

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TRANSFERENCIAS
MUNICIPALES A
ONGs DE BIEN SOCIAL Y JUNTAS DE EDUCACIÓN DEL
CANTON DE BELEN (Periodo 2017-2018)

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la
consideración de la Comisión del Programa de Estudios
de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de
Programas y Proyectos de Desarrollo

MARIA PICADO OVARES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

DEDICATORIA

A mi hija Lucía y mi hijo Antonio

“... Para analizar por donde seguir
y elegir el modo

Para aligerar

Para descartar

Para analizar y considerar

Solo me hace falta que estés aquí
con tus ojos claros”. Mercedes Sosa

AGRADECIMIENTO

A cada una de las personas que me impulsaron en este proceso y me dieron la oportunidad, a pesar de mí misma, de andar más ligera por la vida.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”

OLMAN ANDRES
VILLARREAL GUZMAN
(FIRMA)

Firmado digitalmente por OLMAN ANDRES VILLARREAL GUZMAN (FIRMA)
Fecha: 2020.05.12 10:27:14 -06'00'

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado

MAYELA CUBILLO MORA

Firmado digitalmente por MAYELA CUBILLO MORA
Fecha: 2020.05.11 19:17:32 -06'00'

Dra. Mayela Cubillo Mora
Profesora Guía

MARITZA
ROJAS POVEDA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARITZA ROJAS POVEDA (FIRMA)
Fecha: 2020.05.11 17:52:14 -06'00'

Mag. Maritza Rojas Poveda
Lectora



Mag. Rocio Arce Durán
Lectora

ESTEBAN OCTAVIO
MORA MARTINEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por ESTEBAN OCTAVIO MORA MARTINEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.05.12 09:31:34 -06'00'

Dr. Esteban Mora Martínez
Representante del Director del Programa de Posgrado en
Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

MARIA PICADO
OVARES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA PICADO OVARES (FIRMA)
Fecha: 2020.05.12 17:31:37 -06'00'

María Picado Ovares
Sustentante

Contenido	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Lista de Gráficos	x
Lista de Figuras	x
Lista de Cuadros	xi
Lista de Tablas	xi
I Introducción	1
II. Descripción del Programa	3
2.1. Contexto del programa.	3
2.1.1. Contexto a nivel de comunal.	3
2.1.2. Contexto a nivel de la Municipalidad	8
2.1.3. Contexto a nivel de la Unidad ejecutora	16
2.2. Antecedentes del programa	18
2.3. Necesidad a la que responde el programa	23
2.4. Descripción detallada del programa	23
2.4.1. Propósito del Programa.	35
2.4.2. Cambios que ha sufrido el programa.	35
2.4.3 Audiencias o “stockholders” del programa	36
III Perfil de la Evaluación	41
3.1. Justificación de la evaluación	41
3.2. Criterios de evaluabilidad del programa	42
3.3 Supuestos de evaluación	42
3.3.1. Supuestos relativos al contexto del programa	42
3.3.2. Supuestos relativos a los insumos del programa	43
3.3.3. Supuestos relativos al proceso del programa	43
3.3.4. Supuestos relativos a los productos del programa	43
3.4 Problema de evaluación	44
3.5. Interrogantes de evaluación	44

3.6. Criterios que se utilizaron en la evaluación	46
3.7. Objetivos de Evaluación	47
3.7.1 Objetivo general de la evaluación	47
3.7.2 Objetivos específicos	47
3.8. Descripción del enfoque evaluativo	48
3.9. Metodología para la Evaluación	51
3.9.1. Fases en que se realizó la evaluación	51
IV. Fuentes de Información Utilizadas	53
4.1. Fuentes primarias	53
4.2 Fuentes secundarias	53
V. Técnicas de Recolección de Información	54
VI. Modelo de Análisis Utilizado	56
VII. Análisis de Datos	70
7.1. Resultados en el componente de contexto	70
7.2. Resultados en el componente de insumos	76
7.3. Resultados en el componente de proceso	81
7.3.1. Datos encontrados en cuanto al funcionamiento general del programa	83
7.4. Resultados en el componente de productos	90
VIII. Conclusiones y recomendaciones	101
8.2. A nivel de la relación con los actores involucrados	107
8.3. En relación con el modelo de intervención	108
8.4. A nivel de instrumentos, formatos y guías de chequeo	109
8.5. A nivel del traslado de recursos	110
8.6. A nivel de controles	111
IX. Referencias	112
X. Apéndices	116
10.1 Reglamento de ayudas. Resumen	116
10.2 Reglamento completo del programa. Anexo aparte.	119
10.3 Lista de requisitos que deben cumplir las organizaciones comunales.	119
10.4 Fase divergente de Crombach. Interrogantes de evaluación.	122

10.5 Lista de Organizaciones y Centros educativos públicos del cantón que recibieron donaciones en años 2017-2018	127
10.6 Cuestionario a ONGS de Bien Social y Juntas de educación del Cantón de Belén.	132
10.7 Guía de entrevista a personas encargadas del programa	139

RESUMEN

Se realizó una evaluación al Programa de transferencias municipales a ONGs de bien social y Juntas de educación del cantón de Belén (periodo 2017-2018) con el fin de determinar de qué manera se ha venido desarrollando el programa y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita.

La evaluación se realizó al mismo tiempo que el programa se estaba desarrollando ya que es de ejecución ordinaria por parte de la Municipalidad de Belén y tiene más de 15 años de realizarse. Es una evaluación formativa en la medida que principalmente busca revisar el funcionamiento integral del programa para identificar oportunidades de mejora en las distintas fases de este. Se realizó desde el enfoque CIPP (Contexto, Insumos, Procesos y Productos) en donde se analizaron las relaciones causales entre dichos elementos del programa para describirlo y explicarlo y, a partir de los resultados, se propusieron acciones de mejora en su funcionamiento.

Se trabajó con la muestra total de ONGs y Juntas de educación del cantón de Belén que fueron beneficiarias del programa en los años 2017 y 2018.

Las interrogantes de evaluación se subdividieron siguiendo la lógica del modelo evaluativo escogido, por lo tanto, se establecieron dentro de las siguientes categorías: contexto, insumos, proceso, productos o resultados. Los criterios que se utilizaron en la evaluación fueron: coherencia interna del programa, pertinencia, competencia, eficiencia y sostenibilidad.

Las fases de la evaluación fueron: 1.- Fase apropiación y trabajo de campo; 2.- Fase de análisis de la información; 3.- Fase de sistematización de la información. Se trabajó con distintas fuentes primarias como: funcionarios del Área Social de la Municipalidad; funcionarios de la Alcaldía Municipal y representantes de ONGs y Juntas de educación del cantón de Belén. Las fuentes secundarias las constituyeron documentos como: Informes de trabajo, documentos del programa y el proceso, planes operativos y diagnósticos cantonales.

El análisis de los datos encontrados se realizó siguiendo lo propuesto por el modelo CIPP. Se analizó cada uno de los componentes del programa por separado, a saber: contexto, insumo, proceso y productos y luego se determinó cómo cada uno de estos componentes influye en la totalidad del programa dándole una caracterización e integralidad. El análisis buscó la evaluación integral del programa de transferencias municipales, no analizó aspectos contables relacionados con el uso de los recursos o la verificación de requisitos por parte de las ONGs y Juntas de educación.

Algunos resultados encontrados fueron: 1. el posicionamiento del programa, en cuanto a su unidad ejecutora, es positivo y cuenta con gran aceptación comunal, el 95% de las ONGs entrevistadas presentan una percepción positiva en cuanto a la pertinencia del programa. 2 un 82% manifiesta que el programa ha ayudado a solventar necesidades comunales; 3.

no existe un control sobre si los proyectos presentados por las ONGs beneficiadas, responden a necesidades reales o necesidades sentidas de las ONGs, debido a que no se hace una vinculación entre el tipo de proyectos y las políticas de desarrollo municipal o las necesidades planteadas en los diagnósticos cantonales; 4. el programa no cuenta con los insumos, sobre todo a nivel de recurso humano para desarrollarse de manera óptima, este factor hace que el ritmo de trabajo presente un desfase en cuanto a el desarrollo de cada fase del programa, y se dejen sin atender aspectos sobre todo relacionados con el seguimiento y evaluación del uso e impacto del recurso dado; 5. las acciones realizadas en el programa son congruentes con un modelo de tipo asistencial y este modelo no ha potenciado los resultados del mismo sobre todo en lo referente a la organización, fortalecimiento y articulación del trabajo comunitario; 6. la distribución trimestral de los recursos limita la capacidad de ejecución y los procesos de planificación y gestión comunal, así como los procesos de control del gasto financiero del programa. De igual forma, el traslado parcial de recursos ha afectado la eficiencia de este componente y a la consecución del propósito del programa.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Actividades de los Comités en el cantón de Belén	6
Gráfico 2 Cobertura geográfica de las Organizaciones en el cantón de Belén.....	7
Gráfico 3 Puntos asignados por ONGs al programa de transferencias en escala de 1 a 10 ...	71
Gráfico 4 Áreas municipales identificadas por las ONGs como responsables del proyecto de transferencias	72
Gráfico 5 Competencia de los temas presentados por ONGs	75
Gráfico 6 Proporción de recursos girados a ONGs durante el 2018.....	79
Gráfico 7 Proporción de la participación de las ONGs en los talleres de capacitación impartidos por la Municipalidad de Belén.....	83
Gráfico 8 Proporción de la percepción de utilidad de los temas abordados en las capacitaciones para las ONGs.....	84
Gráfico 9 Proporción de la percepción de las ONGs sobre el vocabulario técnico utilizado en las capacitaciones	86
Gráfico 10 Proporción de la percepción sobre los contenidos dados en capacitación. Programa de Transferencias Municipales, periodo 2017-2018.....	86
Gráfico 11 Proporción de la percepción sobre los contenidos dados en las capacitaciones ...	87
Gráfico 12 Proporción de falencias percibidas por ONGs en las capacitaciones.....	88
Gráfico 13 Proporción de sugerencias para mejora de capacitaciones	90
Gráfico 14 Proporción de la percepción de la población sobre el programa de Transferencias Municipales.....	92
Gráfico 15 Proporción de la percepción sobre la contribución del programa de Transferencias según las ONGs.....	93
Gráfico 16 Proporción de conocimiento de las ONGs sobre los siguientes aspectos del programa de Transferencias Municipales	95
Gráfico 17 Proporción de motivos de las ONGs para no participar en el programa de Transferencias Municipales	96
Gráfico 18 Proporción de sugerencias mencionadas para mejorar la eficiencia del programa de Transferencias Municipales.....	97

Lista de Figuras

Figura 1 Resultados del Índice de Gestión Municipal, año 2017	9
Figura 2 Estructura organizativa de la Municipalidad de Belén	13
Figura 3 Niveles de audiencia en función del resultado del programa	40
Figura 4 Modelo de Evaluación CIPP.....	49

Lista de Cuadros

Cuadro 1 Matriz de marco lógico programa: Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén.....	26
Cuadro 2 Modelo analítico de la intervención	57
Cuadro 3 Organizaciones participantes y sus fines.....	73
Cuadro 4 Valoraciones realizadas por las ONGs a las capacitaciones impartidas.....	85
Cuadro 5 Principales aportes de la capacitación para la población meta	89
Cuadro 6 Sugerencias para mejorar la eficiencia del Programa de Transferencias Municipales	98

Lista de Tablas

Tabla 1 Presupuesto Ordinario de Ingresos totales de la Municipalidad de Belén durante el periodo 2006-2017	10
Tabla 2 Ingresos recaudados, e ingresos recaudados por habitante por la Municipalidad de Belén, durante el periodo 2008-2015.....	11
Monto asignado según Comités y Juntas de Educación del Cantón de Belén a través del programa de Transferencias.....	21
Tabla 3 Gastos totales, gastos en servicios y porcentaje de los egresos totales destinados a los servicios comunales durante el periodo 2007-2015	12
Tabla 4 Transferencias de ley a instituciones públicas y ONGs del cantón de Belén, en el año 2017.....	20
Tabla 5 Monto asignado según Comités y Juntas de Educación del Cantón de Belén a través del programa de Transferencias.....	21
Tabla 6 Niveles de participación en los procesos de toma de decisiones, de organización y de administración del programa de Transferencias dentro de la Municipalidad de Belén.....	37



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, María Picado Ovaras, con cédula de identidad 108900525, en mi condición de autor del TFG titulado Evaluación del programa de transferencias municipales a ONGs de bien social y juntas de educación del cantón de Belén (Periodo 2017-2018)

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: María Picado Ovaras

Número de Carné: 932919 Número de cédula: 108900525

Correo Electrónico: mariapicadoovaras@gmail.com

Fecha: 13-04-2020 Número de teléfono: 83664148

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Mayela Cubillo Mora


FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

I Introducción

El Programa de transferencias de recursos municipales a organizaciones sociales de bien social y Juntas de educación del cantón de Belén forma parte de los servicios que la Municipalidad de Belén ofrece a la comunidad belemita. La Municipalidad de Belén transfiere recursos con destino específico para financiar los proyectos presentados por las distintas ONGs y Juntas de Educación, de esta manera, se pretende lograr la satisfacción de necesidades de diversos sectores de la comunidad. Este programa es desarrollado desde el Área de Desarrollo Social de la municipalidad y busca redistribuir los tributos municipales a las instancias de bien público de la localidad en diferentes dimensiones: social, ambiental, salud, educación, entre otras, para atender de manera más oportuna, las distintas necesidades locales.

Como lo indica su nombre, estas transferencias entregan dinero a organizaciones de bien social del cantón como: Asociaciones de desarrollo, Cruz Roja y Juntas de Educación de las instituciones públicas que operan dentro de los límites territoriales del cantón de Belén.

Por medio de este programa, la Municipalidad de Belén, desde hace varios años, ha trasladado un promedio de 20% de sus ingresos municipales a la comunidad belemita por medio de instancias como las arriba mencionadas.

No es hasta el año 2001 que la Municipalidad de Belén crea el Reglamento para ayudas temporales y subvenciones, que viene a regular el proceso de ayudas y transferencias municipales y traslada la responsabilidad de la ejecución del programa a la Dirección del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad.

El programa tiene entonces 18 años de funcionar bajo los lineamientos normativos dispuestos en dichos reglamentos y ha transferido un promedio de 300 millones por año en este periodo.

La implementación de este programa, si bien es cierto ha sido acompañada de esfuerzos para medir su eficacia, estos se han realizado de manera aislada y no

han correspondido a ningún proceso sistemático de evaluación que haya dado cuenta del funcionamiento y resultados alcanzados por el mismo.

En este sentido, desde la Administración Municipal, se solicitó la realización de una evaluación que permitiera obtener una radiografía del programa para dar lineamientos para su mejora tanto a nivel de proceso, insumos y productos.

Bajo este marco, se realizó la evaluación desde el enfoque CIPP (Contexto, Insumos, Procesos y Productos) en donde se analizaron las relaciones causales entre dichos elementos del programa para describirlo y explicarlo y, a partir de los resultados, se propusieron acciones de mejora en su funcionamiento.

Desde el enfoque CIPP utilizado en la evaluación, el programa fue visto como un sistema de acción, cuyos elementos interactúan entre sí y con su entorno, tanto para generar como para aceptar cambios.

En este informe, se presentan los aspectos relevantes que explican tanto el programa como el modelo evaluativo escogido, con el fin de entender cuál fue la línea que guio la evaluación; por lo tanto, en una primera fase se introducen elementos relativos al contexto del programa como: surgimiento del programa y de su unidad gestora, necesidades que atiende, actores involucrados, entre otras, luego presenta las principales hipótesis e interrogantes que guiaron la evaluación y explica el modelo evaluativo escogido.

II. Descripción del Programa

2.1. Contexto del programa.

Para poder evaluar el desarrollo del programa de transferencias de recursos municipales a organizaciones sociales de bien social y Juntas de educación del Cantón de Belén, es necesario conocer el escenario en el cual el mismo se desarrolla. Los datos del cantón, las características de la población a la que cubre, la unidad ejecutora del programa, entre otros. Todos estos elementos son los que se denominan el contexto del programa y ayudan a su caracterización y comprensión.

2.1.1. Contexto a nivel de comunal.

Datos demográficos: La creación de este cantón data de 1907 en la ley No. 15 del 8 de junio de 1907, en donde Belén se constituyó como cantón número siete de la provincia Heredia, con tres distritos; como cabecera se designó a la población San Antonio. (Plan Cantonal, 2013).

Tomando como referencia el último Plan Cantonal (2013) de la Municipalidad de Belén, el Cantón posee un área territorial de 11.81 km² que se dividen en 3 distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción. Sus límites geográficos son: al Este con los cantones de Heredia y Flores, al Norte y Oeste con el cantón de Alajuela y al Sur con los cantones de San José, Escazú y Santa Ana.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la proyección para el cantón de Belén en el año 2019 es de 26.237 habitantes, con una densidad poblacional de 2221,6 por Km², según el censo del 2011, se contabilizaba un total de 6.615 viviendas de las que un 44% pertenecen al distrito de San Antonio, el 27% a la Ribera y el 29% a la Asunción. La densidad cantonal de viviendas por km² es de 544 en el distrito de San Antonio, 823 en la Ribera y en la Asunción 430.

Actividades Económicas: Actualmente, en el cantón de Belén según el censo del INEC (2018), existen 364 empresas en funcionamiento. Además, tal y como evidencian los datos de la Municipalidad de Belén, dentro de las principales actividades económicas se destacan actividad industrial, comercial, gastronómicas y turísticas.

Según los datos de la Unidad Tributaria de la Municipalidad de Belén, para el 2018 la cantidad de patentados en los diferentes sectores que se desarrollan en el cantón, suman un total de 1215 patentes de las que: 66 pertenecen al sector industrial (5,43%), 1140 al sector comercial (93,82 %), y 9 a servicios hoteleros (0,75%). El sector industrial es el que mayor empleo genera.

Así mismo el pilar económico del cantón se ubicó en categoría de Muy Alto, lo que se mide con este pilar es la concentración de la actividad económica y la productividad de una región. Los beneficios de un mercado grande y dinámico se asocian al aumento de variedad de bienes, servicios e insumos para la producción. El Pilar del Clima Empresarial para el 2016 fue muy alto y el clima laboral Medio según el (INEC (2016) Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE).

Índice de Rezago Social: El cálculo del Índice de Rezago Social permite asignar a cada distrito y cantón del país una posición con respecto al nivel de desarrollo social, clasificándolos según el grado de rezago en 5 grupos: Muy Alto, Alto, Medio, Bajo y Muy Bajo rezago, dependiendo del valor del IRS obtenido. El Índice de Desarrollo Social es un índice resumen construido a partir de un conjunto de indicadores socioeconómicos. Las dimensiones que abarca son la económica, participación social, salud y educación, a cada una de las cuales se le asignan un índice, posteriormente, se efectúa una sumatoria de ellos, y se elabora el índice resumen. El índice oscila entre 100 y 0. Según el documento disponible en la Municipalidad de Belén denominado, Diagnóstico socioeconómico del Cantón, realizado en el año 2017 por Instituto Nacional de Vivienda y Urbanización (INVU) en el marco del proyecto de actualización del Plan Regulador, el cantón Belén ocupa el tercer lugar en el Índice de Desarrollo Social de Costa Rica. Así mismo, sus distritos tienen la siguiente puntuación: La Asunción es el distrito con mayor Índice,

siendo el tercero a nivel nacional, alcanzando un puntaje de 96.95, mientras que San Antonio ocupa la posición 33 y la Ribera el lugar número 36.

Índice de Desarrollo Humano: Según el Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica (2016) se pueden recopilar los siguientes datos del cantón de Belén:

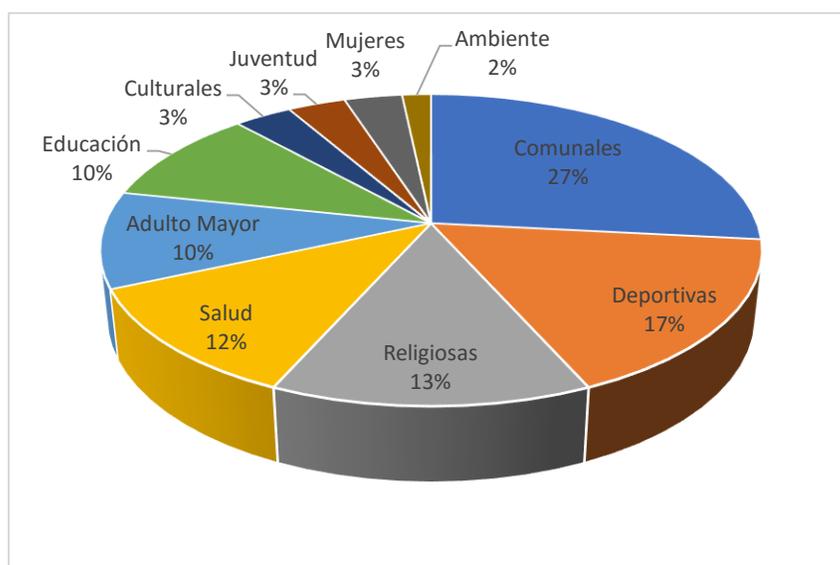
- Índice de desarrollo humano cantonal (IDH): Este Índice procura medir el progreso en materia de desarrollo humano que los cantones presentan en tres dimensiones básicas: disfrute de una vida larga y saludable (esperanza de vida al nacer), acceso a la educación (alfabetización y tasa neta de matrícula educativa) y estándar de vida (poder adquisitivo)". Entre más se acerquen los puntajes a 1, mejor será el IDH. El cantón de Belén presenta una nota de 98,11, ubicándose en la posición número 3 en la lista de los 81 cantones.
- Índice potenciador de género: 0,869 Este índice es un indicador social que mide el nivel de oportunidades de las mujeres. Por tanto, mide también las desigualdades en tres dimensiones de participación de las mujeres.
- Índice de pobreza humana: 11,909. Este un parámetro estadístico que la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha desarrollado con la misión de medir el nivel de vida. Permite conocer a partir de una cifra cuántos ciudadanos viven en condiciones de pobreza.
- Índice de Esperanza de vida: 0,968 (puesto número 2 en la lista de 81 cantones).
- Índice según bienestar material: 0,857 (posición número 3). Este hace referencia al conjunto de aquellas cosas que se necesitan para vivir bien. Dinero para satisfacer las necesidades materiales, salud, tiempo para el ocio y relaciones afectivas sanas son algunas de las cuestiones que hacen al bienestar de una persona

Los índices anteriores muestran que el cantón Belén ha alcanzado logros significativos en la calidad de vida de su población.

Las organizaciones de la comunidad: El cantón Belén presenta una cantidad sustantiva de organizaciones de la comunidad, que se encuentran dedicadas a diversas esferas del quehacer vecinal, según se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfico 1

Actividades de los Comités en el cantón de Belén



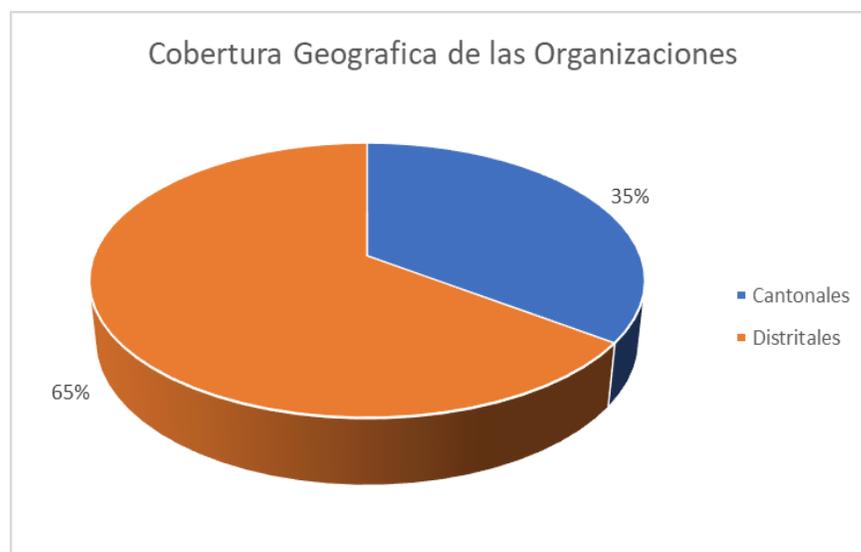
Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de [pág www.belen.go.cr](http://www.belen.go.cr)

El Gráfico 1 muestra las distintas actividades que presentan los comités para el año 2018. Existían un total de 60 organizaciones de las cuales el 27 % (16 organizaciones) son asociaciones o comités de desarrollo comunal o específicos (estos últimos suman 9), lo cual representa el 56.25 % de este tipo de organizaciones, y en su totalidad se encuentran dedicados a la seguridad comunitaria. El segundo grupo se encuentra formado por las asociaciones o comités de carácter deportivo el cual agrupa a un total de 10 organizaciones (17%), de las cuales una es el Comité Cantonal de deportes y 9 Asociaciones de diversas disciplinas deportivas. El siguiente grupo más numeroso son las organizaciones o comités que tienen un vínculo con alguna Iglesia o religión. En total suman 8, para

el 13 %de todas las organizaciones. El cuarto grupo se encuentra formado en su totalidad por los comités de salud (7%). El quinto y sexto grupo son las organizaciones dedicadas a los adultos mayores y las Juntas de educación cada una agrupa un 10% del total de las organizaciones, con 6 organizaciones cada grupo. Los agrupamientos séptimos al noveno corresponden a dos organizaciones por grupo, cada uno de los cuales representa el 3 % del total de las organizaciones del cantón. Son los comités o grupos culturales y artísticos, aquellos dedicados a la adolescencia y jóvenes, y las organizaciones de mujeres. Finalmente, se identificó una organización de carácter ambiental. La labor de estas organizaciones se distribuye geográficamente de la siguiente manera:

Gráfico 2

Cobertura geográfica de las Organizaciones en el cantón de Belén



Fuente: elaboración propia, basado en diagnóstico socioeconómico del INVU 2008

El gráfico 2 muestra la cobertura territorial existen, de ellas 21 organizaciones (el 35 %) realizan su actividad a nivel cantonal, mientras que 39 organizaciones actúan a escala distrital (el 65 %).

Las organizaciones que realizan su actividad en todo el cantón se desenvuelven en 8 áreas diferentes en su orden son: las deportivas, salud, adulto

mayor, cultura, infancia, adolescencia y juventud, seguidas por aquellas dedicadas a las mujeres, la educación y el ambiente.

Por otra parte, a nivel distrital, San Antonio es el distrito que posee la mayor cantidad de organizaciones (17 en total), mientras que La Ribera y La Asunción tienen 11 organizaciones cada uno. Respecto a la diversidad de áreas abarcadas por estas organizaciones, La Ribera es el distrito que posee una mayor diversidad (6 áreas) mientras que las organizaciones radicadas en los Distritos San Antonio y La Asunción participan en 5 áreas respectivamente.

