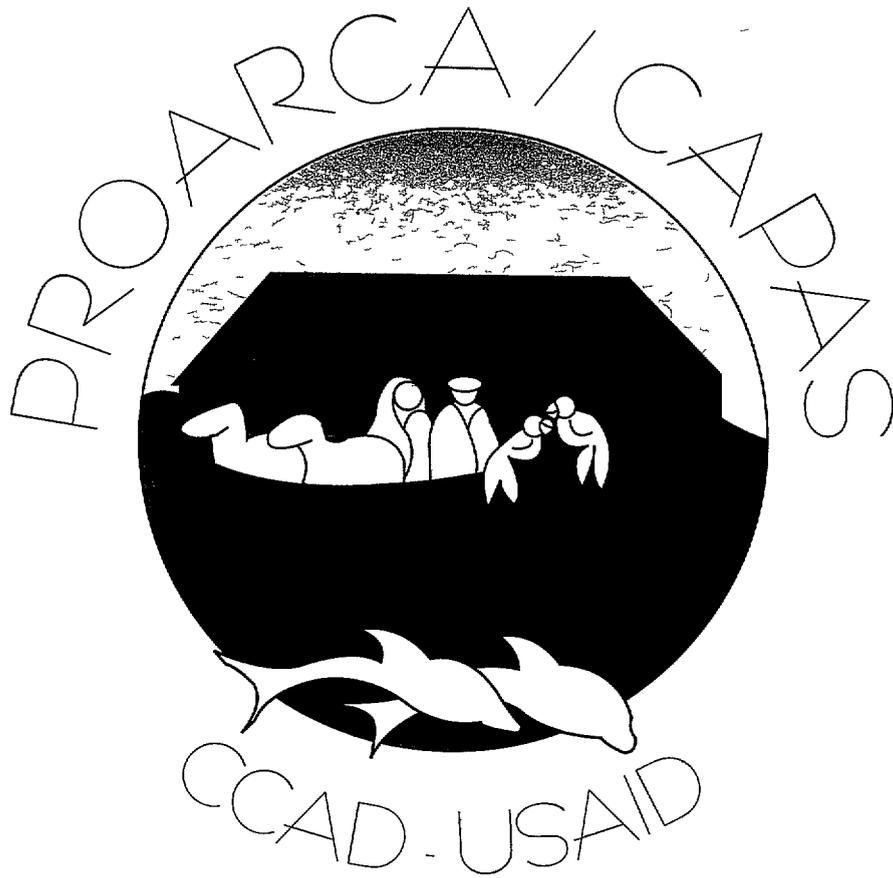
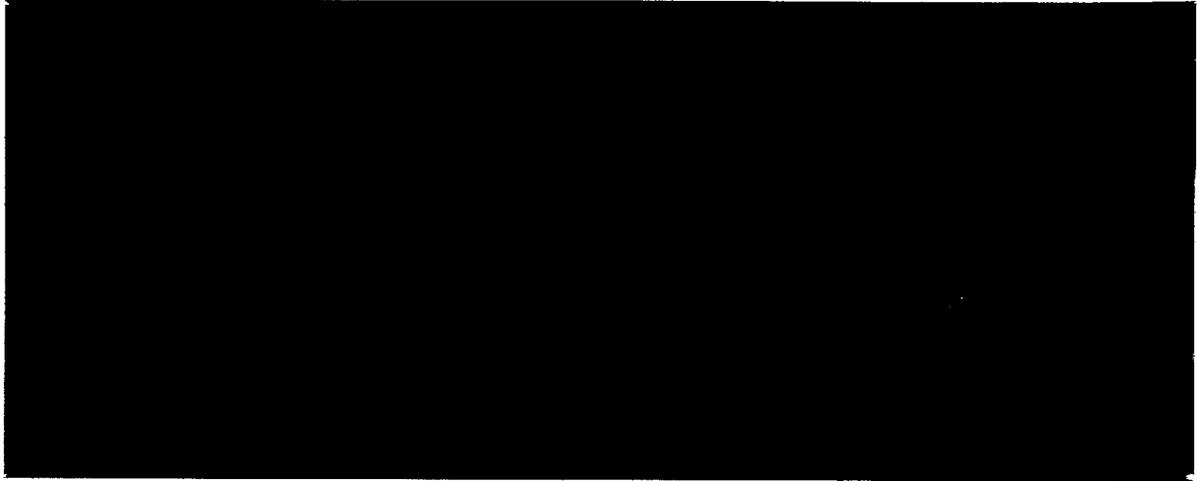


PN-ACG-230
102954



**RESULTADOS DEL TALLER
"DEFINICION DE INDICADORES
PARA EL MONITOREO DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN"**

**SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN – SINAC
MINISTERIO DEL AMBIENTE Y ENERGÍA – MINAE
Costa Rica**

julio 1999

ACERCA DE ESTA PUBLICACIÓN

Este trabajo representa los compromisos de los Estados Unidos y Centroamérica bajo CONCAUSA, la declaración Conjunta Centroamérica – Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservación del ambiente en Centroamérica

Esta publicación y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Sin embargo, las opiniones e ideas presentadas aquí no son necesariamente respaldadas por USAID, ni representan sus políticas oficiales

ABOUT THIS PUBLICATION

This work represents commitments by the USA and Central America under CONCAUSA, the Joint Central America – USA declaration (Miami, October 1994) on conservation of the environment in Central America

This publication and the work described in it were funded by the U S Agency for International Development (USAID). However, the views and ideas presented here are not necessarily endorsed by USAID, nor do they represent USAID's official policies

