y se realizan recomendaciones para continuar los estudios sobre las mejores alternativas analizadas		
Alternativas de solución	Ventajas	Desventajas
1)		
2)		
3)		
Selección de la alternativa de solución: se discrimina entre alternativas y se constituye un proyecto (determinar alcances y limitaciones)		
Justificación (importancia, necesidad, problemática, población demandante):		
Objetivos (Es muy importante establecer correctamente el objetivo central, así como los objetivos específicos, ya que el cumplimiento de estos determinará el nivel de éxito del proyecto):		
Vinculación con Políticas, Planes y Estrategias de Desarrollo:		

Resultados esperados del proyecto:
Entregables del proyecto (Nombre del Entregable, Descripción del entregable, Fecha entrega):
Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado al proyecto (elegir de la lista despegable):
Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Objetivo 2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Objetivo 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Objetivo 4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos. Objetivo 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. Objetivo 7 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Objetivo 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Objetivo 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Objetivo 10 Reducir la desigualdad en y entre los países. Objetivo 11 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Objetivo 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Objetivo 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Objetivo 14 Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Objetivo 15 Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica. Objetivo 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Objetivo 17 Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
Definición de Valor Público (incluye: • Satisfacción pública • Valor económico – generación de actividad económica o empleo • Valor social y cultural – capital y cohesión social • Valor político – dialogo democrático, participación pública • Valor ecológico – desarrollo sostenible, reducción de polución, residuos y calentamiento global • Prestación de servicios – prestación, satisfacción, elección, justicia, coste • Rendimiento financiero – Beneficios, valor de gasto, eficiencia • Rendimiento no financiero – Eficiencia, satisfacción del consumidor, calidad del servicio • Valor social desde la perspectiva del usuario, valor económico tangible desde la perspectiva de la administración, valor económico intangible desde la perspectiva de la administración. • Confianza y legitimidad • Protección de los derechos de ciudadanía):

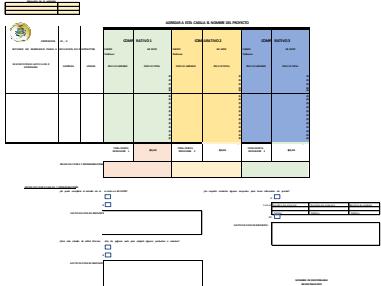
Nota: Planificación Institucional, 2024.

Continuando con la siguiente etapa, se encuentra el estudio de factibilidad en el cual se optimizan todos los aspectos técnicos, la programación financiera, el programa de ejecución, puesta en marcha y operación, así como los aspectos de los estudios de impacto (mercado, ambiental, legal y administrativo, técnico).

Ahora bien, las siguientes fichas resumen contienen la descripción de los elementos de los estudios (mercado, técnico, ambiental, legal y administrativo, riesgos) y el debido código del

instrumento a utilizar por la administración para atender dicho procedimiento, por lo tanto, pretenden ser un marco orientador para las unidades ejecutoras de proyectos:

Tabla N°3 Estudio de mercado

<p><i>Estudio de mercado</i></p>	<p style="text-align: center;">Código de instrumento P3</p> 
<p>El estudio de mercado propicia la identificación de la demanda y oferta ya sea del bien y/o servicio, analizar los precios y la comercialización de bienes y/o servicios, con la finalidad de realizar un análisis del mercado y la viabilidad de la implementación de la solución propuesta ante el problema y/o necesidad.</p>	
<p>Estimación de la población</p>	
<p><i>Población afectada:</i> es el segmento de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para satisfacer el problema o necesidad identificada. También llamada población carente. <i>Población objetivo:</i> es aquella parte de la población afectada a la que el proyecto, una vez examinados los criterios y restricciones, está en condiciones reales de atender, es decir, aquella que será beneficiada y atendida por el proyecto. Esta población se constituye en la meta del proyecto y constituirá la base de su dimensionamiento.</p>	
<p>Estimación de la demanda actual y proyectada</p>	
<p>Una vez calculada la población objetivo del proyecto, se continúa con la estimación de la demanda actual y futura. La cual se debe calcular por medio de datos obtenidos por los estudios de campo, el comportamiento actual y futuro de la población beneficiaria, tomando en cuenta factores o variables que podrían modificar la tendencia de su comportamiento.</p>	
<p>Análisis de precios y tarifas</p>	
<p>Interesa conocer los precios históricos, actuales y futuros de los productos iguales o similares a los del proyecto, es decir, conocer la tendencia histórica de la variación de dichos precios y sus proyecciones futuras por lo menos dentro del horizonte de planeamiento.</p>	



Una vez realizado el estudio de mercado, es importante para este Gobierno Local detectar si será un proyecto plurianual; con finalidad de consignar los recursos presupuestarios requeridos para cada uno de los períodos de duración del proyecto y, por ende, alcanzar de una forma eficiente y eficaz los objetivos institucionales. Por lo tanto, deberán emplear la siguiente herramienta:


Tabla N°4 Matriz Plan de Acción Inversión Plurianual

Matriz Plan de Acción Inversión Plurianual Instrumento de Planificación en el Mediano Plazo Código del Instrumento P4								Seguimiento y Evaluación				
Producto de valor a generar Actividad/acción/obra/intervención	Meta/Indicador	Responsable de ejecución	Plazo de ejecución					Costo previsto (recursos requeridos)	Escala de valoración de cumplimiento			Observaciones /Propuesta de mejora
			Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)		Total	Parcial	Incumplimiento	

Nota: Elaboración propia (2024).