2.1.2. Contexto a nivel de la Municipalidad

Índice de Gestión Municipal: La Contraloría General de la República (CGR) en la octava edición del Índice de Gestión Municipal (IGM) correspondiente al periodo 2017, expone los resultados de la evaluación realizada a las 81 municipalidades del país, la cual se basa en 61 indicadores distribuidos en cinco ejes a saber: Desarrollo y gestión, institucional; Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, Gestión de desarrollo ambiental; Gestión de servicios económicos y Gestión de servicios sociales. Este índice se elabora con base en los datos suministrados por los gobiernos locales en el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM).

Figura 1

Resultados del Índice de Gestión Municipal, año 2017



Fuente: (2018) Índice de Gestión Municipal, Período 2017

La Figura 1 muestra como la Municipalidad de Belén tiene una muy buena calificación en dos rubros muy importantes para esta investigación; como es, una calificación de 93% en la gestión de servicios sociales, lo que se traduce en una efectiva proyección de la labor municipal hacia la comunidad, lo cual se respalda con la inversión comunitaria que corresponde a la tercera parte del presupuesto municipal.

Por otro lado, según los datos recopilados para la Municipalidad de Belén en cuanto al presupuesto y gestión municipal, plantean que el presupuesto municipal ha crecido anualmente en un promedio de 11.9 %. Esto puede verse en la siguiente tabla.

Tabla 1

Presupuesto Ordinario de Ingresos totales de la Municipalidad de Belén durante el periodo 2006-2017

Año	Presupuesto	% de Crecimiento
2006	2.502.871.079,28	
2007	2.820.972.416,81	12,7 %
2008	3.394.140.950,14	20,3 %
2009	3.830.933.166,37	12,9 %
2010	4.732.158.381,19	23,5 %
2011	5.356.092.358,19	13,2 %
2012	4.415.988.858,26	-17,6 %
2013	4.593.827.024,00	4,0 %
2014	6.377.058.625,00	38,8 %
2015	7.289.370.318,46	14,3 %
2016	6.864.682.012,00	-5,8 %
2017	7.832.324.549,62	14,1 %
TOTAL	60.010.416.739,32	PROMEDIO: 11,9 %

Fuente: elaboración propia, basado en Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2017. Municipalidad de Belén

De este mismo informe se concluye que la recaudación total de ingresos presupuestados por año mantiene una tendencia al crecimiento. A pesar de que en algunos años como el 2012 y 2016 decreció, el promedio general ha sido positivo.

A continuación, se presentan los datos sobre los ingresos recaudados por habitantes desde el año 2008 y el porcentaje de los egresos totales destinados a los Servicios Comunales durante el periodo 2007-2015.

Tabla 2

Ingresos recaudados, e ingresos recaudados por habitante por la Municipalidad de Belén, durante el periodo 2008-2015

Concepto	Ingresos recaudados	Habitantes	Con población flotante	Ingreso por habitante
2008	5.729.770.705,90	22.291,00	44.582	128.522,07
2009	6.412.585.519,75	22.530,00	45.060	142.312,15
2010	5.794.385.201,13	23.453,00	46.906	123.531,86
2011	5.334.973.403,91	24.192,00	48.384	110.263,17
2012	5.290.414.578,27	24.474,00	48.948	108.082,34
2013	6.509.496.508,60	24.751,00	49.502	131.499,67
2014	7.765.948.733,85	25.024,00	50.048	155.170,01
2015	8.330.981.593,20	25.296,00	50.592	164.669,94

Fuente: elaboración propia, basado en Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2017. Municipalidad de Belén

Esta tabla permite deducir que, del ingreso total real de la municipalidad, la capacidad de traducir esto en recursos por persona es muy alta, lo que significa que la inversión real de retorno para cada contribuyente es superior al promedio de municipalidades en el país. Significa que existen otros municipios con mayor recaudación que se debe distribuir en una población mucho mayor, lo que representa menos inversión por contribuyente.

Sobre este punto, según el informe del Estado de la Nación (2018), sobre la inversión social municipal durante los periodos 2015-2017, la Municipalidad de Belén junto con la de Escazú ocupó las primeras posiciones en el trienio, con montos por persona que triplican el promedio nacional. La ISM se dirige a aquellas tareas que por ley competen a los municipios: mejoramientos de acueductos y

alcantarillados, recolección de basura y transferencias a otros entes administrativos, como los comités de deporte y las Juntas de educación, entre otros.

Tabla 3

Gastos totales, gastos en servicios y porcentaje de los egresos totales destinados a los servicios comunales durante el periodo 2007-2015

<i>Concepto</i>	<i>Gastos totales</i>	<i>Servicios</i>	<i>Porcentaje</i>
2007	2.702.498.968,77	1.178.337.792,97	44%
2008	4.029.527.260,04	1.457.277.997,72	36%
2009	4.738.122.958,76	1.780.556.372,59	38%
2010	4.604.446.980,57	1.849.513.037,58	40%
2011	4.496.358.981,28	2.005.109.800,26	45%
2012	4.910.464.751,20	2.148.953.415,00	44%
2013	4.812.045.999,20	2.303.921.059,99	48%
2014	6.103.377.036,90	2.510.346.731,62	41%
2015	6.365.804.040,13	2.780.595.407,58	44%

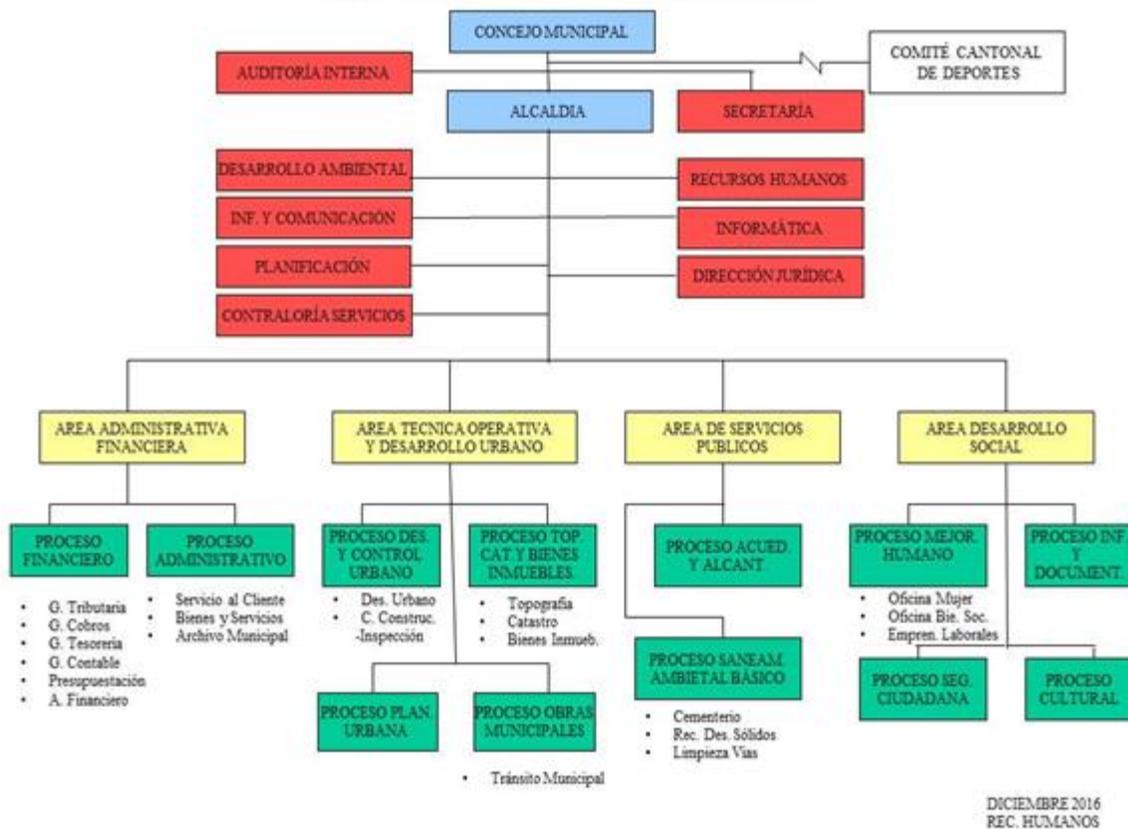
Fuente: elaboración propia, basado en Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2017 de la Municipalidad de Belén

El porcentaje de egresos totales destinados a los servicios comunales, indica que se han mantenido constante durante los últimos años, lo que repercute positivamente en el programa de transferencias, al incrementarse los ingresos todos los años, significa que el monto en dinero también se incrementa en la inversión en el programa.

Administración Municipal: El último proceso de modernización institucional que se ha realizado en la Municipalidad de Belén inició en el año 2000 y en el año 2016 vuelven a revisarse procesos y estructura municipal (no se puede decir que este sea un proceso ya concluido). La actual estructura organizativa es la siguiente:

Figura 2

Estructura organizativa de la Municipalidad de Belén



Fuente: tomado de <https://www.belen.go.cr/organigrama>.

En la Figura 2 se esquematiza la estructura organizativa actual existente en la Municipalidad de Belén, se observa que el programa de transferencias municipales pertenece al área de desarrollo social, al proceso de desarrollo humano y de manera específica a la oficina de bienestar social.

Servicios municipales: El Artículo 14° del Código Municipal señala dentro de las atribuciones de la Municipalidad administrar y prestar los servicios públicos municipales. La Municipalidad de Belén administra y presta los siguientes servicios públicos: 1. Suministro de agua, 2. Recolección desechos sólidos, 3. Limpieza de vías y alcantarillado pluvial, 4. Cementerio, 5. Alcantarillado sanitario 6. Mantenimiento vial (señalización e infraestructura), 7. Policía Municipal, 8. Becas y apoyo financiero a organizaciones, 9. Oficina de emprendimientos y promoción

laboral, 10. Oficina de la mujer, 11. Capacitación técnica, 12. Instalaciones deportivas, 13. Ordenamiento y desarrollo urbano, 14. Información y comunicación, 15. Control y monitoreo ambiental, 16. Asesoría jurídica, 17. Talleres artísticos.

Filosofía y razón de ser de la Municipalidad de Belén: En el sitio oficial de la Municipalidad de Belén la filosofía y razón de ser de la Municipalidad se desglosan de la siguiente manera (Municipalidad de Belén, 2019):

Misión: Somos una institución autónoma territorial que promueve el desarrollo integral y equitativo, administra servicios de manera innovadora, eficiente y oportuna, con el propósito de contribuir al bienestar de sus habitantes.

Visión: Ser una institución que, mediante un desarrollo integral, equitativo y equilibrado, garantice el bienestar de sus habitantes.

Valores:

- Trabajo en equipo: Fomentar una cultura participativa e integradora de esfuerzos donde el resultado es el producto del aporte de todos.
- Actitud de servicio: Ofrecer soluciones oportunas y eficaces a los usuarios internos y externos a la institución.
- Honradez: Ser íntegro y honesto en cada una de las actividades que realizamos y estar siempre dispuestos a rendir cuentas de nuestros actos.
- Solidaridad: Tener una actitud y disposición permanente orientada a las necesidades de la población.
- Equidad: Garantizar un trato justo y equilibrado en la gestión institucional.
- Responsabilidad: Cumplimiento de nuestros deberes y responsabilidad de forma oportuno y eficaz.

- **Lealtad:** Mantener una actitud de entrega; de respecto a la institución completa cumpliendo fielmente las políticas, lineamientos, directrices, acuerdos de la Municipalidad de Belén en franca protección del bienestar de la comunidad belemita.

En las políticas, premisas y principios fundamentales de la Municipalidad de Belén se priorizan las siguientes (Municipalidad de Belén, 2019):

- *Participación Ciudadana:* Garantizar la participación propositiva y activa de la ciudadanía en el desarrollo del cantón de Belén.
- *Desarrollo Humano:* La acción institucional estará orientada prioritariamente a contribuir con una mejor calidad de vida de los habitantes del cantón y sostenibilidad.
- *Calidad:* Garantizar la excelencia de los servicios públicos y satisfacer las necesidades de los pobladores del cantón de Belén.
- *Desarrollo Integral:* El desarrollo del cantón se dará en armonía con el ambiente y el bienestar de la población.
- *Eficiencia Administrativa:* Maximizar el uso de los recursos a través del incremento en la productividad y la racionalidad del gasto.
- *Igualdad de Oportunidades:* El quehacer institucional garantiza el acceso de toda la población en igualdad de condiciones y oportunidades, a los servicios que brinda la Municipalidad.
- *Información y Comunicación:* Promover estrategias de información y comunicación tanto a lo interno como a lo externo, veraz y oportuna para la toma de decisiones y para crear opinión en la comunidad sobre el desarrollo de nuestro cantón y el quehacer municipal.
- *Transparencia:* Apertura a brindar de manera permanente el acceso necesario a la información y a la rendición de cuentas.

- *Desarrollo Humano:* Promover un ambiente seguro que propicie además la salud mental y física, la promoción de oportunidades a partir del estímulo de nuevas formas de expresión, a través de la cultura, el arte, el deporte y la recreación, con la participación de la población.
- *Autonomía Municipal:* Respetar y hacer respetar la autonomía institucional estableciendo estrategias que la fortalezcan.
- *Innovación:* Crear y desarrollar procesos continuos de mejora que permita llevar a la Municipalidad a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cantón
- *Integración:* Participar activamente en el desarrollo de proyectos e iniciativas regionales, nacionales e internacionales.
- *Justicia Tributaria:* Promover la razonabilidad de los tributos y la adecuada retribución de los ingresos.
- *Estabilidad Financiera:* Las decisiones institucionales deben garantizar el equilibrio entre lo económico y el desarrollo cantonal.

2.1.3. Contexto a nivel de la Unidad ejecutora

La Unidad ejecutora del programa se denomina oficina de bienestar social y se ubica dentro de la Dirección del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad de Belén, en el eje estratégico denominado Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano.

El objetivo de este eje es el de contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas del cantón, especialmente con aquellas que se encuentran en desventaja social.

Y los objetivos específicos son:

- Contribuir con el desarrollo de la Seguridad integral de las personas.

- Desarrollar los mecanismos que permitan el desarrollo de la cultura, deporte y recreación de los habitantes del cantón.
- Fortalecer el desarrollo de la salud integral para los habitantes del cantón.
- Facilitar la atención de los problemas sociales en las familias de más escasos recursos del cantón mediante la canalización hacia diferentes instituciones del estado.

La Unidad ejecutora del programa, se debe regir por la normativa establecida en el Reglamento de Ayudas Temporales y Subvenciones de la Municipalidad de Belén, específicamente el capítulo III: De las subvenciones a Centros Educativos Públicos y a Organizaciones de Beneficencia o Bienestar Social. En esta, se establece que al Área de Desarrollo Social le asiste la responsabilidad de ejercer el control de las ayudas temporales y subvenciones que la Municipalidad otorga a personas físicas en situaciones de desgracia o infortunio y, a centros educativos públicos y a organizaciones de beneficencia y bienestar social.

En este sentido y según lo dispuesto en las regulaciones sobre la fiscalización y el control de los beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, otorgados a sujetos privados, contenidas en el Oficio DFOE-188 del 18 de diciembre del 2001, emitido por la Contraloría General de la República, le corresponde a esta Área de Trabajo (Tomado de <https://www.belen.go.cr/leyes-reglamentos>):

1. Garantizar el cumplimiento del Principio de Legalidad (la asistencia deberá ajustarse a ley o de acuerdo con la ley).
2. Analizar y emitir criterio propio o asistido por alguno de los procesos de trabajo de esta Municipalidad, respecto a la suficiencia del fundamento técnico y logístico en que se sustenta la petición de asistencia.
3. Autorizar el giro de los recursos asignados.
4. Garantizar el efectivo uso de los recursos.
5. Revisar los informes de ejecución y liquidación presupuestaria.

2.2. Antecedentes del programa

El programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén es un servicio que brinda la Municipalidad de Belén por medio del Área de Desarrollo Social.

La Municipalidad de Belén en el año 1999 firmó un convenio de cooperación con la Universidad de Costa Rica que establecía lineamientos estratégicos para la Municipalidad y que se denominó: Proceso de modernización y fortalecimiento de la Gestión Local. Como resultado de este proceso, entre otras cosas, se crea el Área de Desarrollo Social y esta queda formalmente establecida dentro de la administración municipal en sesión del Concejo Municipal N° 47-2000 celebrada el 28 de agosto del año 2000. Se establece como objetivo general del Área Social el siguiente: Promover el desarrollo integral de los y las vecinas del Cantón de Belén, mediante la concertación de acciones, planes, programas y proyectos, fomentando la participación de las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones comunales, en la solución de sus problemas y necesidades.

Con la creación del área, entre las unidades que se señalan, está la Unidad de Mejoramiento Humano (trabajo social), que contempla dentro de sus programas el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de educación del cantón de Belén.

Como antecedente legal del programa específico se puede señalar que el Código Municipal en el artículo 62, párrafo tercero establece:

(...) Como excepción de lo dispuesto en el párrafo anterior, las municipalidades podrán otorgar ayudas temporales a vecinos del cantón que enfrenten situaciones debidamente comprobadas de desgracia o infortunio. También podrán subvencionar a centros de educación pública, beneficencia o servicio social, que presten servicios al respectivo cantón (...) Cada municipio emitirá el reglamento para regular lo anterior.

De esta autorización legal es posible brindar ayuda a la comunidad por medio de la transferencia de recursos a organizaciones comunales, con lo que la Municipalidad de Belén ha estado transfiriendo recursos a ONGs del cantón y Juntas de educación desde hace varios años.

En este sentido, la Contraloría General de la República dicta y norma lineamientos que deben de acatarse y que obligan a la Municipalidad al establecimiento de sistemas de control interno. A partir de ahí, en el año 2001 se da un ordenamiento del proceso de transferencias con la creación del reglamento municipal denominado: Reglamento para ayudas temporales y subvenciones (ver anexo 1). El programa pasa en el año 1999 a ser manejado por el la Dirección del Área Social de la Municipalidad.

De la mano de la creación del Reglamento, la Contraloría General de la República emite un oficio 14299 que establece la regulación y fiscalización de las transferencias. Actualmente las transferencias se realizan en varias áreas. Algunas de las organizaciones son: Juntas de educación, Cruz Roja, Asociaciones de Desarrollo, Clínica del Dolor, Centro diurno Adulto Mayor, Grupos Cáritas.

Por ejemplo, para el 2017 según el Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto del 2017 de la Municipalidad de Belén, las organizaciones que recibieron apoyo por medio del Programa de transferencias municipales a ONGS de bien social y untas de educación del Cantón de Belén fueron en total 15 , para una suma de ¢304,951,945.85 colones tal y como se muestra en las tablas 4 .

Tabla 4

Transferencias de ley a instituciones públicas y ONGs del cantón de Belén, en el año 2017

JUNTA ADMINISTRATIVA DEL LICEO DE BELÉN	€13,000,000.00
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO TÉCNICO	€2,000,000.00
BECAS A TERCERAS PERSONAS	€50,799,000.00
AYUDA A INDIGENTES	€45,753,825.00
LA RIBERA ASOCIACION DE DESARROLLO	€20,000,000.00
LA ASUNCION ASOCIACION DE DESARROLLO	€23,500,000.00
SAN ANTONIO ASOC. DE SALUD	€3,000,000.00
ESCOBAL ASOC. SALUD	€2,000,000.00
ASOC. CRUZ ROJA COSTARRICENSE	€45,071,367.85
ASOC. DE ADULTOS BELEMITAS	€17,533,000.00
ASOC.CULTURAL EL GUAPINOL	€30,000,000.00
LA ASUNCION EBAIS	€2,000,000.00
CUIDADOS PALIATIVOS	€37,294,753.00
ASOC. RONDALLA MUNICIPAL DE BE	€3,000,000.00
ADEPROVIDAR	€10,000,000.00
TOTAL, DE RECURSOS GIRADOS A ORGANIZACIONES DEL CANTÓN	€304,951,945.85

Fuente: Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2017 e la Municipalidad de Belén.

En la tabla 4 se detallan los recursos girados por la municipalidad de Belén a un grupo de organizaciones de bien social, del total de 15 organizaciones del cuadro, 13 pertenecen al programa y representan una inversión directa de más de 200 millones anuales, lo que representan que la distribución de recursos para las otras 47 organizaciones corresponde a más de 100 millones de colones anuales.

En el año 2018, el Programa de transferencias municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del cantón de Belén, según el informe de labores 2018, transfirió, en ese periodo, la suma de colones 135 755 538,81 entre organizaciones del cantón y Juntas de educación, según se muestra en el Tabla 5:

Tabla 5

Monto asignado según Comités y Juntas de Educación del Cantón de Belén a través del programa de Transferencias

Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Monto asignado en colones
Asociación de desarrollo de la Asunción de Belén	No disponible	1.800.000.00
Pro-Salud Ebais La Asunción	Promoción, sensibilización y campañas en Pro de la Salud	2,000.000
Fundación Clínica del Dolor y Cuidados Paliativos de Belén	Atención Integral a pacientes de vida limitada y/o fase terminal de una enfermedad y su familia	47,439.650
Cruz Roja	Financiamientos Operativo del Comité Auxiliar de la Cruz Roja	38,661.355
Asociación de Adultos Belemitas	1. Pago de transporte de buseta para adultas (os) mayores. 2- Transporte, alimentación y entradas a Centros de Recreo y Turísticos para Adultos Mayores del cantón. 3-Baranda, portón y compra de computadora.	22,150.000
Escuela España	Instalación eléctrica de algunos pabellones de la escuela.	2,000.000
Escuela Manuel del Pilar	Sombrilla para bancas de piedra y sillas plásticas	1,000.000
Asoc. Pro-beneficio de la Salud de la Comunidad de barrio Escobal.	Programas preventivos en el campo de la Salud	2,000.000
Asociación de Salud en San Antonio de belén	Mejora en la calidad de vida de los habitantes	2,500.000
Comité Cen Cinai La Ribera	Pago de electricidad, teléfono, gas, alarma, reparación de portón.	1,000.000

Asociación administradora del salón comunal de Barrio Escobal	Compra de mobiliario, ampliación d cocina y baterías sanitarias-	2,500.000
Asociación Cívica pro-identidad belemita	Familia belemita Unida en pedregal	2,500.000
Prevención del consumo de adicciones a centros educativos del cantón.	Talleres a población joven	2,000.000
Asoc. pro-beneficio de la salud. Comunidad de Barrio Escobal.	Atención a población juvenil y mejoras a casa de la juventud.	4,704.533.81
DDS-09	Trasferencias de capital 1. Escuela Fidel chaves (Cabina de audio para el salón de actos) 2. Asociación Integral de Barrio Cristo rey (mobiliario y cocina del Salón comunal).	3,500.000
	TOTAL	135 755 538,81

Fuente: elaboración propia basado en el Informe de ejecución de metas. Municipalidad de Belén (2018).

2.3. Necesidad a la que responde el programa

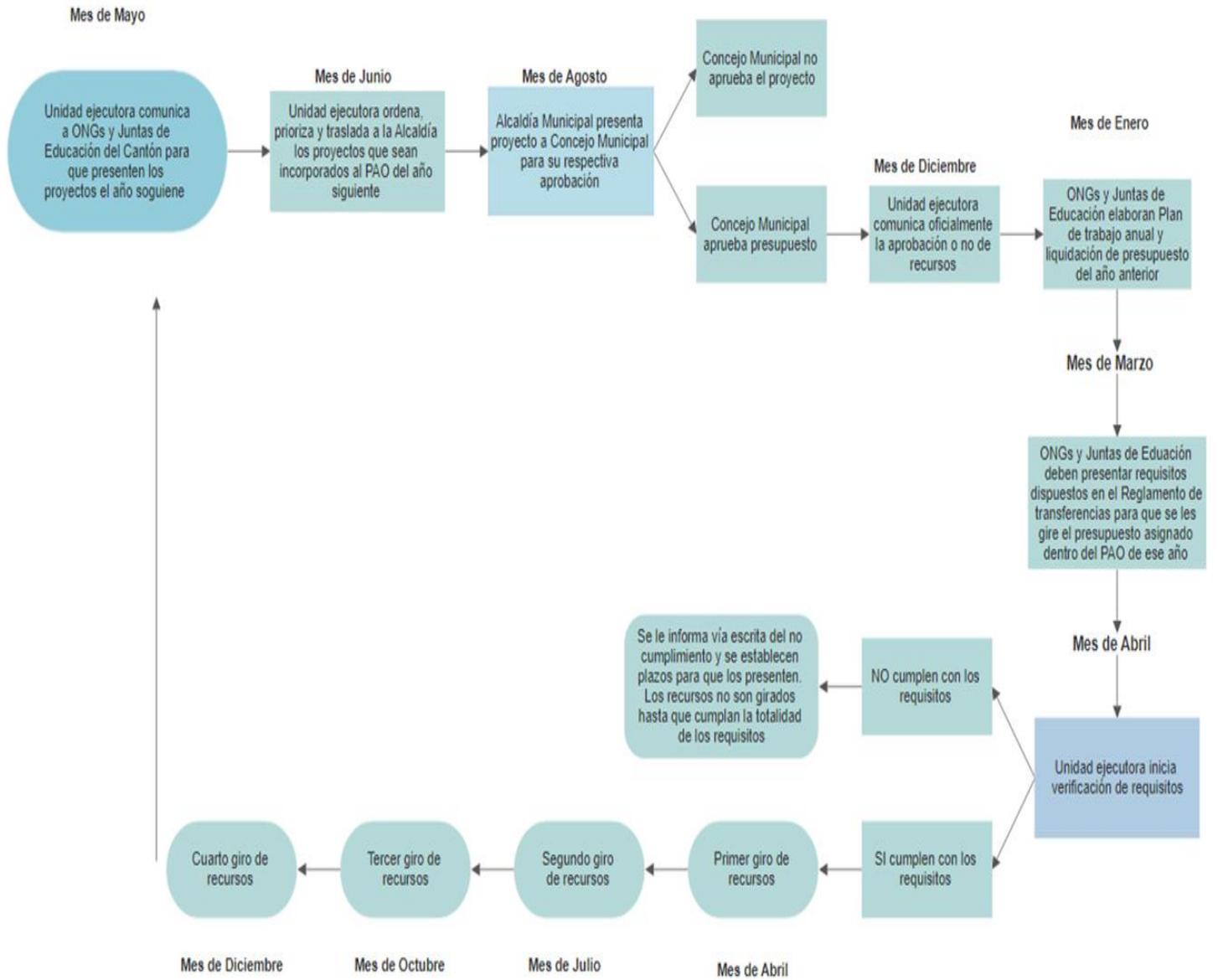
El Código Municipal establece la obligatoriedad de que los Gobiernos Locales redistribuyan los tributos para atender necesidades comunales. Cada uno de los grupos beneficiados presenta una serie de necesidades propias de su competencia y no cuentan con recursos para hacerle frente, por lo tanto, recurren a la Municipalidad para que esta les traslade recursos para diversos fines.

Las ONGs a las que se le trasladan recursos son las que definen sus necesidades y las plasman en proyectos que presentan a la Municipalidad. La Unidad ejecutora de la Municipalidad, a saber, Trabajo Social de la Dirección del Área de Desarrollo Social, prioriza y elige los proyectos que recibirán la transferencia.