**MINISTERIO DEL AMBIENTE Y ENERGIA – MINAE
SISTEMA NACIONAL DE AREAS DE CONSERVACION – SINAC**



**RESULTADOS DEL TALLER
"DEFINICION DE INDICADORES
PARA EL MONITOREO DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN"**

5,6 y 7 de Julio de 1999

Con el apoyo de

PROARCA/CAPAS/USAID

Programa Ambiental Regional para Centroamérica/
Central American Protected Areas System/
United States Agency for International Development

CCAD

Comision Centroamericana de Ambiente y Desarrollo

Taller para la Definición de Indicadores del Monitoreo de Áreas de Conservación
Realizado en San José, Costa Rica del 5 al 7 de julio de 1999

Participantes

Laura Rivera Quintanilla, ACOSA
Gladys de Marco Gonzalez, ACLA-P
Ramiro Jimenez M , ACOPAC
Luis Fernando Salas S , ACCVC
Orlando Montero Delgado, ACOPAC
Eduardo Pearson Palmer, ACLA-C
Alcides Gerardo Mora Sanchez, ACA-T
Juan Diego Alfaro Fernandez, ACA-HN
Jaime Gonzalez A , ACOSA
Francisco Mora Torres, ACLA-P
Rolando Chacon Ramirez, ACOSA
Eduardo Guzman Duran, ACA-HN
Marcelo Pacheco Jimenez, ACLA-C
Gilberto Brooks Johnson, ACOPAC
Yadira Aguilar Munillo, UT-SINAC
Fernando Bermudez Acuña, ACCVC
Angel Manuel Guevara Villegas, ACT
Yadira Mena Araya, UT-SINAC
Rafael Gutierrez, UT-SINAC
Francisco Gonzalez S , UT-SINAC
Gerardo Artavia Z , UT-SINAC
Rafael Luna, PROARCA/CAPAS
Jose A Courrau, PROARCA/CAPAS

MONITOREO DE AREAS DE CONSERVACION

JUSTIFICACION

El Sistema Nacional de Areas de Conservacion, al fundamentarse en un modelo de desconcentracion y descentralizacion para su operacion, requiere de mecanismos efectivos que permitan dar seguimiento a la gestion que desarrollan las areas de conservacion

El diseño de un metodo de monitoreo basado en un conjunto de indicadores que midan el estado de situacion y los cambios que ocurran en el tiempo, producto de la gestion que realizan las Areas de Conservacion, generara beneficios institucionales directos

Se preve que dichos beneficios se concretaran en una orientacion mas efectiva del desarrollo de estas, en el marco de una vision de sistema y brindara al personal la oportunidad de tomar las mejores decisiones para alcanzar niveles superiores de eficiencia

Este instrumento de trabajo es complementario a otros mecanismos establecidos en el SINAC para mantener el seguimiento a las acciones que se desarrollan

Todo esto en conjunto garantizara una vision integral de la gestion

Qué es el monitoreo de Area de Conservación?

El monitoreo es un metodo que nos permitira medir cambios y efectividad de la gestion de una Area de Conservacion

Su dimension de tiempo es de un año Se efectuara mediante la aplicacion de un instrumento de trabajo que, como tal es un medio para mejorar la efectividad de nuestro trabajo

Incluire un conjunto de indicadores que permitan calificar la accion administrativa y tecnica que desarrolla el personal de un area de conservacion

La aplicacion de este metodo, por su cobertura de aplicacion -Area de Conservacion-, debe permitir evaluar el nivel estrategico y el nivel gerencial

La evaluacion del nivel operativo se considera en la organizacion mediante la aplicacion de otros medios y procedimientos ya establecidos

Para aplicar este metodo se requiere que el nivel estrategico defina y actualice los elementos estrategicos (Vision, Mision, Objetivos estrategicos) y las directrices estrategicas (Políticas, procesos) En funcion del nivel estrategico actuara el nivel gerencial, el cual debe proponer los proyectos de desarrollo (Estrategia de Desarrollo del Area de Conservacion)

Para qué el monitoreo de Areas de Conservación?

El monitoreo de una area de conservacion se propone como un metodo para evaluar el desempeño e impacto de su gestion y con ello generar cambios positivos que orienten las acciones hacia niveles superiores de excelencia

Quién aplica el monitoreo de Area de Conservación? (Cuándo se aplica el monitoreo?)

Los Grupos de Aseguramiento de Calidad de cada area de conservacion seran los responsables de la aplicacion de este instrumento de trabajo, los cuales se regiran bajo los procedimientos que se establezcan en el Manual de Calidad del SINAC

Considerando que existe un grupo de aseguramiento de la calidad por Subregion, debera conformarse un solo equipo de trabajo a nivel de toda el Area de Conservacion que sera el responsable de la aplicacion de la herramienta para el monitoreo del area de conservacion

Cuál es el fundamento de aplicación del monitoreo?

