



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Universidad de Costa Rica

Rectoría

Oficina de Planificación Universitaria

**Aplicación de la Gestión para Resultados en la
planificación operativa
Conceptos homologados**

V.1.2024

Febrero 2024





Introducción

Este documento sintetiza los conceptos fundamentales para el desarrollo de una planificación operativa de la Universidad de Costa Rica, basada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo, conocida como GpRD o GpR.

Asimismo, contempla los cambios aplicados por la Contraloría General de la República (CGR) a la estructura de la planificación operativa de todas instituciones públicas que se encuentran bajo su fiscalización, con base en la actualización del Sistema de Información sobre Presupuestos Públicos (SIPP), comunicado durante la Conferencia virtual para gestores financieros del sector público del 4 de agosto del 2023. La presentación completa se encuentra disponible en el siguiente enlace, a partir del minuto 1:13:05



https://www.youtube.com/watch?v=2yFyEVuw_8c

Estos cambios implementados por la CGR se concilian con los avances realizados por la Oficina de Planificación Universitaria en materia de conceptualización y adaptación de los elementos propios de la GpR a la Universidad de Costa Rica.

Así las cosas, a continuación, se presentan los conceptos fundamentales para la construcción de un Plan Anual Operativo con enfoque en la GpR, para la



identificación de los productos y servicios brindados por las unidades ejecutoras de la institución. Estos conceptos se concatenan en función de la lógica del proceso de elaboración de los planes operativos y la estructura programática.

Antecedentes

La Oficina de Planificación Universitaria, inició en abril 2021 un proceso de sensibilización para iniciar la implementación de Gestión para Resultados en la planificación de la Universidad de Costa Rica, mismo que fue conocido y avalado por el Consejo de Rectoría en la Sesión 10-2021 y dado a conocer en oficio R-2541-2021.

Este proceso responde primeramente a líneas generales que en ese sentido definió la universidad como una estrategia para mejorar la planificación institucional e impactar a la sociedad de conformidad con el mandato dado por la Constitución Política de Costa Rica. En segunda instancia y de manera complementaria al proceso iniciado, se alinea y responde a la normativa y directrices nacionales en esa materia, las que se resumen a continuación:

- Constitución Política, artículos 11 y 50.
- Ley 5525 Sistema Nacional de Planificación, artículo 1.
- Ley 8131: Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, artículos 4, 55 y 56.
- Ley 6227 “Ley General de la Administración Pública” de 1978.
- “Directriz sobre la Gestión para resultados en el Desarrollo dirigida al Sector Público N°093-P” Gaceta No. 231, diciembre 2017
- Ley 8292: Ley General de Control Interno, artículos 7, 10 y 18.
- Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo. D-3-2005-CO-DFOE.
- Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del 2010, artículo 1
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) Contraloría General de la República
- Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la



gestión para resultados en el desarrollo, de los Ministerios de Hacienda y de Planificación Nacional y Política Económica.

- Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), de los Ministerios de Hacienda y de Planificación Nacional y Política Económica.
- Manual de evaluación para intervenciones públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, artículo 3.



Lenguaje común para la implementación de la Gestión para Resultados en la planificación anual operativa de la Universidad de Costa Rica

¿Qué es la GpR?

La GpR es una forma de gestión que orienta la planificación, gestión del riesgo, presupuestación, implementación y evaluación, con el objetivo de generar valor público desde la acción institucional efectiva, y de esta manera ofrecer cada vez mejores servicios a la población y mejores condiciones de vida del ciudadano.

El BID (2016), define la Gestión para Resultados (GpR) como: una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (Manual Planificación, Mideplan).

¿Para qué sirve la GpR?

La GpR implica la simplificación administrativa, permite acabar con los trámites tediosos e inútiles, automatizar los procedimientos, mejorar procesos que consideren la introducción de controles de calidad, como indicadores, metas y establecimiento de responsables, con el fin de que el presupuesto asignado cumpla con satisfacer una necesidad real, inmediata y oportuna de la población que se está atendiendo.

Su función es la de “facilitar, a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007).

¿Qué es el valor público?

La GpR utiliza el concepto valor público, para su mejor comprensión, a la letra dice: *es (...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la*



población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático (Manual de Planificación Mideplan, 2016).

¿Qué herramientas se utilizan?

Para definir resultados, indicadores y metas se requiere de un proceso de planificación en el que se usan diferentes herramientas, como Marco Lógico y la Cadena de Resultados. Para el caso específico de la planificación operativa, se trabajará con la cadena de resultados.



Cadena de resultados: secuencia causal de una intervención que estipula las fases para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en los efectos directos y los impactos.

Al abordar la GpR para la planificación anual operativa, los elementos a definir por parte de las unidades ejecutoras se enfocarán en los PRODUCTOS, dado que los efectos e impactos se vinculan a una planificación de mediano y largo plazo. Adicionalmente, es necesario contemplar la información relevante para que el producto se logre, como por ejemplo la unidad de medida, el valor esperado, el indicador de desempeño, el tipo de indicador, el beneficiario del producto generado, la vigencia de las acciones para obtener el producto.