Actualmente no existen criterios formalmente establecidos para la elección de proyectos. Según la encargada del programa, la Licda. Marita Arguedas, directora del Área Social, esta priorización responde a la negociación entre ONGs y Municipalidad. A partir del año 2008, la Unidad ejecutora manifiesta que se comienzan a establecer algunos criterios (no escritos) como: que los proyectos presentados por las ONGs sean consecuentes con la Agenda de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad y que los proyectos no sean una duplicidad de funciones que ya realizan unidades municipales.

2.4. Descripción detallada del programa

A continuación, se presenta el ciclo del programa de manera gráfica:



Si los recursos no son ejecutados por parte de las ONGs a quienes se les asigna, la Coordinación del proyecto recomienda, según lo establece el Reglamento, no volver a otorgar recursos.

La auditoría de la Municipalidad revisa el proceso en cualquier momento. En caso de existir anomalías reporta a la Directora del Área Social y a la Alcaldía Municipal

Debido a que el programa no está escrito como tal, fue necesaria su reconstrucción por parte de la persona evaluadora, esto se efectuó en coordinación con la coordinadora del programa y otros actores involucrados en el mismo. La reconstrucción del programa se realizó utilizando la matriz de marco lógico. Este instrumento muestra la estructura del programa y lo describe lógicamente, ayudando a entender con precisión su funcionamiento.

El proceso de construcción del marco lógico permitió pensar en todos los factores que debían estar incorporados en la planificación del programa y por lo tanto en su evaluación. Este es un cuadro donde todas las partes clave del programa se insertan, a saber: la meta del programa, el propósito, los resultados y las actividades, con sus indicadores, evidencia y supuestos.

Cuadro 1

Matriz de marco lógico programa: Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén

<i>Resumen</i>	<i>Indicador</i>	<i>Evidencias</i>	<i>Supuestos</i>
<p>META</p> <p>Lograr extender la acción social de la Municipalidad de Belén a través de ONGs de bien social y Juntas de educación del Cantón.</p> <p>Mejora de las condiciones de vida de la población belemnita.</p>	<p>Mejora el índice de desarrollo social del Cantón de Belén</p>	<p>La Municipalidad de Belén mantiene o aumenta el presupuesto asignado anualmente al programa de Transferencias municipales para cubrir las demandas comunales presentadas por medio de las ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón.</p>	<p>Los proyectos financiados por la Municipalidad de Belén, por medio del programa de transferencias municipales, solventan las necesidades reales de la población belemnita y por lo tanto contribuyen a mejorar sus condiciones de vida.</p>
<p>PROPÓSITO</p>	<p>Aumenta anualmente el nivel de coincidencia entre cantidad de presupuesto</p>	<p>Asignación presupuestaria asignada dentro de los Planes anuales operativos</p>	<p>El presupuesto anual asignado al programa de transferencias municipales</p>

<p>Redistribuir los tributos Municipales a las instancias de bien público de la localidad en diferentes dimensiones: Social, ambiental, salud, educación, etc, para atender de manera más oportuna, las distintas necesidades locales. .</p> <p>trabajo, con las demandas comunales.</p>	<p>transferido a las distintas ONGs y Juntas de educación del Cantón vrs. Presupuesto solicitado.</p> <p>% anual de distribución de presupuesto de transferencias por áreas: Salud, educación, etc, que coincide con lo solicitado.</p>	<p>del Área de Desarrollo Social, en el programa específico de Programa de transferencias.</p> <p>Registro de solicitudes realizadas anualmente por ONGs y Juntas de Educación.</p>	<p>coincide, tanto en monto como en áreas de trabajo, con las demandas comunales.</p>
<p>RESULTADOS:</p> <p>Apoyar a solventar las necesidades planteadas por las distintas ONGs e instituciones educativas del Cantón.</p>	<p>Cantidad de solicitudes anuales planteadas por las ONG y otras instancias.</p> <p>% anual de ONG y otras instancias a las que se le han asignado fondos según la totalidad de ONG y otras instancias.</p>	<p>Solicitudes recibidas (nota específica)</p> <p>Encuestas de opinión a poblaciones metas.</p>	<p>La cantidad de presupuesto transferido anualmente por la municipalidad de Belén vía transferencias es suficiente para solventar las necesidades de la población belemita a partir de las</p>

	<p>Porcentaje de ONGs e instituciones educativas que muestran, anualmente, satisfacción con el programa.</p>		<p>solicitudes de las ONG y otras instancias.</p> <p>El programa evalúa grados de satisfacción de las poblaciones meta.</p>
<p>Establecer una distribución de tributos municipales de manera eficiente y eficaz a la comunidad belemita.</p>	<p>% de proyectos presentados anualmente.</p> <p>% de proyectos financiados anualmente.</p> <p>Distribución anual de los recursos por proyecto y temática.</p> <p>Distribución anual de los fondos por áreas prioritarias</p> <p>Aplicación de la normativa y prioridades municipales.</p>	<p>Presupuesto asignado y áreas plasmados en PAOS del Área de Desarrollo Social</p>	<p>El programa de transferencias municipales responde a un proceso sistemático y ordenado.</p> <p>El programa cumple de manera sistemática con distintas fases del proceso</p>

<p>Contar con ONGs y Juntas de educación del Cantón capacitadas para el planteamiento de proyectos y uso de recursos públicos de manera eficiente.</p>	<p>% de ONG y organismos capacitados anualmente por la municipalidad.</p> <p>% de proyectos aceptados anualmente con previa capacitación</p> <p>100% de los fondos transferidos cada año, son utilizados en los proyectos asignados.</p> <p>Porcentaje anual de proyectos bien presentados y con todos los requisitos.</p>	<p>Informes de labores y ejecución presupuestaria de ONGs y Juntas de educación.</p> <p>Estudios técnicos en torno a Proyectos presentados / proyectos aprobados/ proyectos condicionados/ proyectos des aprobados.</p>	<p>Se cuenta con controles de verificación de uso de los recursos asignados</p> <p>ONGs cuentan con la capacidad instalada necesaria para el manejo de los recursos.</p> <p>Municipalidad de Belén brinda las 2 capacitaciones al año.</p> <p>Contenidos de capacitación Municipal son pertinentes</p>
--	--	---	--

			para las necesidades de las poblaciones meta
Establecer una coordinación entre el gobierno local y la comunidad para el desarrollo del programa de manera eficiente y adecuada	Al menos 6 reuniones de coordinación al año entre Municipalidad y beneficiarios	Informes de reuniones. Listas de asistencia a reuniones. Percepción por parte de la comunidad sobre desarrollo de reuniones.	Los contenidos de las reuniones se relacionan y facilitan el buen desarrollo del programa. Un porcentaje alto de ONGs y Juntas de educación asisten a reuniones programadas.
Establecer la pertinencia de la distribución del presupuesto municipal, vía transferencias, para la atención de necesidades belemitas	% de la población meta del programa que manifiesta, anualmente, satisfacción con el mismo. % de proyectos presentados anualmente, por las ONGs del Cantón que son	Sondeo de opinión a poblaciones metas. Presupuesto asignado a proyectos/ presupuesto total solicitado.	La Unidad ejecutora realiza sondeo de opinión de manera sistemática. Los proyectos financiados responden a las

	financiados por la Municipalidad por medio del programa.		necesidades reales de la población belemita.
ACTIVIDADES Comunicar a ONGs y Juntas de educación acerca de la apertura del plazo para entregar proyectos	% de ONGs e instituciones educativas que, anualmente, son informadas y manejan los plazos para entrega de proyectos	Reporte de llamadas o documentos recibidos. Proyectos presentados en el tiempo establecido/ proyectos presentados fuera del plazo establecido	La Unidad ejecutora del programa mantiene bases de datos actualizadas con los contactos de las poblaciones meta.
Recibir, ordenar y priorizar proyectos	% de proyectos presentados por las ONGs y Juntas de educación que son revisados anualmente.	Expedientes de los proyectos	La Unidad ejecutora cuenta con archivo del programa y proyectos presentados.
Seleccionar proyectos de acuerdo con los Planes de Desarrollo definidos por la Administración Municipal	% de proyectos seleccionados anualmente que están vinculados con	Expedientes de los proyectos.	La Unidad ejecutora del programa y las poblaciones meta conocen la Agenda de Desarrollo del proyecto.

<p>(Agendas de Desarrollo) y las prioridades establecidas por las propias ONGS y Juntas de educación.</p>	<p>Agenda de Desarrollo Cantonal.</p> <p>% de proyectos presentados anualmente por ONGs y Juntas de educación que se vinculan con la Agenda de Desarrollo Cantonal.</p>	<p>Informes de proyectos aprobados/no aprobados</p>	
<p>Asignar montos de acuerdo con solicitud de ONGs y disposición presupuestaria Municipal.</p>	<p>100% de los montos asignados cada año, corresponden a solicitud de proyectos.</p>	<p>Expedientes de programa</p>	<p>La Municipalidad mantiene o aumenta el presupuesto para transferencias.</p>
<p>Incorporar proyectos en el Plan anual operativo y presupuesto municipal para año sucesor.</p>	<p>100% de presupuesto de proyectos seleccionados son incorporados anualmente a los PAOS de la Unidad Ejecutora</p>	<p>Plan Anual operativo (PAO) presupuesto municipal</p>	<p>La Municipalidad mantiene o aumenta el presupuesto para Transferencias.</p>

<p>Informar oficialmente a ONGs y Juntas de educación (JE) acerca del proyecto y monto asignado</p>	<p>100% de ONGs y JE informadas anualmente sobre el proyecto monto asignado.</p>	<p>Reporte de llamadas o documentos recibidos</p>	<p>La Unidad ejecutora del programa mantiene bases de datos actualizados con los contactos de las poblaciones meta.</p>
<p>ONGs y Juntas de educación del Cantón elaboran Plan de trabajo y liquidación de dinero asignado en año anterior</p>	<p>100% de ONGs y JE elaboran, anualmente, Planes de trabajo y liquidación de presupuesto de año anterior</p>	<p>Expedientes de programa contienen planes y liquidaciones de cada proyecto.</p>	<p>Las ONGs del Cantón y Juntas de Educación cuentan con la preparación necesaria para la realización de planes de trabajo y liquidaciones presupuestarias.</p>
<p>Realizar dos reuniones anuales para asesorar a las organizaciones del Cantón en elaboración de proyectos.</p>	<p>2 reuniones al año</p>	<p>Informes de actividad</p>	<p>La Unidad ejecutora planifica anualmente las reuniones de trabajo con la población meta.</p>

Solicitar y revisar requisitos establecidos en el reglamento.	100% de proyectos aprobados cada año, cuentan con todos los requisitos	Expedientes de proyecto	La Unidad ejecutora realiza evaluaciones de los proyectos aprobados, según los requisitos y normativa.
Coordinar con administración financiera la transferencia de recursos.	100% de recursos asignados, cada año, son transferidos	Informes de ejecución presupuestaria	Los recursos son auditados por la administración financiera.

Fuente: elaboración propia

2.4.1. Propósito del Programa.

El propósito del programa es redistribuir los tributos municipales a las instancias de bien público de la localidad en diferentes dimensiones: dimensión social, dimensión ambiental, el tema de salud y educación, entre otras dimensiones, para atender de manera más oportunas las distintas necesidades del cantón.

2.4.2. Cambios que ha sufrido el programa.

El proceso de transferir recursos monetarios a instancias de bien social del Cantón ha venido teniendo una serie de cambios que han buscado la mejora de la eficacia y eficiencia de este. Los principales cambios reportados por la unidad coordinadora se resumen a continuación:

- 1999: El programa pasa a ser dirigido por la Dirección del Área Social de la Municipalidad de Belén. Anteriormente era manejado por el Área administrativa financiera de la Municipalidad.
- 2001: Se da el ordenamiento del programa con la creación del Reglamento y el oficio 14299 de la Contraloría General de la República.
- 2004: De acuerdo con evaluación realizada por la auditoría municipal se evidencian deficiencias en el área administrativo contable y problemas por parte de las ONGs y Juntas de educación para la presentación de proyectos y requisitos; a partir de estos resultados se establecen las siguientes acciones:
 1. Dar una capacitación anual a las ONGs y Juntas de educación en el tema de planteamiento y manejos de proyectos;
 2. Contratación, por parte de la unidad ejecutora, de una persona con formación en administración y finanzas para que la realización del control contable del programa y cumplimiento de requisitos por parte de ONGs y Juntas de educación. (RH-008-2004. Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Belén)

- 2007: La Unidad ejecutora elabora un folleto denominado: Requisitos para acceder a transferencias municipales (anexo 3) para realizar las capacitaciones a las poblaciones meta.
- 2013: La Auditoría Interna realizó estudios en casos específicos cuyos hallazgos han generado acciones correctivas y de mejora.
- 2015: la Dirección del Área de Desarrollo Social contrató una Auditoría Externa para este Programa, lo cual también ha constituido un insumo muy valioso.
- En general ha habido cambios en la gestión del Programa de Transferencias Municipales producto de recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, por ejemplo, la Formulación del Procedimiento para el Otorgamiento de Transferencias Municipales, el cual fue modificado y aprobada su modificación en el año 2017.

2.4.3 Audiencias o “stockholders” del programa

El término de “stockholders” se refiere a personas o grupos con un interés en el programa debido a que se pueden ver afectados de alguna forma con su desarrollo.

Las audiencias de este programa se clasificarán de acuerdo con el nivel de participación que tengan dentro del programa.

Tabla 6

Niveles de participación en los procesos de toma de decisiones, de organización y de administración del programa de Transferencias dentro de la Municipalidad de Belén



Fuente: elaboración propia con base a la entrevista realizada a la encargada de programa.

En la tabla 6 se muestran los niveles de participación en los procesos de toma de decisiones, de organización y de administración del programa. Las audiencias son: El Concejo Municipal, la Alcaldía Municipal y la Dirección del Área Social. De este grupo, quien tiene mayor nivel de participación es el Área de Desarrollo Social, específicamente la Dirección del Área, ya que es quien coordina el programa.

El primer nivel de participación recae en el Área de Desarrollo Social, bajo su responsabilidad se encuentra también el control de expedientes y aspectos de coordinación, convocatorias, entre otras actividades propias del proceso. A su vez, desde la Dirección social, se contratan los servicios de una persona en contaduría pública para que controle el cumplimiento de requisitos e informes contables presentados por ONGs. Las acciones designadas a esta contratación se establecen en el memorando RH-008-2004 (Pag 19)., a saber:

- Documentar los mecanismos generales de control interno para la asignación giro y verificación, de las transferencias municipales a sujetos privados y centros educativos públicos.

- b) Desarrollar la capacitación general en materia contable, requerida por las distintas organizaciones comunales y centros educativos públicos del cantón.
- c) Participar en el análisis de la liquidación anual de ejecución del presupuesto asignado y también, en la formulación de anteproyectos y preparación de requisitos previos a la asignación de recursos para el presupuesto ordinario del año posterior.
- d) Participar en la verificación y control de los presupuestos asignados por año a los distintos sujetos privados y centros educativos públicos.
- e) Participar en diversas actividades de organización comunal compatibles con su función.
- f) Ejecutar las actividades de asistencia administrativa requeridas para el desarrollo de sus actividades.
- g) Ejecutar otras actividades propias de la naturaleza del cargo según los requerimientos institucionales.
- h) Identificar y proponer la priorización de inversión social para el desarrollo humano integral en el cantón de Belén.
- i) Asignación, verificación y control de las transferencias municipales a centros educativos públicos y organizaciones de beneficencia o bienestar social.
- j) Formular, promover, coordinar ejecutar y controlar los procesos de organización y capacitación a centros educativos públicos y organizaciones de beneficencia o bienestar social.

El segundo nivel de participación lo tiene la Alcaldía Municipal ya que es esta instancia, junto con la Dirección del Área Social, la que selecciona los proyectos que se financiarán vía transferencias. A su vez, la Alcaldía Municipal es quien traslada los proyectos seleccionados al Concejo Municipal para su final aprobación e incorporación en el Plan Anual operativo de la Municipalidad.

El tercer nivel de participación es del Concejo Municipal, una vez finalizado el proceso de revisión y selección de proyectos por parte de la Unidad ejecutora, el Concejo Municipal recibe todo el Plan anual operativo de la Municipalidad, en donde se describe entre otros proyectos, el monto destinado a trasferencias. El Concejo

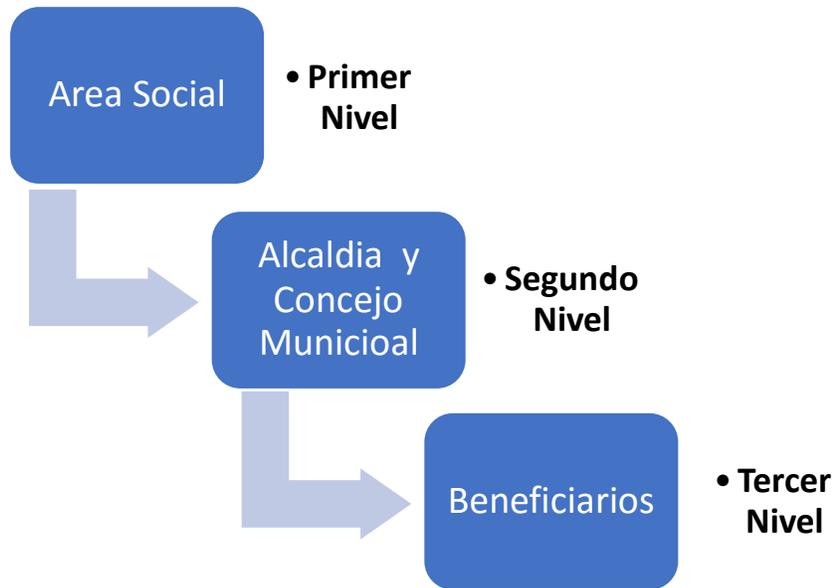
es el responsable de aprobar o desaprobar el presupuesto municipal, así como de solicitar por medio de la Alcaldía Municipal, cambios al mismo.

Un segundo nivel de participación se centra en la distribución de los productos generados por el programa. La audiencia en este grupo serían las ONGs y las Juntas de Educación quienes presentan proyectos a la Municipalidad para su financiamiento y funcionan como un enlace entre la comunidad belemita y el Gobierno Local. A su vez, esta es la población meta del programa. La presentación de proyectos es fundamental porque es lo que permite que el servicio de transferencias funcione dentro de la Municipalidad. Si bien es cierto las ONGs y Juntas de educación presentan proyectos, estos no pueden influir en relación con las decisiones que se tomen sobre requisitos, formatos de presentación, proyectos seleccionados, etc.

Un tercer nivel de participación se centra en los beneficiarios del programa. Aquí se incorporan las personas o grupos que reciben la transferencia por medio de las unidades solicitantes del recurso. No tienen injerencia ni participación en el programa, pero son beneficiarios indirectos de las transferencias. Por ejemplo: en casos de Juntas de educación, serían los estudiantes; en el caso de asociaciones de desarrollo, serían los habitantes del distrito específico, entre otros.

Figura 5

Niveles de audiencia en función del resultado del programa



Fuente: elaboración propia

En la Figura 5 se muestran los niveles de audiencia en función del resultado del programa, donde se integra la participación ciudadana como factor en el proceso, ya que son ellos los beneficiarios finales, de ahí la importancia de visibilizarles para valorar los impactos reales de la inversión social municipal.

III Perfil de la Evaluación

3.1. Justificación de la evaluación

Según Scriven (1991) el objetivo de la evaluación es emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de un programa.

Para Stufflebeam,D (2002), la evaluación debe utilizarse para la toma de decisiones. Tomando en cuenta esas definiciones se enumeran a continuación algunas razones que hacen necesaria la evaluación de este programa:

- La Municipalidad invierte un promedio de 300 millones de colones por año en transferencias a ONGs del Cantón y Juntas de Educación para el desarrollo de proyectos de beneficio a la Comunidad de Belén.
- No han existido, hasta el momento, evaluaciones que puedan dar cuenta sobre la gestión del programa y la pertinencia de los resultados de este con la solución de necesidades de la población.
- Debido a que el programa es financiado año con año con recursos públicos se vuelve indispensable, dentro del marco de transparencia municipal y rendición de cuentas, dar cuenta del funcionamiento del programa y los resultados alcanzados. Por lo tanto, y de acuerdo con los procesos de descentralización de recursos y fortalecimiento del capital social en el Cantón, hay que ver si estos modelos funcionan o cómo se mejoran.
- Es de suma importancia poder establecer el mérito del programa. Poder identificar a lo largo de todo el programa y en relación con sus resultados, fortalezas y debilidades con el fin de mejorarlo.

3.2. Criterios de evaluabilidad del programa

Fortalezas del programa:

- Tiene más de 10 años de estarse realizando.
- Cuenta con registros de los procesos y bases de datos.
- Se identifican de manera clara los distintos interesados con sus necesidades particulares.
- Se cuentan con informes de auditoría previos a la evaluación que permiten contextualizar el programa y dan evidencia de procesos internos.
- Como el programa no está escrito como tal, sino que se ha estado desarrollando a partir de la práctica, pero sin una definición formal de objetivos y metas, se realizó por parte de la persona evaluadora, la coordinación general del programa y otros interesados, la construcción del marco lógico del mismo, lo que ha permitido la identificación y el consenso común en relación con elementos fundamentales para evaluar como: la meta, resultados esperados, insumos, indicadores y supuestos.

3.3 Supuestos de evaluación

3.3.1. Supuestos relativos al contexto del programa

- Los proyectos que reciben transferencias municipales obedecen a las líneas de desarrollo estratégico establecidas por la municipalidad de Belén.
- Existe apoyo político y presupuestario para la realización óptima del programa.
- El programa tal y como está diseñado es congruente con las políticas, misión y visión de su instancia ejecutora, es decir la Municipalidad de Belén.
- La Unidad ejecutora del programa y las poblaciones meta conocen la Agenda de Desarrollo de la Municipalidad y trabajan bajo esa dirección.

3.3.2. Supuestos relativos a los insumos del programa

- El programa cuenta con monitoreos sistemáticos que permiten dar cuenta del grado de satisfacción de las poblaciones meta en cuanto a productos del programa y del proceso mismo.
- El programa cuenta con controles contables financieros suficientes para procesos de control interno.

3.3.3. Supuestos relativos al proceso del programa

- Las ONGs de bien social y las Juntas de educación del cantón de Belén utilizan de manera eficiente y eficaz los recursos asignados por el programa.
- Los contenidos y metodología de la capacitación municipal dirigida a las ONGs de bien social y Juntas de educación son pertinentes y suficientes.
- El Programa cumple de manera sistemática con distintas fases del proceso y cuenta con registros ordenados y actualizados en este sentido.

3.3.4. Supuestos relativos a los productos del programa

- Los proyectos financiados por la Municipalidad de Belén están respondiendo a las necesidades reales de las poblaciones meta y las transferencias contribuyen a la disminución de dicha necesidad.
- El programa ha mejorado las relaciones entre la Municipalidad de Belén y la comunidad belemita promoviendo la gestión conjunta y facilitando el empoderamiento de la ciudadanía para su incorporación en el desarrollo local.

3.4 Problema de evaluación

¿De qué manera se ha venido desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?

3.5. Interrogantes de evaluación

Las principales preguntas que respondió la evaluación se establecieron a partir de los planteamientos teóricos de Rossi (1998), para esta autora “las buenas preguntas de evaluación deben resolver los asuntos de los programas que son significativos en relación con la naturaleza del programa y también los que son de interés para las personas claves que participan en el mismo” (Rossi, 1988, p. 29).

Las preguntas de evaluación son el centro de esta y deben establecerse de manera que los criterios establecidos puedan ser respondidos de forma directa. Deben permitir el análisis de varias facetas del programa o proyecto, a saber: la necesidad del programa, la conceptualización del programa, las operaciones del programa y entrega de productos, y los resultados, costos e impacto del programa.

Según Cronbach (citado por Picado, 2002) las interrogantes de evaluación deben, entre otras, cumplir con las siguientes funciones: iluminar una situación buscando información en el tiempo planificado; responder a las preocupaciones de los distintos interesados; promover la reflexión crítica de lo ocurrido con el programa; destacar el diseño de evaluación y orientar el diseño metodológico para recuperar datos.

Las interrogantes de evaluación se subdividieron siguiendo la lógica del modelo evaluativo escogido, por lo tanto, se establecieron dentro de las siguientes categorías: contexto, insumos, proceso, productos o resultados. Las interrogantes que se presentan a continuación se seleccionaron utilizando el método propuesto por Cronbach para la formulación y depuración de las interrogantes en evaluación.,

“Cronbach propuso el proceso de fases divergente y convergente. En la fase divergente se realiza una formulación extensa de interrogantes en base a un rango amplio de informantes. En la fase convergente el evaluador busca identificar y detectar lo que es valioso de ser investigado” (Picado y Ramírez, 1998, p.18.)

Se consideró que las interrogantes que aquí se presentan son las que mejor recogen las necesidades evaluativas. Sin embargo, las demás interrogantes (ver anexo 4) fueron utilizadas como insumos en la elaboración de los instrumentos de recolección de datos en las diferentes categorías seleccionadas.

Preguntas relativas a contexto: (obj. esp.1)

1. ¿En qué medida el modelo de intervención y la inversión que realiza el programa es pertinente con las necesidades comunales?
2. ¿En qué medida las necesidades planteadas por las ONGs de bien social y las Juntas de educación del cantón de Belén, corresponden con los objetivos planteados en el programa y en la Agenda de desarrollo de la Municipalidad de Belén?

Preguntas relativas a insumos: (obj. esp.2)

1. ¿En qué medida cuenta el programa con los insumos materiales, humanos, políticos necesarios para su óptimo desarrollo?
2. ¿De qué manera los recursos, registros, procedimientos, planes de seguimiento y controles del programa contribuyen al buen funcionamiento de este?

Preguntas relativas a proceso: (obj. esp.3)

1. ¿De qué forma se han efectuado todas las fases que el programa dispone para la atención efectiva de las demandas de las ONGs de bien social y las Juntas de educación?

2. ¿En qué medida las acciones establecidas y el enfoque de trabajo adoptado en el programa son congruentes y pertinentes con sus objetivos y metas y han favorecido a potencializar los resultados de este?

Preguntas relativas a productos y resultados: (obj. Esp. 4 y 5)

1. ¿En qué medida el programa ha logrado la creación de sinergias y alianzas estratégicas en las relaciones con otros programas similares u organizaciones que atienden la misma problemática?
2. ¿De qué manera la Municipalidad de Belén ha establecido mecanismos para asegurarse el control y la sostenibilidad de los resultados en las poblaciones beneficiadas?

3.6. Criterios que se utilizaron en la evaluación

Coherencia interna del programa: En esta dimensión la coherencia es entendida como la articulación del programa dentro de la instancia ejecutora, la Dirección del Área Social, y a su vez, la articulación del programa con los planes de desarrollo y dinámicas administrativas y estructurales de la Municipalidad de Belén.

Pertinencia: Se evalúa si el programa cumple con el propósito de atender una necesidad real existente en la comunidad de Belén. Se mide el grado de satisfacción de las necesidades específicas de las ONGs y Juntas de educación y grado de satisfacción de las demandas reales de los grupos destinatarios, a partir del programa.

