Gestión para Resultados en el Desarrollo:
Estrategia orientadora para el Ministerio de Salud

MINISTERIO DE SALUD | GOBIERNO DE COSTA RICA

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

MINISTERIO DE SALUD | GOBIERNO DE COSTA RICA

Gestión para Resultados en el Desarrollo: *Estrategia orientadora para el Ministerio de Salud*

Octubre 2024



Autoridades del Ministerio de Salud

Dra. Mary Munive Angermüeller
Dra. Mariela Marín Mena. Viceministra de Salud
Ing. Alan Mora Vargas. Viceministro de Salud
Dr. Bernny Villareal Cortés. Director General de Salud
Dra. Andrea Garita Casto. Directora de Planificación

Equipo Técnico Coordinador.

Dr. Henry Gutiérrez Fariñas. MSc, Dirección de Planificación
MSc. Hannia Fonseca Zamora, Dirección de Planificación
Dra. Mónica Gamboa Calderón. Dirección de Planificación

Equipo Técnico colaborador.

Dr. Henry Gutiérrez Fariñas. MSc, Dirección de Planificación
MSc. Hannia Fonseca Zamora, Dirección de Planificación
Dra. Mónica Gamboa Calderón. Jefe Unidad Planificación Sectorial
Lic. Carlos Andrés Guzmán Brenes, Unidad Planificación Institucional
Lic. José Ricardo Morales Sequeira, Unidad Planificación Institucional
MSc. Katherine Cruz Andrade, Unidad Planificación Institucional
Licda. Milena Calderón Durán, Unidad Planificación Institucional
Lic. Sergio Hernández Marín, Unidad Planificación Institucional
Dra. Mauren Arias Gutiérrez. Unidad Planificación Institucional
Licda. Elvira Agüero Acuña. Unidad Planificación Institucional

Aprobado por

Dra. Andrea Garita Castro
Directora
Dirección de Planificación

Contenido

Lista de Figuras vi
Lista de Tablas vi
Siglas vii
Términos viii
Introducción x
Generalidades de la GpRD xi
Desarrollo y Generación de Valor Público 2
Determinación del valor público 3
Población Objetivo 6
Definición 6
La vinculación de la población Objetivo con la planificación estratégica: 7
Objetivos 9
General 9
Objetivos Específicos 9
Marco Conceptual 10
Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) 10
Definición 10
Principios 12
Planificación para Resultados 12
Pilares: 14
1. Planificación estratégica 15
2. Presupuesto por resultados 15
3. Gestión financiera para resultados 16
4. Gestión de programas y proyectos: 19
5. Mecanismos de Seguimiento y Evaluación 20
Ciclo de planificación por resultados del desarrollo 22
Instrumentos de planificación: 24
Herramientas de Planificación 25
Marco Metodológico 27
a. Metodología. 28
b. Desarrollo de capacidades 32

c. Identificación de actores sociales. 34
d. Procedimientos 37
Definición de Objetivos 41
Elaboración de indicadores de resultado 48
Implementación de la GpRD 50
Mecanismos de Seguimiento y Evaluación 51
Seguimiento: 52
Evaluación: 54
Gestión de Riesgo 56
Definición de Riesgos: 56
Plan de Acción 61
Referencias 69
ANEXOS 71
Matrices de priorización: 75
Mapas de vulnerabilidad 76
Análisis multicriterio 80

Lista de Figuras

Figura 1 Valor público que ofrece el Ministerio de Salud 4
Figura 2 Principios de la GpRD 12
Figura 3 Cadena de resultados 13
Figura 4 Pilares de la GpRD 14
Figura 5. Criterios para considerar para el monitoreo y evaluación. 21
Figura 6 Ciclo de planificación por resultados del desarrollo 22
Figura 7 etapas del diagnóstico 23
Figura 8 Jerarquía de los instrumentos de planificación 24
Figura 9 Líneas de acción o Estratégicas. 28
Figura 10 Pasos a desarrollar en la cadena de resultados 30
Figura 11 Ejemplo de pasos para lograr cadena de resultados 30
Figura 12 Prinicipios para el Desarrollo de capacidades 32
Figura 13 Líneas de acción o estratégicas 40
Figura 14 Árbol de objetivos 43
Figura 15 Jerarquía de Objetivos 44
Figura 16 Ejemplo de redacción de objetivos según tipo de pilar. 45
Figura 17 Cadena de resultados 46
Figura 18. Ejemplo de elaboración de objetivos específicos 47
Figura 19. Indicadores según definición SMART 48
Figura 20. Contribución del SEVRI a la GpRD y el Valor Público 60
Figura 21. Pasos para construir herramienta de análisis multicriterio. 80