Ahora bien, con respecto a los aspectos técnicos deberán tener claridad sobre los siguientes elementos:

Tabla N°5 Estudio técnico

<i>Estudio técnico</i>	Código de instrumento P7
	 Estudio técnico
	Localización (Indicar la zona geográfica donde se desarrollará y la cobertura que tendrá el proyecto):
	Tamaño (El tamaño estará definido por la población servida):
	Tecnología (Conjunto de procedimientos y medios que el proyecto utilizará para la producción del bien o servicio durante su etapa de operación):
	Ingeniería (dependiendo del tipo de proyecto, son: análisis de riesgos ante fenómenos naturales, esquemas, croquis, diagramas o bosquejos de las obras e instalaciones requeridas, Flujos de trabajo, esquemas operativos u otros elementos básicos, previendo lo requerido para las etapas de ejecución y operación, Especificaciones técnicas que puedan identificarse con la información disponible y la localización y tecnología propuestas, entre otros)
	Cálculo de costos (Identificados los aspectos técnicos básicos del proyecto: localización, tamaño, tecnología, procesos, ingeniería y estrategias; se procede a confeccionar la estimación de costos relacionados):
Se pretende resolver las preguntas referentes a lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.	
Localización:	
Indicar la zona geográfica donde se desarrollará y la cobertura que tendrá el proyecto.	
Tamaño:	
El tamaño estará definido por la población servida, las personas atendidas en determinado periodo o bien por las características del área geográfica de influencia. No obstante, cada proyecto tiene características particulares que pueden afectar su tamaño, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, el proceso tecnológico definido, las obras físicas, costos, equipamiento, disponibilidad de insumos y de recursos, localización, entre otros.	
Tecnología:	
La tecnología se refiere al conjunto de procedimientos y medios que el proyecto utilizará para la producción del bien o servicio durante su etapa de operación.	
Ingeniería:	
La ingeniería del proyecto consiste en determinar el tipo de inversiones con base en las normas de diseño y la legislación vigente sobre infraestructura e instalaciones que se requiere, por tanto, se deberá considerar entre otros elementos:	
-Estimación general de las áreas o espacios que se requieren para la operación del proyecto incluyendo posibles expropiaciones.	
-Especificaciones técnicas que puedan identificarse con la información disponible y la localización y tecnología propuestas.	
-Propuestas preliminares para realizar la etapa de ejecución por componentes o fases, cuando el proyecto así lo requiera por su extensión, características, disponibilidad de recursos u otros.	

Análisis de interesados:
Engloba a las personas, organizaciones o comunidades que pueden tener algún tipo de interés, poder de decisión o verse afectadas por el proyecto (de manera positiva o negativa) durante el desarrollo de su ciclo de vida.
Cálculo de costos
Una vez identificados los aspectos técnicos básicos del proyecto: localización, tamaño, tecnología, procesos, ingeniería y estrategias; se procede a confeccionar la estimación de costos relacionados con cada una de las alternativas que hasta el momento se consideren factibles.

Nota: Elaboración propia, con datos de Mideplan (2022).

Sobre los aspectos ambientales se deberán de tomar en consideración los siguientes elementos:

Tabla N°6 Estudio ambiental

<i>Estudio ambiental</i>	Código de instrumento P5																																																																																		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%; text-align: center;">ITEM</th> <th style="width: 65%;">CRITERIOS AMBIENTALES</th> <th style="width: 15%;">DIAGNÓSTICO SI / NO / NO APLICA</th> <th style="width: 15%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Se requerirá minimizar la contaminación sonora en el desarrollo de la obra.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Se requiere mimetizar las estructuras para la reducción de contaminación visual, en el desarrollo de la obra.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>El proyecto generará polvos u otras partículas al ambiente</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se requiere sitio autorizado para disposición de tierra.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Se requiere una zona de acopio temporal de escombros dentro o fuera del proyecto.</td> <td></td> <td rowspan="3" style="text-align: center; color: red;">PONER VOLUMEN DE MOVIMIENTO DE TIERRAS.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Implica movimiento de tierras y cobertura vegetal.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Se requiere Corta y/o poda de árboles.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Implica estrategias pasivas en el diseño climatológico. (Iluminación y ventilación natural o materiales sostenibles)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Proyecto de mejoras a obras existentes.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Ampliación de obra existente.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Construcción de obra nueva.</td> <td></td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">PONER AREA DE CONSTRUCCIÓN</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td style="color: red;">El área de construcción es mayor a 1000 m2. (Consultar si está vigente o sigue con 500 m2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Se impactarán áreas y retiros de zonas de protección o con alguna restricción.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">En caso de ser positiva la respuesta deberá presentar alineamiento del INVU y autorización de Dirección de Aguas de ser necesario.</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>La obra conllevaría una posible contaminación de cuerpos de agua o vertidos de ríos.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>Se generarán sustancias tóxicas y peligrosas al aire.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>Se realizará el manejo de escombros y desechos en general.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>Se requerirá el almacenamiento, manejo y utilización de materiales inflamables.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>Se utilizarán recursos no renovables. (Agua y energía)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>De acuerdo a la estudio realizado indicar si requiere Viabilidad Ambiental o Criterios Ambientales</td> <td style="text-align: center; color: red;">SI / NO</td> <td style="text-align: center; color: red;">Indicar Tipo de Viabilidad (D1 o D2)</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> Es importante mencionar que en los casos que sea necesario se deberá: 1. Definir las medidas que pueden ser aplicables para reducir el impacto ambiental. 2. Detallar el presupuesto relacionado con las medidas señaladas </td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">1.</td> </tr> </tbody> </table>			ITEM	CRITERIOS AMBIENTALES	DIAGNÓSTICO SI / NO / NO APLICA	OBSERVACIONES	1	Se requerirá minimizar la contaminación sonora en el desarrollo de la obra.			2	Se requiere mimetizar las estructuras para la reducción de contaminación visual, en el desarrollo de la obra.			3	El proyecto generará polvos u otras partículas al ambiente			4	Se requiere sitio autorizado para disposición de tierra.			5	Se requiere una zona de acopio temporal de escombros dentro o fuera del proyecto.		PONER VOLUMEN DE MOVIMIENTO DE TIERRAS.	6	Implica movimiento de tierras y cobertura vegetal.		7	Se requiere Corta y/o poda de árboles.		8	Implica estrategias pasivas en el diseño climatológico. (Iluminación y ventilación natural o materiales sostenibles)			9	Proyecto de mejoras a obras existentes.			10	Ampliación de obra existente.			11	Construcción de obra nueva.		PONER AREA DE CONSTRUCCIÓN	12	El área de construcción es mayor a 1000 m2. (Consultar si está vigente o sigue con 500 m2)		13	Se impactarán áreas y retiros de zonas de protección o con alguna restricción.		En caso de ser positiva la respuesta deberá presentar alineamiento del INVU y autorización de Dirección de Aguas de ser necesario.	14	La obra conllevaría una posible contaminación de cuerpos de agua o vertidos de ríos.			15	Se generarán sustancias tóxicas y peligrosas al aire.			16	Se realizará el manejo de escombros y desechos en general.			17	Se requerirá el almacenamiento, manejo y utilización de materiales inflamables.			18	Se utilizarán recursos no renovables. (Agua y energía)			19	De acuerdo a la estudio realizado indicar si requiere Viabilidad Ambiental o Criterios Ambientales	SI / NO	Indicar Tipo de Viabilidad (D1 o D2)	Es importante mencionar que en los casos que sea necesario se deberá: 1. Definir las medidas que pueden ser aplicables para reducir el impacto ambiental. 2. Detallar el presupuesto relacionado con las medidas señaladas		
ITEM	CRITERIOS AMBIENTALES	DIAGNÓSTICO SI / NO / NO APLICA	OBSERVACIONES																																																																																
1	Se requerirá minimizar la contaminación sonora en el desarrollo de la obra.																																																																																		
2	Se requiere mimetizar las estructuras para la reducción de contaminación visual, en el desarrollo de la obra.																																																																																		
3	El proyecto generará polvos u otras partículas al ambiente																																																																																		
4	Se requiere sitio autorizado para disposición de tierra.																																																																																		
5	Se requiere una zona de acopio temporal de escombros dentro o fuera del proyecto.		PONER VOLUMEN DE MOVIMIENTO DE TIERRAS.																																																																																
6	Implica movimiento de tierras y cobertura vegetal.																																																																																		
7	Se requiere Corta y/o poda de árboles.																																																																																		
8	Implica estrategias pasivas en el diseño climatológico. (Iluminación y ventilación natural o materiales sostenibles)																																																																																		
9	Proyecto de mejoras a obras existentes.																																																																																		
10	Ampliación de obra existente.																																																																																		
11	Construcción de obra nueva.		PONER AREA DE CONSTRUCCIÓN																																																																																
12	El área de construcción es mayor a 1000 m2. (Consultar si está vigente o sigue con 500 m2)																																																																																		
13	Se impactarán áreas y retiros de zonas de protección o con alguna restricción.		En caso de ser positiva la respuesta deberá presentar alineamiento del INVU y autorización de Dirección de Aguas de ser necesario.																																																																																
14	La obra conllevaría una posible contaminación de cuerpos de agua o vertidos de ríos.																																																																																		
15	Se generarán sustancias tóxicas y peligrosas al aire.																																																																																		
16	Se realizará el manejo de escombros y desechos en general.																																																																																		
17	Se requerirá el almacenamiento, manejo y utilización de materiales inflamables.																																																																																		
18	Se utilizarán recursos no renovables. (Agua y energía)																																																																																		
19	De acuerdo a la estudio realizado indicar si requiere Viabilidad Ambiental o Criterios Ambientales	SI / NO	Indicar Tipo de Viabilidad (D1 o D2)																																																																																
Es importante mencionar que en los casos que sea necesario se deberá: 1. Definir las medidas que pueden ser aplicables para reducir el impacto ambiental. 2. Detallar el presupuesto relacionado con las medidas señaladas			1.																																																																																
**Asimismo, para algunos casos, según proyecto de inversión, la viabilidad ambiental del proyecto es otorgada por SETENA, cumpliendo con los formularios y documentos que esta entidad solicita (D1, D2, declaraciones juradas) por lo que el responsable de la unidad ejecutora deberá realizar este proceso.																																																																																			
<p>En el proceso de análisis o de evaluación de impacto ambiental las instituciones deben identificar los impactos que el proyecto podría generar en el ambiente, así como las medidas de intervención que dichos impactos requerirían y sus costos, los cuales deben ser llevados a las evaluaciones: financiera, costos y económica social del proyecto. Esto permite minimizar errores de estimación de costos, escoger las alternativas que mejor se adecuan al medio ambiente para asegurar la armonización del proyecto con la protección de los recursos naturales. Estos resultados posteriormente se integrarán en el análisis de riesgos de impacto ambiental para su cuantificación y posterior identificación de las medidas de mitigación requeridas.</p>																																																																																			
<p>**Se recalca, para algunos casos, según proyecto de inversión, la viabilidad ambiental del proyecto es otorgada por SETENA, cumpliendo con los formularios y documentos que esta entidad solicita (D1, D2, declaraciones juradas) por lo que el responsable de la unidad ejecutora deberá realizar este proceso.</p>																																																																																			

Es importante mencionar que en los casos que sea necesario se deberá:



Definir las medidas que pueden ser aplicables para reducir el impacto ambiental.

Detallar el presupuesto relacionado con las medidas señaladas

Nota: Elaboración propia, con datos de Mideplan (2022).

Además, sobre los aspectos legales y administrativos los siguientes:

Tabla N°7 Estudio legal y administrativo

<p><i>Estudio legal y administrativo</i></p>	<p>Código de instrumento P6</p>																																																																					
	 <p>Estudio legal y administrativo</p>																																																																					
	<p><i>Aspectos legales vinculados al proyecto</i></p> <p><i>Normativa (Identificación y listado de la normativa relacionada con el proyecto, Detalle de artículos o normas que impactan en forma directa el proyecto y que se considere fundamental conocer en detalle):</i></p>																																																																					
	<p><i>Análisis legal (Listado de impedimentos o restricciones legales que impacten el proyecto, Detalle de permisos y costos legales requeridos para ejecutar el proyecto):</i></p>																																																																					
	<div style="text-align: center;">  <p>Cronograma</p> </div> <p>Nombre del proyecto:</p> <p>Añadir según corresponda el mes el cual ejecutará la actividad descrita</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° de tarea</th> <th>Actividad</th> <th>Marque con (x) cuando la actividad corresponda a un Entregable del proyecto</th> <th>Licitación reducida</th> <th>Licitación menor</th> <th>Licitación mayor</th> <th>Funcionario (a) responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Decisión inicial</td> <td></td> <td>Marzo</td> <td></td> <td></td> <td>Ing. Víctor Hidalgo Sols</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	N° de tarea	Actividad	Marque con (x) cuando la actividad corresponda a un Entregable del proyecto	Licitación reducida	Licitación menor	Licitación mayor	Funcionario (a) responsable	1	Decisión inicial		Marzo			Ing. Víctor Hidalgo Sols	2																																																						
N° de tarea	Actividad	Marque con (x) cuando la actividad corresponda a un Entregable del proyecto	Licitación reducida	Licitación menor	Licitación mayor	Funcionario (a) responsable																																																																
1	Decisión inicial		Marzo			Ing. Víctor Hidalgo Sols																																																																
2																																																																						
<p><i>Aspectos legales vinculados al proyecto:</i></p> <p><i>Normativa:</i> La entidad responsable del proyecto debe identificar la normativa vigente que se debe cumplir dependiendo del tipo de proyecto y los procesos que se deben desarrollar en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto. Algunos de los elementos que se deben considerar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El marco de competencias de la institución responsable del proyecto. 2. Proyectos de carácter interinstitucional o intersectorial: Convenios, cartas de entendimiento, restricciones, entre otros. 3. Acatamiento de normativa según la fuente de financiamiento. 4. El tema de expropiaciones, declaraciones de interés público, indemnizaciones u otros. 5. Garantías, apelaciones, arbitrajes. 6. Procesos de licitación y elementos condicionantes. 7. Aspectos de seguridad, accesibilidad, especiales u otros. 																																																																						