Competencia: Se refiere a la capacidad del programa para trabajar con pericia, aptitud, idoneidad para ejecutar sus funciones. Mide así mismo el grado de correspondencia entre los objetivos y las acciones y resultados.

Eficiencia: Uso adecuado de los recursos destinados a las actividades requeridas o planificadas para obtener los resultados esperados. Incluye la proporción de las demandas comunales satisfechas vía transferencia. Se valora

también la adecuación del programa que se refiere a la correlación entre los objetivos y los recursos disponibles.

Sostenibilidad: Capacidad del programa para mantener los resultados de este en tiempos determinados en alianza con las comunidades.

3.7. Objetivos de Evaluación

3.7.1 Objetivo general de la evaluación

Evaluar la gestión y los resultados del programa de transferencias Municipales a Organizaciones de bien social y Juntas de Educación del cantón de Belén por medio del análisis integral del contexto, insumos, procesos y resultados de este.

3.7.2 Objetivos específicos

1. Establecer la pertinencia del programa en relación con las necesidades del contexto de la comunidad de Belén.
2. Evaluar la eficiencia relativa de los componentes del programa (recursos humanos y materiales).
3. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del programa en función de lo planeado.
4. Evaluar la sostenibilidad futura de los beneficios aportados por el programa en las poblaciones meta.
5. Proporcionar recomendaciones en base a los aprendizajes extraídos en la evaluación con el fin de potencializar el programa.

3.8. Descripción del enfoque evaluativo

La presente evaluación es una evaluación que se realizó al mismo tiempo que el programa se estaba desarrollando. El programa que se evaluó es de ejecución ordinaria por parte de la Municipalidad de Belén y tiene más de 15 años de realizarse. Es una evaluación formativa en la medida en que principalmente busca revisar el funcionamiento integral del programa para identificar oportunidades de mejora en sus distintas fases. La evaluación se realizó desde un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo.

Bajo este marco, el modelo que se consideró más oportuno para realizar la evaluación del programa de transferencias fue el denominado modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Productos). Este modelo, fue desarrollado por Stufflebeam (1989). El modelo permitió el establecimiento de relaciones causales entre los componentes del programa y los niveles que se pretendía evaluar.

Este enfoque permitió visualizar la relación y consistencia entre los distintos componentes de la estrategia asumida por el programa y el efecto que estos tienen en los distintos ámbitos o niveles en los que interviene.

Desde este enfoque, por ejemplo, la eficiencia y el mérito del programa de Transferencias Municipales hace necesariamente referencia a las condiciones generales que se presentan durante todo el proceso del programa. Tales condiciones incluyen aspectos relacionados tanto con la Municipalidad de Belén, el Área Social como unidad ejecutora, los medios dispuestos para el programa y las poblaciones beneficiarias, a saber, ONGs de bien social y Juntas de educación, así como los medios y recursos utilizados durante el proceso.

Visto el programa como un proceso único, se pudieron distinguir dentro del mismo, tal y como lo plantea Stufflebeam (1989), elementos de contexto, de insumos, procesos y productos.

Figura 4

Modelo de Evaluación CIPP

Insumos	Hipótesis	Procesos	Hipótesis	Productos/Resultados
Insumo 1		Procesos		Producto/Resultado 1
Insumo 2				Producto/Resultado 2
Insumo 3				Producto/Resultado 3
Contexto				

(Tomado de Revista Mad. No. 1. Septiembre 1999. Departamento de Antropología. Universidad de Chile)

La Figura 4 resume la lógica de análisis del modelo CIPP. Las dimensiones del modelo se detallan a continuación según aportes de Moya (2007). A su vez estas dimensiones se detallaron en base a su objetivo de evaluación. Cada dimensión se desglosó en interrogantes de evaluación que guiaron su análisis.

Contexto: El contexto se definió como el conjunto de condicionamientos sociales, económicos, educativos, culturales que pueden afectar al éxito del programa. En esta dimensión se tomaron en cuenta aspectos como los siguientes: Contexto institucional de la Municipalidad de Belén y de la comunidad belemita como población meta, y análisis de la pertinencia de los objetivos del programa con la satisfacción de las necesidades de dicha población. El análisis de esta dimensión sirvió para responder al objetivo específico 1 planteado en el apartado 3.7. Sus resultados generaron recomendaciones para la unidad ejecutora del programa sobre la toma de decisiones en cuanto a modificación de objetivos del programa.

Esta dimensión se nutrió de los datos globales sobre los proyectos presentados por las organizaciones beneficiadas y su correlación con los diagnósticos de las necesidades del Cantón de Belén, así como con el análisis comparativo entre los destinos de las transferencias y las políticas municipales de desarrollo o ejes estratégicos.

Insumos: Se definieron como las condiciones de entrada del programa establecidas por la Municipalidad de Belén como institución responsable del mismo. Sobre estas

condiciones, se apoyan los distintos procesos que conforman el programa y que facilitan o dificultan su desarrollo.

Evaluar esta dimensión implicó identificar y valorar los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) del programa y su relación y congruencia con los objetivos y las estrategias planteadas dentro de este. Esta dimensión permitió analizar el objetivo específico 2 de este diseño en la medida en que identificó y valoró la capacidad del programa para lograr sus objetivos en relación con sus recursos.

El análisis de esta dimensión permitió generar recomendaciones a la unidad ejecutora del programa en relación con la selección de recursos de apoyo, estrategias de solución y planificación de procedimientos.

Proceso: Este ámbito de evaluación abarcó todos aquellos procesos que han contribuido a la consecución de los objetivos definidos en el programa. Un elemento de gran importancia en este componente fue el de la evaluación de la capacitación impartida por la Municipalidad de Belén en el marco del programa. La información que se generó de este componente aportó recomendaciones para facilitar la toma de decisiones para la implementación y mejora del programa. Este ámbito ayudó a la consecución de los objetivos específicos 3 y 4.

Producto: Este ámbito abarcó los resultados obtenidos por el programa. La evaluación de este ámbito permitió evaluar el reconocimiento social del programa y la percepción de la población meta del mismo. Este ámbito, al igual que el componente anterior, aportó también al objetivo específico 4 en la medida que permitió dar cuenta de la sostenibilidad del programa y sus resultados en las poblaciones meta. De la misma forma, aportó elementos para el objetivo específico 5.

3.9. Metodología para la Evaluación

La metodología de la evaluación viene definida por el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la obtención de los datos, así como en la definición y la selección de los criterios e interrogantes que sirvan para valorar los datos obtenidos.

La evaluación incluye siempre un proceso de recogida de datos que deben apoyar la validez y fiabilidad de los resultados que se alcancen a lo largo del proceso evaluativo. En el caso específico del programa: Transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén, la metodología se adaptó a los lineamientos establecidos en el modelo CIPP desarrollado por Stufflebeam (1989); a partir de ahí, se definieron los ámbitos de esta evaluación, y los distintos interrogantes evaluativos que sirvieron de columna vertebral de la misma.

3.9.1. Fases en que se realizó la evaluación

El proceso comprendió cuatro fases no lineales de trabajo de investigación-evaluación, que ayudaron a alcanzar los objetivos planteados.

1.- Fase Apropriación y trabajo de campo: Se observó el entorno en el que se desarrolla el programa para comprender las situaciones vividas en su desempeño interno. Con esto se consiguió alcanzar una aproximación a las realidades de los diversos actores y establecer relaciones de empatía con ellos. Para ello, se realizó una recopilación de la percepción de los principales actores vinculados al programa: Representación de ONGs de bien social, Juntas de educación, la Alcaldía Municipal y la Unidad ejecutora del programa. Este acercamiento se realizó mediante una metodología que incorporó entrevistas, revisión documental y cuestionario. Se consideró clave las entrevistas con los miembros del personal de la Unidad

ejecutora, a saber: Dirección del Área Social, secretaria del área y profesional contratado para la verificación de requisitos en las ONGs.

En esta fase se incorporó también la revisión y análisis de los documentos del Programa disponibles en los archivos del Área Social. En detalle, esta fase implicó lo siguiente:

- Recolección, sistematización y análisis de información proveniente de los documentos y archivos del programa en la Municipalidad de Belén.
- Entrevistas con los miembros del personal de la municipalidad vinculado con el programa.
- Contactos y recolección de información con representantes de ONGs de Bien Social y Juntas de educación del Cantón de Belén.

Un aspecto clave en esta fase fue la construcción del cuestionario que se aplicó a beneficiarios directos e indirectos del programa (nivel 2 y 3 de involucrados) y la realización de la guía de entrevista que se aplicó con el nivel 1 de los involucrados.

2.- Fase de Análisis de la información: Los datos e información recopilada se analizaron bajo los lineamientos propuestos en la metodología CIPP, es decir, buscando el análisis integral del proceso a partir del análisis de cada uno de los componentes. Este análisis se hizo con el fin de dar respuesta a los objetivos evaluativos establecidos.

Esta fase implicó devolverse a las fuentes de información para el cotejo y chequeo de datos.

3.- Fase de Sistematización de la información: Se registró la información analizada para lograr la comprensión crítica del programa de Transferencias Municipales. Para la sistematización, la información se organizó en las dimensiones propuestas por el modelo seleccionado CIPP.

IV. Fuentes de Información Utilizadas

Para el desarrollo de este proceso de trabajo y lograr la triangulación de la información obtenida, se trabajó con dos fuentes básicas de información.

4.1. Fuentes primarias

Las constituyeron:

- Funcionarios del área social: Dirección, secretaria, y personal contratado para el programa.
- Funcionarios de la Alcaldía Municipal.
- Representantes del Concejo Municipal.
- Representantes de ONGs y Juntas de educación del cantón de Belén.

Se trabajó con el 100% e ONGs que han recibido transferencias municipales en el periodo 2017-2018. (anexo 5)

4.2 Fuentes secundarias

Las constituyeron:

- Informes de trabajo;
- Documentos del programa y el proceso;
- Planes Operativos de la Unidad de Desarrollo Humano, Dirección Social;
- Planes Estratégicos de las Municipalidades;
- Diagnósticos cantonales.

V. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recogida de datos se seleccionaron para obtener información sobre el proceso y los resultados de la implementación del programa de transferencias municipales. Se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo también de triangular los datos obtenidos.

Técnicas cuantitativas: Las técnicas cuantitativas se usaron para medir algunos resultados del proceso y del Programa relacionados con la eficacia (medición del cumplimiento de metas) y la eficiencia (medición del manejo de los recursos). En este marco, se usaron las siguientes técnicas:

- Cuestionarios
- Cotejar datos. Revisión documental

Para recoger información de las ONGs y Juntas de educación beneficiadas por el programa se pasó un cuestionario a las 13 organizaciones que habían participado en el programa en el periodo 2017-2018.

El cuestionario se compone de un total de 36 ítem y exploró las siguientes áreas: conocimiento sobre el programa; nivel de acceso, percepción acerca del programa en cuanto a: accesibilidad de requisitos, utilidad del programa, manejo municipal del programa, pertinencia de las acciones contempladas en el marco del programa para la consecución de sus objetivos; resultados alcanzados, comunicación establecida Municipalidad-comunidad a partir del programa; pertinencia del recurso asignado; y recomendaciones para mejorar el programa. (anexo 6)

Otra población con la que se trabajó fue con las organizaciones comunales que cumplían con los requisitos para ser parte del programa, pero que no habían participado en el mismo. Con esta población se aplicó una entrevista telefónica que abordó dos aspectos principalmente: conocimiento sobre el programa y razones para no haber participado en el mismo.

Por otro lado, para la revisión documental se utilizaron matrices para ir recogiendo datos. Se revisaron expedientes del programa y el cumplimiento del marco lógico del mismo. Las matrices contemplan las siguientes categorías: tema a buscar, categoría a la que corresponde y evidencia encontrada. Los temas por buscar se detallan en la matriz que se adjunta.

La revisión documental sirvió como una forma de triangular los datos dados en las entrevistas y cuestionarios. Las matrices utilizadas fueron: matriz de evaluación del marco lógico; matriz de revisión de áreas y poblaciones a las que se les dio transferencias en el periodo en estudio; matriz para comparar montos de donaciones en los años en estudio; matriz de comparación de los temas de la Agenda de Desarrollo con los temas a los que se les dio recurso.

Técnicas cualitativas: A nivel cualitativo lo que más interesó fue el conocer la percepción y criterio que manejaban las personas a cargo del programa. En este marco, se usó la técnica de entrevista semi estructurada. Esta se aplicó a las personas encargadas directas del programa, a saber, dirección del área social, secretaria y contadora contratada por el programa. La entrevista permitió explorar alrededor de los siguientes temas: conocimiento del programa, opinión sobre los siguientes aspectos del programa: insumos, nivel de acceso al programa, pertinencia del programa, productos, control de resultados, sostenibilidad del programa, FODA del programa y sugerencias para mejorarlo. (anexo 7)

La entrevista fue así mismo aplicada al alcalde municipal y la asesora del alcalde en el tema social.

VI. Modelo de Análisis Utilizado

En la definición del proceso de trabajo que se desarrolló se consideró, dentro de las diversas alternativas que se generaron y sobre las cuales podría darse énfasis, un conjunto de dimensiones jerarquizadas que se desprendieron de los objetivos específicos planteados y del modelo CIPP.

Cuadro 2

Modelo analítico de la intervención

OBJETIVO NO. 1. Establecer la pertinencia del programa en relación con las necesidades del contexto de la comunidad de Belén.

INTERROGANTE PRINCIPAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR CA: Categoría de análisis	CATEGORIA AA: Área de análisis	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
¿De qué manera se ha venido desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?	CONTEXTO	¿El modelo de intervención y la inversión que realiza el programa en qué medida es pertinente con las necesidades y expectativas comunales?	PERTINENCIA	CA Necesidades comunales % de proyectos financiados anualmente en relación con demandas comunales anuales.	AA Demanda comunal Capacidad de respuesta a las necesidades comunales. Criterio de las ONGs y Juntas de Educación del Cantón sobre el programa.	ONGs y Juntas de educación beneficiarias de las transferencias. Archivos de programa. Diagnósticos cantonales	Cuestionario Revisión documental

INTERROGANTE PRINCIPAL	CONTEXTO	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORIA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
		¿En qué medida las necesidades planteadas por las ONGs de bien social y las Juntas de educación del cantón de Belén, corresponden con los objetivos planteados en el programa, en la Agenda de desarrollo de la Municipalidad de Belén y las políticas municipales?	COHERENCIA INTERNA	<p>% de proyectos presentados anualmente por las ONGs y Juntas de educación, que coinciden con Agenda de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Belén.</p> <p>% de proyectos presentados anualmente que coinciden con los objetivos del programa.</p> <p>% de proyectos</p>	<p>Percepción de los involucrados acerca de la vincularon.</p> <p>Nivel de conocimiento de involucrados sobre diagnósticos cantonales, agendas, etc.</p> <p>Grados de aplicabilidad de contenidos de agendas en formulación de proyectos</p>	<p>Archivos del programa. Muestra de documentos aprobados en los últimos cinco años.</p> <p>Opinión de involucrados en proyectos</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Cuestionarios</p>

				<p>presentados anualmente que coinciden con políticas municipales</p> <p>CA: Articulación entre la demanda comunal y la oferta institucional</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

OBJETIVO NO. 2 Evaluar la eficiencia relativa de los componentes del programa (recursos humanos y materiales).

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORÍA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
¿De qué manera se ha venido desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien	INSUMOS	¿De qué forma cuenta el programa con los insumos materiales, humanos, políticos necesarios para	EFICIENCIA	Asignación anual de recursos humanos y materiales destinada a ejecución de	AA: Área de análisis	Planes anuales operativos. Área de Desarrollo Social. Programa de Transferenci	Revisión documental Entrevista

<p>social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?</p>		<p>su óptimo desarrollo?</p>		<p>programa. (últimos años)</p> <p>CA: uso de recursos humanos y materiales</p>	<p>accesibilidad de los insumos materiales y humano con los que dispone el programa para su ejecución</p> <p>Criterio de ejecutores de programa en relación con puntos críticos de los procesos</p> <p>Fortalezas de los procesos</p> <p>Limitaciones de estos.</p> <p>Niveles de satisfacción con el programa por parte de los distintos involucrados.</p> <p>Percepción en cuanto a niveles de satisfacción</p>	<p>as municipales</p> <p>Funcionarios Municipales involucrados en el programa</p>	
--	--	------------------------------	--	--	---	---	--

					de demanda comunal. AA: Vinculación proceso con insumos		
--	--	--	--	--	---	--	--

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORÍA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
		¿Cómo y en qué medida los distintos componentes del programa, recursos, actividades registros, procedimientos, planes de seguimiento y controles se complementan para alcanzar de manera satisfactoria los	EFICIENCIA	% de registros, documentación de procesos, planes de seguimiento y controles del programa que se encuentran al día y que son de manejo y fácil acceso parte de la Unidad ejecutora	Opinión de las ONGs y otras instancias en relación a la complementariedad, y relación, de los distintos componentes del programa a nivel operativo (requisitos, procedimientos, materiales de capacitación,	Archivos del programa. Muestra de documentos del programa. Representantes de ONGs y Juntas de educación participantes	Revisión documental Revisión documental. Entrevistas Cuestionario

		resultados planteados?		% de objetivos del programa cubiertos o ejecutados a partir de los resultados CA: Articulación entre lo planeado y lo ejecutado CA: Funcionamiento del programa a lo interno de la Unidad ejecutora	metodologías y logística) Percepción y criterio comunal y de la unidad ejecutora acerca del alcance de los objetivos establecidos en el marco lógico del programa. AA: Eficiencia Articulación entre lo planeado y lo ejecutado.	en el programa Coordinación de programa. Marco lógico del programa	Cuestionario.
--	--	------------------------	--	---	---	--	---------------

OBJETIVO NO. 3 determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del programa en función de lo planeado

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORÍA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
¿De qué manera se ha venido	PROCESO	¿De qué forma se han	COMPE	% de procesos concluido en el	Percepción comunal acerca	Representan	cuestionario, entrevista,

<p>desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?</p>		<p>efectuado todas las fases que el programa dispone para la atención efectiva de las demandas de las ONGs de bien social y las Juntas de educación?</p>	<p>TENCIA</p>	<p>tiempo programado y con los requisitos completos.</p> <p>% de componentes del Marco lógico del programa que son alcanzados en los procesos.</p> <p>Niveles de cumplimiento de fases.</p> <p>Niveles de articulación</p> <p>CA: Articulación entre lo planeado y lo ejecutado</p>	<p>de los servicios brindados por el programa en relación con su funcionamiento interno, linealidad y fluidez en el proceso, orden de las tareas, capacitación impartida adecuada.</p> <p>AA: Competencia</p>	<p>tes ONGs, representant es comunales, expedientes de procesos.</p> <p>Marco lógico del programa.</p>	<p>revisión documental</p>
---	--	--	---------------	---	---	--	----------------------------

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR CA: Categoría de análisis	CATEGORÍA AA: Área de análisis	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
		¿En qué medida las acciones establecidas y el enfoque de trabajo adoptado en el programa son congruentes y pertinentes con sus objetivos y metas y han favorecido a potencializar los resultados del mismo?	PERTINENCIA	Porcentaje de involucrados satisfechos con el programa. CA: Niveles de satisfacción con el programa.	Tipo de actividades desarrolladas. Definición de marco de acción Intencionalidad del programa AA: Percepción comunal acerca del programa	Representantes ONGs, representantes comunales, expedientes de procesos	Revisión documental

OBJETIVO NO. 4 Evaluar la sostenibilidad futura de los beneficios aportados por el programa en las poblaciones meta.

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR CA: Categoría de análisis	CATEGORÍA AA: Área de análisis	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
¿De qué manera se ha venido desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?	PRODUCTO	¿Cuál es la percepción de las y los beneficiarias acerca de los servicios recibidos en el programa?	PERTINENCIA	resultados alcanzados CA: Niveles de satisfacción con el programa	. AA: percepción	ONGs y Juntas de educación del Cantón de Belén	Cuestionario

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGAN TES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR CA: Categoría de análisis	CATEGORÍA AA: Área de análisis	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
¿De qué manera se ha venido desarrollando el Programa de transferencias de recursos municipales a ONGs de bien social y Juntas de Educación del Cantón de Belén en la Municipalidad de Belén y qué implicaciones han tenido sus resultados en la comunidad belemita?	PRO DUC TO	¿En qué medida el programa ha logrado la creación de sinergias y alianzas estratégicas en las relaciones con otros programas similares u organizaciones que atienden la misma problemática?	SOSTENIBILIDAD	<p>% anual de insumos que utiliza el programa que no son aportados por la Municipalidad.</p> <p>% de alianzas establecidas anualmente con instituciones que trabajan temas similares.</p> <p>CA: Niveles de sinergia del programa con el entorno</p>	<p>% de coordinaciones establecidas anualmente entre ONGs Juntas de educación y municipalidad.</p> <p>CA: Estrategias desarrolladas para la vinculación</p> <p>Percepción comunal acerca de las coordinaciones establecidas.</p> <p>AA Vinculaciones externas</p>	<p>Archivos del programa</p> <p>Convenios/ caratas de intenciones</p> <p>Representantes ONGs, representantes comunales, expedientes de procesos, informes de</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Cuestionario, entrevista, revisión documental</p>

					<p>Niveles de apropiación Comunal con el programa.</p> <p>Nivel de identificación de las poblaciones metas con el programa.</p> <p>Niveles de satisfacción de los distintos involucrados.</p> <p>Niveles de protagonismo de población meta en el programa.</p>	reuniones, convenios establecidos	
INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTE S ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORÍA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
		¿De qué manera la Municipalidad de Belén ha establecido	SOSTENIBILIDAD	Cantidad y tipo de mecanismos, escritos o prácticas	Criterio de diferentes involucrados	Archivos de programa.	Revisión documental.

		mecanismos para asegurarse la sostenibilidad de los resultados en las poblaciones beneficiadas?		reconocidas, establecidos en el programa para asegurarse la sostenibilidad de sus resultados Cantidad de reportes de seguimiento del programa. CA: Control institucional sobre el proceso y resultados	en el programa. AA: Niveles de satisfacción en las poblaciones meta sobre el programa.	Representantes de la Unidad ejecutora, Juntas de educación y ONGs de bien social	Entrevista. Cuestionario
--	--	---	--	---	--	--	-----------------------------

INTERROGANTE GENERAL	COMPONENTE	INTERROGANTES ESPECIFICAS	CRITERIOS	INDICADOR	CATEGORÍA	FUENTE	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
		¿En qué medida la Municipalidad de Belén tiene	SOSTENIBILIDAD	Cantidad de mecanismos de control	Grado de relación entre el destino para lo	Expedientes de procesos.	Revisión documental

		control sobre los resultados de las transferencias realizadas, que mecanismos contempla para dicho fin?		establecidos en el programa. Cantidad de reportes de seguimiento CA: Niveles de control que tiene la unidad ejecutora sobre todo el proceso.	cual se da la transferencia vrs uso final dado por las ONGs y Juntas de educación del Cantón de Belén. AA: Control que tienen la unidad ejecutora sobre los resultados del programa.	Representantes de ONGs y Juntas de educación	Entrevistas
--	--	---	--	--	---	--	-------------

VII. Análisis de Datos

El análisis de los datos encontrados se realizó siguiendo lo propuesto por el modelo CIPP. Se analizó cada uno de los componentes del programa por separado, a saber: contexto, insumo, proceso y productos y luego se determinó cómo cada uno de estos componentes influye en la totalidad del programa dándole una caracterización e integralidad.

El presente análisis buscó la evaluación integral del programa de transferencias municipales, no analizó aspectos contables relacionados con el uso de los recursos o la verificación de requisitos por parte de las ONGs y Juntas de educación; estos aspectos se encuentran expuestos con suficiente claridad en dos auditorías realizadas al programa anteriormente, la última en el año 2016.

En este informe de auditoría se detalla con claridad los problemas encontrados a nivel contable, a nivel de control de recursos y procesos, entre otros. La presente propuesta no pretendió meta-evaluar esa evaluación ni profundizar los aspectos ahí mencionados, sino que tomó las conclusiones de este estudio como un insumo para complementar el análisis integral del programa.

7.1. Resultados en el componente de contexto

El análisis de la dimensión de contexto responde al objetivo específico de establecer la pertinencia del programa con su contexto y proporcionar datos que permitieran a la unidad ejecutora del programa tomar decisiones en cuanto a la modificación de sus objetivos.

En lo que se refiere al contexto, el análisis se basó en los datos globales sobre los proyectos presentados por las organizaciones beneficiadas y su correlación con los diagnósticos de las necesidades del Cantón de Belén; se integró

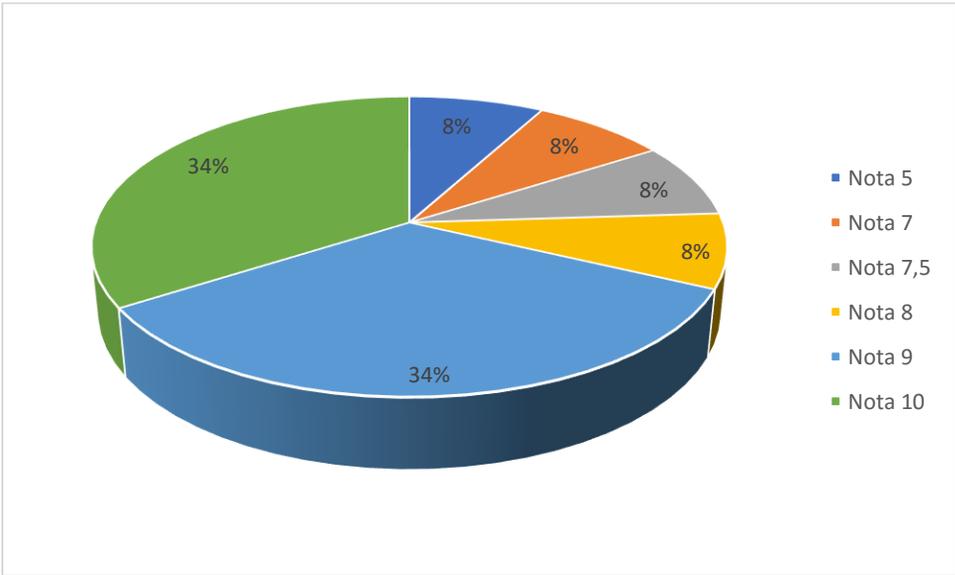
asimismo el análisis comparativo entre los destinos de las transferencias y las políticas municipales de desarrollo o ejes estratégicos.

Esta dimensión también tomó en cuenta aspectos como los siguientes: contexto institucional de la Municipalidad de Belén y de la comunidad belemita como población meta y análisis de la pertinencia de los objetivos del programa con la satisfacción de las necesidades de dicha población.

En relación con los principales datos encontrados, se puede anotar que el programa de transferencias municipales cuenta, a nivel general, con una buena calificación por parte de la comunidad. Un 68% lo califica como muy bueno, un 8% como bueno, y un 24 % como regular. Dentro de los datos encontrados se encuentra que entre más años tienen las ONGs de estar constituidas y participando en el programa, más severamente evalúan el programa. Es decir, son las organizaciones con más tiempo de participar en el programa, las que le dan las calificaciones más bajas.