El documento tecnico desarrolla los indicadores de evaluacion bajo la consideracion de los siguientes principios

- Todos los servicios y productos que ofrece SINAC deben estar enmarcados en la filosofia de gestion de calidad
- La integracion de acciones de las areas estrategicas del SINAC debe reflejarse en el quehacer del SINAC, como sistema en los tres niveles de gestion estrategico, gerencial y operativo
- La participacion de los grupos de interes debe contemplarse en las acciones del SINAC

MÉTODO PARA DESARROLLAR EL INSTRUMENTO

El contexto del metodo de monitoreo se definio bajo el marco de

- Elementos estrategicos del SINAC Vision Mision, Propositos y Objetivos
- Estrategias de Desarrollo de las Areas de Conservacion
- Planes Operativos de las Areas de Conservacion
- Ejes de la conservacion establecidos por la Estrategia Global de Conservacion Salvar, Conocer y Usar

En este contexto se propuso evaluar las siguientes cuatro variables

- 1 **DIRECCION** Esta variable evalua como se esta dirigiendo el area de conservacion (AC) en los siguientes aspectos

a Estas se concretan, entre otras, en las acciones directivas, conductoras y asesoras de los procesos que se desarrollan en el AC

b El proceso administrativo

2 **CAPACIDAD TECNICA** Aquí se analizan las acciones de planificación y coordinación que desarrolla el personal técnico del área de conservación en cumplimiento a los objetivos de desarrollo del AC

Estas acciones las desarrollan los coordinadores, jefes subregionales, encargados y/o jefes de programa y administradores de áreas silvestres protegidas de mayor significancia

3 **ADMINISTRATIVO-FINANCIERO** Esta variable enfoca la contribución y efectividad de las condiciones y acciones en los aspectos financieros y los procedimientos administrativos en el cumplimiento de las acciones del área de conservación

4 **ESTRUCTURA** Evalúa la funcionalidad de la estructura organizacional respecto a los requerimientos internos y externos

Para efectos de conceptualizar y desarrollar los indicadores requeridos para el análisis de la gestión del área de conservación se propone considerar para cada variable los siguientes aspectos

DIRECCION	CAPACIDAD TECNICA	ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	ESTRUCTURA
Innovación	Innovación	Innovación	Funcionalidad
Liderazgo	Efectividad	Transparencia	Eficiencia
Planificación	Calidad	Control <ul style="list-style-type: none">• Control Contable• Control Inversiones	Eficacia
Control	Integración	Planificación	Participación
Asertividad	Planificación	Eficiencia	
Comunicación	Participación	Eficacia	
Participación	Eficacia	Descentralización	
Cumplimiento	Eficiencia	Desconcentración	

DESARROLLO DE INDICADORES

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

INDICADOR

Gestión de recursos financieros

Justificación del indicador

Una vía para adquirir autosuficiencia financiera será la que nos permita innovar mecanismos de financiamiento, sin olvidar los objetivos de la conservación de la biodiversidad

Medición del indicador

Deberá analizarse la suficiencia de los recursos establecidos por ley, la eficiencia de aplicación y suficiencia de los mecanismos alternos de financiamiento que el AC haya identificado y tenga en operación

ESCALA

- 5= *El Área de conservación cuenta con una estrategia financiera eficiente para su gestión y la ejecuta (autogestión)*
- 4= *El AC cuenta con proyectos y políticas para la generación de recursos por medio de fideicomisos, fondos patrimoniales y otras inversiones*
- 3= *El AC ha iniciado acciones para la generación de recursos adicionales*
- 2= *El AC es eficiente en la recaudación de los recursos dentro del marco legal disponible*
- 1= *El AC cuenta con el marco legal y no es eficiente en la recaudación*

INDICADOR.

Suficiencia financiera para la gestión

Justificación del indicador

Se debe contar con los recursos financieros necesarios para cumplir con responsabilidades que tanto la legislación vigente como las políticas nacionales de desarrollo establecen

Medición del indicador

Presupuesto asignado contra presupuesto necesario

ESCALA

5= *El AC cuenta con el 100 % de los recursos financieros para su gestión*

4= *El AC cuenta con el 75% de los recursos financieros para su gestión*

3= *El AC cuenta con el 50% de los recursos financieros para su gestión*

2= *El AC cuenta con el 25% de los recursos financieros para su gestión*

1= *El AC cuenta con menos del 25% de los recursos financieros para su gestión*

INDICADOR

Infraestructura disponible y suficiente para su gestión

Justificación del indicador

Es necesario contar en el Area de Conservacion con la infraestructura optima para el cumplimiento de las tareas

Medición del indicador

Se debe considerar el grado de cumplimiento del manual de uso y mantenimiento de la infraestructura existente en el AC. Además, el AC debe contar con la descripción de la infraestructura que se requiere para cumplir eficientemente su Plan estratégico de desarrollo

ESCALA

5= El AC cuenta con el 100% de la infraestructura en condiciones optimas para su gestion

4= El AC cuenta con el 75% de la infraestructura en condiciones optimas para su gestion

3= El AC cuenta con el 50% de la infraestructura en condiciones optimas para su gestion

2= El AC cuenta con el 25% de la infraestructura en condiciones optimas para su gestión

1= El AC no cuenta con infraestructura en condiciones optimas

INDICADOR

Material y equipo disponible y suficiente para su gestión

Justificación del indicador

Es necesario contar en el Area de Conservacion con el material y equipo optimo para el cumplimiento de las tareas

Medición del indicador

Se sugiere hacer una revision de los inventarios y bases de datos de materiales y equipo del AC contra lo establecido en los planes de trabajo de los diferentes programas del AC. Tambien se debe analizar el cumplimiento de los manuales de mantenimiento

ESCALA

5= El AC cuenta con el 100 % del material y equipo disponible y suficiente para la gestion

4= El AC cuenta con el 75% del material y equipo disponible y suficiente para la gestion

3= El AC cuenta con el 50% del material y equipo disponible y suficiente para la gestion

2= El AC cuenta con el 25% del material y equipo disponible y suficiente para la gestion

1= El AC no cuenta con el material y equipo suficiente para su gestion

GESTION DEL PROCESO

INDICADOR:

Planificación óptima

Justificación del indicador

El Area de Conservacion debe contar con herramientas de planificacion del trabajo para ejecutar acciones y tomar decisiones para el manejo y desarrollo de las areas de conservacion