8. Normas constructivas, ambientales u otras.

Análisis legal: implica estudiar el impacto de la normativa vigente tendrá sobre el alcance, el tiempo y costo del proyecto, así como en la asignación de los recursos necesarios en aras de la viabilidad del proyecto.

A continuación, se enuncian algunos las restricciones y condiciones a valorar:

1. El tipo de proyecto a realizar.
2. Listado de equipos y materiales definidos en el estudio técnico, considerar temas como garantías, reclamos, entre otros.
3. Los requisitos a cumplir para el financiamiento según la fuente a utilizar (estructura de financiamiento).
4. Considerar el rol o roles de terceros en el momento de la inversión por posibles contrataciones y la figura a utilizar para dicha fase, por ejemplo: fideicomiso, Asociación Público Privada.
5. Otros tipos de instrumentos para gestionar algunas de las etapas del ciclo de vida del proyecto, tal como convenios, cartas de entendimientos, entre otras.
6. Revisión de términos de referencia, carteles u otros instrumentos de referencia para procesos de negociación o contratación.
7. Dimensionar los diferentes requisitos o riesgos del proyecto a nivel de la planificación, para identificar y gestionar temas como expropiaciones, indemnizaciones, declaraciones de interés público, reubicación de servicios, permisos de funcionamiento, patentes, entre otros.

Estructura organizacional y definición de roles y responsabilidades

Definición de roles y responsabilidades de los perfiles profesionales necesarios para la gestión del proyecto.

Programación del proyecto

Programación del proyecto consiste en definir, sistematizar y asignar recursos a todos aquellos elementos que se requieren desarrollar a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Nota: Elaboración propia, con datos de Mideplan (2022).

Por último, el análisis de riesgos es una parte importante del proceso de planificación del proyecto, esto porque se nos permite priorizar y centrar los esfuerzos en aquellos que tienen un mayor impacto negativo.

Tabla N°8 Análisis de Riesgos

Análisis de Riesgos

**Código de instrumento
P10**

Ítem	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de R.	Medidas de control	Estado	Fecha	Responsable
+				0				
+				0				
+				0,00				
+				0				
+				0,00				

SEVRI

SEVERIDAD DEL RIESGO

Alto: 10-15
Medio: 5-10
Bajo: 1-5

SEVRI

SEVERIDAD DEL RIESGO

Alto: 10-15
Medio: 5-10
Bajo: 1-5

Con respecto al Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) El responsable del proyecto debe de presentar los siguientes aspectos con respecto a los riesgos:

- Etapa 1: Identificación del Riesgo.
- Etapa 2: Análisis del Riesgo.
- Etapa 3: Evaluación del Riesgo.
- Etapa 4: Administración del Riesgo.
- Etapa 5: Seguimiento.

Nota: Elaboración propia, con datos de SEVRI (2017).

Mecanismos para la ejecución, control y la evaluación de los programas y proyectos

Fase de inversión

De acuerdo con el Mideplan (2022), la fase de inversión representa la mayor parte del presupuesto del proyecto y corresponde al periodo en el que se obtendrán los elementos necesarios – mano obra, materiales, recursos intelectuales, recursos financieros, entre otros – para la ejecución del proyecto. Se inicia tras la declaratoria de viabilidad del proyecto, y comprende las siguientes cinco etapas:

Diseño: esta etapa implica la elaboración de diagramas, flujos de trabajo, procesos, esquemas operativos, planos de construcción y especificaciones, presupuesto detallado, programación de las diferentes actividades, requerimientos de equipos y equipamiento u otros dependiendo de la naturaleza del proyecto. Estos diseños deben cumplir con toda la normativa vigente según la naturaleza del proyecto.

Financiamiento: corresponde a la obtención de los recursos de capital para ejecutar el proyecto de inversión. En esta etapa se materializa la alternativa de financiamiento más conveniente para el proyecto con base en la evaluación económico-financiera de las distintas fuentes analizadas en la fase de pre inversión.

Pre Ejecución: comprende todas aquellas acciones requeridas antes de iniciar la etapa de ejecución, algunas de ellas son: realización de las expropiaciones, relocalización de servicios públicos, la conformación de la Unidad Ejecutora cuando se requiera, inclusión de recursos en los presupuestos, cumplimiento de requisitos para primer desembolso en caso de endeudamiento y permisos de construcción.

Licitación y contratación: en esta etapa se instauran las bases administrativas y técnicas que regirán el proceso de licitación para la ejecución del proyecto, se realiza el llamado público a presentar ofertas, se evalúan las ofertas recibidas y se selecciona la más conveniente de acuerdo con los criterios de evaluación definidos en las bases de licitación.

Ejecución: en esta etapa se plasman todos los componentes del proyecto: obras civiles, la adquisición de equipos y equipamiento u otros que permitan la entrega de bienes o servicios. En esta etapa se requiere de un sistema gerencial que posibilite:

- La realización del proyecto dentro de los tiempos programados.
- El cumplimiento de las actividades dentro de los costos preestablecidos.
- La ejecución de las actividades de acuerdo con las especificaciones técnicas predeterminadas (p. 9-10).

Por lo tanto, es vital comprender que la responsabilidad de un proyecto conlleva la supervisión e inspección del proyecto en cada una de sus etapas, asimismo, entrega de



informe de avances del proyecto de acuerdo el cronograma previamente establecido del cual recae responsabilidad la unidad ejecutora.