Gráfico 3

Puntos asignados por ONGs al programa de transferencias en escala de 1 a 10

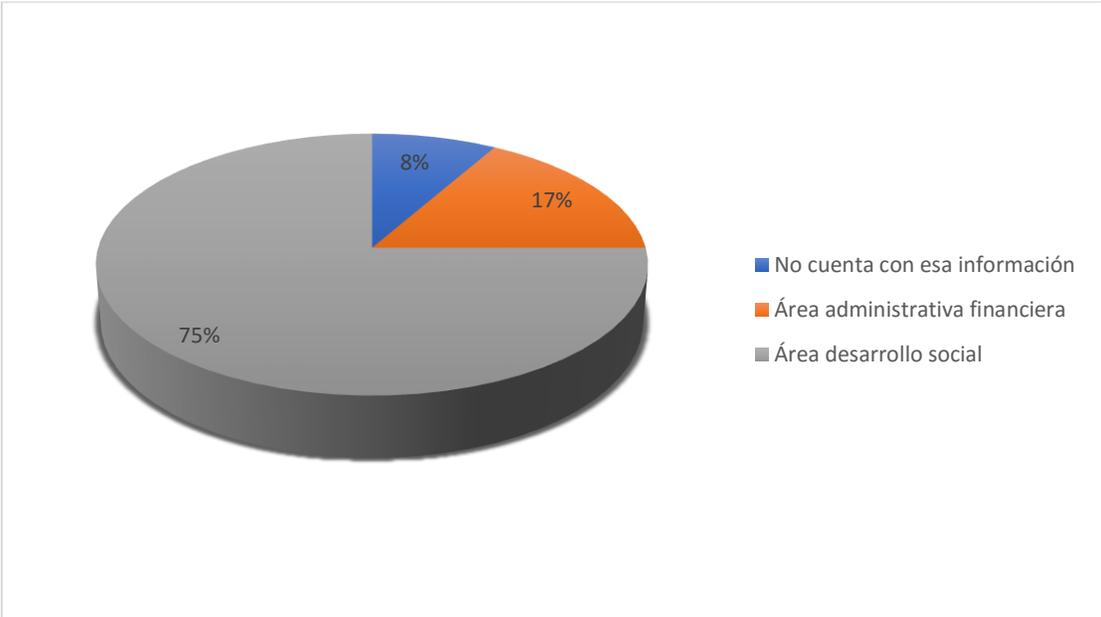


Fuente: elaboración propia

Nota: El gráfico 3 muestra las calificaciones dada al programa del 1 al 10, donde 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta.

Conocimiento de la población meta en relación con la Unidad Municipal que tiene a cargo el programa denominado: Transferencias Municipales a ONGs de Bien Social y Juntas de Educación del Cantón de Belén:

Gráfico 4
Áreas municipales identificadas por las ONGs como responsables del programa de transferencias



Fuente: elaboración propia

Los datos del gráfico 4 indican también que el posicionamiento del programa, en cuanto a su unidad ejecutora, es relativamente positivo debido a que del 100% de las organizaciones sociales consultadas, el 75% de ellas identificaron el Área de Desarrollo Social como responsable del programa, 17,7% al área Administrativa Financiera y, un 8, 3% de las organizaciones indicó no saber cuál de las áreas era la encargada de dicho programa. Sin embargo, un 10% manifiesta que a pesar de saber que la unidad ejecutora es el Área Social, prefieren presentar solicitudes de proyectos de manera directa a la alcaldía municipal, debido a que perciben que hay más posibilidades de que su proyecto se apruebe si ingresa por esa vía. A pesar de

ser un porcentaje pequeño es importante tomar en cuenta este dato dado que no es conveniente que el programa sea percibido como un programa politizado.

Existen otras características en torno al programa, relacionadas con el aspecto de la politización de este, que se verán más adelante, que también podrían influir negativamente en el programa.

Pertinencia del programa: Se evaluó si el programa cumple con el propósito de atender una necesidad real existente en la comunidad de Belén. Se midió el grado de satisfacción de las necesidades específicas de las ONGs y Juntas de Educación y el grado de satisfacción de las demandas reales de los grupos destinatarios, a partir del programa.

En este sentido, según los datos encontrados, el programa de transferencias municipales cuenta con gran aceptación comunal, el 95% de las ONGs entrevistadas presentan una percepción positiva en cuanto a la pertinencia del programa. Un 82% manifiesta que el programa ha ayudado a solventar necesidades comunales, sin embargo, de las organizaciones consultadas, solamente seis explicaron las razones de su percepción de cómo el programa había contribuido a resolver problemáticas sociales. Estas se detallan a continuación:

Cuadro 3

Organizaciones participantes y sus fines

ORGANIZACIÓN	EXPLICACIÓN	VALORACIÓN
Asociación Cívica Pro-Identidad Belemita	“Permite que las familias belemitas tengan un espacio de recreación sano y compartan en comunidad”	De acuerdo
Asociación Cultural el Guapinol	“Contribuir con la formación integral de niños, niñas y jóvenes. Formación y sensibilidad artística. Promoción y difusión artístico cultural”	Muy de acuerdo
Asociación de Adultos Belemitas	“A la problemática del transporte a nuestros beneficiados”	Muy de acuerdo

ADI La Ribera	“Empoderamiento de la comunidad, mejora calidad de vida de las personas, herramientas para mejorar emprendedurismo, calidad de salud”	Muy de acuerdo
ADI La Asunción de Belén	“Con el recurso girado se capacita a vecinos en la prevención de problemas como drogas, delincuencia, etc.”	De acuerdo
CEN CINA La Ribera	Ayuda organizaciones	De acuerdo

Fuente: elaboración propia

Esta percepción puede también estar relacionada con el hecho de que, según los datos encontrados, en un 100% los destinos de las transferencias dadas correspondían a lo demandado por las ONGs, es decir, no se presenta por parte de la Municipalidad de Belén, un cuestionamiento sobre el fondo y contenido de los proyectos presentados por la población meta.

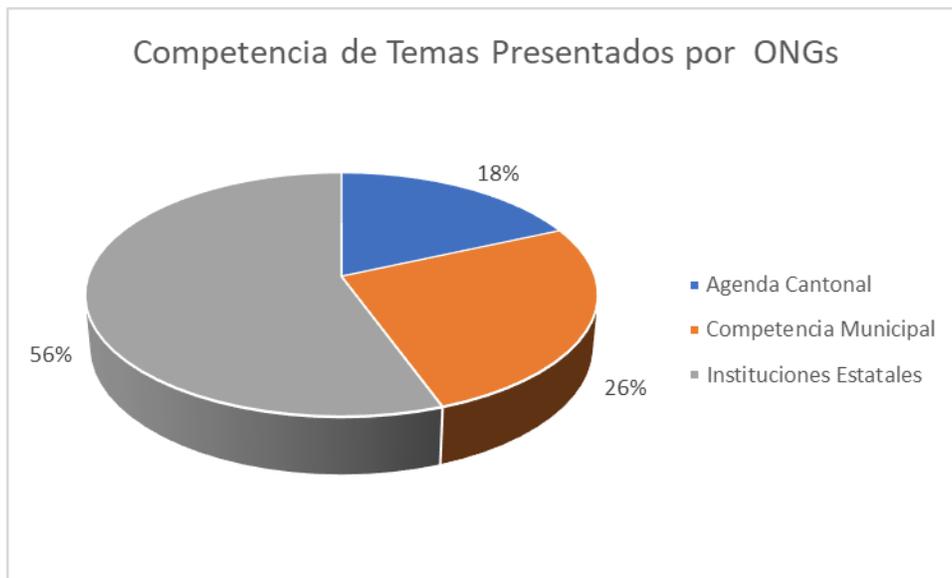
Esta situación presenta sus conveniencias e inconveniencias. En relación con las conveniencias, la principal es que crea en la población meta una sensación de satisfacción con el dinero transferido y esto genera empatía con el programa.

En relación con las inconveniencias, se debe señalar que no existe un control de que si los proyectos presentados por las ONGs beneficiadas, responden a necesidades reales o necesidades sentidas de las ONGs, debido a que no se hace una vinculación entre el tipo de proyectos y las políticas de desarrollo municipal o las necesidades planteadas en los diagnósticos cantonales.

En este sentido, se debe señalar que el 90% de las ONGs que participan en el programa no conoce el contenido de la agenda de desarrollo municipal, ni conoce los principales datos de los diagnósticos comunales en relación con la situación del Cantón. Esto dificulta orientar las acciones comunales bajo una sola visión de desarrollo local.

Gráfico 5

Competencia de los temas presentados por ONGs



Fuente: elaboración propia

Sobre el gráfico 5, cabe destacar los siguientes datos: del 100% de los temas presentados por parte de las ONGs, un 18.33% responde a los objetivos de la Agenda de Desarrollo Cantonal, un 26.11% corresponde a acciones que son competencia municipal, es decir, que la municipalidad de Belén ya realiza dentro de sus labores ordinarias (como cordón de caño, aceras, muros de retención), o en las labores propias del comité de deportes como actividades de ejercicios y recreativas; un 55,56 % corresponde a acciones que son competencia de otras instituciones estatales y que cubren desde el pago de planillas (un 6.67%) hasta la construcción o los arreglos de instalaciones que normalmente deberían ser atendidos por las instituciones o la obtención de alimentos que deben ser provistos por el Ministerio de Salud.

Coherencia interna del programa: En esta dimensión la coherencia es entendida como la articulación del programa dentro de la instancia ejecutora, la Dirección del Área Social, y a su vez, la articulación del programa con los planes de desarrollo y las dinámicas administrativas y estructurales de la Municipalidad de Belén.

En relación con la articulación del programa en la instancia ejecutora, este se encuentra bien ubicado y se integra en buena medida con el quehacer y los objetivos del área social y el componente referido a un enfoque asistencial del área. El programa ha estado funcionando como un programa caracterizado por tener un modelo de intervención de tipo asistencial que transfiere recursos económicos para resolver necesidades (más de tipo práctico que estratégico), inmediatas de las ONGs y Juntas de educación, sin que necesariamente estas necesidades respondan a una visión de desarrollo local unificada.

De la muestra de expedientes revisada, sólo en un 15% se puede visualizar el aporte de la contraparte comunal que permita la conclusión del proyecto, en un 85% las ONGs beneficiadas aparecen como receptoras pasivas del recurso. Este modelo de intervención ha sido aceptado por la comunidad y responde a sus expectativas lo que se puede ver con los datos informados anteriormente en relación con la aceptación del programa. Sin embargo, no ha potencializado la organización comunal y ha generado dependencia institucional.

7.2. Resultados en el componente de insumos

En el componente de insumos se determinaron los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para lograr los objetivos del programa. Contempla las condiciones de entrada del programa definidas por la Municipalidad de Belén como la institución responsable. Sobre estas condiciones, se apoyan los distintos procesos que conforman el programa y que facilitan o dificultan su desarrollo.

Evaluar esta dimensión implicó identificar y valorar los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) del programa y su relación y congruencia con los objetivos y las estrategias planteadas dentro del mismo.

El análisis de esta dimensión permitió orientar a la unidad ejecutora del programa en relación con la selección de recursos de apoyo, estrategias de solución y planificación de procedimientos.

Actualmente el programa se encuentra a cargo de una persona que, además, tiene a su cargo al menos 13 programas más y ejerce la labor de la dirección social. Esta persona, se acompaña de una secretaria y de un medio tiempo de una auditora contratada de manera externa. Según entrevista con la directora del Área de Desarrollo Social, el tema del recurso humano es el aspecto más sensible y preocupante del programa ya que no se disponen de recursos humanos y materiales exclusivos para la atención de este. Según manifiesta, desde el año 2016 el único recurso otorgado ha sido la asignación presupuestaria para la contratación de la Auditoría Externa, por lo tanto, a la fecha, la directora del ADS tiene toda la responsabilidad para la atención operativa, ejecución y control del programa.

De estos datos se desprende que el personal dedicado resulta insuficiente para el desarrollo óptimo del programa. Esta conclusión se respaldada con la opinión del 100% de personas consultadas en torno a este componente, quienes plantean como una limitante seria para el desarrollo del programa es la carencia de personal dedicado en mayor tiempo a este.

Sin embargo, según reporta la responsable del programa, producto de recomendaciones emitidas por la Auditoría interna en el año 2011, se han venido realizando cambios en la gestión del Programa de Transferencias Municipales como la formulación del Procedimiento para el Otorgamiento de Transferencias Municipales, el cual fue modificado y aprobada su modificación en el año 2017; así mismo, se han realizado mejoras y o acciones correctivas para la operación y control de este. Por ejemplo, a nivel de los controles contables, estos se están realizando, pero avanzan de manera lenta, debido a que la persona contratada cuenta solamente con un medio tiempo para dedicarse específicamente al programa y en el año 2017 se elaboró una propuesta de reformas y actualización del Reglamento de Programa, pero a la fecha aún se encuentra en revisión en la Dirección jurídica de la Municipalidad.

Estos factores hacen que el ritmo de trabajo presenta un desfase en relación con el propio ciclo del programa y genera atrasos en la entrega de transferencias. En relación con aspectos de control de cuestiones más cualitativas, referentes a

niveles de satisfacción de población meta, impacto de los proyectos, revisión de resultados, calidades de la capacitación impartida, actualización de bases de datos, entre otros, estos no se están realizando.

Así mismo el análisis de los datos muestra que algunas de las principales consecuencias de debilidades en el área de insumos se presentan a nivel del manejo y control de expedientes, control de procesos y acompañamientos comunales.

Las modificaciones que ha sufrido el programa se han debido a indicaciones derivadas de disposiciones de la Contraloría General de la República, y a señalamientos específicos a nivel de control interno generados a partir de las auditorías realizadas al programa. No se presentan modificaciones del programa generadas a partir de las necesidades de la población meta.

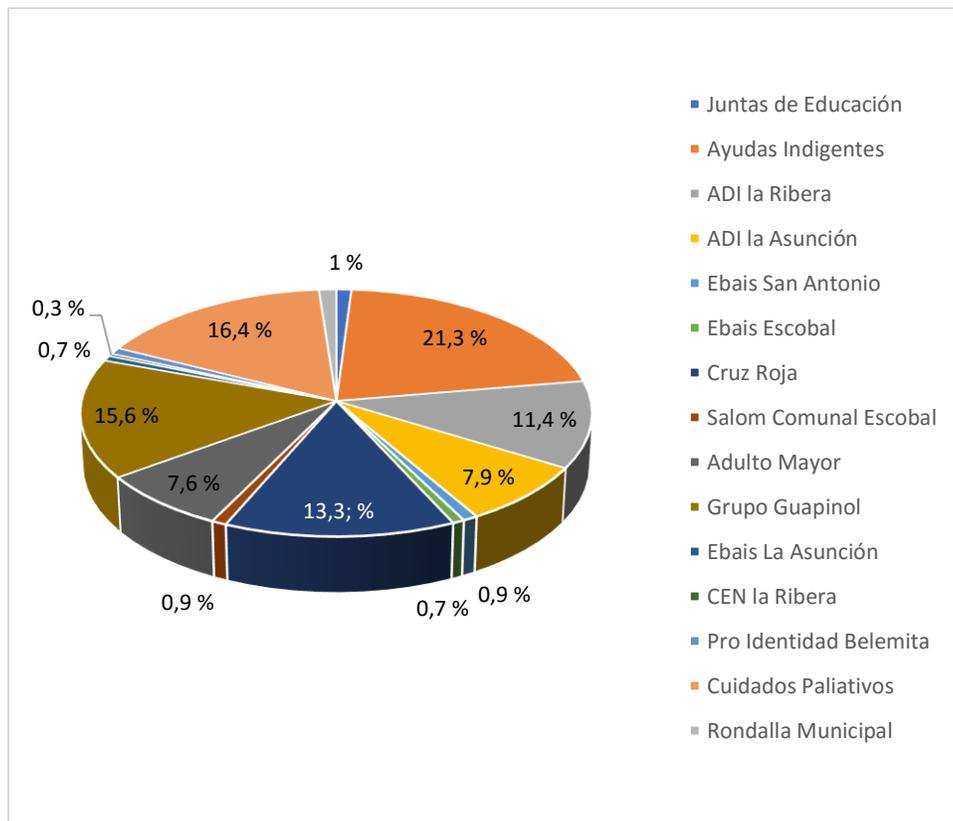
Dentro de los instrumentos con los que cuenta el programa, las hojas de listas de chequeo e instructivos para liquidaciones son las que han resultado de mayor utilidad para la población meta y les ha permitido ordenarse a nivel interno para cumplir con los requisitos del programa.

A nivel contable, el programa implementa controles financieros sin embargo esos aún no han logrado ordenar el proceso de manera completa.

Transferencia de recursos monetarios: Este apartado se relaciona con lo establecido en el marco lógico del programa como el propósito para saber, “Redistribuir los tributos municipales a las instancias de bien público de la localidad en diferentes dimensiones: social, ambiental, salud, ecuación, etc., para atender de manera más oportuna, las distintas necesidades locales”.

Gráfico 6

Proporción de recursos girados a ONGs durante el 2018



Fuente: elaboración propia

El gráfico 6 muestra como a nivel de las áreas transferidas encontramos que del total de trasferencias realizadas un 37.7% se concentra solamente en dos programas, Ayudas a Indigentes (21,3%) y Cuidados paliativos (16,4%); luego porcentualmente las ONGs que han recibido mayores transferencias son el Grupo Guapinol (15,4%) y la Clínica del Dolor (13,3%).

Sobre la distribución económica, un 52% de las ONGs manifiesta que el monto transferido debe aumentarse de manera que se logre cubrir la totalidad del gasto del programa.

Opinan también que actualmente los montos no son suficientes para resolver problemáticas comunales; la principal razón es, según establecen, que no se financia, muchas veces, el 100% de los proyectos (36,4%) y que no existen criterios

de priorización de proyectos (10%). Asimismo, se considera, en un 100% de ONGs consultadas, que el girar los montos por trectos y de manera parcial es la principal limitante para el buen uso de los recursos.

Sobre este tema, según la Dirección del Área Social, este es un aspecto que depende directamente de la Dirección del Área Administrativa Financiera, y los giros están muy vinculados a la disponibilidad de liquidez que tenga el gobierno local.

Sin embargo, según la auditora del programa, esta distribución dificulta a su vez el control sobre el gasto y provoca atrasos para los procesos de auditoría. Actualmente, se cuenta con un año de atraso en la implementación de dichos controles.

Alianzas estratégicas como insumos: El tema de alianzas, según las entrevistas realizadas y la revisión documental no se presenta como un componente del programa. No se encontró evidencia de convenios de cooperación con instituciones que atienden problemas afines o trabajos realizados de manera conjunta con otras instancias para potenciar el trabajo comunal.

Las alianzas tampoco son establecidas entre las comunidades para la realización de proyectos conjuntos y de mayor impacto. Sobre este tema, según entrevista con la encargada del programa, desde el año 2018 se está en proceso de formular convenios con las siguientes organizaciones: Asociación Cultural El Guapinol, ADI La Asunción, ADI La Ribera, pero solamente en el marco de la descentralización del Programa de Formación Artística y no del Programa de transferencias municipales.

Registros del programa: En relación con los registros con los que cuenta el programa, se encontró que luego del año 2006 la Unidad ejecutora empieza a contar con un expediente para cada organización a la que se le asigna recursos. Sin embargo, no se encuentran datos relativos a procesos de seguimiento sobre el resultado e impacto de transferencias.

El control de requisitos como tal se evidencia a partir del trabajo realizado por la auditora contratada por la Municipalidad para este fin; no obstante, en muchos de los expedientes analizados se establecen disposiciones que no se cumplen y no se da seguimiento al incumplimiento. Por ejemplo, en la circular ADS 03-2003 se le pide a las ONGs que deben presentar sus proyectos ante los concejos de distrito de sus localidades; sin embargo, no se encontró ninguna evidencia de que este trámite se realizara, ni tampoco de que proyectos se hayan rechazado por no contar con ese requisito. Inclusive, este punto no está incorporado dentro de la lista de control de requisitos proporcionada por la unidad ejecutora.

7.3. Resultados en el componente de proceso

Este ámbito de evaluación analiza los procesos que intervienen en la consecución de los objetivos definidos en el programa. La evaluación de estos procesos ayuda a la adaptación de los objetivos del programa a las condiciones concretas en las que se desarrollan y contribuye a su viabilidad. La información que se deriva de este componente facilita la toma de decisiones para la implementación y mejora del programa.

Nivel de cumplimiento del marco lógico del programa: El Programa no contaba con marco lógico, pero este fue escrito para efectos de la presente evaluación. Sobre este documento construido participativamente, se encontró en relación con su cumplimiento, los siguientes datos: del total de actividades contempladas, se está realizando un 80%. Las que no se están cumpliendo son aquellas relacionadas con la clasificación y priorización de proyectos con base a los criterios establecidos en la Agenda de Desarrollo y diagnósticos cantonales, así como la cantidad de reuniones establecidas con la comunidad, debido a que en el marco lógico se establecen dos reuniones anuales con la población meta y solamente una se ha estado realizando.

En relación con el cumplimiento de la meta, a saber: “Lograr extender la acción social de la Municipalidad de Belén a través de ONGs de bien social y Juntas de educación del Cantón”, no fue posible determinar si se está cumpliendo.

En el documento de marco lógico del programa, la acción social se define como “mejorar las condiciones de vida de la población belemita”, sin embargo, en esta evaluación, al no ser de impacto, no se logra determinar si existe una relación directa entre la transferencia dada y la variación en las condiciones de vida de la comunidad.

El 42% de supuestos contemplados en el marco lógico se cumplen. Sin embargo, algunos de ellos no se están cumpliendo o no se encuentra evidencia de su cumplimiento.

En primer lugar, el que la población meta del programa utilice de manera eficiente y eficaz los recursos asignados por este, ya que el programa no cuenta con controles para verificar este supuesto. En segundo lugar, el que el programa evalúe grados de satisfacción de poblaciones meta, pues no se realizan evaluaciones en ese sentido. En tercer lugar, el que las ONGs cuenten con la capacidad instalada necesaria para el manejo de los recursos. En realidad, las ONGs son muy diversas y tienen características muy diferentes entre ellas. No se puede concluir que el 100% cuenta con la capacidad para el manejo de recursos.

Se supone también que la Municipalidad de Belén brinda las dos capacitaciones al año, pero solamente está ofreciendo una capacitación. Se supone que la unidad ejecutora realiza sondeo de opinión de manera sistemática, pero estos no se realizan.

Se conjetura que los proyectos financiados responden a las necesidades reales de la población belemita, pero no se cuenta con mecanismos para evaluar el impacto de las transferencias en dicha población.

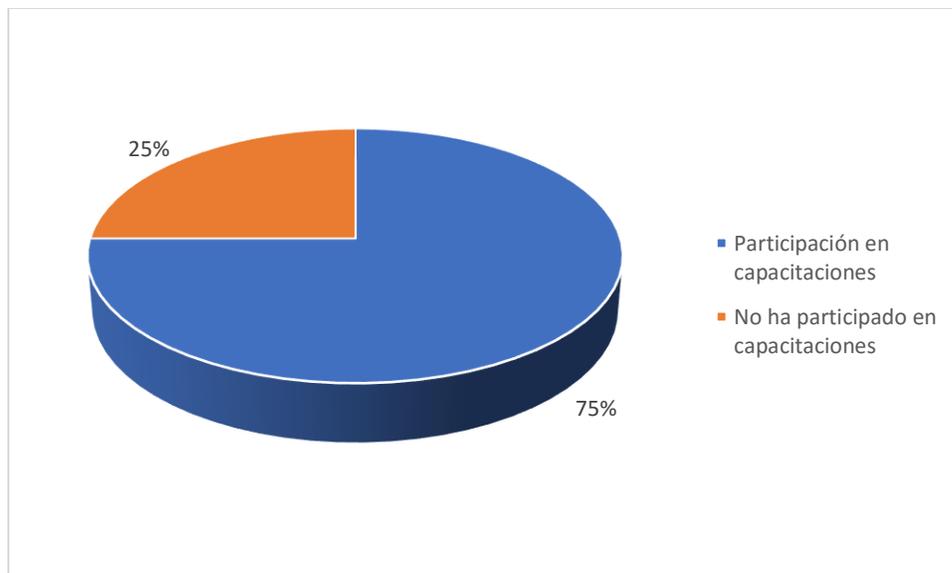
7.3.1. Datos encontrados en cuanto al funcionamiento general del programa

Orden interno del programa: De acuerdo con la evidencia encontrada, el programa muestra un orden interno a partir del año 2006 en relación con los registros existentes y el manejo de expedientes. Este ha venido mejorando su eficiencia en relación con el uso de los recursos. La eficiencia en el uso de los recursos se midió de manera específica analizando el recurso asignado versus el recurso trasladado a cada ONG. En el año 2014 la eficiencia fue de un 87.8% en el 2015, 75.4%, en el 2016, 89,14, en el año 2017 un 96% y en el año 2018 de un 93%. La eficiencia también es alta en cuanto al cumplimiento de objetivos del programa, debido a que este se refiere únicamente al traslado de recurso municipal, lo que, sin entrar a analizar las condiciones, se ha venido ejecutando.

En relación con las capacitaciones impartidas por la Unidad ejecutora del Programa como parte del proceso, se encuentra la siguiente información:

Gráfico 7

Proporción de la participación de las ONGs en los talleres de capacitación impartidos por la Municipalidad de Belén



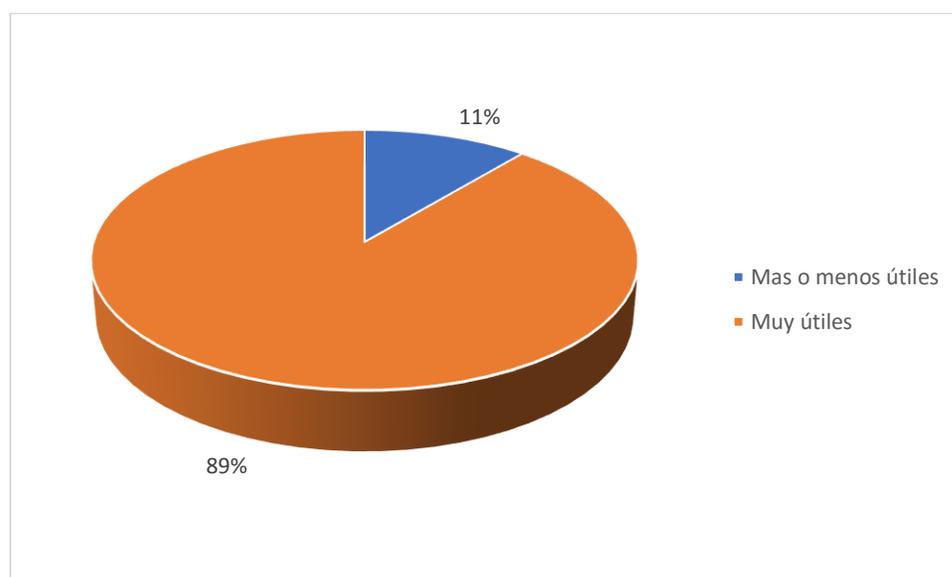
Fuente: elaboración propia

Del gráfico 7 se deduce que, un 75% de las ONGs que han recibido transferencias han participado en las capacitaciones mientras que un 25 % no ha participado. Del total de personas que conocen la capacitación un 77% la percibe como regular y un 22,7 % como buena.

