



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

**Rectoría**

**Oficina de Planificación Universitaria**

Guía para la construcción de indicadores  
en las unidades ejecutoras

MARZO 2021

## **PRESENTACIÓN**

---

La Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU) aspira a fortalecer la “cultura de planificación institucional mediante el uso de metodologías innovadoras que contribuyan al logro de la excelencia, la racionalización de los recursos, el desarrollo institucional y ser referente de educación superior en el ámbito nacional.” (OPLAU, 2019)

En ese sentido, la OPLAU elabora la Guía para la Construcción de Indicadores para el proceso de formulación del Plan Anual Operativo (PAO) de la Universidad de Costa Rica (UCR), la cual aborda la teoría y recomendaciones esenciales para la definición de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad y gestión.

La definición pertinente de indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan Anual Operativo de la Universidad se convierte en un factor determinante en la construcción, análisis y presentación de información requerida para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

A partir de estos indicadores, la Institución puede gestionar los procesos de rendición de cuentas, en atención al artículo 11 de la Constitución Política de Costa Rica, el cual a la letra indica que “La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas (...)”

Asimismo, en línea con lo indicado en el artículo supra mencionado, le permite a la Universidad atender las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (NTPP) de la Contraloría General de la República (CGR), específicamente la norma 4.5.6 Información sobre la evaluación presupuestaria que debe suministrarse a la Contraloría General de la República, el cual cita en el aparte b) iii) la necesidad de realizar un

Análisis del desempeño institucional y programático, en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad en el uso de los recursos públicos, según el logro de objetivos, metas y resultados alcanzados en los indicadores de mayor relevancia, definidos en la planificación contenida en el presupuesto institucional aprobado. Asimismo, este desempeño debe analizarse en función de su aporte a la situación económica, social y de medio ambiente del país y de las metas y objetivos contenidos en los planes nacionales, sectoriales, regionales y municipales según corresponda.

Por consiguiente, a partir de la conceptualización de objetivos y metas, se plantea la Guía para la construcción de indicadores, la cual detalla las características requeridas para atender la evaluación del PAO institucional.

## **1. Evaluación institucional**

---

La evaluación es parte del proceso de planificación coordinado por la OPLAU, el cual debe ser desarrollado por toda unidad ejecutora de la UCR. En sí, la evaluación aplicada al Plan Anual Operativo permite conocer el avance en el cumplimiento de las metas propuestas y las razones asociadas a los atrasos, logros parciales e incumplimientos.

Este proceso es continuo y sistemático, con enfoque en las actividades desarrolladas y asociado al proceso de formulación presupuestaria; por consiguiente, se vincula a las directrices emitidas por la CGR, amparadas en las NTPP, las cuales indican en la norma 4.5.5 Suministro de información sobre los resultados de la evaluación presupuestaria a la Contraloría General, las fechas para la presentación de dichos resultados; a saber:

- La del primer semestre, a más tardar el 31 de julio del año de vigencia del presupuesto.
- La del segundo semestre, a más tardar el 31 de enero del año posterior a la vigencia del presupuesto.

Lo anterior implica una evaluación del PAO en dos momentos para el año de ejecución presupuestaria. Además, ambas evaluaciones contemplan el detalle de la ejecución física y financiera; la primera mide el avance en el logro de las metas propuestas a partir de los resultados obtenidos en cada una, mientras que la segunda evalúa el uso de recursos financieros en función del comportamiento de los ingresos y la ejecución presupuestaria.

Esta evaluación, a nivel institucional, se rige por las Normas Generales y Específicas para la Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto de la Universidad de Costa Rica y se desarrolla con base en el Manual de Procedimiento de la Sección de Evaluación de la OPLAU.

El proceso de evaluación considera, como base, los elementos de la planificación institucional, los cuales son los siguientes: objetivo general, objetivos específicos, metas e indicadores.

## **2. Objetivos, metas e indicadores**

---

En este apartado se detallan las principales características de los elementos específicos del Plan Anual Operativo.

### **2.1. Objetivos General y Específicos**

---

El Plan Anual Operativo debe guiarse por el Objetivo General, el cual debe constituirse como el eje orientador y ser el reflejo de la actividad sustantiva de la unidad, por lo cual, el Objetivo General debe poseer las siguientes características:

- Representar el quehacer de la unidad, en función de ¿qué se hace?
- Expresar un logro concreto en función de ¿para qué se desarrolla la actividad sustantiva de la unidad?