El informe de avance del proyecto presenta un detalle importante del proyecto, de su avance con respecto a los entregables definidos, es por ello que la presentación del informe será de frecuencia mensual, lo anterior, constituye un elemento vital para la toma de decisiones de las autoridades institucionales.

En el informe de avance se requiere detalle de:

Tabla N°9 Informe de Avance del Proyecto


Informe de Avance del Proyecto				
Fecha del reporte:		Unidad Ejecutora:		
Proyecto:				
Estado actual del proyecto (porcentajes correspondientes a las actividades completadas y el porcentaje de acuerdo con lo planificado, según los datos del cronograma establecido)				
Logros del mes (asociados al logro y culminación de tareas o entregables del proyecto)				
Riesgos presentados (describir un resumen de los riesgos que se materializaron durante el periodo del reporte)				
Actividades atrasadas (justificación y acciones que se realizarán para gestionar el atraso)				
Solicitudes de cambio (se indica si se generaron solicitudes de cambio durante el periodo, así como su consecutivo para control.				
Indicador de calidad: (los entregables del adjudicatario se recibieron en conformidad del trabajo realizado con las normas y requisitos definidos)				
Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

Nota: Planificación Institucional, 2024.



Por otra parte, tomando en consideración que el responsable del proyecto será el encargado de coordinar todo lo relacionado con las actividades del proyecto, se facilita la plantilla “minuta de la reunión” para los casos que sean convenientes. Con ello podrán velar por el cumplimiento de acuerdos y registrar los asistentes a las diferentes reuniones.

Tabla N°10 Formulación de aceptación

 Minuta de la reunión			
Fecha:		Lugar:	
Hora de Inicio:		Hora Final:	
Objetivo de la reunión:			
Asistentes		Oficina/Departamento/Organización	
Agenda de la reunión-Temas a tratar			
1.			
2.			
3.			
Temas tratados			
Acuerdos de la reunión			
Número de acuerdo	Acuerdo	Responsable	Fecha máxima de resolución

Nota: Planificación Institucional, 2024.



Continuando con el seguimiento y control de los proyectos municipales, encontramos que la ficha técnica en la fase inicial solicita los entregables del proyecto, por lo tanto, este formulario concibe la recepción en conformidad con los entregables, la cual verifica que se encuentre completo con respecto a lo programado, su descripción, la fecha de compromiso y la fecha real de entrega y, por último, revisión de la Planificación Institucional y autorizado por el Alcalde municipal.

Tabla N°11 Formulación de aceptación

 <i>Formulario de aceptación</i>		
Nombre del proyecto:		
Fecha:		
Unidad Responsable:		
Aceptación		
Objeto de aceptación	Completo <input type="checkbox"/>	Incompleto <input type="checkbox"/>
Información General		
Nombre del Entregable:		
Descripción del entregable:		
Cumplimiento		
Fecha de compromiso de entrega:		
Fecha real de entrega:		
APROBACIONES		
Revisa:	Firma:	
Autoriza:	Firma:	

Nota: Planificación Institucional, 2024.



Ahora bien, parte fundamental en el control de proyectos encontramos el análisis de todas las solicitudes de cambios, ya sea aprobación o improbación de los mismos y, por ende, gestión de los cambios a los entregables, así como comunicar las decisiones correspondientes. El beneficio de realizar este proceso es que permite que los cambios sean documentados dentro del proyecto y sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto.

La plantilla a utilizar para este proceso conlleva:

Tabla N°12 Solicitudes de modificaciones

Solicitud de modificación		
Nombre del proyecto:		Fecha:
Responsable del proyecto:		Teléfono:
		Email:
Definición de la solicitud de modificación		
Descripción:		
Justificación:		
Impacto de no implementar:		
Alternativa de solución propuesta:		
Análisis de la Solicitud de Cambio		
Marque cada opción que sea aplicable:		
<input type="checkbox"/> Calendario Proyecto	<input type="checkbox"/> Costes Proyecto	<input type="checkbox"/> Alcance Proyecto
<input type="checkbox"/> Roles/Responsabilidades		
Descripción del Impacto – Describir el impacto de cada ítem marcado		



...Continuación Tabla N°12 Solicitudes de modificaciones

Revisión Inicial de la Solicitud de Cambio			
Fecha de Revisión	Nombre del Revisor	Rol en el proyecto del Revisor	Recomendación
			<input type="checkbox"/> Aprobar
			<input type="checkbox"/> Rechazar
			<input type="checkbox"/> Postergar hasta: [FECHA]
			<input type="checkbox"/> Aprobar
			<input type="checkbox"/> Rechazar
			<input type="checkbox"/> Postergar hasta: [FECHA]
Justificar la Recomendación			
Aprobación Final del Director del Proyecto de la Solicitud de Cambio			
Fecha final de aprobación	Nombre y Cargo	Recomendación	
		<input type="checkbox"/> Aprobar	
		<input type="checkbox"/> Rechazar	
Instrucciones Especiales			


Nota: Planificación Institucional, 2024.



Esta fase realiza una revisión integral del proyecto para asegurar la finalización de todos los entregables propuestos, realizar el cierre administrativo del proyecto, registrar los costos finales, documentación generada, en general detalles relevantes.

Como insumos se tomarán en cuenta el cronograma de trabajo, solicitudes de cambio, entre otros. Por lo tanto, el siguiente instrumento constituye el cierre del proyecto:

Tabla N°13 Cierre del proyecto

 CIERRE DEL PROYECTO				
Fecha:				
Unidad Ejecutora				
TIPO DE CIERRE				
Cierre por aceptación			Cierre por cancelación	
INFORMACIÓN DE CIERRE POR APROBACIÓN				
Fecha de entrega del proyecto	Fecha Planificada (Fecha planteada inicialmente Plan de Proyecto):		Fecha real (Fecha real de entrega del proyecto):	
Resultados Obtenidos:	<Resultados obtenidos producto del desarrollo del proyecto>			
Balance de costos:	<Resumen de los costos en los que se incurrió durante el desarrollo del proyecto>			
Indicador de calidad:	$\frac{\text{Total de entregables en conformidad}}{\text{Total de entregables recibidos} * 100}$			
Documentación generada:	<Documentación producto de los entregables y para uso de la institución, como manuales, procedimientos, planos>			
Archivo y respaldo de la información:	<Establecer en donde estarán los documentos de la administración del proyecto>			
Solicitudes de cambio aprobadas:	<Especificar las solicitudes de cambio tramitadas durante el proceso de dirección del proyecto>			
INFORMACION CIERRE POR CANCELACIÓN				
Justificación de la cancelación del proyecto				
<Justificación detallada, con documentos de respaldo del Cierre por cancelación del proyecto>				
Liberación de recursos				
<Enlistar los recursos que se liberan producto de la cancelación del proyecto>				

ACEPTACIÓN	
De conformidad con lo convenido, se da por concluido el proyecto denominado “XXX”. El día XX de XXXX XXX, Heredia, Costa Rica.	
Responsable del proyecto (Nombre):	Firma:
Alcalde Municipal (Nombre):	Firma:

Nota: Planificación Institucional, 2024.