Lista de Tablas

Tabla 1 Diferencias entre Planificación tradicional y GpRD 11
Tabla 2 Tipología de indicadores de resultados 49
Tabla 3 Ejemplo de elaboración de meta 50
Tabla 4. Plan de Acción "Estrategia orientadora en GpRD para el Ministerio de Salud 2024-2026 62
Tabla 5. Matriz de priorización. 75
Tabla 6. Criterios de evaluación para el análisis multicriterio 81

Siglas

CI: Control Interno.

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

GFR: Gestión Financiera para Resultados.

IPSUM PLAN: Sistema de Planificación en el Ministerio de Salud

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

NGP: Nueva Gestión Pública.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PEN: Plan Estratégico Nacional

POI: Plan Operativo Institucional.

PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNS: Plan Nacional de Salud.

PpRD: Planificación para Resultado del Desarrollo

SEVRI: Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional.

Términos

Actividad: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados

Cadena de resultados: Secuencia causal de una intervención que estipula las diferentes fases conducentes a la consecución de los objetivos deseados, comenzando generalmente con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en los efectos directos y los impactos. En algunos casos, los destinatarios (o el «alcance») forman parte de la cadena de resultados.

Desempeño: Medida en que una intervención o un asociado actúa con arreglo a criterios, estándares y directrices específicos u obtiene resultado.

Evaluación inicial: Determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención antes de tomar la decisión de financiamiento o ejecución.

Eficacia: 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.

Eficiencia: Medida en que la intervención brinda, o podría brindar, resultados de forma rentable y oportuna.

Evaluación: Valoración sistemática y objetiva de una intervención 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. «Evaluación» también se refiere al proceso de determinar el valor o la trascendencia de una intervención.

Evaluación ex ante: Evaluación que se realiza antes de poner en práctica una intervención.

Evaluación durante: Evaluación que se realiza durante la puesta en práctica de una intervención (mientras esta se encuentra en curso).

Evaluación ex post: Evaluación de una intervención que se efectúa una vez que esta ha concluido.

Herramienta analítica: Método empleado para procesar e interpretar datos recogidos o recabados.

Impacto: Medida en que la intervención ha tenido o se prevé que tenga importantes efectos de carácter general, positivos o negativos, intencionales o no.

Indicador: Variable o factor cuantitativo o cualitativo de interés, relacionado con la intervención y sus resultados, o con el contexto en el que esta tiene lugar.

Insumos: Recursos financieros, humanos, materiales (en especie) e institucionales (incluida la tecnología y la información) empleados para la intervención.

Indicador del desempeño (o de los resultados): Variable o factor cuantitativo o cualitativo que ofrece un medio sencillo, verificable y fiable para medir el desempeño de un actor, generalmente en relación con proceso de ejecución.

Gestión de conocimientos: Proceso o método mediante el cual las instituciones recaban, distribuyen, mantienen y utilizan de manera efectiva los conocimientos para alcanzar sus fines últimos.

Meta: Objetivo, normalmente cuantitativo, definido como el valor de un indicador establecido. Suele fijarse al inicio de una intervención y se prevé alcanzarla en una fecha específica con los recursos disponibles

Introducción

El Ministerio de Salud (MS) es el garante de la protección y mejoramiento de la salud de la población. La Ley N° 5395 General de Salud, en su artículo 2, establece, "*Es función esencial del Estado, velar por la salud de la población*", corresponde al Poder Ejecutivo, por medio del MS, garantizar el derecho a la salud de todos los habitantes del país. Esto lo hace por medio de la ejecución de las funciones rectoras de la salud, las cuales se ejecutan por medio de los procesos de regulación, vigilancia, normalización, control y el desarrollo de políticas e instrumentos de planificación.

Que el Estado costarricense, mediante la Directriz 093-P Gestión para Resultados del Desarrollo dirigido al sector público (GpRD) del 30 octubre del 2017, publicado en el diario oficial La Gaceta Número 23 del 06 de diciembre del 2017, establece en su artículo 1 lo siguiente: "*Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo*".



La Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD), es un enfoque que orienta la acción de los actores públicos, en este caso el MS en la generación del mayor valor público, a través de los diferentes instrumentos, herramientas, gestiones inciden en un efecto en la población.

