



STRATEGOS

Estrategas en la gestión empresarial.

- Propuesta -
**MODELO
DE GESTIÓN PARA RESULTADOS
AÑO 2023**



DICIEMBRE, 2023



Contenido

1. Introducción	3
2. Presentación del Modelo de Gestión para Resultados	5
3. Plan de Trabajo del Modelo de Gestión para Resultados	10



1. Introducción

La implementación de un Modelo de Gestión para Resultados con enfoque en valor público representa un desafío significativo para las organizaciones, requiriendo un compromiso profundo y sostenido por parte de todas personas involucradas. Este proceso no solo implica cambios estructurales, sino también transformaciones culturales que impactan en la forma en que se concibe y se ejecuta el trabajo.

La gestión por procesos y proyectos se erige como piedra angular, exigiendo una comprensión detallada de las actividades y operaciones internas y cambios en la gobernanza que alinee la visión estratégica para garantizar la eficiencia y la efectividad en la entrega de servicios públicos.

La constancia en este camino es esencial, ya que la implementación de un modelo integrado demanda tiempo y recursos considerables. La adaptación de los procedimientos existentes para alinearse con los estándares del modelo implica un esfuerzo continuo de capacitación y concienciación de los equipos, asegurando que todos los miembros de la organización estén al tanto de los nuevos enfoques y procedimientos.

La gestión por procesos no solo busca optimizar la eficiencia operativa, sino también promover una cultura de mejora continua, donde la retroalimentación constante y la innovación sean impulsoras de un crecimiento sostenible. La clave de este proceso radica en la alineación estratégica con el sistema de control interno y la valoración de riesgos.

La implementación de un modelo integrado no solo busca eficiencia, sino también transparencia y rendición de cuentas. La gestión por procesos se convierte en una herramienta valiosa para identificar y mitigar riesgos, al tiempo que el sistema de control interno garantiza la integridad y la legalidad de las operaciones. La valoración de riesgos, por su parte, se convierte en un elemento crucial para priorizar acciones y asignar recursos de manera estratégica.



En la implementación, la comunicación efectiva se vuelve esencial. Los jefes y titulares subordinados deben comunicar claramente los objetivos del modelo integrado y la importancia de cada componente, fomentando la participación activa de todos los niveles de la organización.

La paciencia y la resiliencia son virtudes necesarias, ya que la implementación puede enfrentar resistencias y desafíos inesperados. Sin embargo, los beneficios a largo plazo, como la mejora en la calidad de los servicios públicos, la eficiencia en la asignación de recursos y la creación de valor para la comunidad, hacen que cada esfuerzo y cada paso en este camino sean valiosos y fundamentales para el éxito sostenido de la organización en el servicio al público.

Por todo lo anterior, es que se presenta el Modelo de Gestión para Resultados de la Municipalidad de Belén como un integrador de sistemas de gestión que engloban la gestión de controles, riesgos, planificación, evaluación de desempeño, tecnologías de la información, gestión de la ética y transparencia institucional, en un marco de vinculación con la Calidad y los diversos Índices de gestión de la Contraloría General de la República, realizado en ciclos continuos de retroalimentación, que los resultados de un sistema genera insumos para otros sistemas, pero con una característica presente que es la generación de valor público para la satisfacción de las personas usuarias.