Los objetivos específicos se desprenden del Objetivo General, por lo cual debe existir una vinculación directa de estos con el logro concreto esperado y, por ende, la actividad sustantiva que desarrolla la unidad. Las características de estos objetivos se detallan a continuación:

- Cada objetivo representa un logro específico, los cuales, en conjunto, permiten alcanzar el logro concreto descrito en el objetivo general.
- Cada logro específico debe enmarcarse en función de ¿qué se va a hacer? y ¿para qué se va a hacer?

Ambos elementos -Objetivo General y Objetivos Específicos- deben poseer una redacción coherente con el quehacer de la unidad, clara, concisa y realista, de tal manera que su lectura permita conocer y comprender la función principal de la unidad. Asimismo, los objetivos específicos se operacionalizan por medio de una o más metas.

### **2.2. Metas**

---

Las metas son acciones concretas, definidas para enfocar esfuerzos de la unidad en las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos específicos al derivarse de estos.

Las metas se enuncian en función de cuánto se espera lograr y cuándo se va a realizar la acción; además, permite definir resultados parciales o finales, así como sentar las bases para la evaluación del plan operativo de la unidad. Estas pueden ser de dos tipos, cuantitativas o cualitativas.

Las metas cuantitativas permiten evaluar los logros de una manera cuasi directa; lo cual implica que la información requerida para su seguimiento debe estar sistematizada; por ejemplo, en bases de datos, o fichas históricas.

Las metas cualitativas, requieren de herramientas adicionales para su seguimiento, como encuestas, entrevistas, cuestionarios u otras que estén al alcance de la unidad, para recopilar y analizar la información.

El seguimiento y análisis de las metas, de acuerdo con sus características, se realiza por medio de indicadores, lo cual implica que cada meta debe contar, con al menos, un indicador.

### **2.3.Indicadores**

---

Los indicadores son herramientas que se utilizan para establecer escalas de comparación entre lo logrado y lo planeado, de acuerdo con las metas establecidas. Sirven para fundamentar la toma de decisiones y realizar la rendición de cuentas sobre el uso que se le da a los recursos públicos asignados a la unidad. Además, se utilizan para obtener información requerida por los procesos de autoevaluación, evaluación y realimentación, desarrollados en procura de la mejora continua.

Estos pueden ser de diversos tipos, de acuerdo con las características de la meta, la información disponible, el análisis a realizar y los requerimientos de presentación de la información obtenida por medio de éstos.

En ese sentido, las primeras características a considerar para la construcción de un indicador las señala DANE (s.f.); a saber:

- Debe simplificar la realidad que se desea analizar.
- Debe permitir comparar la situación actual en el tiempo.
- Debe transmitir adecuadamente la información requerida para la toma de decisiones.

Existe una gran variedad de tipos de indicador para utilizar como parte del control y seguimiento de la gestión de las actividades sustantivas de las unidades. La definición del tipo de indicador depende de la capacidad de la institución para generar, recopilar, analizar y presentar la información.

Con base en las NTPP, los indicadores a considerar dentro del Plan Anual Operativo deben ser de resultados o de gestión, de acuerdo con el elemento central de seguimiento y a su vez, estos deben brindar información sobre la eficiencia, eficacia, calidad y economía de las actividades desarrolladas en la planificación anual.

De acuerdo con el nivel de intervención, y con la jerarquía del tipo de indicador se deben considerar las siguientes definiciones:

**Indicadores de Gestión:** permiten medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso y producto), centrándose en aspectos relevantes y evitar medir aspectos rutinarios y operativos (MIDEPLAN, 2013).

**Indicadores de Resultados:** se refieren al efecto directo de una acción (DANE, s.f.), en función del bien o servicio generado por la unidad para el cumplimiento de sus metas.

De acuerdo con el tipo de información que se debe proporcionar como parte de los procesos de rendición de cuentas y toma de decisiones de las unidades, los indicadores a formular como parte de la planificación operativa anual se detallan a continuación.

**Indicadores de eficiencia:** establecen una relación entre los resultados alcanzados y el uso de los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de la meta.