Desde el MS, se ha procedido con la implementación de este enfoque, mismo que podrá verse reflejado en la Política Nacional de Salud 2023-2033, en el Plan de Acción para la Política Nacional de Salud 2024-2028, en el Plan estratégico Institucional (PEI) 2024-2033, instrumentos elaborados con un enfoque de GpRD.

Generalidades de la GpRD

El enfoque de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, es un instrumento de la Nueva Gestión Pública (NGP) orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para "*(…)facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el 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*". (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo, 2016)

Surge en este contexto la GpRD, que se enmarca dentro de la nueva gerencia pública y que según diferentes organismos internacionales puede contextualizarse como:

"(…) una corriente gestada en la década de 1970 por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia. En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública". (BID, 2010: 5).

La GpRD, es un enfoque que desde la década de los 70 se viene construyendo y elaborando como esa nueva perspectiva gerencial, permitiendo esto a su vez la búsqueda desde los años 70 la eficiencia y la eficacia.

A su vez, y de acuerdo con la propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), entiende la GpRD como:

"(…) un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el 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" (Serra, 2007)(BID y CLAD, 2007).

El CLAD, entiende la GpRD como ese proceso de crear valor público, logrando maximizar la eficiencia y la eficacia en el ejercicio y cumplimiento de los objetivos por parte de las instituciones públicas, en este caso el MS.

Para el año 2010 y con la madurez en el pensamiento de la gestión administrativa, el Banco Interamericano de Desarrollo, acuña la GpRD 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". (BID, 2010; 5).

El BID, incorpora a los actores públicos del desarrollo y generar mayor valor público, y así alzar los cambios sociales planeados.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la GpRD para que sea aplicada con éxito requiere la introducción de cambios paulatinos en la estructura y operación de las instituciones públicas, en este caso el MS, el cual tiene como finalidad lograr alcanzar los efectos esperados y proyectar una Gerencia Pública que gestione un mejor equilibrio entre la demanda de los bienes y servicios y las decisiones políticas institucionales. Este documento tiene como propósito ser un documento de referencia para aquellas iniciativas de intervención, que se lleven a cabo a lo interno del MS en sus tres niveles de gestión y en todo su proceso de planificación (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación). Lo anterior en procura de articular de forma homóloga, armoniosa y eficiente sus diferentes componentes, constituyendo un paso cualitativamente significativo para esta cartera ministerial de cara a impactar positivamente en el desarrollo.

Gestión para Resultados del Desarrollo:

La GpRD como "(…) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)". MIDEPLAN-FOCEVAL-Asesoría. 2016

Desarrollo y Generación de Valor Público

Comprender el enfoque de la GpRD y su vínculo directo con el valor público, es el reflejo de la relación entre el Estado y la población, en este caso en particular, el reflejo del MS con los ciudadanos. Es en esta relación donde se asocia de manera directa en el ejercicio de la planificación con la generación de valor público como máxima acción pública. El valor público va más allá de un asunto monetario, ya que, debe incluir el bienestar social reconocido como tal por los ciudadanos.

El Valor Público se define como: "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" (MIDEPLAN, Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), 2018)

De acuerdo con la Metodología para el diseño de estrategia institucional en la creación de valor público (MIDEPLAN, Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público, 2019), se propone que realice una estrategia institucional considerando 3 componentes fundamentales, a saber:



1. Valor público
2. Apoyo político
3. Capacidad operativa

A su vez, que el MS realice: análisis en materia del: marco jurídico, un análisis del marco filosófico (misión, visión y valores); un análisis de la situación actual del Ministerio (fortalezas, debilidades y amenazas de los ambientes externos e internos), así como la definición del marco estratégico (objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción).

El MS debe conocer los productos institucionales, así como las expectativas y demandas ciudadanas, elementos que le coadyuvarán a definir su estrategia organizacional y en la cual deberá prevalecer el valor público.

El Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (Mideplan, 2017), señala que "(...)al ser las personas usuarias, los beneficiarios directos de los productos y servicios generados desde la Administración Pública, es necesario involucrarlos en los procesos de creación, diseño y mejora de la gestión institucional, mediante la apertura de espacios donde se les involucre como actores de esta gestión".