En relación con la percepción sobre la utilidad de los temas abordados en las capacitaciones se encuentran los siguientes datos:

Gráfico 8

Proporción de la percepción de utilidad de los temas abordados en las capacitaciones para las ONGs



Fuente: elaboración propia

El gráfico 8 muestra que, del 100% de las organizaciones sociales que han participado en los procesos de capacitación brindados por la Municipalidad de Belén, el 88,9% considera que los temas abordados en las capacitaciones son Muy útiles para los intereses de la organización en el marco del programa de Transferencias. Solamente el 11,1% de las consultadas considera que los temas fueron más o menos útiles para los intereses de su organización.

Sin embargo, de las organizaciones consultadas, solamente 3 explicaron su valoración sobre los temas abordados en las capacitaciones.

Cuadro 4

Valoraciones realizadas por las ONGs a las capacitaciones impartidas

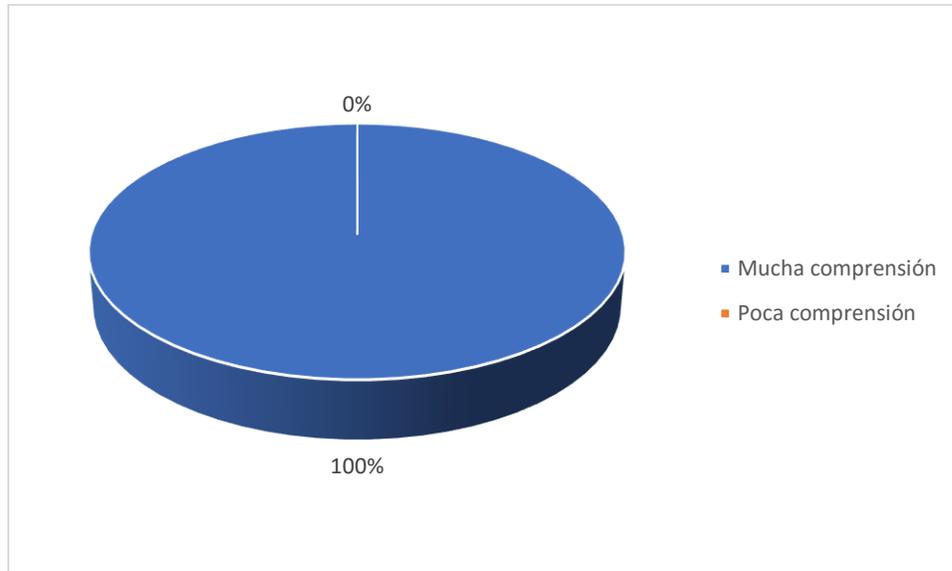
ORGANIZACIÓN SOCIAL	EXPLICACIÓN DE VALORACIÓN
Asociación de Desarrollo Integral La Ribera	<ul style="list-style-type: none">- “No se entrega ninguna documentación de la información presentada”- No hay espacios para evacuar dudas por la organización.
Asociación de Desarrollo Integral de la Asunción de Belén	<ul style="list-style-type: none">- “Capacitan a las organizaciones en el manejo de formularios para una mejor presentación de proyectos. También en liquidaciones”
Asociación de Salud San Antonio	<ul style="list-style-type: none">- “Cada vez que asignan (<i>sic</i>) transferencias favorece al proyecto”

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo

A su vez, tal y como se ve en el gráfico siguiente, el 100% de las organizaciones sociales que han participado en los procesos de capacitación brindados por la Municipalidad de Belén considera que el vocabulario y técnicas que se utilizan en los procesos es “de mucha” comprensión para quiénes la reciben.

Gráfico 9

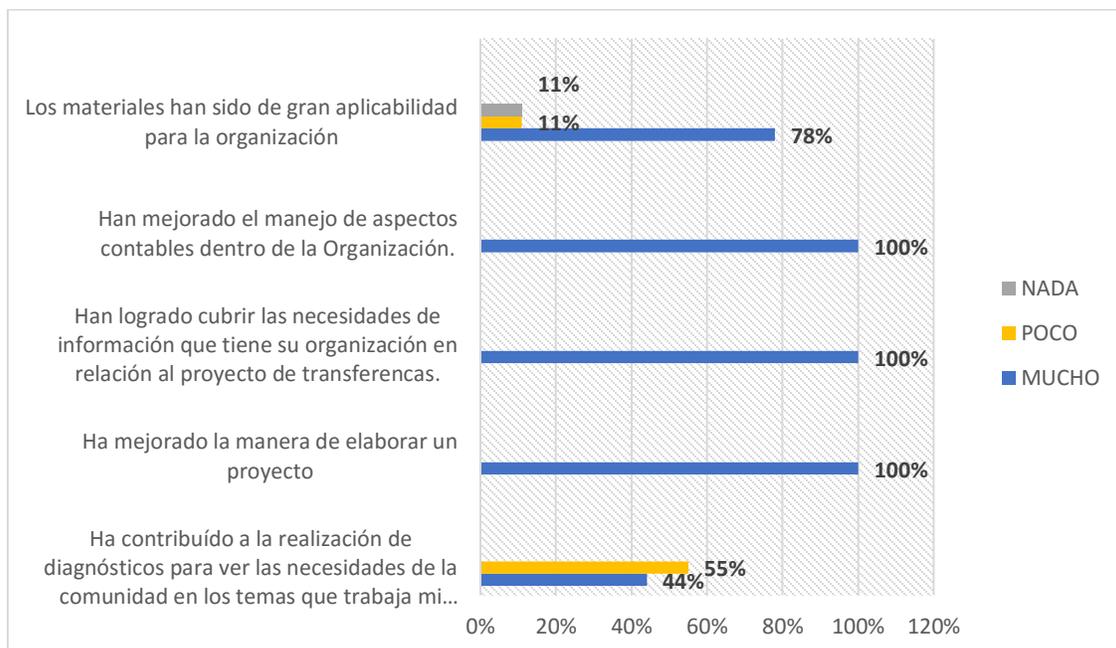
Proporción de la percepción de las ONGs sobre el vocabulario técnico utilizado en las capacitaciones



Fuente: elaboración propia

Gráfico 10

Proporción de la percepción sobre los contenidos dados en capacitación. Programa de Transferencias Municipales, periodo 2017-2018



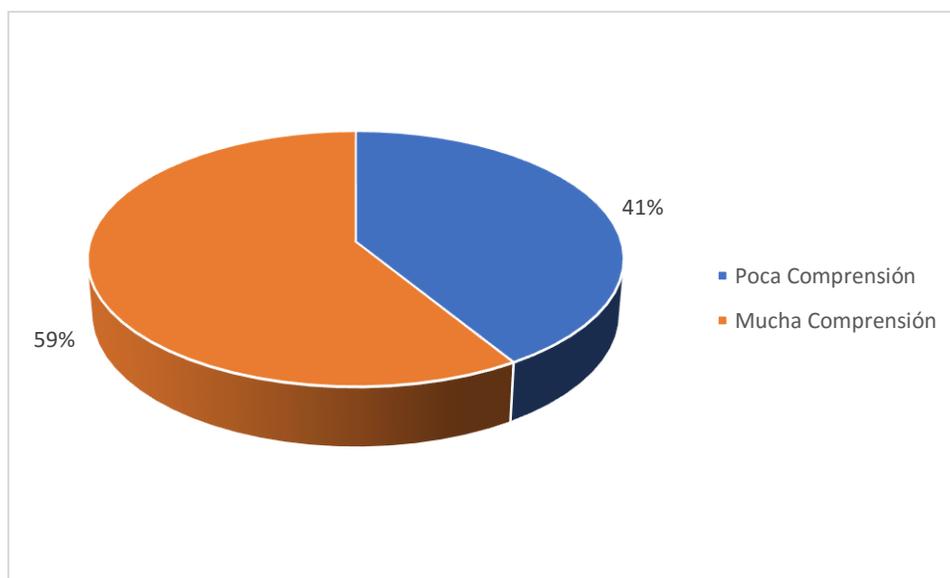
Fuente: elaboración propia

El gráfico 10 muestra que del 100% de las organizaciones sociales que han participado en los procesos de capacitación brindados por la Municipalidad de Belén, su valoración sobre la medida de contribución de estos procesos a partir de los enunciados es la siguiente:

- Los materiales han sido de gran aplicabilidad para la organización: un 78% señaló que Mucho, un 11% Poco y el 11% restante indicó que Nada.
- Han mejorado el manejo de aspectos contables dentro de la organización: el 100% indicó que Mucho.
- Han logrado cubrir las necesidades de información que tiene su organización en relación con el programa de transferencias: el 100% indicó que Mucho.
- Ha mejorado la manera de elaborar un proyecto: el 100% indicó que Mucho.
- Ha contribuido a la realización de diagnósticos para ver las necesidades de la comunidad en temas que trabaja mi organización: un 55, 06% indica que los temas vistos han contribuido Poco, el 44, 04% señala que Mucho.

Gráfico 11

Proporción de la percepción sobre los contenidos dados en las capacitaciones

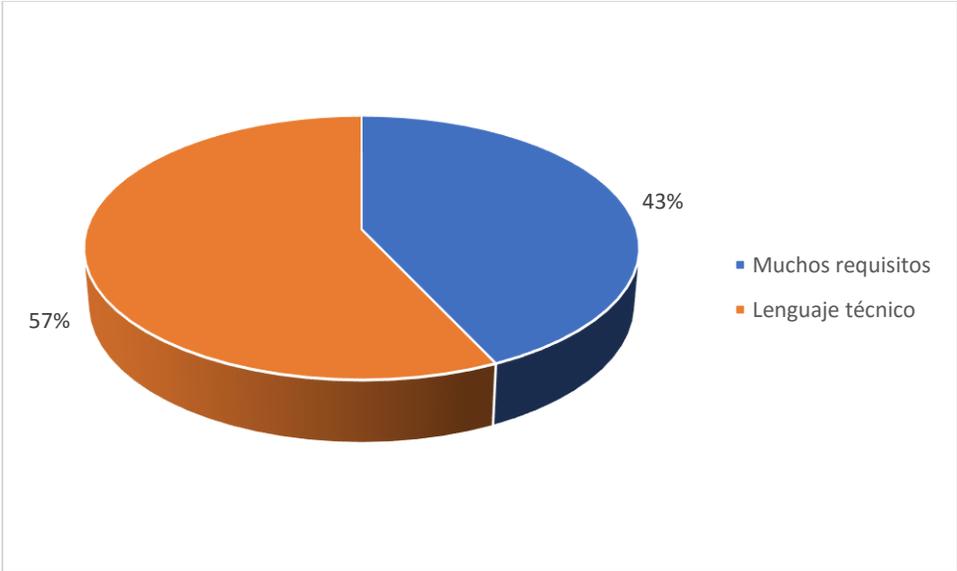


Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 11 se muestra que el 41% manifiesta que las capacitaciones son de poca comprensión y un 59% que son de mucha comprensión. Dentro de las razones que las ONGs entrevistadas aducen para manifestar que las capacitaciones son de poca comprensión, son: que las capacitaciones se hacen en muy poco tiempo y de manera muy general, sin tomar en cuenta las particularidades de cada organización, por lo que no logran con facilidad, poner en práctica los aspectos teóricos vistos en la misma.

Gráfico 12

Proporción de falencias percibidas por ONGs en las capacitaciones



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el Gráfico 12 un 57.2% dice que el lenguaje es muy técnico y poco comprensible y un 42.8% manifiesta que los requisitos no están acordes con las características y dinámicas comunales.

Cuadro 5

Principales aportes de la capacitación para la población metan

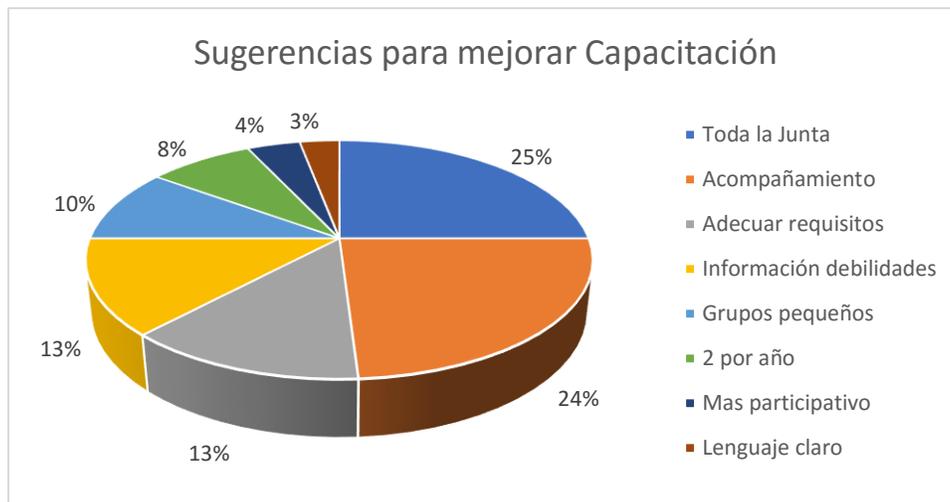
ORGANIZACIÓN	TEMAS DE CAPACITACIÓN
Asociación cultural el Guapinol	<ul style="list-style-type: none">- Registros y Controles contables- Seguimiento y evaluación de proyectos- Control de riesgos
Asociación de Adultos Belemitas	<ul style="list-style-type: none">- La ley de contratación administrativa- La circular de la Contraloría General de la República
Cruz Roja Costarricense	<ul style="list-style-type: none">- Casi todos
ADI La Ribera	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de ante proyectos- En la presentación de la liquidación de proyectos
ADI La Asunción de Belén	<ul style="list-style-type: none">- Documentaciones para presentar proyectos- Documentación para liquidar proyectos- Compartir las experiencias de otras organizaciones
Asociación Pro-beneficio de la Salud de Barrio Escobal	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de proyectos- Requisitos- Liquidación de presupuesto
Asociación Rondalla	<ul style="list-style-type: none">- Como manejar los fondos municipales

Fuente: elaboración propia

Dentro de los materiales que más utilizan, se destacan aquellos relacionados con el manejo de recursos financieros (un 48.5 %) y el de elaboración de proyectos (un 33,4%).

Gráfico 13

Proporción de sugerencias para mejora de capacitaciones



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 13 se identifican las principales sugerencias dadas por la población meta del programa para mejorar las capacitaciones destacan que la capacitación se debe dar a toda la organización y que debe contarse con acompañamiento posterior.

7.4. Resultados en el componente de productos

Este ámbito abarcó los resultados obtenidos por el programa y la percepción que la población meta tiene sobre el este.

Percepción del programa por parte de la población meta: Un 95% de la población que ha recibido transferencias tiene una percepción positiva acerca del programa. Sin embargo, este es visto, por un 72 % de las organizaciones beneficiadas, como un programa que se limita a transferir aporte económico, mientras que sólo un 22.7 % rescata aspectos más allá del traslado de recursos como apoyo a organización comunal, refuerzo del capital social, entre otros.

Esta visión limitada del traslado de recursos es compartida por la unidad ejecutora. Este aspecto hace que no se potencie la capacidad del programa para la

activación de capital social. Una de las principales quejas de las personas a cargo es que las ONGs presentan resistencias para cumplir con los requisitos asignados y son dependientes de la Municipalidad. No obstante, la misma modalidad de ejecución del programa está influyendo en que se dé esta situación.

Las acciones realizadas en el programa son congruentes con un modelo de tipo asistencial que ha venido realizando el programa, pero este modelo no ha potenciado los resultados de este. El asistencialismo consiste en la labor que se hace por organismos gubernamentales o privados para proveer de recursos a diversas poblaciones o grupos de una manera gratuita. Este modelo ha sido considerado como poco conveniente, debido a que tiende a resolver problemáticas inmediatas, de manera paliativa que, en la mayoría de los casos, no lleva a la solución de los problemas sociales de los individuos o grupos más necesitados de la sociedad.

Una de las consecuencias más serias del modelo asistencial es que genera dependencia comunal hacia la Municipalidad y promueve el clientelismo político. Al respecto una de las personas entrevistadas manifiesta: *“no hay apoyo político, lo que hay es influencia política para escoger proyectos. Yo creo que, si no se está bien con el político, no le dan a uno nada”*.

En este sentido, la asignación de recursos debería estar condicionada a la contraparte del trabajo y compromiso comunal y una serie de condiciones o requisitos preestablecidos de selección, en cuanto al fondo de los proyectos aprobados.

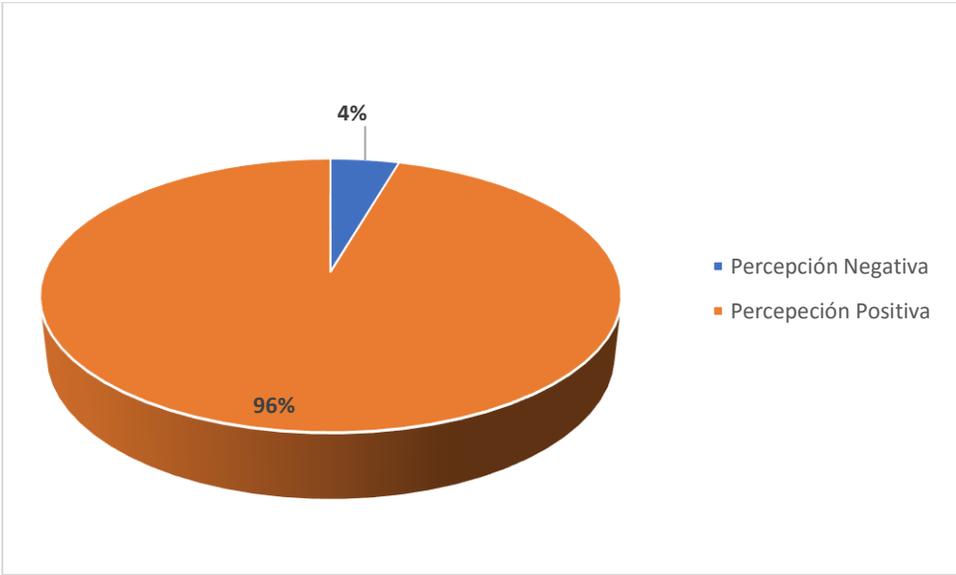
Al no existir criterios de selección escritos pareciera que la selección de proyectos a financiar queda a criterio discrecional de la unidad ejecutora del programa, la Alcaldía y Concejo Municipal como entes políticos.

El asistencialismo también perpetúa la dependencia y atrofia la capacidad de los asistidos para convertirse en organizaciones autónomas responsables de su futuro. Un 30% de las ONGs tienen el recurso municipal como única fuente de ingresos. Un 55.5% de las transferencias dadas por la Municipalidad deberían ser

cubiertas por instancias estatales. Como consecuencia, estas organizaciones no ven la necesidad de organizarse para conseguir y demandar los recursos que requieren a esas instancias. De esta forma se va debilitada la cultura de la organización y responsabilidad personal y comunal.

Gráfico 14

Proporción de la percepción de la población sobre el programa de Transferencias Municipales

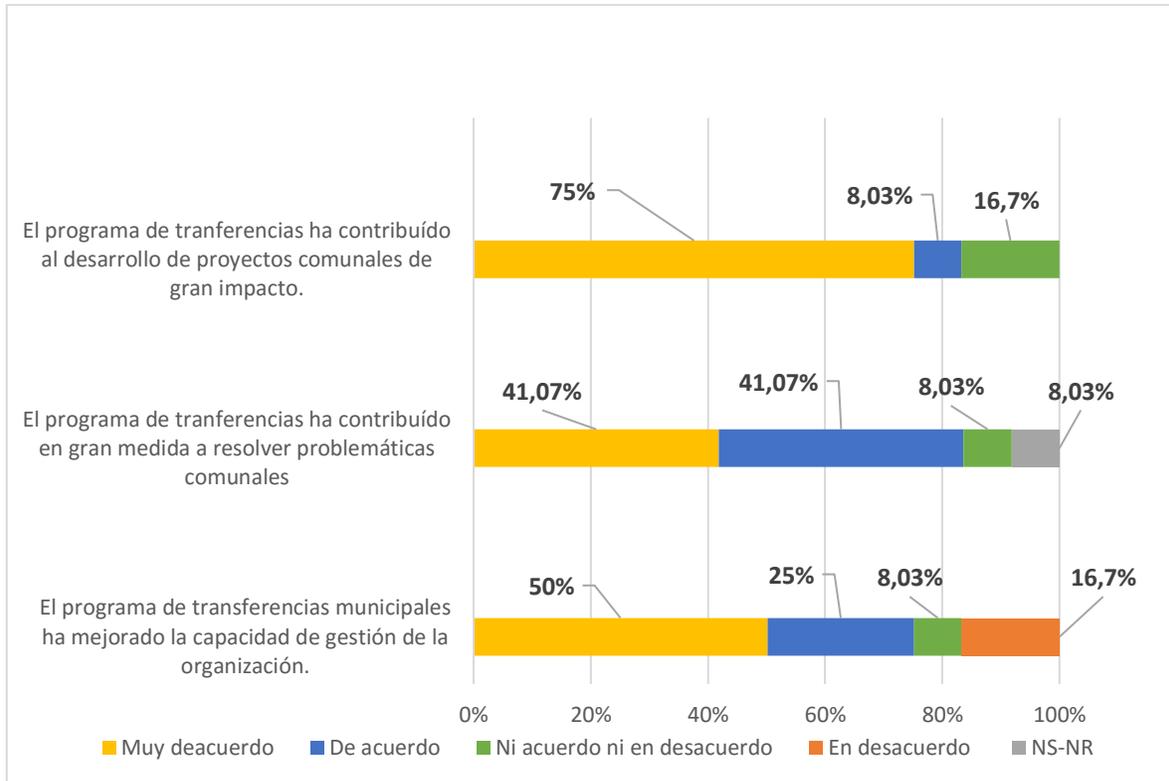


Fuente: elaboración propia

El gráfico 14 muestra la percepción sobre interrelación establecida entre la Municipalidad de Belén y la comunidad a partir del programa de transferencias municipales, durante el Periodo 2017-2018. Un 96% de las ONGs percibe como positiva esa interrelación, pero a su vez un 4% manifiesta que es negativa debido a que el acompañamiento que brinda la Municipalidad no es suficiente para desarrollar de manera óptima los proyectos.

Gráfico 15

Proporción de la percepción sobre la contribución del programa de Transferencias según las ONGs



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los resultados del programa, se consultó a las organizaciones sociales sobre la medida en que los siguientes aspectos habían contribuido a su organización, el Gráfico 15 muestra los siguientes resultados:

El programa de transferencias ha contribuido al desarrollo de proyectos comunales de gran impacto: del 100% de las organizaciones sociales consultadas, un 75% indica estar Muy de acuerdo, un 8,03% estar De acuerdo y un 16,7% Ni acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

El programa de transferencias ha contribuido en gran medida a resolver problemáticas comunales: del 100% de las organizaciones sociales consultadas, un 41,07% indicó estar Muy de acuerdo, un 41,07% de acuerdo con el enunciado y un

8,03% señaló no estar Ni acuerdo ni en desacuerdo y el 8, 03% restante de las organizaciones no respondió la pregunta.

El programa de transferencias ha mejorado la capacidad de gestión de la organización: del 100% de las organizaciones sociales consultadas, un 50% afirma estar Muy de acuerdo, un 25% De acuerdo con el enunciado. Un 8,03% señaló no estar Ni acuerdo ni en desacuerdo y, un 16, 7% indicó estar en Desacuerdo dicho enunciado.

Por otro lado, un 72% de las ONGs consultadas percibe que el programa ha mejorado la coordinación entre la Municipalidad y la comunidad y que los canales de comunicación son adecuados.

Sin embargo, un 66,7% dice no haber obtenido respuestas por parte de la Municipalidad sobre los motivos de no asignación de recursos, cuando se les han rechazado proyectos.

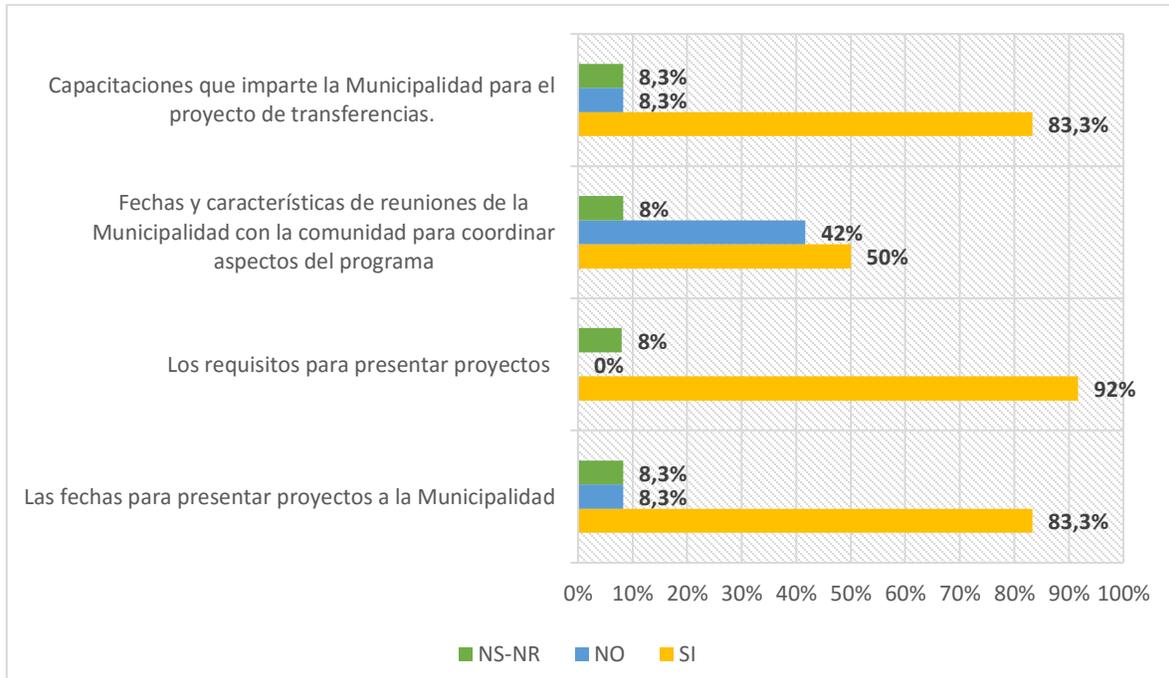
Un 73% califica como suficiente el acompañamiento que proporciona la Municipalidad a las organizaciones; sin embargo, contradictoriamente, dentro de las principales recomendaciones manifiestan que el acompañamiento debe ser mayor para permitir que se mejore la relación un 77%.

Otro punto importante relacionado con la comunicación y cobertura del programa es que éste cubre un 58% del total de las organizaciones comunales de bien social del Cantón que constituyen su población meta.