En la misma línea, esta fase consiste en analizar en qué medida los objetivos establecidos para el proyecto se han traducido en resultados. Por lo cual, se define la evaluación como “valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública”. (Mideplan, p.23, 2017).

Por lo tanto, la siguiente ilustración tiene como finalidad ejemplificar diversos aspectos donde se destaca la importancia de la evaluación.

Figura N°3

Validar una nueva intervención	Las evidencias aportadas por una evaluación permiten validar la decisión de ampliar o modificar la ejecución de una intervención. Generalmente aplicables a intervenciones nuevas o pruebas piloto.	Comprobar el logro de objetivos y resultados	Permite conocer los grados de efectividad de las intervenciones, en términos de objetivos y resultados propuestos vrs alcanzados. Generando información legitimada.
Contribuye al aprendizaje	Promueve el aprendizaje sobre el diseño, gestión y contexto en el que se desarrolla la intervención, lo que supone un conocimiento adicional para la organización y su entorno, incluyendo actores e interlocuciones. La participación en proceso de evaluación fortalece capacidades internas, de cara a replicar la experiencia y lecciones aprendidas.		
Mejorar una intervención pública	Existen múltiples factores por los cuales una intervención no logra contribuir de manera óptima a los propósitos para los que fue creada, sea que se trate de deficiencias en el diseño, debilidades en cuanto a la estructura y los procesos de ejecución, hipótesis de resultados imprecisas o cambios socio-políticos en el contexto de la intervención. La evaluación aporta juicios de valor fundamentados en evidencia sobre lo anterior, determinando qué funciona y que no, además de por qué funciona de esa manera y en qué contexto se desarrolla, de modo que los tomadores de decisiones cuenten con información validada científicamente requeridos para mejorar la intervención.		
El marco jurídico exige a la acción gubernamental una efectiva y oportuna rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos y de la ejecución de las intervenciones públicas. Es ineludible en un estado democrático reflejar una ejecución presupuestaria unida a los resultados obtenidos mediante la implementación de las intervenciones para la adecuada atención de las necesidades y problemáticas sociales. Este proceso se facilita cuando las instituciones disponen y socializan a la ciudadanía información válida y confiable para demostrar que el recurso público ha sido utilizado de manera transparente y óptima, lo cual legitima el accionar público, ya que se demuestra objetivamente la correcta solución a las necesidades colectivas. La evaluación contribuye y tiene un lugar preponderante en esta dinámica.		Rendir cuentas sobre el uso de los recursos y transparentar la gestión pública	
Favorecer la participación ciudadana		Coherencia y articulación del aparato público	
Fomenta espacios de participación de la ciudadanía en el ámbito público, de cara a la consideración de intereses; además para la concertación y consensos respecto de las decisiones públicas que se tomen a partir de la ejecución de la evaluación, lo que se orienta a la obtención de bienes y servicios más apegados a las necesidades reales de la ciudadanía.		Se aporta información que abona la integración y coherencia de las acciones institucionales en su labor de la creación de valor público; evitando la duplicación de esfuerzos y mejorando la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, por tanto, una gestión pública más consistente y articulada.	

Nota: Tomado de Mideplan (2017) en base con base en Bustelo (2001); Weiss (1998); y Stufflebeam y Shinkfield (1987).



Una vez comprendida la importancia de la evaluación, para este gobierno local se definen los siguientes criterios; con la finalidad de que se comprenda a nivel municipal, cuáles serán aquellos razonamientos por considerar:

Eficacia: grado en el que se logran los resultados esperados estipulados en el estudio de factibilidad y los resultados obtenidos en el cierre del proyecto.

Método de verificación: instrumentos P2 Y C1.

Costes: en conformidad con el balance de costos presentados por la unidad ejecutora en su cierre del proyecto, son vitales para mantener la rentabilidad y la eficiencia financiera.

Método de verificación: instrumento C1.

Cumplimiento cronograma: conformidad con los informes de avances en relación con el cronograma realizado, es importante evaluar si el proyecto se completa a tiempo o con retrasos.

Método de verificación: instrumento P8.

Calidad: para evaluar la calidad de los entregables del proyecto, por ejemplo: (funcionalidad, presencia de errores, deficiencias, etc).

Método de verificación: instrumentos E2 Y C1.






Desviación de la línea base: conocer si el estudio se desvía de la línea base del proyecto y en qué aspectos, para este punto será vital la matriz de control de cambios.

Método de verificación: instrumento E1.



Por lo tanto, la siguiente matriz pretende ser la herramienta que consolidará la información pertinente a los criterios de evaluación:

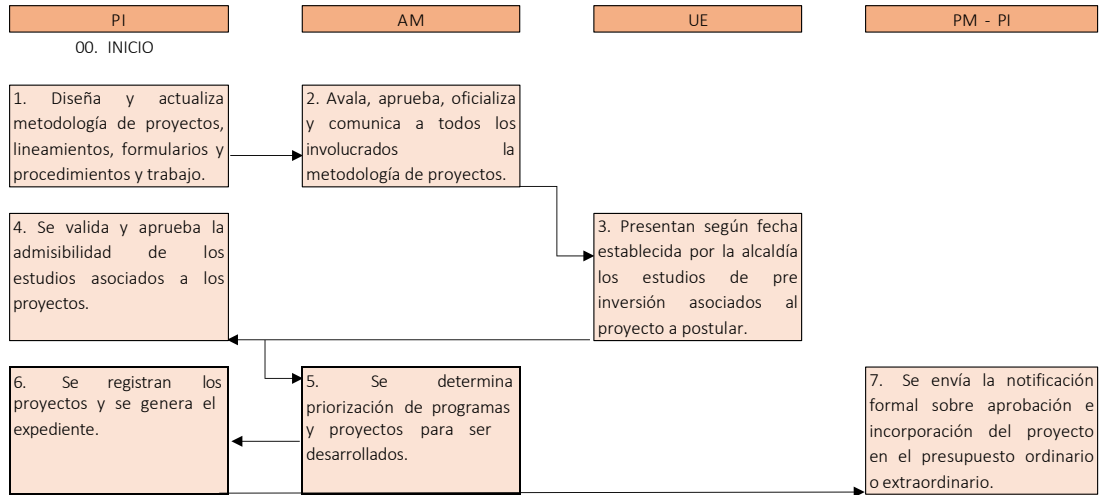
Tabla N°14 Evaluación de Proyectos

 Proyectos	 Eficacia		 Costos		 Cumplimiento del cronograma		 Calidad		 Desviación de la línea base (N° modificaciones)		 Retroalimentación
	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	
Proyecto 1											
Proyecto 2											
Proyecto 3											
Proyecto 4											
Proyecto 5											
Proyecto 6											
Proyecto 7											
Proyecto 8											
Proyecto 9											
Proyecto 10											
Proyecto 11											
Proyecto 12											
Proyecto 13											
Proyecto 14											
Proyecto 15											
Proyecto 16											

Nota: Elaboración propia (2024).

Sistematización formulación del proyecto

Figura N°5 Sistematización formulación del proyecto



Nota: Planificación Institucional, 2024.

PI: Planificación Institucional.

AM: Alcaldía Municipal.

UE: Unidad Ejecutora.

PM-PI: Presupuesto Municipal-Planificación Institucional.



Determinación de criterios para la aprobación de los programas y proyectos

Los siguientes criterios tienen como finalidad regular internamente la gestión eficiente de los programas y proyectos que se ejecutan en el cantón, y con ello minimizar el riesgo de escogencia de proyectos con bajo impacto a la comunidad, al no contar con criterios de priorización.

Tabla N°15 Criterios para la aprobación de proyectos

Criterios para la aprobación de proyectos	Peso asignado	SI/NO	TOTAL
¿El proyecto dispone de estudios de factibilidad?	50%		
¿Se alinea con la Planificación Estratégica en el largo plazo?	20%		
¿Se consideró la participación de las partes interesadas externas en el proceso de formulación del proyecto?	10%		
Tasa de cobertura “proporción del grupo meta que tiene la necesidad y que el proyecto pretende atender % grupo meta que tiene la necesidad*100”			
Alto: entre 80% y 100%	5%		
Medio: entre 60% y 79%	4%		
Bajo: entre 1% y 59%	3%		
¿Los impactos generados por el proyecto son sostenibles? (considerar los factores que fomentan o amenazan la sostenibilidad de los impactos del proyecto).	10%		
¿Se ha asignado suficiente personal para gestionar cada una de las etapas del proyecto?	5%		
	100%		

Nota: Planificación Institucional, 2024.

Grado	Rango	Interpretación
Alto	Entre 81 y 100	Los ámbitos reflejan un escenario favorable y óptimo
Medio	Entre 41 y 80	Los ámbitos reflejan algunos aspectos de mejora que son necesarios de ajustar y corregir antes de avanzar
Bajo	Menos de 40	Los ámbitos reflejan debilidad o vacíos considerables, por lo que será necesario replantear el proyecto

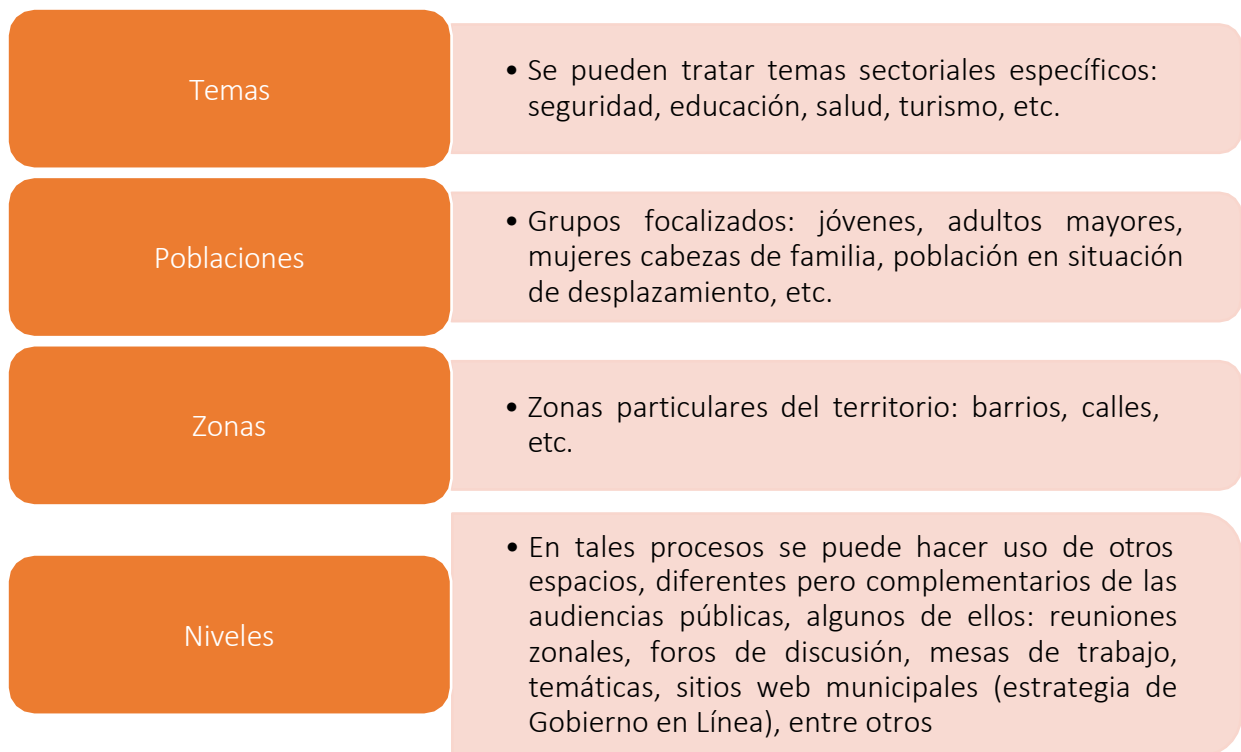


Mecanismo para la rendición de cuentas de las distintas fases de la gestión de los programas y proyectos

La rendición de cuentas se concibe como un conjunto de mecanismos ejercidos por las y los gobernantes y el funcionariado público que permite informar a la ciudadanía y a otras instancias político institucionales sobre las formas en las que se administra los recursos públicos.