2. Presentación del Modelo de Gestión para Resultados

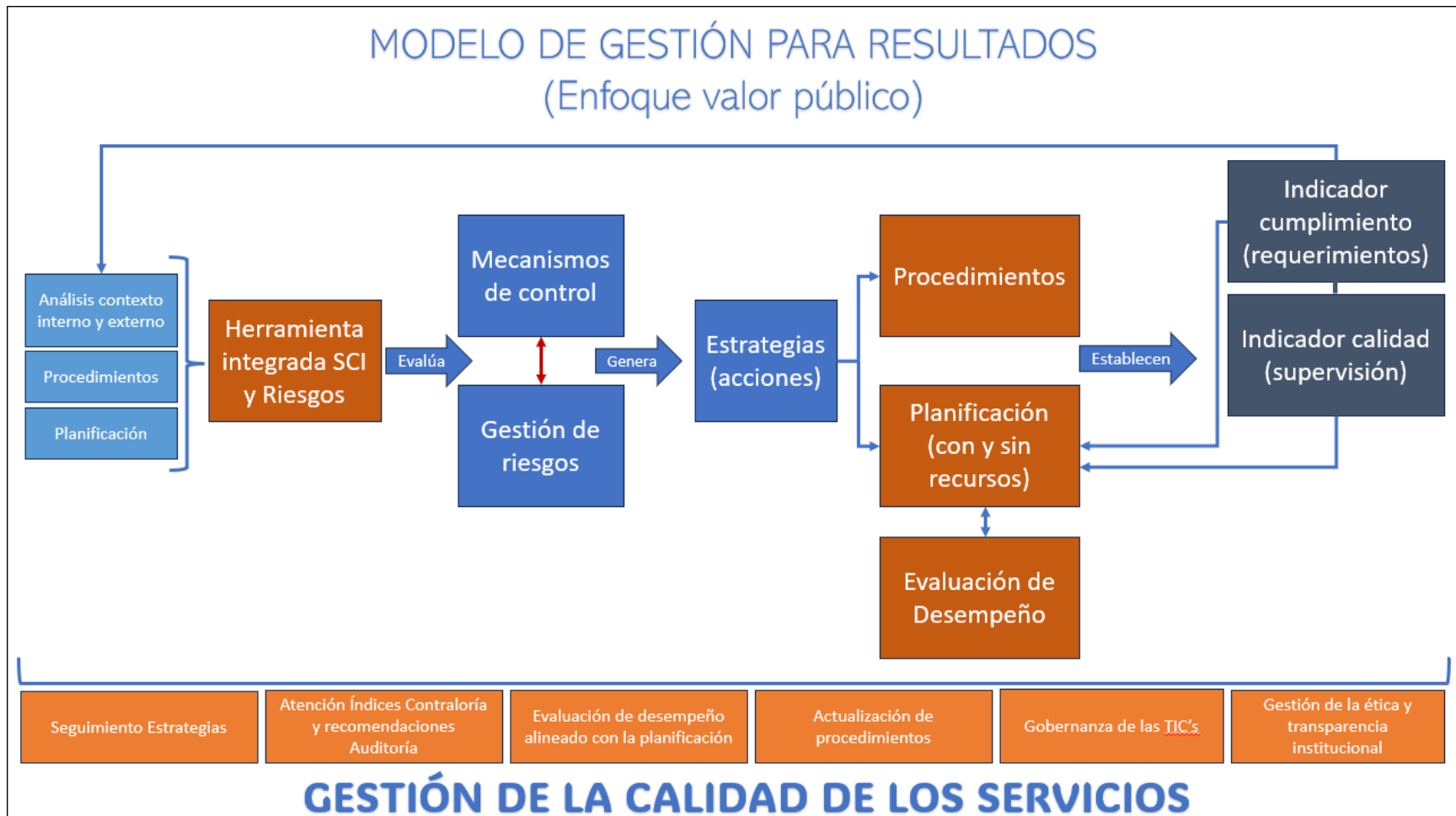


Ilustración 1 Modelo de Gestión para Resultados. Fuente: Elaboración Propia.



De acuerdo a la imagen presentada del Modelo de Gestión para Resultados de la Municipalidad de Belén, se hace una explicación abreviada del flujo de información que debe realizarse de forma dinámica, con una gestión articulada, que los resultados de cada componente generen valor en el siguiente producto, siendo un ciclo continuo, donde los insumos de un producto sean los resultados de otro, con una visión y enfoque directo en el valor público.

Lo descrito considera que la administración cuenta con herramientas de gestión: planificación, programas y proyectos, las cuales se alinean a las exigencias del entorno interno y externo que en el caso de los municipios, tienen una alta cantidad de normativa vinculante, la cual tiene constantes modificaciones que generan escenarios con riesgos emergentes e inactivación de estos.

Por la dinámica presentada anteriormente, la gestión de controles para la atención de los riesgos que surgen en el día a día en la dinámica municipal exige contar con instrumentos flexibles e integrales que permita a toda la organización identificar, analizar, evaluar y tratar los eventos que pueden tener mayor consecuencia y probabilidad de suceder.

El resultado de la valoración de riesgos se refleja en la propuesta de acciones que fortalece el sistema de control interno de la Municipalidad, así como estrategias que se deben incorporar en las herramientas de planeamiento, para la solicitud de recursos, con la justificación de la atención de estrategias de mitigación y contención de los riesgos.

Por lo anterior, se visualiza el ciclo dinámico de considerar los procesos, planificación y programas como insumos, que al aplicar las fases metodológicas del Sistema Especifico de Valoración de Riesgos generen resultados enfocados a la mejora de los procesos y procedimientos, elaboración de metas y objetivos que se incluyen en la planificación y programas.



Al contar con un alineamiento de la gestión de riesgos en la planificación y la mejora continua de controles en los procedimientos y procesos en la organización, se cuenta con los indicadores necesarios para el desarrollo de la evaluación de desempeño de las personas funcionarias, que permite vincular la medición de los componentes del Sistema de Control Interno, validar la aplicación de las buenas prácticas de control interno (funcionales) y quienes deben ejecutar las mismas (orgánicos).

El vincular la medición de cumplimiento de la planificación, ejecución de los procedimientos y la evaluación del personal, crea una visión integral que favorece la eficiencia y eficacia del uso de los recursos municipales y tiempo en labores administrativas y técnicas del personal.

Es importante señalar que para lograr una vinculación real que alinee las actividades mencionadas requiere una cultura hacia la gestión de controles oportunos y confiables, basado en aspectos de un ambiente de control fuerte y comprometido desde los niveles superiores hasta las personas funcionarias, donde debe prevalecer la ética para validar que se ejecuten los controles de forma real y que la evidencia genere una rendición de cuentas transparente hacia todas las personas involucradas.