Medición del indicador

Se deber hacer una revision en el AC para verificar si hay planificacion de acciones y en que grado se estan cumpliendo los procesos de planificacion

ESCALA

- 5= Existe una estrategia general, estrategias por areas tematicas, programas y plan operativo
Se aplican en un 100% y se evaluan periodicamente
- 4= Existe una estrategia general, estrategias por areas tematicas y un plan operativo que se aplica en un 75%
- 3= En el AC existe una estrategia general pero no hay plan operativo
- 2= El AC trabaja solamente con planes operativos
- 1= En el AC se trabaja sin ninguna planificacion

INDICADOR

Liderazgo óptimo

Justificación del indicador

Este indicador nos va a permitir establecer el grado de desarrollo que en el Area puede existir o darse a partir del liderazgo asumido por la Direccion

Medición del indicador

Se medira el impacto del liderazgo y responsabilidades en el Area de Conservacion de acuerdo a la siguiente escala de valoracion

ESCALA

5= Cumplimiento de metas y objetivos mediante asignación de responsabilidades, estímulo a la acción en equipo, toma de decisiones compartidas, y aceptación de la innovación

4= Cumplimiento de metas y objetivos con participación parcial en toma de decisiones, se estimula y acepta la innovación

3= Cumplimiento parcial de objetivos y metas, no existe asignación de responsabilidades, toma de decisiones no compartidas

2= Cumplimiento mínimo de metas y objetivos, no se estimula ni acepta la innovación

1= No se cumplen objetivos ni metas, no se delegan responsabilidades y se rechaza la innovación

INDICADOR

Control óptimo

Justificación del indicador

Permite evaluar el cumplimiento de acciones, metas y normas y un aseguramiento de la calidad

Medición del indicador

Se mide con base en la existencia, integración, cumplimiento del sistema de monitoreo

ESCALA

5= Un sistema integrado de monitoreo operando con metas y normas en óptimo grado de cumplimiento

4= Un sistema integrado de monitoreo operando, metas y normas cumplidas y un sistema de ajuste que opera medianamente

3= Un sistema integrado de monitoreo operando en un 50%, metas y normas cumplidas en un 50%

2= Un sistema de monitoreo sin integrar

1= No existe un sistema de monitoreo

INDICADOR

Calidad del proceso gerencial en secuencia

Justificación del indicador

Permite marcar el rumbo para optimizar las actuaciones del Area de Conservacion

Medición del indicador.

El indicador se medirá a través del grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento gerencial del Area de Conservacion

ESCALA

5= Proceso gerencial consolidado 100%, donde la planificacion, organizacion del trabajo e integracion del personal, estan bajo una direccion y un proceso de control y recursos adecuados

4= La Direccion cuenta con un proceso gerencial consolidado en un 75%

3= La Direccion cuenta con un proceso gerencial consolidado en un 50%

2= La Direccion cuenta con un proceso gerencial consolidado en un 25%

1= La Direccion cuenta con un proceso gerencial incipiente

INDICADOR

Innovación en la generación de recursos técnicos, científicos y financieros.

Justificación del indicador

Permite mayor capacidad de gestion con mejores niveles tecnicos y cientificos

Medición del indicador.

Se mide el grado de gestion a traves de resultados obtenidos

ESCALA

5= Los resultados de la innovacion permiten al Area de Conservacion una capacidad de gestion en un 100%

4= Los resultados de la innovacion permiten al Area de Conservacion una capacidad de gestión en un 75%

3= Los resultados de la innovacion permiten al Area de Conservacion una capacidad de gestion en un 50%

2= Los resultados de la innovacion permiten al Area de Conservacion una capacidad de gestion en un 25%

1= El Area de Conservacion no estimula la innovacion

INDICADOR.

Participación y Comunicación interna y externa

Justificación del indicador.

La participación y comunicación permite un mayor acercamiento tanto a lo interno como con los diferentes grupos de interés, lo que favorece la definición de los procesos de planificación y la efectividad en la toma de decisiones

Medición del indicador.

Se mide por medio de una estimación del grado de participación interna y externa que se da en el Área de Conservación

ESCALA

5= La participación externa e interna se aplica en un 100%

4= La participación externa e interna se aplica en un 75%

3= La participación externa e interna se aplica en un 50%

2= La participación externa e interna se aplica en un 25%

1= No se aplica la participación y comunicación interna y externa

INDICADOR

Conocimiento del entorno

Justificación del indicador

El conocimiento del entorno es necesario para determinar los impactos que afectan al área de conservación y darles una respuesta adecuada

Medición del indicador

Se deben medir los esfuerzos que realiza el Área de Conservación en el conocimiento del entorno

ESCALA

5= *Se tiene un amplio conocimiento de la situación del entorno, se integran acciones con la sociedad civil y se coordina efectivamente con organizaciones*

4= *Se tiene conocimiento de la situación del entorno, se integran algunas acciones con la población y se coordina medianamente con instituciones y ONG*

3= *Se tiene conocimiento del entorno, no se han integrado acciones con la población y la coordinación con otras organizaciones es poca*

2= *Se tiene poco conocimiento del entorno, no se han integrado acciones con la población y la participación con las instituciones es mínima*

1= *No se tiene conocimiento del entorno, no se ha integrado a la población, no existe participación de las instituciones*

CAPACIDAD TECNICA

INDICADOR.