Para facilitar la comprensión y aplicación de la GpR dentro de la planificación operativa, a continuación, se mencionan algunos de los términos más utilizados para la formulación:

Productos: se refiere a los productos, bienes de capital y servicios que resultan de una intervención (política pública, plan, programa o proyecto) o, en este caso, del desarrollo de la actividad sustantiva de la unidad ejecutora. También pueden abarcar los cambios derivados de esta actividad sustantiva o intervención, que recaban, distribuyen, mantienen y utilizan de manera efectiva los conocimientos para



alcanzar sus fines últimos. Los productos engloban, entre otras cosas, cambios en los conocimientos, las competencias o las habilidades producidos por las actividades.¹ Los productos tienden a ser permanentes en el tiempo, una vez generados no sufren transformación a lo interno de la institución y son dirigidos a los beneficiarios.

Productos se pueden entender como el conjunto de servicios que se brindan a una determinada población bajo ciertos parámetros o atributos de calidad con el propósito de lograr resultado. El concepto más común de producto es el de “bienes y servicios”.

Los productos pueden ser finales e intermedios y su definición corresponde a:

Producto Final: describe un bien o servicio final que está dirigido a usuarios externo o internos (personas, instituciones u otras unidades ejecutoras e instancias de la Universidad). Debe estar relacionado con la actividad sustantiva de la unidad ejecutora, asimismo, tiene para ello un centro gestor responsable de su generación.²

Producto Intermedio: bienes o servicios de apoyo requeridos para generar la producción final, es decir, serán transformados para elaborar productos finales. Está compuesto por los mismos requerimientos técnicos que el producto final, la diferencia radica en que es un insumo para otro proceso.³

Beneficiarios⁴: personas físicas o jurídicas, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención o de la actividad sustantiva

¹ Nota: Los productos están dentro del control de la unidad ejecutora y, por lo tanto, se le atribuyen a esta.

² Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica. MIDEPLAN-Ministerio de Hacienda 2024 Sistema de Información sobre Planes y Presupuesto “SIPP”.

³ Ibidem.

⁴ Nota: Otros términos utilizados, según el contexto, son «titulares de derechos», «titulares de deberes» o «personas afectadas». Suele ser útil hacer referencia a los beneficiarios «previstos». Además, no debería darse por sentado que todas las personas tienen igual acceso a la intervención, que se benefician de ella en igual medida ni tampoco que efectivamente resultan beneficiadas. De hecho, las evaluaciones suelen tener por objeto investigar en qué medida se han alcanzado los beneficios previstos, con respecto a quién y cómo (entre otras cosas, los distintos beneficios observados en diferentes grupos de personas).



de una unidad ejecutora, sean o no objetivo de esta. Corresponde a quien o quienes están destinados los bienes y servicios que provee la unidad ejecutora.

Supuesto: factores externos que no controla la institución o la unidad ejecutora y que pueden alterar el desempeño proyectado para el producto. Son situaciones externas que influyan en la producción del bien o servicio.

Evaluación⁵: valoración sistemática y objetiva de una intervención o de los productos generados por la actividad sustantiva de una unidad ejecutora o de la Institución, planificada, en curso o concluida, su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Evaluabilidad: medida en que puede evaluarse una intervención o los productos generados por una unidad ejecutora, de manera fiable y creíble. Algunos métodos para establecer la evaluabilidad incluyen un examen anticipado de una intervención propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación. En otros casos, en especial cuando se trata de intervenciones complejas o contextos de gran incertidumbre o inestabilidad, para determinar la evaluabilidad podría identificarse en cambio la necesidad de un método de evaluación que promueva una gestión adaptativa (por ejemplo, una evaluación de desarrollo).

Para efectos de este documento, la evaluabilidad se entiende como la posibilidad que presenta una intervención pública (política pública, plan, programa o proyecto) para ser evaluada según lo dispuesto para el Sector Público por el Mideplan.

Unidad de medida: concepto sobre el cual se sustenta la medición o cuantificación del producto o servicio generado. Se definen como un concepto que permite medir

⁵ Nota: «Evaluación» también se refiere al proceso de determinar el valor o la trascendencia de una intervención. En algunos casos, la evaluación entraña la definición de estándares y criterios adecuados, el examen del desempeño en función de dichos estándares, una apreciación de los resultados reales y previstos, y la identificación de aprendizajes y recomendaciones pertinentes. Pese a que una evaluación determina también la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de una intervención, no todas las evaluaciones tratan todos estos criterios en la misma medida y algunas evaluaciones podrían no considerar algunos de esos criterios en absoluto.



o cuantificar la producción de los bienes y servicios generados y provistos en un periodo de tiempo dado. Sirve para orientar la cantidad prevista.