Para llevar a cabo lo anterior, se deben definir indicadores de cumplimiento y calidad, que permitan a la organización llevar un control de la planificación, procedimientos, proyectos y programas, que identifique la materialización de riesgos y que cuente con medidas para la atención de estos y la justificación en tiempo real para la evaluación del desempeño de las personas funcionarias, permitiendo contar con alertas y registros históricos de la afectación en la gestión municipal de cara al ciudadano.

Es imprescindible que exista un sistema de control interno establecido de manera formal y que los responsables con personal a cargo, realicen actividades de monitoreo y supervisión mediante una asignación de tareas y validación durante las etapas de ejecución y finalización de las labores de los subalternos, siendo parte clave la revisión



dinámica y participativa en el “campo”, o sea en el lugar, apoyado en instrumentos tecnológicos, pero no basando sus autorizaciones, aprobaciones y supervisión en reportería y otra información administrativa, que conlleva una visión parcial o inexacta la cual podría comprometer la veracidad de los controles establecidos y ejecutados para el tratamiento de los riesgos.

Cerrando el ciclo del modelo de gestión para resultados, este se visualiza como la medición de la ejecución de las labores que deben ser analizadas y evaluadas de forma continua, mediante un nuevo ciclo de aplicación de la gestión de riesgos y controles, considerando cambios en el contexto interno y externo, que inicien nuevamente la retroalimentación de la planificación, evaluación de desempeño y así sucesivamente.

La adopción de un Modelo de Gestión para Resultados en la Municipalidad de Belén emerge como una necesidad imperante para mejorar la eficacia, eficiencia y transparencia en la prestación de servicios y el uso de recursos públicos. Este enfoque innovador no solo permite una medición más precisa del desempeño y el impacto de las acciones municipales, sino que también contribuye a fortalecer la conexión entre las metas estratégicas y las actividades cotidianas u ordinarias, en un marco de cumplimiento de la normativa vigente.

La importancia de implementar un modelo de gestión para resultados en la Municipalidad de Belén se destaca por los siguientes aspectos clave:

Orientación a Resultados Tangibles: El modelo orientado a resultados enfatiza la consecución de metas y objetivos específicos, lo que permite a la municipalidad demostrar de manera clara y cuantificable el valor generado para la comunidad.

Mejora en la Toma de Decisiones: La implementación de un enfoque basado en resultados proporciona información precisa y oportuna para la toma de decisiones,



permitiendo a los responsables de la gestión municipal ajustar estrategias y asignar recursos de manera más eficiente y oportuna.

Rendición de Cuentas, Transparencia y Cumplimiento Normativo: La transparencia se fortalece al establecer indicadores de desempeño, lo que facilita la rendición de cuentas ante la comunidad, los ciudadanos y otras partes interesadas en un ámbito de cumplimiento de la normativa vigente.

Optimización de Recursos: La gestión por resultados impulsa la eficiencia al enfocarse en la asignación eficaz de recursos hacia iniciativas que generen un impacto significativo, evitando dispersiones y redundancias.

Fortalecimiento del Compromiso Organizacional: La claridad en los objetivos y la conexión directa entre el desempeño individual y los resultados organizacionales fortalecen el compromiso de los empleados municipales, fomentando un ambiente laboral más productivo y motivador.

Adaptación a Cambios y Desafíos: La flexibilidad inherente al modelo de gestión por resultados permite a la municipalidad adaptarse más ágilmente a cambios en el entorno, enfrentar desafíos emergentes y aprovechar oportunidades de mejora de manera proactiva.

En resumen, la implementación de un modelo de gestión para resultados en la Municipalidad de Belén no solo representa una respuesta a las demandas actuales de eficiencia y responsabilidad procurando la integración de diversos sistemas de gestión ya existentes o potenciales, sino que también establece las bases para un gobierno local más efectivo, centrado en las necesidades de la comunidad y capaz de generar un impacto positivo medible en la calidad de vida de los ciudadanos.

3. Plan de Trabajo del Modelo de Gestión para Resultados

El Cartel (Pliego de Condiciones) de la Contratación en curso, con relación a la planificación para implementar un Modelo Integrado de Gestión, señala puntualmente lo siguiente:

“G) Propuesta del plan de trabajo del Modelo integrado de gestión: se cerrará el año 1 con la definición de un plan de trabajo para lograr diseñar e implementar el Modelo integrado de gestión.”

En cumplimiento del requerimiento transcrito, se presenta este documento, el cual tiene un alcance a un plazo de tres años (2024 al 2026) y posee las condiciones y conceptos básicos del plan de trabajo requerido por la Administración.

No obstante luego de transcurrido el primer año de la ejecución del contrato, se ha determinado consensuadamente entre la Consultoría y el Asesor de Control Interno, que esta propuesta no será asociada directamente con un Cronograma a un plazo de 3 años, en razón de que resulta más provechoso incorporar las acciones concretas para la obtención del modelo, mediante la programación y cronogramas de actividades anuales de la gestión del control interno, lo que permitirá ajustar de forma más exacta y oportuna las actividades vinculas con el modelo; considerando además el amplio alcance institucional y la amplitud de los temas transversales inmersos en éste y la variabilidad de los muchos factores involucrados en su desarrollo.

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero	05/12/2023	

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias	05/12/2023	