Personal calificado en cada puesto

Justificación del indicador

Poder determinar si el personal del Area de Conservacion esta capacitado para realizar las actividades que se desarrollan

Medición del indicador

Se debe realizar un evaluacion del personal para determinar su idoneidad

ESCALA:

5= El 100% del personal es idoneo para el puesto que desempeña

4= El 75% del personal es idoneo para el puesto que desempeña

3= El 50% del personal es idoneo para el puesto que desempeña

2= El 25% del personal es idóneo para el puesto que desempeña

1= Menos del 25% del personal es idoneo para el puesto que desempeña

INDICADOR

Mejoramiento de conocimientos, actitudes y habilidades

Justificación del indicador

*Medir los conocimientos de las habilidades y actitudes con relacion a las funciones a ejecutar
Optimizar el desempeño tecnico del personal en el AC*

Medición del indicador

Medir el nivel de capacitacion, actitudes y habilidades del personal del AC El plan de capacitacion, curriculum, otros

ESCALA.

5= Se cubre el 100% de las necesidades de capacitacion y motivacion del personal del AC

4= Se cubre el 75% de las necesidades de capacitacion y motivacion del personal del AC

3= Se cubre el 50% de las necesidades de capacitacion y motivacion del personal del AC

2= Se cubre el 25% de las necesidades de capacitacion y motivacion del personal del AC

1=No se cubren las necesidades de capacitacion y motivacion del personal del AC

INDICADOR

Mejoramiento del desempeño técnico del personal del AC.

Justificación del indicador

Determinar el buen desempeño del personal del AC El accionar del AC depende del buen funcionamiento tecnico del personal

Medición del indicador.

Determinar el nivel de desempeño por medio de supervisiones periodicas

ESCALA

5= El 100% del personal tiene un buen desempeño tecnico

4= El 75% del personal tiene un buen desempeño tecnico

3= El 50% del personal tiene un buen desempeño técnico

2= El 25% del personal tiene un buen desempeño tecnico

1= Menos del 25% del personal tiene un buen desempeño tecnico

INDICADOR

Recurso tecnológico en el AC

Justificación del indicador

Evaluar el nivel tecnologico para realizar las tareas Se aprovecha adecuadamente la tecnologia

Medición del indicador

Evaluar la capacidad instalada y calidad de los recursos tecnologicos con que se cuenta en las Areas de Conservacion Inventario de la tecnologia y medicion del uso adecuado de la tecnologia

ESCALA:

5= El AC cuenta con el 100% de la capacidad instalada y de recursos tecnologicos

4= El AC cuenta con el 75% de la capacidad instalada y de recursos tecnologicos

3= El AC cuenta con el 50% de la capacidad instalada y de recursos tecnologicos

2= El AC cuenta con el 25% de la capacidad instalada y de recursos tecnologicos

1= No se ha hecho evaluacion de la capacidad instalada en el AC

INDICADOR

Grado de cumplimiento con relación a las metas de salvar, conocer y usar

Justificación del indicador

Verificar los logros alcanzados a través de las actividades que se desarrollan en el AC

NOTAS

El plan de trabajo debe reflejar la Estrategia

Separar indicadores

- a) Salvar*
- b) Conocer*
- c) Usar*

Medición del indicador

*Se realizaran evaluaciones periodicas para determinar el nivel de logros alcanzados en el AC
En terminos del cumplimiento de lo establecido en la Estrategia Verificar que ha hecho el AC
para el logro*

ESCALA

5= El AC ha realizado el 100% de las evaluaciones

4= El AC ha realizado el 75% de las evaluaciones

3= El AC ha realizado el 50% de las evaluaciones

2= El AC ha realizado el 25% de las evaluaciones

1= El AC no ha realizado evaluaciones para determinar el nivel de logros alcanzados

INDICADOR

Invención de nuevas técnicas de trabajo

Justificación del indicador

Para facilitar y mejorar la capacidad tecnica del personal Nuevas herramientas de trabajo

Medición del indicador

Valorar los cambios

ESCALA

5= *Existe 100% de innovacion en las tecnicas de trabajo*

4= *Existe 75% de innovacion en las tecnicas de trabajo*

3= *Existe 50% de innovacion en las tecnicas de trabajo*

2= *Existe 25% de innovacion en las tecnicas de trabajo*

1= *No hay innovacion en las tecnicas de trabajo*

INDICADOR

Cumplimiento de los manuales de calidad

Justificación del indicador

Las Areas de Conservacion deben de brindar un buen servicio al usuano, a traves de la aplicacion de los manuales de calidad

Medición del indicador

Encuestas e informes del grupo de aseguramiento de la Calidad

ESCALA

5= *El grupo de Aseguramiento de la Calidad realiza el 100% de las valoraciones de cumplimiento de los manuales*

4= *El grupo de Aseguramiento de la Calidad realiza el 75% de las valoraciones de cumplimiento de los manuales*

3= *El grupo de Aseguramiento de la Calidad realiza el 50% de las valoraciones de cumplimiento de los manuales*

2= *El grupo de Aseguramiento de la Calidad realiza el 25% de las valoraciones de cumplimiento de los manuales*

1= *El grupo de aseguramiento de la Calidad no realiza ningun tipo de valoracion del cumplimiento de los manuales de Calidad*

INDICADOR

Atención al público

Justificación del indicador

El AC debe brindar al usuario toda la información necesaria y atenderlo de la mejor forma

Medición del indicador

*A través de encuestas, se puede conocer el grado de satisfacción
Quejas del usuario, escritas o comunicación verbal*

ESCALA

5= El 100% de los usuarios están satisfechos con la información y trato recibido

4= El 75% de los usuarios están satisfechos con la información y trato recibido

3= El 50% de los usuarios están satisfechos con la información y trato recibido

2= El 25% de los usuarios están satisfechos con la información y trato recibido

1= Los usuarios no están satisfechos con la información y trato recibido

INDICADOR

Planificación

Justificación del indicador

Para identificar las acciones a ejecutar a través de los planes estratégicos y operativos

Medición del indicador

Valorar el grado de ejecución de las metas y objetivos propuestos

ESCALA

5= Se cumplen 100% de las metas y objetivos propuestos

4= Se cumplen 75% de las metas y objetivos propuestos

3= Se cumplen 50% de las metas y objetivos propuestos

2= Se cumplen 25% de las metas y objetivos propuestos

1= No se cumplen las metas y objetivos propuestos

INDICADOR.