Ahora bien, ¿cómo categorizamos los eventos de rendición?

Figura N°6 Categorías de los eventos de rendición



Nota: Planificación Institucional, 2024



Los mecanismos por utilizar serán:

- Actualización de la página web Municipal, donde se podrá visualizar: Presupuestos Municipales, Ejecución del Presupuesto, Planes y Cumplimiento, Informes Institucionales, toma de decisiones, Informes de labores y Proyectos de Inversión Pública.
- Implementación de la Plataforma de Servicios e Interacción con el Ciudadano; con la finalidad de que el contribuyente cuente con acceso a trámites municipales por medio de la plataforma, realizar consultas y presentar denuncias, por tanto, permitiría una comunicación más fluida y efectiva.
- Las reuniones zonales permiten convocar a personas particulares del territorio, tales como: barrios, calles, alameda, caseríos, entre otros, con la finalidad de externar preocupaciones, ideas y proyectos.
- Las mesas de trabajo por temáticas, las cuales se conciben como encuentros donde se comparten oportunidades de mejora y necesidades por temática, tales como: seguridad, salud, deporte y recreación, entre otros.
- Las unidades deberán presentar de forma oportuna los informes de avance y el cierre del proyecto; con la finalidad de rendir cuentas y, por ende, que se logre completar la evaluación del proyecto.
- Las modificaciones de los proyectos contarán con un instrumento que permita documentar los mismos de una forma transparente.



Mecanismo para el mejoramiento continuo de las distintas fases de la gestión de los programas y proyectos

Con respecto a los mecanismos de mejoramiento continuo se encuentra la documentación de las lecciones aprendidas, el cual es un bagaje de conocimientos que serán importantes de evidenciar, ya sea que se realizó bien y se pudo realizar mejor, que podría realizarse complementemente diferente, experiencias y recomendaciones para futuros proyectos.

Esto con la finalidad de retroalimentar las experiencias y la madurez de este Gobierno Local en la utilización de buenas prácticas en la gestión de proyectos, es claro que al documentar la información permite no comenzar de cero para cada proyecto. Así las cosas, vamos a encontrar la plantilla que enunciará:

N°: número referencial.

Tema: se debe anotar el nombre con el cual se identifica rápidamente el tema del que trata la lección aprendida.

Descripción: Permite detallar una eventualidad o imprevisto al cual se estuvo expuesto.

Fase del proyecto: Identificar la etapa del proyecto donde se encuentra ya sea en la fase de pre inversión, inversión o post inversión.

Categoría:

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión del Costo
- Gestión de la Calidad
- Gestión de la Comunicación
- Gestión del Riesgo
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de los Interesados


Acciones implementadas: Son las acciones tomadas para dar solución a los problemas o situaciones presentadas.



Resultados obtenidos: hallazgos, datos, información y estadística que se haya obtenido a partir de las acciones.

Recomendaciones: la finalidad de emitir esta recomendación es no replicar malas prácticas o aprender de las buenas prácticas que fueron logradas en otros procesos.

Tabla N°16 Solicitudes de modificaciones

 Municipalidad de Santa Bárbara							
Lecciones Aprendidas							
Proyecto:							
Fecha Inicio:		Fecha Fin:					
Responsable del Proyecto:							
Miembros del Equipo:							
N°	Tema	Descripción	Fase del Proyecto	Categoría	Acciones implementadas	Resultados Obtenidos	Recomendaciones
				Gestión del Tiempo			

Nota: Planificación Institucional, 2024.



Acompañamiento, Seguimiento y Evaluación de la Metodología

La Unidad de Planificación Institucional brindará el acompañamiento necesario en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, para la utilización de los instrumentos que componen la presente metodología. Asimismo, brindará seguimiento y observación de las posibles mejoras que se pueden estar recopilando de las lecciones aprendidas desde la fase inicial a la final.

Por otro lado, se procederá a realizar una evaluación de los diferentes instrumentos utilizados, para realizar debidamente las mejoras a la presente metodología, lo cual implicará:

Planificación: en esta etapa se identifican los problemas a solucionar, análisis de causas y efectos. Además, se verifican las posibles soluciones y finalmente se establecen las acciones y se documentan.

Implementación: en esta etapa del proceso es importante dar una inducción a los ejecutores de las acciones de mejora y ejecutar las acciones.

Seguimiento: determinar que se implementen las acciones en el periodo planeado.

Evaluación: verificar el cumplimiento de las mejoras a la metodología de acuerdo con la planificación e implementación.



Bibliografía:

COATS, D.; PASSMORE, E. (2008): Public Value: The Next Steps in Public Service Reform. London: The Work Foundation.
http://publiccommons.ca/public/uploads/civilsociety/201_PV_public_service_reform_final.pdf

Conejero Paz, Enrique (2013). *Creación de valor público: un enfoque desde la gobernanza*.
https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Conejero-Paz-2/publication/271726801_Creacion_de_valor_publico_un_enfoque_desde_la_gobernanza/links/54d08f8e0cf29ca81101c1cf/Creacion-de-valor-publico-un-enfoque-desde-la-gobernanza.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*.
<https://www.mideplan.go.cr/normas-tecnicas-lineamientos-procedimientos-inversion-publica>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017) *Manual De Evaluación Para Intervenciones Públicas*.
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/methodology/Manual%20de%20Evaluacio%CC%81n%20para%20Intervenciones%20Pu%CC%81blicas.pdf>

Registro Nacional. (2017). *Sistema Especifico De Valoración Del Riesgo Institucional*.
https://rnpdigital.com/institucion/documentos/informe_labores/Metodologia%20SEVRI%20sexta%20edicion%202017.pdf