En relación con el conocimiento sobre aspectos del programa se ven los siguientes datos:

Gráfico 16

Proporción de conocimiento de las ONGs sobre los siguientes aspectos del programa de Transferencias Municipales



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 16 Muestra que, el 83,3% afirma positivamente conocer sobre las capacitaciones que imparte la Municipalidad para el programa de Transferencias. Solamente un 8,3% indicó no contar con esta información o no respondió la pregunta.

Del total de las organizaciones consultadas, solamente un 50% afirma positivamente conocer sobre las fechas y características de las reuniones de la Municipalidad con la comunidad para coordinar aspectos del programa. Un 42% indicó no contar con esta información y, 8% no respondió la pregunta.

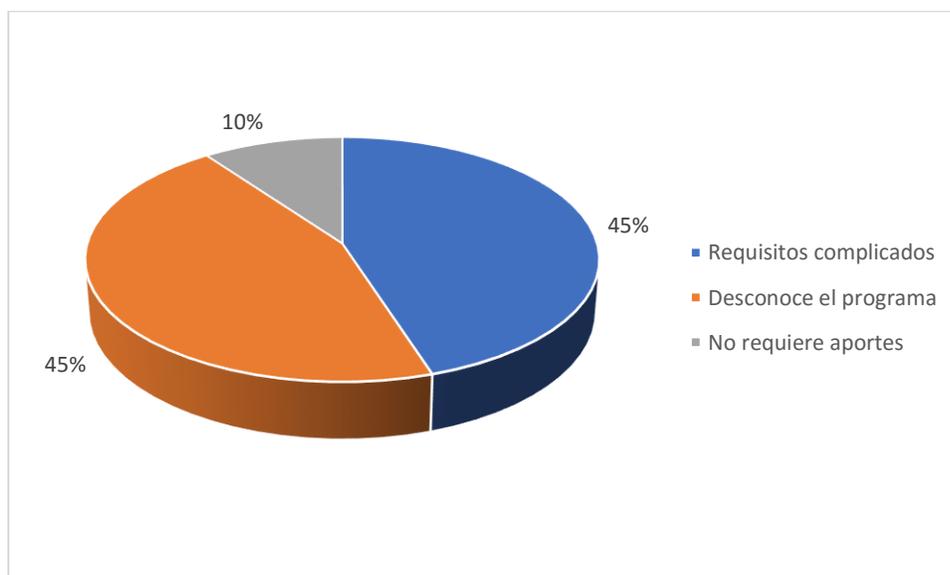
El 92% afirma positivamente conocer sobre los requisitos para presentar proyectos en el programa de Transferencias, un 8% de no contestó la pregunta.

El 83,3% afirma positivamente conocer sobre las fechas para presentar proyectos en el programa de Transferencias. Solamente un 8,3% indicó no contar con esta información o no respondió la pregunta.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, un 42% de ONGs del Cantón no participan en el programa de transferencias municipales. Los motivos mencionados para no hacerlo son:

Gráfico 17

Proporción de motivos de las ONGs para no participar en el programa de Transferencias Municipales



Fuente: elaboración propia

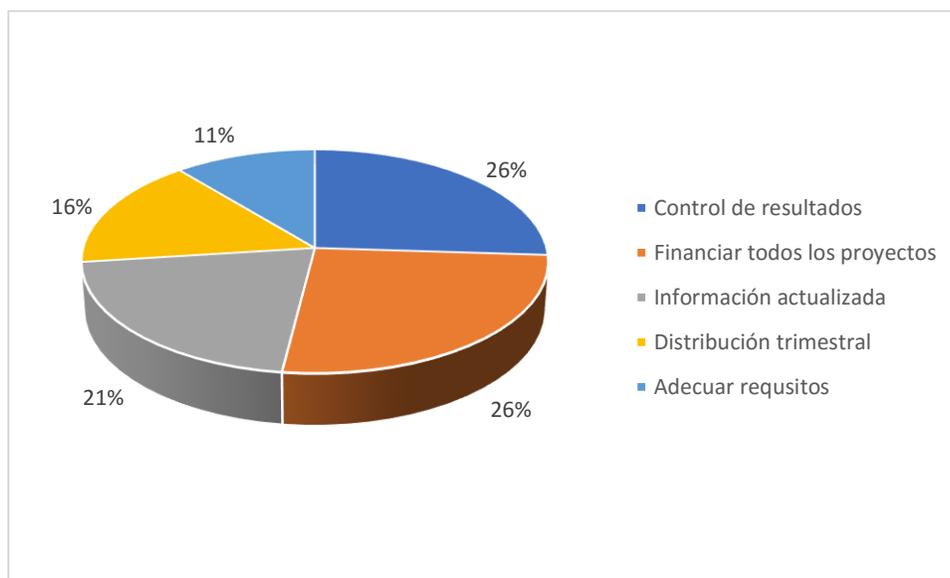
El Gráfico 17 manifiesta que el 45 % los requisitos que exige el programa no son accesibles a sus características, que son muy complicados y no responden a sus realidades; otro 45% manifiesta que no conoce el programa y un 10% asegura que no requieren del aporte comunal para llevar a cabo sus acciones.

Las principales quejas de quienes conocen el programa y no han participado son: que se requiere mayor apoyo por parte de la Municipalidad para cumplir con los requisitos, que no existen canales de comunicación acertados y que los trámites les resultan muy complicados y lentos.

Las principales sugerencias para mejorar el programa, aparte de aumentar el acompañamiento y ofrecer más capacitaciones se reseñan en el siguiente gráfico:

Gráfico 18

Proporción de sugerencias mencionadas para mejorar la eficiencia del programa de Transferencias Municipales



Fuente: elaboración propia

Además de las sugerencias mencionadas en el Gráfico 18, las ONGs consultadas señalaron otras sugerencias en menor proporción, las cuales se detallan Enel siguiente cuadro:

Cuadro 6

Sugerencias para mejorar la eficiencia del Programa de Transferencias Municipales

Organización	Sugerencias
Asociación Cívica Pro-Identidad Belemita	<ul style="list-style-type: none"> - “Mayor supervisión en los proyectos financiado por transferencias municipales - Que las organizaciones favorecidas cumplan con un 100% el proyecto a llevar a cabo en el aporte de transferencias municipales. - Que se delegue en los Concejos de Distrito la supervisión de cada uno de los proyectos que se llevan a cabo en el distrito”
Junta Administrativa Liceo de Belén	<ul style="list-style-type: none"> - “Información oportuna - Criterio Técnico en la selección de proyectos”
Asociación Cultural el Guapinol	<ul style="list-style-type: none"> - “En nuestro caso, que se firme el convenio con la Municipalidad para darle estabilidad y sostenibilidad a los programas”
Asociación de Adultos Belemitas	<ul style="list-style-type: none"> - “No es el caso de nosotros, pero he escuchado que se debería tener más tacto a la hora de atender las personas”
Cruz Roja Costarricense	<ul style="list-style-type: none"> - “Realizar dos capacitaciones al año. - Hacer una reunión antes de la fecha de presentar el proyecto y que cada ONG presente lo que realiza”
ADI La Ribera	<ul style="list-style-type: none"> - “Analizar el presupuesto según necesidades (<i>sic</i>)de cada programa - Fortalecer el programa para abarcar las necesidades reales de la comunidad - Lograr integrar a la población más vulnerable”
ADI La Asunción de Belén	<ul style="list-style-type: none"> - “Eliminar cualquier sesgo político para la selección de proyectos - Realizar anualmente una jornada de realimentación de experiencias y lecciones aprendidas - Crear un premio anual a la Organización Más Eficiente que promueva la competitividad y la excelencia”

CEN CINAI La Ribera	<ul style="list-style-type: none"> - “Que ayden (<i>sic</i>) mas - Que se acerquen a las organizaciones para conocer más su trabajo”
Asociación de Salud San Antonio	<ul style="list-style-type: none"> - “Que los dineros lleguen a tiempo - XQ (<i>sic</i>) si no haci (<i>sic</i>) queda un superávit”
Asociación Pro- beneficio de la salud del Barrio Escobal	<ul style="list-style-type: none"> - “Unir más las organizaciones del Cantón”
Asociación Rondalla	<ul style="list-style-type: none"> - “Transferencia en el tiempo estipulado”
Asociación Administrad ora Salón Comunal de Barrio Escobal	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna

Fuente: elaboración propia

En relación con el control de los resultados, la unidad ejecutora cuenta con mecanismos de control en cuanto a requisitos, sobre todo de tipo contable y de forma, que se registran en una lista de revisión de requisitos. No se encontró evidencia de control sobre el resultado a nivel comunal. En este sentido, cabe anotar que un 35% de las ONGs beneficiadas con el programa, considera que la Municipalidad debería tener mayor control de los resultados de las transferencias y mayor orden interno y control de trámites y bases de datos.

Los mecanismos de control existentes se refieren propiamente a aspectos contables como la cantidad de recurso gastado y su destino, así mismo se controlan cumplimiento de requisitos por medio de una lista de chequeo. Estos requisitos incluyen: presentación de proyecto, liquidación, copia de cédula jurídica, etc. Se pueden constatar acciones de control a partir del año 2006, a raíz de la contratación de una auditora. Como se anotó, anteriormente no se contaba con mecanismos suficientes para el control de los procesos generados por el programa y los resultados.

Por otro lado, no se encontró evidencia de visitas de seguimiento y controles de seguimiento sobre el impacto de la transferencia realizada. En este sentido, se evalúa si el dinero se gastó en lo que se dijo, pero no el impacto del proyecto financiado, si cumplió con sus objetivos y resultados, etc. Es decir, se presenta un nivel de control básico de aspectos cuantitativos, pero no de tipo cualitativo.

Resultados obtenidos por el programa: A nivel de los resultados planteados en el marco lógico, se encuentra lo siguiente:

- Se está cumpliendo un 40% de los resultados esperados.
- Los que se están cumpliendo son los relacionados con el apoyo a solventar necesidades planteadas por ONGs y las relacionadas con el establecimiento de coordinación entre la Municipalidad y la comunidad.
- En los que aún no se encuentra evidencia de logro son los siguientes: establecer la pertinencia en la distribución del presupuesto y lograr la eficiencia y eficacia en la distribución de recursos, debido a que esta no se logra en un 100%, pero sí en un alto porcentaje.

VIII. Conclusiones y recomendaciones

Los datos indican que una gran mayoría de ONGs del Cantón de Belén reconocen correctamente al Área de Desarrollo Social como Unidad ejecutara del programa. El programa cuenta, a nivel general, con una buena calificación por parte de la comunidad, sin embargo, la percepción positiva de este programa varía de acuerdo con los años que las ONGs del cantón tienen de estar constituidas y recibiendo transferencias. Se encontró que, entre más tiempo se haya participado, menores son las calificaciones dadas al programa. Sin embargo, es reconocido por la mayoría de los beneficiarios que este programa es el único ingreso que reciben las organizaciones sociales del Cantón de Belén para realizar diversas acciones de importancia comunal.

Sobre esta línea, el modelo de intervención de corte asistencial y la inversión que realiza el programa de transferencias municipales, según la percepción de la población meta, es pertinente con las necesidades comunales en la medida de que financia lo que solicitan las ONGs y/o Juntas de educación. En este sentido, no se encontró evidencia de que, por parte de la Municipalidad de Belén, se presenten cuestionamientos sobre el fondo y contenido de los proyectos presentados por la comunidad y no se da un control de si los mismos, responden a necesidades reales o necesidades sentidas de las ONGs, debido a que no se hace una vinculación entre el tipo de proyectos y las políticas de desarrollo municipal o las necesidades planteadas en los diagnósticos cantonales. Esta situación afecta la coherencia interna del programa.

En este sentido, se determinó que los datos globales sobre los proyectos presentados por las organizaciones beneficiadas no guardan correlación con los diagnósticos de las necesidades del Cantón de Belén ni con las políticas municipales de desarrollo o ejes estratégicos. De esta forma, el programa es poco pertinente en la medida de que la mayoría de los proyectos financiados responden a necesidades prácticas muy concretas de las comunidades como arreglos de infraestructura, arreglo de área verdes, pagos de planillas, entre otros.

Analizando los temas que son financiados por el programa de Transferencias Municipales se concluye que este, si bien es cierto responde a las necesidades planteadas por las ONGs en sus proyectos, (ampliación de salones comunales, arreglo de zonas verdes, cordones de caño, entre otras) no se está maximizando el aporte comunal, dado que se presenta una duplicidad en las funciones municipales y comunales. Esto produce subutilización del recurso comunal y duplicación de gasto financiero. Además, se dejan de realizar acciones que no pueden, por su naturaleza, ser de competencia municipal o institucional, es decir, las acciones de características propiamente comunales.

Por otro lado, la Municipalidad transfiere sus recursos para resolver problemas que deben ser asumidas por instancias del gobierno central, con lo que se disminuyen los recursos destinados a aquellas ONGs que son propias del Cantón y que atienden problemas específicos de la comunidad, como, por ejemplo, el Centro Diurno del Adulto Mayor u otras instancias, que cumplen una labor social importante en la comunidad y que no tienen el respaldo estatal a nivel nacional.

Otra consecuencia de esta situación es que, en mediano plazo, se desfavorece la potencialización del capital social, su organización, la capacidad de incidencia, entre otros., debido a que las comunidades no ven la necesidad de organizarse para exigir a instancias estatales la solución de los problemas que les competen, situación que a la vez crea dependencia comunal hacia el gobierno local.

A nivel de insumos, según la evidencia encontrada, el programa no cuenta con los insumos humanos necesarios para su óptimo desarrollo. El hecho de contar solamente con tres personas, una secretaria, la directora del área y una auditora, que en tiempos parciales dedican horas al programa, hace que este no se potencialice y se afecta la gestión del programa. Sin embargo, a pesar de la falta de personal, se rescata que se han venido realizando cambios en la gestión del programa como la formulación del Procedimiento para el Otorgamiento de Transferencias Municipales y actualización del Reglamento de Programa, que ya han empezado a implementarse y que sin duda ordenan la gestión.

A pesar de estos avances, se reitera que la falta de recurso humano hace que el ritmo de trabajo presente un desfase en relación con el propio ciclo del programa y se generen atrasos en la entrega de transferencias y no se realicen las debidas acciones que requiere todo el ciclo del programa. Los procesos que se han visto más afectados son los referentes a los controles de requisitos y seguimientos de los resultados e impactos de las transferencias. Tampoco cuenta el programa con monitoreos sistemáticos que permitan dar cuenta del grado de satisfacción de las poblaciones meta en cuanto a productos de este y poblaciones beneficiadas. En resumen, se determina que se deben mejorar los registros, procedimientos, planes de seguimiento y controles del programa para contribuir al buen funcionamiento de este.

Estos aspectos le restan mérito al programa y no permiten su potencialización. La inclusión de una persona que trabaje directamente en el programa de transferencias podría potencializar el programa sobre todo en lo relacionado con los enlaces comunales y el fortalecimiento de la autogestión de estos grupos debido a que esta persona podría concentrar sus acciones en aspectos relacionados con el seguimiento en la utilización de los recursos y la gestión de los proyectos comunales que realizan las ONGs beneficiadas y detectar aspectos de mejora en la organización de la misma.

Sobre los recursos financieros, la Municipalidad de Belén ha estado destinando al programa de transferencias, un porcentaje similar anualmente que tiende a subir en la medida que suben los ingresos municipales. El monto ha sido constante y esto ha dado estabilidad al programa.

Por otro lado, un insumo que se rescata dentro de la evaluación es el relacionado con la capacidad del programa de realizar procesos de capacitaciones. Estos brindan conocimientos, que son útiles o muy útiles, a los intereses de la organización en el marco del programa de Transferencias. Sin embargo, se reconoce que estos procesos pueden fortalecerse adecuando los tiempos en que se dan los procesos, el lenguaje utilizado y los procesos de seguimiento posterior a las mismas.

A nivel de insumos políticos, el programa está bien posicionado, sin embargo, según percepción de algunas personas beneficiarias, el mismo tiene el riesgo de ser utilizado para hacer proselitismo político. Por ejemplo, según manifiestan personas entrevistadas, algunas ONGs presentan directamente los proyectos a la Alcaldía Municipal y no a la Unidad ejecutora del programa porque sienten que, al haber afinidad partidaria, tienen más posibilidades de que se les apruebe el proyecto.

En relación con la realización de todas las fases del programa, las principales debilidades se centran a partir de la asignación de los recursos debido a la modalidad de distribución. La información recogida indica que la distribución trimestral de los recursos limita la capacidad de ejecución y los procesos de planificación y gestión comunal, así como los procesos de control del gasto financiero del programa. De igual forma, el traslado parcial de recursos ha afectado la eficiencia de este componente y a la consecución del propósito del programa. Si bien es cierto se logra la redistribución de tributos, esta no se realiza de manera oportuna por parte de la Municipalidad, presentándose atrasos de más de un año para poder concretar los proyectos financiados.

Por otro lado, dentro del ciclo del proyecto no se contemplan procesos relacionados con el seguimiento y evaluación del uso e impacto del recurso dado a las ONGs y Juntas de educación.

El programa de transferencias municipales tiene un enfoque asistencial y las acciones que actualmente se están realizando dentro del mismo son congruentes con dicho enfoque, sin embargo, no han permitido potencializar los posibles resultados del programa sobre todo en lo referente a la organización, fortalecimiento y articulación del trabajo comunitario.

En el campo de los productos y resultados del programa, el mismo no ha potencializado la creación de sinergias y alianzas estratégicas con otros programas similares u organizaciones que atienden la misma problemática. Concretamente en relación con las alianzas con las que puede contar el programa y que serían insumos

importantes para su funcionamiento se determina que, para el periodo evaluado, no se encontró evidencia de alianzas estratégicas entre la unidad ejecutora y otras instancias que potencien los resultados del programa. No se encontró evidencia de convenios de cooperación con instituciones que atienden problemas afines o trabajos realizados de manera conjunta con otras instancias para potenciar el trabajo comunal, ni tampoco alianzas entre las ONGS del cantón que permitieran maximizar el alcance de los proyectos presentados, esto llama la atención debido a que, al ser Belén un cantón con apenas 12 kilómetros cuadrados, este tipo de programas podría promover la articulación y coordinación inter distrital para maximizar impactos de proyectos.

Bajo este marco se recomienda lo siguiente:

8.1. A nivel del programa:

- ✓ Uno de los criterios de selección de proyectos a financiar, debería ser el grado de vinculación de este con los diagnósticos cantonales y la Agenda de desarrollo, de manera que se logre la articulación y direccionalización de los esfuerzos institucionales y comunales en pro de un desarrollo local más integral. El programa de transferencias municipales puede ser una oportunidad para ordenar el desarrollo del cantón bajo una única visión que responda al análisis de las principales brechas cantonales. En este aspecto, el Área Social de la Municipalidad de Belén, como unidad ejecutora del programa, debe articular las iniciativas comunales bajo el camino establecido en las agendas de desarrollo cantonal y políticas municipales.
- ✓ Las transferencias deben estar dirigidas a potencializar el trabajo comunal en aquellas acciones que no pueden ser atendidas de manera directa por el Municipio, ni por ninguna instancia estatal y que por lo tanto deben, definitivamente, ser asumidas por la comunidad. Esto da un valor agregado y maximiza el impacto de la transferencia

- ✓ Como paralelo a esta acción, el programa debe fomentar la organización comunal para que estas logren exigir a instituciones estatales cumplir con sus competencias. En este proceso, la Municipalidad debe servir como mediadora o facilitadora. Esta acción permitirá dejar paulatinamente de asumir responsabilidades de otras instituciones y evitará el fomento de la pasividad comunal.
- ✓ Trabajar a nivel de la parte política, con estudios de impacto, presentación de informes y resultados y un análisis costo-efectividad, con el fin incrementar el apoyo político que se traduzca en más presupuesto y recurso humano. Esto permitirá entre otras cosas, fortalecer el programa con recurso humano que valore aspectos de tipo cualitativo y potencialice el capital social de los actores involucrados.
- ✓ Mejorar el acceso a la información del programa por parte de los actores involucrados, ONGs y Juntas de educación del Cantón con el fin de mejorar la cobertura de este, esto permitirá fortalecer las alianzas con la comunidad con el fin de conseguir apoyo para el fortalecimiento del programa frente al nivel político.
- ✓ Fortalecer la capacidad institucional para acompañar, evaluar y monitorear los procesos generados por el programa.
- ✓ Trabajar a nivel de la articulación de actores comunales, para buscar alianzas externas a la municipalidad, con institucionales y empresa privada, de manera que los proyectos desarrollados no dupliquen acciones y se logren impactos más efectivos y eficientes.
- ✓ Mantener procesos de transferencia de información y conocimientos generados a partir del programa y favorecer la generación local de conocimiento por medio de actividades de investigación y aprovechamiento de conocimientos locales.

- ✓ Hacer memorias, lecciones aprendidas, bases de datos actualizadas, intercambio de experiencias y exposición de proyectos exitosos para que sirvan de modelo a otras organizaciones.
- ✓ Que la información sea accesible a toda la población meta, que sea práctica y escrita de manera simple evitando al máximo el uso de lenguaje técnico.

8.2. A nivel de la relación con los actores involucrados

- ✓ Minimizar la creación de dependencias comunales con la institución por medio de acciones como:
- ✓ Fomentar la planificación a nivel local y capacitar y acompañar en ese sentido por medio de la ampliación de la capacitación a aspectos más allá de los contables de manera que se fortalezca a la población meta en temas como: Autogestión, liderazgo, organización comunal, planificación, entre otros.
- ✓ Desarrollar programas paralelos que incidan en el fortalecimiento del capital social y que vayan fortaleciendo el relevo generacional para potencializar la cultura belemita de organización y el empoderamiento de los líderes y lideresas actuales.
- ✓ Promover la asociatividad y relación de proyectos conjuntos entre ONGs afines para lograr mayor eficiencia y maximizar el impacto de los proyectos. Las alianzas a su vez dan mayor autonomía a la organización comunitaria con respecto a la Municipalidad. En este sentido el hecho de que Belén sea un Cantón de muy poca extensión, 12 Km², es un factor que favorece el trabajo mancomunado entre los distritos.

- ✓ Realizar acciones orientadas a generar en las ONGs y Juntas de educación beneficiadas, el desarrollo de sentimientos de apropiación y pertenencia con el programa.
- ✓ Capacitar a personas de la comunidad que funcionen como capacitadores de los comités, asociaciones y Juntas entrantes y que acompañen y asesoren permanentemente a ONGs, en la elaboración y realización de proyectos. Las personas que se capaciten pueden ser de los mismos actores comunales que ya hayan demostrado capacidad para la presentación y gestión de proyectos.
- ✓ Contar con una figura de enlace comunal que recoja, ordene, priorice y articule proyectos entre las ONGs para promover la asociatividad, establecer orden y montos de transferencias y que a su vez coordine con la Municipalidad para entrelazar PAOS de las distintas unidades municipales en función de las necesidades planteadas en por las ONGs y Juntas de Educación.
- ✓ Esta figura puede estar ligada con el papel de los y las sindicadas y Concejos de Distrito según lo establece el código municipal, sin embargo, se debe valorar la pertinencia de estas figuras en el marco del cambio, cada cuatro años, de este puesto.

8.3. En relación con el modelo de intervención

- ✓ Revisar los objetivos del programa de transferencias municipales con el fin de que pase de ser un programa de tipo asistencias a otro que promueva la organización comunal y facilite su protagonismo y responsabilidad en el desarrollo local.
- ✓ Que el modelo de intervención se aleje del modelo asistencial hasta ahora empleado y se vaya orientado a reforzar las capacidades comunales con el

fin de promover la autonomía de los grupos beneficiados. Algunas sugerencias para conseguir esto:

- ✓ Involucrar actores locales, Juntas d educación y ONGs en la fase de control de resultados
- ✓ Incluir los proyectos en marcos estratégicos coherentes con las políticas de la Municipalidad de Belén y las acciones de otras instituciones que intervengan en el Cantón en el campo de desarrollo local.
- ✓ Implementar las acciones sugeridas en el ámbito de la capacitación impartida.

8.4. A nivel de instrumentos, formatos y guías de chequeo

- ✓ Dentro de la lista de comprobación de requisitos, introducir un apartado referente a los resultados esperados con el proyecto y su impacto diferenciado para hombres y mujeres, pertinencia del proyecto, así como mecanismos de evaluación y seguimiento que implementarán las ONGs y Juntas de Educación como parte de la ejecución de los proyectos.
- ✓ Establecer, de forma explícita los factores de escogencia o criterios técnicos para la selección de los proyectos objeto de transferencia y el monto de manera que se elimine el factor de influencia política y se tenga mayor control sobre la direccionalidad de los proyectos. En este sentido se debe procurar que los proyectos se adecuen al entorno de manera que se integren con el contexto.
- ✓ Que el formato de presentación de proyectos comunales contenga un punto que evidencie la contraparte comunal y la estimación de ese aporte.

- ✓ El programa debe contar con una guía que permita revisar el cumplimiento cronológico del ciclo del proyecto, de manera que se pueda tener control sobre los momentos donde se generan los principales atrasos.
- ✓ Se debe establecer un tiempo máximo para entrega de requisitos.
- ✓ Algunos criterios sugeridos para seleccionar proyectos comunales:
 - Se determina con precisión los costos y el aprovechamiento de los recursos.
 - El proyecto es pertinente con la necesidad comunal desde el punto de vista de su impacto sobre los distintos actores (hombres y mujeres de manera diferenciada) el desarrollo local, y las políticas locales de desarrollo.
 - Se establecen los beneficios incrementales del proyecto tanto cuantitativa como cualitativamente.
 - Presenta estrategias de seguimiento y evaluación de resultados.
 - Promueve la asociatividad entre distintos actores.
 - Aporta a la igualdad y equidad de géneros en el Cantón.
 - Impacta de manera positiva el medio ambiente.

8.5. A nivel del traslado de recursos

El elemento relacionado con la distribución fragmentada de los recursos es el factor que menos ha contribuido al impacto de los proyectos y más ha dificultado los asuntos relativos a control de resultados. En este sentido, es necesario mejorar la eficiencia en el traslado de recursos mediante el ajuste en las entregas. Esto puede desarrollarse seleccionando proyectos de acuerdo con fechas de realización de manera que se vayan financiando proyectos de forma total y no parcial. Por ejemplo: el primer trimestre se financia el 100% de cuatro proyectos, el segundo trimestre el 100% de otros cuatro proyectos, etc. De esta forma, será más efectivo

el control sobre el gasto, y las ONGs tendrán mejores condiciones para utilizar el recurso económico y la elaboración total del proyecto.

8.6. A nivel de controles

- ✓ Mantener y reforzar el control jurídico y financiero que se ha empezado a desarrollar en los últimos dos años del programa para generar confianza en la población meta, despolitizar y favorecer la transparencia del proceso de transferencias.
- ✓ Incorporar a los sistemas de seguimiento y evaluación internos parámetros que permitan y animen el proceso de capitalización y sistematización de experiencias de las actividades comunales.
- ✓ Tomar en cuenta, durante el desarrollo total del programa, que los que deben tener mayor protagonismo dentro de los procesos generados por el programa son las comunidades y que el trabajo que se realiza es voluntario, por lo que, a pesar de los requisitos impuesto por la Contraloría General de la República, se deben idear metodologías y mecanismos de acompañamiento y comunicación institucional que potencialicen y valoren las características positivas del trabajo comunal voluntario. Esto con el fin de lograr un equilibrio entre los mandatos institucionales y las realidades y características comunales, de manera que el mismo programa y la tramitología interna no agote y desgaste el capital social.