Participación del Comité Técnico

Justificación del indicador

Que exista una alta participación técnica en la toma de las decisiones de las Areas de Conservación

Medición del indicador

A través de la revisión de acuerdos e informes que tomen los Comités Técnicos

ESCALA

5= El Comité Técnico participa, presenta proyectos técnicos y les da seguimiento

4= El Comité Técnico participa en la mayoría de toma de decisiones de las AC

3= El Comité Técnico participa en algunos de los proyectos que realiza el AC

2= El Comité Técnico participa solo en proyectos de Programas, en campos asignados por el AC

1= El Comité Técnico no participa en la toma de las decisiones, ni presenta proyectos, no hay seguimiento

INDICADOR

Participación de la sociedad civil

Justificación del indicador

Conocer el grado de participación de la sociedad civil en los procesos de gestión ambiental

Medición del indicador

A través de la estructura organizacional de la sociedad civil en el AC (tipos de organizaciones)

ESCALA:

5= El 100% de los Comités Locales y Consejos Regionales (Grupos de interés) participan en la toma de decisiones técnicas en las AC

4= El 75% de los Comités Locales y Consejos Regionales (Grupos de interés) participan en la toma de decisiones técnicas en las AC

3= El 50% de los Comités Locales y Consejos Regionales (Grupos de interés) participan en la toma de decisiones técnicas en las AC

2= El 25% de los Comités Locales y Consejos Regionales (Grupos de interés) participan en la toma de decisiones técnicas en las AC

1= Los Comités Locales y Consejos Regionales (Grupos de interés) no participan en la toma de decisiones técnicas en las AC

INDICADOR

Eficiencia (Uso eficiente de los recursos)

Justificación del indicador

El AC debe mantener un rendimiento óptimo en las actividades a ejecutar

Medición del indicador

A través de los productos obtenidos de acuerdo a las metas fijadas por medio de los informes presentados

ESCALA:

5= Se cumple el 100% de las metas de programación

4= Se cumple el 75% de las metas de programación

3= Se cumple el 50% de las metas de programación

2= Se cumple el 25% de las metas de programación

1= No se cumplen las metas programadas

INDICADOR

Eficacia (Logro de las metas propuestas)

Justificación del indicador

Las AC deben contar con estrategias que se encaminen a resolver los problemas considerando su entorno

Medición del indicador

A través de alianzas estratégicas y mecanismos de seguimiento y evaluación

ESCALA

5= En un 100% el AC tiene mecanismos de seguimiento para determinar la efectiva resolución de problemas actuales

4= En un 75% el AC tiene mecanismos de seguimiento para determinar la efectiva resolución de problemas actuales

3= En un 50% el AC tiene mecanismos de seguimiento para determinar la efectiva resolución de problemas actuales

2= En un 25% el AC tiene mecanismos de seguimiento para determinar la efectiva resolución de problemas actuales

1= El AC no cuenta con los mecanismos de seguimiento para determinar la efectiva resolución de problemas actuales

FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA

INDICADOR

Funcionalidad óptima de la estructura

Justificación del indicador

En buena parte el cumplimiento eficiente y eficaz o no, de los objetivos a cumplir por el AC dependerán de la estructura organizacional de la misma, por lo que la evaluación de su funcionalidad respecto a sus requerimientos internos y externos se hace imprescindible en un monitoreo de la gestión del AC

Medición del indicador

Los aspectos que se deben tomar en cuenta en la medición lo constituyen el Manual de Procedimientos, políticas, directrices, los planes operativos, entrevistas, encuestas, documentos respecto a la estructura organizacional

ESCALA

1= El AC cuenta con una estructura que responde al cumplimiento de las responsabilidades institucionales y a las estrategias establecidas en forma eficiente y eficaz, hay claridad de funciones, tareas y relaciones. Se integra la participación de la sociedad organizada y existe una identidad y cohesión grupal

4= Existe una estructura que responde a las responsabilidades institucionales y a las estrategias establecidas, en forma eficiente y eficaz, pero no se integra la participación de la sociedad organizada

3= Hay claridad de funciones, de tareas y relaciones, pero es poco eficiente y eficaz en el cumplimiento de las responsabilidades institucionales y estrategias existentes

2= No hay claridad de funciones y tareas, la estructura es poco eficaz y eficiente

1= La estructura no es adecuada para el cumplimiento de las responsabilidades institucionales y las estrategias existentes

INDICADOR

Estabilidad del personal

Justificación del indicador

La funcionalidad óptima de la estructura puede llegar a alcanzarse en la medida que el personal clave en puestos administrativos y técnicos se mantengan estables en el tiempo, de manera que haya una continuidad de los objetivos y metas propuestos por el AC

Medición del indicador

Estabilidad esta relacionada con aseguramiento del puesto y funciones y lugar de trabajo

Revisar Manual de puestos, estado requerimiento de personal, planilla de funcionarios, expedientes de recursos humanos

ESCALA

- 5= Al menos el 80% del personal esta en condiciones estables*
- 4= No menos del 60% del personal está en condiciones estables*
- 3= No menos del 40% del personal esta en condiciones estables*
- 2= No menos del 20% del personal esta en condiciones estables*
- 1= El 19% o menos del personal esta en una situacion de estabilidad*

INDICADOR

Toma de decisiones para distribución de recursos.