**Indicadores de eficacia:** expresan el logro alcanzado por medio de una relación directa entre el resultado final de la acción y lo esperado en la formulación de la meta.

**Indicadores de calidad:** permiten medir y dar seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los usuarios o beneficiarios de las acciones ejecutadas y formuladas por medio de las metas, con base en las características definidas del bien o el servicio ofrecido.

**Indicadores de economía:** se refieren a datos estadísticos que se obtienen a partir de la formulación y ejecución presupuestaria de la unidad.

Cualquier indicador que se construya debe poseer las siguientes características:

- Utilidad: deben brindar información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- Medible: debe establecer una escala de medición que permita obtener un resultado funcional con respecto a la unidad de medida establecida en el indicador.
- Objetividad: los resultados mostrados por el indicador deben ser producto de información objetiva, evitando la ambigüedad.
- Factibilidad: el costo y las actividades necesarias para obtener los resultados no debe sobrepasar el valor de la decisión que se tome o el beneficio alcanzado por medio de la meta. En ese sentido, deben aprovecharse los recursos de información disponibles.
- Interpretación: los resultados obtenidos deben obtenerse fácilmente; cualquier análisis adicional que se deba realizar para interpretar la información obtenida limita la utilidad del indicador.

Para facilitar la construcción de los indicadores, así como su replicabilidad y seguimiento, es recomendable elaborar una ficha de indicador la cual contenga información (metadatos) del indicador, de tal manera que se obtenga una visualización rápida y completa de los elementos que lo constituyen y los resultados esperados de su cálculo.

Los elementos que debe contener la ficha del indicador son los siguientes:

- **Código:** identificador único del indicador.
- **Indicador:** nombre del indicador, el cual debe reflejar el tipo de resultado a obtener.
- **Descripción:** detalle del objetivo del indicador y la relación de las variables utilizadas para su construcción y cálculo.
- **Forma de cálculo:** fórmula o metodología de cálculo utilizada.
- **Interpretación:** descripción de la manera en la cual se debe interpretar el resultado obtenido, en función de la relación de las variables utilizadas en su cálculo.
- **Características:**
  - **Periodicidad:** frecuencia con la cual se calcula y presenta el indicador.

- **Fuente de información:** unidades de la Universidad que proporcionan los datos e información necesarios para el cálculo del indicador.
- **Responsable del cálculo:** unidad de la Universidad responsable de cálculo y presentar los resultados.
- **Tipo de indicador:** ubica la categoría de indicador en dos niveles. Un primer nivel que indica si el indicador es de gestión o resultados y un segundo nivel que señala si el indicador es de eficiencia, eficacia, calidad o economía.
- **Desagregación:** elementos en los cuales se separa el resultado del indicador para mostrar énfasis de interés para el análisis.
- **Observaciones:** anotaciones específicas para indicar elementos especiales del cálculo, sucesos que provocan alteraciones en los resultados de un año específico o definiciones y conceptos que aseguren la replicabilidad del cálculo.

A continuación, se muestra un ejemplo de la estructura de la ficha de indicador recomendada.



<b>Código</b>		
<b>Indicador</b>	Tasa de estudiantes admitidos de primer ingreso en pregrado y grado	
<b>Descripción</b>	Muestra el nivel de aceptación de estudiantes, por parte de la UCR, que aplican la PAA, detallando el comportamiento de una fase del proceso de admisión.	
<b>Forma de cálculo</b>	Estudiantes admitidos / Estudiantes que aplican PAA	
<b>Interpretación</b>	Entre más cercano a 1 mejor la relación entre la cantidad de estudiantes admitidos y la cantidad de estudiantes que aplican la prueba	
<b>Características</b>	<b>Periodicidad</b>	Anual
	<b>Fuente de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Información Institucional -SIUCR- a partir de datos de la Oficina de Registro e Información</li> </ul>
	<b>Responsable del cálculo</b>	Oficina de Planificación Universitaria
<b>Tipo de indicador</b>	<b>Nivel de intervención</b>	<b>Tipo de información</b>
	Gestión	Eficacia
<b>Desagregaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UCR</li> <li>- Sede</li> <li>- Área de conocimiento</li> <li>- Carreras STEM y no STEM</li> <li>- Sexo del estudiante</li> </ul>	
<b>Observaciones</b>		