IX. Referencias

- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. D.F,México: International Thomson Editors.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). *Indicadores demográficos cantonales 2013*. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017) Directorio de Empresas y Establecimientos 2016. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos: Total, de empresas según provincia, cantón y distrito*. San José, Costa Rica: Autor. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/content/directorio-de-empresas-y-establecimientos-anual-2018>
- Moya, J. (2007). *Informe de Evaluación externa del proyecto Golden 5*. Grupo Atlántida. Recuperado de www.golden5.org
- Municipalidad de Belén. (2007). *Agenda de Desarrollo de Estratégico*. Heredia, Costa Rica.
- Municipalidad de Belén (2013). *Plan Cantonal 2013-2022*. Heredia, Costa Rica.
- Municipalidad de Belén. (2017) Área de Desarrollo Social. Procedimiento para el trámite de transferencias otorgadas por la municipalidad de Belén a sujetos privados.
- Municipalidad de Belén. (2018). *Informe de ejecución de metas*. Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2018). *Informe de Labores*. Recuperado de <https://www.belen.go.cr/documents/20181/55699/Informe+de+labores+2018/929f6ff9-3ea6-4d69-9623-09ada4a46cc9>

Municipalidad de Belén. (2018). *Informe de Labores Alcaldía Municipal*. Recuperado de <http://datosabiertos.belen.go.cr/dataset/informe-de-labores>

Pacheco, R. (2008). *Diagnóstico socioeconómico*. Proyecto Actualización del Plan Regulador. Municipalidad de Belén e Instituto Nacional de Vivienda y Urbanización.

Pérez, R y García. M. (1989). *Diagnóstico, Evaluación y toma de decisiones*. Serie: Tratado de educación personalizada. Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

Picado, M. (2002). ¿Cómo podrá delinearse una evaluación cualitativa? *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad Costa Rica. Año XLIII N° 97 III.

Picado, X. y Ramirez, E. (1998) El razonamiento evaluativo. *Reflexiones*. 67 (1) Recuperado de reflexiones.fcs.ucr.ac.cr/documentos/67/razonamiento

Programa de las Naciones Unidas y Universidad de Costa Rica (2016). Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016. Recuperado de <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php>

Programa Estado de la Nación y Consejo Nacional de Rectores (2018). *Estado de la Nación de Desarrollo Humano sostenible*. San José, Costa Rica: Autores.

Rawlings, L y Rubio, M. (2003). *Evaluación del impacto de los programas de transferencias condicionadas en efectivo*. Cuadernos de desarrollo Humano. N°10. México.

Román, C. (septiembre, 1999). Hacia una Evaluación Constructivista de Proyectos Sociales. *Revista Mad*. No.1.. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperado de
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper04.htm>

Rossi, P. et al. (1999). *Evaluación, Un enfoque sistémico*. Sexta edición. Publicaciones Sage.

Santos, L. (julio/septiembre, 2006). Reseñas de evaluation tots. *Revista Mexicana de investigación educativa*. volumen.11, No 030., D.F., México. COMIE. Recuperado de
redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/140/14003018.pdf

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. 4th ed. Newbury Park, CA: Sage Publications. Recuperado de www.hcirn.com/ref/refs/scri91.php

Stufflebeam,D (2002). "Evaluación Sistémica: Guía teórica y práctica".-Ed. Pidos Iberica,S.A.

Thomas, C. y Taylor, R. (1996). *Investigación de mercados. "un enfoque aplicado"*. Editorial Mc Graw Hill 5ta. Edición.

Unión de Gobiernos Locales. (2014). *Código Municipal Comentado: Ley No. 7794*. San José, Costa Rica. Unión de Gobiernos Locales.

Otros documentos consultados de la Municipalidad de Belén:

Acta del Concejo Municipal N° 47-2000 celebrada el 28 de agosto del año 2000.

Acta del Concejo Municipal N° 31-2007 celebrada el 22 de mayo del año 2007.

RH-008-2004. Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Belén.

X. Apéndices

10.1 Reglamento de ayudas. Resumen

Procedimiento para el Trámite de Transferencias otorgadas por la Municipalidad de Belén a Sujetos Privados

Introducción al Manual del Procedimientos

1-Objetivo: Establecer los lineamientos requeridos, para la asignación, giro y verificación del uso de los beneficios patrimoniales otorgados a sujetos privados.

2-Alcance : Este procedimiento aplica para sujetos privados que reciben beneficios patrimoniales por parte de la Municipalidad de Belén. Las modificaciones o actualizaciones de este documento sólo serán autorizadas por la Alcaldía.

3-DEFINICIONES

3-a Concepto y fines: Este procedimiento contiene el marco conceptual, jurídico y metodológico para el trámite de Transferencias Municipales, otorgadas por la Municipalidad de Belén a Sujetos Privados. El propósito es que las organizaciones comunales y centros educativos públicos del cantón dispongan de una herramienta estandarizada, en equidad e igualdad de condiciones.

3-b Beneficios patrimoniales: Son transferencias en efectivo u otros recursos que la Municipalidad de Belén subvencionarán a sujetos privados.

3-c Sujetos Privados: Se entenderá por sujetos privados: los centros educativos públicos y las organizaciones de beneficencia o bienestar social.

Centros Educativos: Aquellos establecimientos como Jardín de Niños, escuelas y colegios financiados por el Ministerio de Educación Pública, que estén ubicados y presten servicios en el cantón de Belén.

Organizaciones de Beneficencia o Bienestar Social: Toda entidad pública o privada, organizada bajo las figuras de asociaciones, fundaciones o empresas públicas que se dediquen a la atención de personas en riesgo social, que promuevan y desarrollen obras, proyectos, programas o actividades de bien común o de carácter social que coadyuven el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad belemita y cuyo domicilio y centro de acción sea el cantón de Belén.

Proyecto: Conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apuntan a alcanzar un objetivo claramente definido, durante cierto periodo de tiempo, en procura de solucionar un problema o satisfacer una necesidad para un grupo de personas, instituciones, u organizaciones de una zona geográfica determinada.

Nombre del proyecto: Debe establecer y especificar un título que hace referencia al tema del programa o proyecto que se va a ejecutar.

Objetivos del proyecto:

Objetivo general: Este objetivo recae sobre “el que”, lo que se quiere hacer, en lo que se quiere invertir y en lo que se quiere contribuir. Para alcanzar el objetivo general se requiere formular varios objetivos específicos, que contribuyan a alcanzar la meta propuesta o el resultado deseado.

Objetivos específicos: El contenido de los objetivos específicos recae sobre “el cómo”, de forma detallada y puntual. Son procesos que debe estar bien formulados se deben realizar y articular directamente con la finalidad que expresa el objetivo general.

Antecedentes del Proyecto: Es la razón de ser, los motivos que originaron la formulación del programa o proyecto. Se deben incluir hechos que expresen necesidades y / o problemas existentes que afectan a la comunidad, a la organización o a las poblaciones a quien se dirige el programa o proyecto.

4-RESPONSABILIDAD

El proceso sobre Transferencias a Sujetos Privados está a cargo de la Directora del Área de Desarrollo Social. Los futuros cambios a este documento deben ser aprobados por la Alcaldía Municipal.

Es responsabilidad de cada uno de los sujetos privados conocer este procedimiento y ponerlo en práctica.

5-MARCO JURÍDICO

Constitución Política: Artículos 169 y 170

Código Municipal: Artículo 5, 45, 57, 62,94

Ley 7600: Sobre Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad, y su Reglamento.

Política Local de Igualdad y Equidad de Género

Ley de Control Interno Número 8292

Ley Número 7428; Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

Circular Número 14299 de la Contraloría General de la República denominada: “Regulaciones sobre la Fiscalización y control de los beneficios patrimoniales gratuitos o sin contraprestación alguna, otorgado a sujetos privados”

Reglamento para Ayudas Temporales y Subvenciones de la Municipalidad de Belén

10.2 Reglamento completo del programa. Anexo aparte.

10.3 Lista de requisitos que deben cumplir las organizaciones comunales.

Nombre de la organización:

1	Nota de solicitud firmada por el Representante Legal – Anexo No.2	
1,2	Nombre y número de cédula jurídica- Anexo No.3	
1,3	Domicilio Legal de la organización o Institución, dirección de oficinas, teléfono, dirección electrónica	
1,4	Nombre del representante legal, teléfono, dirección electrónica	
1,5	Fotocopia de la cédula de identidad del Representante Legal.	
1,6	Nombre de los proyectos. Anexo No.4 a-Nombre del Proyecto b-Antecedentes e historial del Proyecto: - Detallar cuál es la necesidad existente o problemática para resolver con la ejecución del proyecto.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura: Número de beneficiarios; impactos generados; productos esperados - Monto solicitado (en colones) - Fecha de inicio del Proyecto 	
1,7	Declaración Jurada de la responsabilidad de la ejecución del o los proyectos. Anexo No.5	
1,8	Declaración de que se cuenta con la organización administrativa adecuada para desarrollar el o los programas o proyectos. Anexo No.6	
2	Plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del o los programas o proyectos con la información básica del formato que se propone en el Anexo No.7-A y Anexo 7-B.	
3	Presupuestos de ingresos y egresos del o los programas o proyectos, con la información del formato que se propone en el Anexos No.8-A-8B-8C	
4	Certificación de la cédula Jurídica emitida por un notario público o por el sistema digital del Registro Público a través de Correos de Costa Rica	Original
5	Certificación de la Personería jurídica	Original
6	Copia fiel del acta o transcripción de acuerdo del órgano superior del sujeto privado, Junta Directiva, en el cual conste la aprobación del plan de trabajo del o	

	los programas o proyectos y del presupuesto respectivo, autenticada por un Notario Público. Acta de Aprobación- Anexo No.9	
	Copia de los estados financieros firmados por el Contador que los preparó y por el representante legal del sujeto privado, necesariamente acompañados de una certificación emitida por un contador público autorizado	Estados de Resultados y Balance de Situación
7	Organigrama	
8	Declaración Jurada y Aceptación de entrega de información y documentación de la Municipalidad de Belén – Anexo No.10	
9	Declaración Jurada de usos exclusivo de cuenta bancaria para recursos procedentes de transferencias municipales- Anexo No.11	
10	Informe de Ejecución y Liquidación presupuestaria Machote de constancia de Tesorero, cuando existe Superávit. Anexo No.12-Anexo 13-AnexoNo.14-Anexo No.15-Anexo 16	

Nota Aclaratoria: Todas las declaraciones privadas deben de venir con fecha, firmadas por el representante legal y sello de la organización.

10.4 Fase divergente de Crombach. Interrogantes de evaluación.

Preguntas relativas a contexto:

¿En qué medida el programa responde a las características de la población beneficiaria del programa?

¿De qué manera el programa satisface las necesidades de los grupos meta?

¿Qué necesidades han sido planteadas por las ONGs de bien social y las Juntas de educación del cantón de Belén, y en qué medida estas corresponden con los objetivos planteados en el programa?

Preguntas relativas a insumos:

¿En qué medida cuenta el programa con los insumos necesarios para su óptimo desarrollo?

¿Cuál es el nivel de apoyo político existente hacia el programa, cómo se expresa este a nivel de la asignación presupuestaria?

¿En qué medida las acciones contempladas en el programa se interrelacionan entre sí y son pertinentes para la consecución de los objetivos del programa?

¿Cuenta el programa con los registros necesarios, planes de seguimiento y control necesarios, que contribuyan al buen funcionamiento de este?

¿Qué nivel de sinergia tiene el programa con otros insumos relevantes proporcionados por el entorno?

¿Qué plan de procedimientos, de personal y de presupuesto han sido adoptados para plantear las necesidades, que alternativas se ha considerado y porqué, son razonables esas propuestas?

¿Son los recursos utilizados de manera eficiente por el programa?

¿En qué medida los costos invertidos en el programa son proporcionales a los resultados obtenidos y los beneficios del programa?

¿Existen otras alternativas de menor costo que podrían ser más efectivas para atender la necesidad que intenta resolver el programa?

¿Cómo y en qué medida los distintos componentes del programa se complementan para alcanzar de manera satisfactoria los resultados y objetivos planteados en el mismo?

Preguntas relativas a proceso:

¿En qué medida las acciones programadas en el programa son congruentes con los objetivos y metas del programa?

¿Se han efectuado de manera documentada todas las fases que el programa dispone para la atención efectiva de las demandas de las ONGs de bien social y las Juntas de educación?

¿En qué medida estas fases se han efectuado apropiadamente?

¿Con qué mecanismos cuenta el programa para asegurarse la sostenibilidad de los resultados en las poblaciones beneficiadas?

¿Cuáles son las características del tipo de coordinaciones establecidas a partir del programa para maximizar los resultados del mismo?

¿Cuenta el programa con una coherencia interna?

¿De qué manera el programa hace uso de los distintos insumos con los que cuenta?

¿Se están satisfaciendo los objetivos del programa?

¿En qué medida el programa logra ser accesible a las ONGs del Cantón y Juntas de Educación?

¿En qué medida la Municipalidad de Belén tiene control sobre los resultados de las transferencias realizadas, que mecanismos contempla para dicho fin?

¿Cuál es el nivel de coordinación e interrelación entre Municipalidad de Belén y ONGs y Juntas de educación beneficiarias de la transferencia?

¿En qué medida el enfoque asistencial actual del programa favorece la consecución de los objetivos y maximiza los productos?

¿Hasta qué punto se ha realizado el plan del programa y cómo y porqué se ha modificado?

Preguntas relativas a productos y resultados:

Productos:

¿La inversión que realiza el programa es pertinente con las necesidades comunales?

¿Logra el programa satisfacer las expectativas de la población meta?

¿Cómo perciben los beneficiarios directos del programa su desarrollo?

¿En qué medida el programa ha facilitado el desarrollo de proyectos de importancia comunal?

¿Cuál ha sido el comportamiento de la población meta del programa en cuanto a acceso y cercanía al programa?

¿Mantiene el programa un sistema efectivo y eficiente en el control de datos?

¿Cuál es la percepción de las y los beneficiarias acerca de los servicios recibidos en el programa?

Resultados

¿En qué medida las transferencias realizadas por la Municipalidad de Belén a ONGs del Cantón y Juntas de Educación, atienden las necesidades reales de las poblaciones meta?

¿Cómo se relacionan las transferencias realizadas con las políticas municipales de desarrollo?

¿Cuál es el nivel de congruencia entre los objetivos propuesto en el programa y los resultados alcanzados?

¿Tiene el programa efectos beneficiosos en sus usuarios?

¿Tiene el programa efectos adversos en sus usuarios?

¿Han logrado las ONGs y Juntas de educación del Cantón satisfacer las necesidades planteadas al programa?

¿Qué acciones municipales y comunales han contribuido u obstaculizado la sostenibilidad del programa?

¿Qué tan pertinente ha sido el modelo de intervención planteado desde el programa para solventar las necesidades que le dieron origen?

¿Las ONGs y Juntas de Educación del Cantón han aumentado su capacidad de gestión de proyectos a partir de los productos del programa?

¿Cuál ha sido el comportamiento en cuanto al establecimiento de alianzas por parte de las ONGs y Juntas de Educación del Cantón con la Municipalidad a partir del programa?

¿En qué medida las ONGs y Juntas de educación beneficiarias del programa accedan de manera más dinámica al desarrollo local, a partir del programa?

¿En qué medida el programa ha logrado la creación de sinergias y alianzas estratégicas en las relaciones con otros programas similares u organizaciones que atienden la misma problemática?

¿En qué medida el programa ha generado procesos de cambio, en los y las beneficiarias del proyecto?

¿En qué medida el programa a contribuido a potencializar las relaciones de coordinación para el trabajo conjunto entre la municipalidad y organizaciones sociales?

10.5_Lista de Organizaciones y Centros educativos públicos del cantón que recibieron donaciones en años 2017-2018

Asociación de Desarrollo Integral La Ribera

Atención: Rita Guido Quesada

Teléfono:71-47-24-51

Correo electrónico: asoderibera@yahoo.com

Cédula jurídica: NO.3-002-066306

Asociación de Desarrollo de Desarrollo Integral La Asunción

Teléfono: 2239-62-69

Atención: Irene Zumbado

Correo electrónico: infoadila@laasunción.org

Cedula Jurídica: No.3002-075636

Asociación de Adultos Mayores Belemitas

Teléfono: 2293-19-97

Atención Lorena Venegas

Correo Electrónico: adultomayorbelen@gmail.com

Cédula Jurídica: 3-002-235621

Asociación Pro-Salud Ebais La Asunción

Teléfono: 8339-99-78

Atención: Mynor González

Correo Electrónico: minorgon@gmail.com

Cédula Jurídica: No.3-002-198309

Asociación de Salud de San Antonio de Belén

Teléfono: 8322-41-47

Atención: Damaris Vives

Correo electrónico: davifu60@hotmail.com

Cédula Jurídica: No.3-002-331361

Correo de Julio Chaves el contador: Jchavesconta@gmail.com

Asociación Pro-Beneficio de la Salud de la Comunidad de Barrio Escobal

Teléfono: 8847-43-61

Atención: Rosita Murillo

Correo electrónico: romuro.24@hotmail.com

Cédula Jurídica: NO.3-002-225350

Asociación Benemérita Cruz Roja Costarricense (Belén)

Teléfono: 2293-32-83

Atención: Ana Betty Valenciano

Correo electrónico: sanantoniodebelen@cruzroja.or.cr

Cédula Jurídica: NO.3-002-045433

Fundación Clínica del Dolor y Cuidados Paliativos de Belén

Teléfono: 2239-48-47

Atención: Gaspar González

Correo electrónico: cuidadospaliativos.belen@gmail.com

Atención: Yorlene López Agüero o Gaspar González

Cédula Jurídica: No.3-006-189297

Asociación Cultural El Guapinol

Teléfono: 2293-95-46

Atención: Heidy Sulecio

Correo electrónico: elquapinol@gmail.com

Cédula Jurídica: NO.3-002-149287

Asociación Rondalla Municipal de Belén

Teléfono: 8322-41-47

Atención: Damaris Vives

Correo electrónico: davifu60@hotmail.com

Cédula Jurídica: No.3-002-618943

Asociación Administradora del Salón Comunal de Barrio Escobal

Teléfono: 8847-43-61

Atención: Rosita Murillo

Correo electrónico: romuro.24@hotmail.com

Cédula Jurídica: No. 3-002-670600

Asociación Cívica Pro-Identidad Belemita

Atención: Francisco Zumbado Arce

Correo electrónico: comision31de diciembrebelen@gmail.com

Asipib2014@gamil.com

Cédula Jurídica No.3-002-687543

Liceo Experimental Bilingüe de Belén

Teléfono: 2239-09-01

Director: Msc Wagner Alfaro Román

Correo Electrónico del Liceo: info.liceode belen@gmail.com

Cédula Jurídica: NO.3-008092171

Colegio Técnico Profesional de Belén

Teléfono: 2589-0332

Director: Msc. Walter Borbón Picado

Correo Electrónico : ctpbelen@gmail.com

Cédula Jurídica: No.3-008-679395

10.6 Cuestionario a ONGS de Bien Social y Juntas de educación del Cantón de Belén.

El siguiente cuestionario tiene como propósito recoger información en torno al Programa de la Municipalidad de Belén denominado: Transferencias Municipales a Juntas de Educación y ONGs de bien social del Cantón de Belén. La información aquí recogida se utilizará como insumos para la mejora del programa. Le agradecemos sus valiosas respuestas. Esta Información será de uso confidencial y se utilizará únicamente para efectos de este proceso evaluativo.

Información general:

P1

De acuerdo a lo que su organización conoce, describa brevemente en qué consiste el programa municipal denominado: Transferencias Municipales a Juntas de Educación y ONGs de Bien Social del Cantón de Belén.

P2 De las siguientes Áreas de la Municipalidad de Belén, cuál considera ud que tiene a cargo el programa denominado: Transferencias Municipales a ONGs de Bien Social y Juntas de Educación del Cantón de Belén:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Área Administrativa Financiera | <input type="checkbox"/> Área de servicios Públicos |
| <input type="checkbox"/> Área Operativa y de desarrollo Urbano | <input type="checkbox"/> Alcaldía Municipal |
| <input type="checkbox"/> Área de Desarrollo Social | <input type="checkbox"/> Concejo Municipal |
| <input type="checkbox"/> No cuento con esa información | |

P3 ¿Conoce los requisitos para presentar proyectos a dicho programa?

- NO
- Sí . Favor mencionelos en orden de importancia para usted:

P4

Cuenta su organización con información sobre los siguientes aspectos:

Las fechas para presentar proyectos a la Municipalidad
Los requisitos para presentar proyectos a la Municipalidad
Fechas y características de reuniones de la Municipalidad con la comunidad para coordinar aspectos del programa.
Capacitaciones que imparte la Municipalidad para el proyecto de transferencias.

SI	NO

P5 ¿Ha recibido ingresos de la Municipalidad de Belén por medio del programa de Transferencias Municipales?

() Sí (Pase a la pregunta P 10) () No (pase a la pregunta P8)

P6 ¿Alguna vez ha enviado proyectos a la municipalidad, específicamente al programa de transferencias, que no hayan sido aprobados para la asignación de recursos?

Sí (pase a la pregunta P9) No (pase pregunta P10)

P7 Mencione las razones por las cuáles su organización no recibió la transferencia municipal

P8 A continuación se le presentan varias afirmaciones relacionadas con el programa de transferencias municipales. Después de leer la afirmación, marque con una x la opción que más refleje la opinión de su organización.

En relación al programa:

P9 La Municipalidad de Belén brinda un acompañamiento y supervisión suficiente para las Organizaciones sociales durante el programa, con lo que se facilita el desarrollo del mismo.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

P10 La Municipalidad de Belén establece canales de comunicación suficientes y eficientes con las organizaciones sociales para el buen desarrollo del programa de Transferencias.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

P11

El programa de transferencias municipales ha favorecido la relación entre su organización y la Municipalidad.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

P12 En caso de tener alguna sugerencia para mejorar el programa, favor anótela a continuación:

En relación a la capacitación:

P13 ¿ Ha participado en capacitaciones dadas por la Municipalidad de Belén bajo el marco del programa de tranferencias municipales?

SÍ NO (Pase a la pregunta P23)

P14 Los temas abordados en la capacitación fueron:

- Muy útiles para los intereses de la organización en el marco del proyecto
- Mas o menos útiles para los intereses de la organización en el marco del proyecto
- Nada útiles para los intereses de la organización en el marco del proyecto

P15 Explique:_____

P16 El vocabulario y tecnicas que se utilizan en las capacitaciones son:

- De mucha comprensión para quienes la reciben

- () De poca comprensión para quienes la reciben
- () De ninguna comprensión para quienes la reciben.

P17 Explique: _____

P18 Los temas vistos durante las capacitaciones logran responder completamente a las necesidades de información que surgen a partir del programa de Transferencias.

- () Muy de acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

P19 Explique: _____

P20

En qué medida los temas vistos durante las capacitaciones han contribuido en los siguientes aspectos:

	Mucho	Poco	Nada
Ha contribuido a la realización de diagnósticos para ver las necesidades de la comunidad en los temas que trabaja mi organización.			
Ha mejorado la manera de elaborar un proyecto			
Han logrado cubrir las necesidades de información que tiene su organización en relación al programa de transferencias.			
Han mejorado el manejo de aspectos contables dentro de la Organización.			
Los materiales han sido de gran aplicabilidad para la organización			

P21 De los temas vistos en la capacitación, mencione cuáles ha aplicado en el quehacer de su organización:

P24 De los materiales brindados en la capacitación cuáles ha utilizado con mayor frecuencia su organización:

P30 Como miembro de su organización, mencione tres sugerencias que daría para mejorar el programa de transferencias municipales:

P31 Nombre de la Organización: - _____

P32 Actividad a la que se dedica: _____

P33 Años de constituida: _____

**Muchas
gracias**

10.7 Guía de entrevista a personas encargadas del programa

Nombre: _____

¿Desde hace cuánto tiempo trabaja vinculada con el programa? _____

Puesto que desempeña dentro del programa: _____

CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA:

1. Podría describirme de manera general las funciones que usted cumple dentro del programa:
2. Podría explicarme el ciclo del programa. Qué se hace, los tiempos en que se realiza, etc:

INSUMOS:

- 1 ¿De qué forma cuenta el programa con los insumos materiales y humanos, necesarios para su óptimo desarrollo?
de
2. Qué faltaría y por qué?
3. ¿Cuenta el programa con apoyo político? Cómo se puede ver concretamente este apoyo político.?
4. El programa ha hecho alianzas con otras instancias o instituciones para el desarrollo. (Ver convenios o cartas de entendimiento)
5. ¿Cuenta el programa con los registros necesarios, planes de seguimiento y control necesarios, que contribuyan al buen funcionamiento del mismo? ¿Mantiene el programa un sistema de control de datos, cómo se hace?

Nivel de acceso al programa:

1. ¿En qué medida el programa logra ser accesible a las ONGs del Cantón y Juntas de Educación?
2. ¿Cuál es el nivel de coordinación e interrelación entre Municipalidad de Belén y ONGs y Juntas de educación beneficiarias de la transferencia?

PERTINENCIA del programa:

1. ¿Pensando en las necesidades de las ONGs de bien social y las Juntas de educación, considera usted que el programa logra cubrir esas necesidades? ¿Cómo y en qué medida?
2. Cómo determina la Municipalidad de Belén o el Área social cuáles son las necesidades comunales? Existe algún documento.
3. Pensando en los proyectos que presentas las organizaciones: ¿logra el programa financiar la totalidad de la demanda comunal o qué porcentaje financia?
4. Existe alguna relación entre las transferencias realizadas por el programa y las políticas municipales de desarrollo? ¿Existe algún documento que contemple estas políticas?

Productos:

1. ¿En qué medida el programa ha facilitado el desarrollo de proyectos de importancia comunal?
2. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la población meta del programa en cuanto a acceso y cercanía al programa?

3. Se han medido los resultados? (ver evaluaciones).
4. Qué opina de los montos que se giran. ¿Cómo estos contribuyen a solventar las necesidades?

Control de resultados:

1. ¿En qué medida la Municipalidad de Belén tiene control sobre los resultados de las transferencias realizadas, que mecanismos contempla para dicho fin? (evidencia)

Sostenibilidad del programa:

1. ¿Con qué mecanismos cuenta el programa para asegurarse la sostenibilidad de los resultados en las poblaciones beneficiadas?
2. ¿Cuáles son las características del tipo de coordinaciones establecidas a partir del programa para maximizar los resultados de este?

Al final:

1. Fortalezas, limitaciones, oportunidades, amenazas.
2. Cómo visualiza el futuro del programa
3. Sugerencias para mejorar el programa