Justificación del indicador

Es necesano y fundamental en el trabajo de las AC, cuando se planifique la distribución de los recursos, tomar en cuenta la participación de los diferentes niveles jerarquicos con el proposito de que la distribución de recursos obedezca a cntenos tecnicos (objetivos)

Medición del indicador

Actas de reuniones, Informes, Inventanos recursos, Presupuestos

ESCALA

- 5= La estructura del AC permite la participación de los niveles estrategicos y operativos en la distribución y asignacion de recursos de manera equitativa, y que responde a las metas y objetivos del AC*
- 4= La estructura del AC permite la participación de los niveles estrategicos y operativos en la distribución y asignacion de recursos*
- 3= Hay poca participación de los niveles estrategicos en la distribución y asignacion de recursos*
- 2= La distribución y asignacion de recursos esta limitada a la Unidad Administrativa y la Direccion del AC*
- 1= La estructura del AC es centralizada, no permite la participación en la distribución de recursos*

INDICADOR

Participación de grupos de interés para el Area de Conservación

Justificación del indicador

En la medida que los diferentes miembros de una AC funjan como actores y no espectadores, en tanto podra alcanzarse un desarrollo que asegure la equidad, las sostenibilidad y un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales

Medición del indicador

*Documento con el inventario de grupos de interes para el AC
Existencia o no de Comités Locales y Regionales actas de reuniones
Convenios de cooperacion con grupos de interes
Encuestas a grupos de interes
Archivos del AC
Actas de Comites Tecnicos y reuniones de subregion, de reuniones de programas
Informes de trabajo
Planes de trabajo*

ESCALA

5= La estructura del AC asegura espacios para la participación de todos los grupos de interes, que propicia la toma de decisiones y se mantiene funcionando

4= La estructura del AC contempla la participacion de grupos de interes que participan y funciona permanentemente

3= La estructura del AC contempla la participacion de algunos grupos de interes y participan ocasionalmente

2= La estructura del AC considera grupos de interes pero no participan ni operan

1= La estructura del AC no considera los grupos de interes, ni hay participacion de los mismos

INDICADOR

Planificación eficiente de las acciones y administración por procesos

Justificación del indicador

Necesano para garantizar y fortalecer el trabajo en equipo, democratizar la toma de decisiones, revision y actualizacion de la estrategia del AC, control de metas y objetivos

Medición del indicador

*Los procesos de fomento, control y proteccion y areas silvestres protegidas incorporados en los planes de trabajo
Informes por programas (codigos de cada proceso)
Estructura organizacional por procesos
Justificacion de las acciones*

ESCALA:

5= Las AC incorporan y ejecutan eficientemente sus acciones con base en los diferentes procesos del SINAC

4= Las AC planifican sus acciones e incorporan medianamente los procesos establecidos por el SINAC

3= Las AC planifican sus acciones e incorporan al minimo los procesos establecidos por el SINAC

2= Las AC planifican sus acciones pero no incorporan los procesos establecidos por el SINAC

1= Las AC no planifican eficientemente sus acciones y no incorporan las Areas Estrategicas en sus planes de trabajo

PLAN DE TRABAJO PARA LA DEFINICION, INSTALACION Y OPERACIÓN DEL MONITOREO DE LA GESTION DE A C

OBJETIVOS	METAS (Indicadores)	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Constituir el comité de redacción del borrador	Indicadores revisados y conformados	Reuniones de trabajo (talleres)	Económicos, humanos	Coordinadores de las oficinas en San José, SINAC Central	24/07/99
Elaborar la propuesta borrador	Generar el documento	Reuniones taller	Económicos, humanos	Coordinadores de las oficinas en San José, SINAC Central	18/08/99
Revisión de la propuesta por comités técnicos de las AC	Recibir nuevos insumos de las AC	Reuniones de consulta y revisión	Humanos	Directores de AC y comités técnicos	30/08/99
Elaborar la propuesta de Monitoreo	Propuesta de monitoreo concretada	Reuniones para terminar la propuesta	Económicos y humanos	PROARCA/CAPAS	16/09/99
Puesta en operación en AC piloto	Validación de la propuesta	Realizar el monitoreo	Humanos	Dirección SINAC Central	28/09/99
Conformación de una comisión interdisciplinaria especializada y con experiencia	Establecer el método y la propuesta de trabajo	Revisión de las variables e indicadores propuestos Clasificación por grado de importancia para el SINAC	Resultados de consultorías Documentos varios Equipo Recursos financieros	Ministra Director General Directores de AC	1 MES (preferible en temporada baja)
Validación y aprobación de Método y Plan de trabajo propuesto	Documento aprobado que incorpore el método y plan de trabajo, plazo y términos de aplicación	Taller (jefes subregionales) Directores de AC Coordinadores de Areas Estratégicas Unidad Técnica SINAC	Insumos primer taller Políticas Control y Protección, Fomento y de Areas Silvestres Protegidas	Director General del SINAC	2 MESES
Oficialización del Documento	Documento oficializado y disponible para su ejecución	Firma del documento por el responsable	Tiempo de los funcionarios	Director General o Ministra	15 DIAS
Seleccionar y monitorear una AC			Económicos y humanos	Comisión interdisciplinaria	2 MESES