Cantidad prevista: valor que se prevé alcanzar para la unidad de medida, durante el año.

Periodicidad: Tiempo que se durará en desarrollar la unidad medida, así como el momento del año en el cual se ejecutan las acciones para concretar lo previsto (I Ciclo, II Ciclo, I Semestre, II Semestre, Anual).

Notas técnicas: notas explicativas sobre los términos y variables utilizados para la definición de la unidad de medida.

Desempeño: medida en que una intervención o la actividad sustantiva actúa con base en criterios, estándares y directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con fines o planes establecidos.

Medición del desempeño: sistema para determinar el desempeño de las intervenciones o el desarrollo de una actividad sustantiva, con respecto a los fines declarados.

Indicador: es una representación cuantitativa, de una variable (unidad de medida) o de la relación entre variables, verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir los resultados de las intervenciones⁶ o de las actividades sustantivas. También puede ser considerado como una variable o factor cuantitativo o cualitativo de interés, relacionado con la intervención o la actividad sustantiva y sus resultados, o con el contexto en el que esta tiene lugar⁷. También se puede entender como una expresión verbal, precisa y concreta sobre lo que se quiere medir; el nombre debe caracterizarse por ser claro, preciso, auto explicativo y que cualquier persona pueda entender que se mide con ese indicador.

⁶ Departamento Nacional de Planeación. Guía metodológica para la formulación de indicadores. Colombia, 2009.

⁷ Nota: Un indicador siempre es aproximado (es decir, no es una medida exacta) y ha de interpretarse y explicarse, aunque su cálculo sea preciso. Los indicadores deben ofrecer un medio sencillo, verificable y fiable para dar seguimiento a los cambios y el desempeño.



Indicador del desempeño: variable o factor cuantitativo o cualitativo que ofrece un medio sencillo, verificable y fiable para medir el desempeño de un responsable, generalmente en relación con proceso de ejecución. El desempeño se puede medir por medio de dimensiones como la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad del producto o servicio. El indicador debe indicar la unidad de medida en la que se evaluará en indicador del desempeño, que puede ser a través de un porcentaje, tasa de variación, razón o número índice.

Indicador de eficacia: se refiere a cuál es el grado de cumplimiento de lo planteado. Es un factor cuantitativo mediante el cual se obtiene una medida en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluido cualquier resultado diferencial entre los distintos grupos. Establece la relación entre los resultados obtenidos y los deseados sin considerar, necesariamente, los recursos asignados para ello. Es decir, mide el desempeño del proceso frente a la meta.

Indicador de eficiencia: medida en que la intervención o la actividad sustantiva de la unidad ejecutora brinda, o podría brindar, resultados de forma oportuna, convirtiendo los insumos (fondos, conocimientos especializados, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos.⁸

Indicador de economía: cuantifica la capacidad de una institución, o en este caso, de la unidad ejecutora para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros (obtener productos al menor costo) para el desarrollo de su actividad sustantiva. Es decir, toda instancia que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, son responsables de un manejo eficiente de sus recursos, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio⁹.

Indicador de calidad: miden el nivel de satisfacción de las personas beneficiarias al recibir el producto o servicio ofrecido por la unidad ejecutora.

⁸ Nota: De la manera más eficaz en función del costo, en comparación con alternativas viables en el contexto en cuestión. «Oportuna» se refiere a dentro del plazo previsto o de un plazo razonable en función de las exigencias impuestas por la evolución del contexto. Puede abarcar la determinación de la eficiencia operativa (es decir, de la correcta gestión de la intervención).

⁹ Dirección General de Servicio Civil. Guía para la elaboración de indicadores de gestión. Costa Rica, 2018.



La formulación del indicador debe asegurar que la información que se recopile, analice y presente sea la pertinente para la medición precisa del cumplimiento de lo planteado como producto.

Línea base: Es el dato o la cifra inicial del indicador a partir del cual se establecerán los valores futuros a alcanzar, mediante la intervención pública en el proceso de programación y que servirá para el seguimiento.

Proyección: valores que se pretenden alcanzar para una unidad de medida o indicador para los próximos 3 años, de acuerdo con las estimaciones y comportamiento histórico de estos, así como la experiencia de las personas responsables de la formulación.

Forma de cálculo: describe cuáles son las variables que conforman el indicador y cuál es el cálculo a realizar, anotando la fórmula matemática. Se deben especificar las operaciones y procesamientos de las variables/componentes que son necesarios para obtener el valor final del indicador.

Calidad: La calidad implica la capacidad de responder a las preferencias y a las necesidades de las personas beneficiarias, aportando valor por medio de un conjunto de características mediante las cuales el producto o servicio cumple con una serie de requisitos preestablecidos.

Los conceptos anteriores permitirán completar la ficha técnica de los productos de cada unidad ejecutora, en la cual se concentrará la información y permitirá la adecuada formulación y transparencia de los indicadores de desempeño