Formar equipo de trabajo	Revisión y edición del Documento	1 Reunión	Material del Taller aportado y logística	Unidad Técnica SINAC	1er MES
Validación del Documento por las AC	Validación del Documento	Reunión del Comité Técnico	Material o documento aportado	Comité Técnico	2do MES
Incorporar modificaciones al documento final	Obtener documento final validado	Reunión de la comisión	Aportes de las AC	Unidad Técnica SINAC	3er MES
Implementación del Documento	Oficializar el Documento final	Emisión de directriz	Documento	Dirección del SINAC	4to MES
Proceso Comisión de Redacción	Revisión y Redacción del Documento	Reuniones	Material aportado y consultas	UT SINAC	1 MES
Documento redactado Mandar a revisar a las AC	Obtener revisión del documento final	Reuniones	Documento redactado	Comité Técnico del AC	15 DIAS
Incorporar modificaciones al Documento final	Documento final	Reuniones de la Comisión	Aportes de las AC	SINA Central	15 DIAS
Implementar el Monitoreo	Que se aplique en las AC	Hacer y dictar directriz	Copias del Documento final	Directores de AC	1 MES
Formar el equipo de trabajo	Establecer un sistema de monitoreo en las AC	Identificar el personal idóneo para formar el equipo de trabajo	Económicos, logísticos y humanos	Comité Técnico del SINAC PROARCA	1 MES a 6 MESES máximo
Establecer los objetivos de revisión	Evaluar la gestión en el accionar de las AC	Diagnóstico del los procesos que realizan las AC	Personal capacitado Económicos Logísticos	Comité Técnico del AC	6 MESES hasta 1 AÑO
Formular la estrategia de Monitoreo	Implementar el Sistema Operativo en el AC	Capacitación instructiva Adaptación del Sistema AC	Personal capacitado Económicos Logísticos	Comité capacitado para monitoreo Dirección del AC	1 AÑO 2 AÑOS
Creación de comisión para la revisión del trabajo realizado	Revisión y análisis de la metodología Validarlo Operativizarlo	Convocatoria de los miembros asignados en la revisión del proceso	Financieros Logísticos	Jefe Subregional Unidad Técnica SINAC	2 MESES

Pasarlo a las AC para ser analizado					
Validar el proceso					
Operativizarlo					
Concluir la definición del 1er borrador del método de monitoreo de AC	Tener un documento base para discusión lo más claro posible	-Constituir equipos de trabajo -Reuniones de trabajo del equipo -Revisión del documento -Elaborar documento borrador	Gastos de transporte y viaje Papelería Disposición de algun personal	El SINAC Central en coordinación con algunos de los participantes del taller	2 MESES
Revisión del borrador por parte de Comité Técnico del AC	Documento con observaciones de las AC	Enviar documento a cada AC -Motivación para la reunión, por parte de los participantes al taller	Papelería	Director General SINAC	1 MES
Revisión e incorporación de aportes de las AC	Un documento más completo y participativo	Constitución de un equipo de trabajo que incorpore los aportes		Miembros de SINAC Central y 2 por AC	2 MESES
Documento final	Aplicación en 4 AC piloto	Motivación del personal sobre la aplicación del instrumento		Equipo técnico del SINAC	2 MESES
Constituir comisión de redacción con apoyo del Director General de SINAC	1 documento	-Nombramiento -Convocatoria -Reuniones	-Computadora -Documentos elaborados en el taller	Comisión	1 MES
Envío de documento a las AC	Revisión del documento a las Subregiones	Hacer comentarios y enviar a la Comisión redactora	Tiempo	Comité Técnico del AC	15 DIAS
Integrar observaciones al documento	1 Documento final	Director SINAC oficializa documento		Director General del SINAC	15 DIAS

<i>Envío del documento final a los Directores de AC</i>	<i>Aplicación de la metodología</i>	<i>Ejecución monitoreo Funcionarios capacitados</i>	<i>Papelería Computadora</i>	<i>Comité técnico</i>	<i>1 MES</i>
<i>Conformar un equipo de trabajo para la revisión de las variables e indicadores de monitoreo para la gestión del AC (experiencia, interdisciplinario)</i>	<i>1 Documento elaborado con las correcciones incorporadas</i>	<i>Enviar a los comités técnicos de las AC el documento revisado y elaborado para someterlo a consulta y observaciones o sugerencias</i>	<i>Personal, combustible, alimentación, papelería</i>	<i>Director General del SINAC</i>	<i>MES Y MEDIO</i>
<i>Revisar modificaciones al documento base enviado a las AC</i>	<i>Redacción final de monitoreo elaborado para las AC</i>	<i>Sesiones de discusión y análisis a las sugerencias u observaciones enviadas por las AC</i>	<i>Personal, combustible, lugar para reuniones, papelería, fotocopiado</i>	<i>Comité de Revisión</i>	<i>3 MESES</i>
<i>Aplicar en una AC piloto el monitoreo para su validación</i>	<i>Monitoreo ejecutándose en una AC</i>	<i>Ejecución de monitoreo</i>	<i>Personal</i>	<i>Comité Técnico</i>	<i>1 SEMESTRE</i>
<i>Presentar resultados a nivel SINAC</i>	<i>1 Informe de evaluación</i>		<i>Personal, combustible, lugar para reuniones</i>	<i>Comité Técnico, participantes del taller</i>	<i>MES Y MEDIO</i>
<i>Oficialización</i>			<i>Personal, lugar para reuniones</i>	<i>SINAC</i>	<i>1 MES</i>