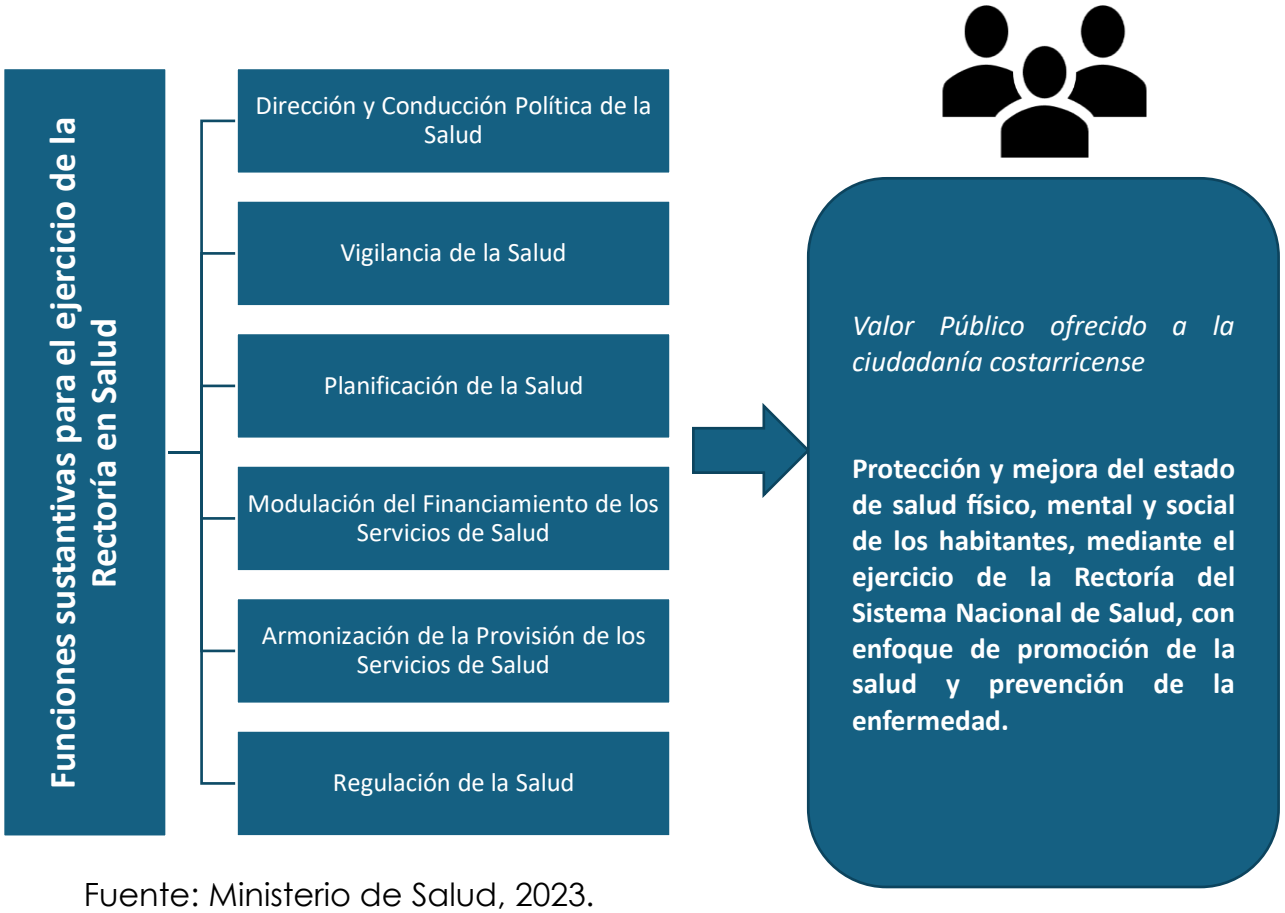
Determinación del valor público

Es importante destacar que "el interés por maximizar la capacidad del Estado en la generación de valor público ha llevado a desarrollar un concepto sobre la manera de gestionar el proceso de la planificación enfocada al desarrollo, que genere mejores y mayores resultados, considerando que la generación de valor público es lo que se espera de la acción estatal", por lo que, surge en este contexto la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo, 2016).

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) se puede contextualizar "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" (MIDEPLAN, 2016).

A partir de las definiciones anteriores, y tomando como base las funciones sustantivas para el ejercicio de la Rectoría en Salud de la Institución, definidas en el artículo 2 de la Reforma al Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud N.º 41999-S, Reformas al Decreto Ejecutivo No. 40724-S del 23 de Setiembre de 2017, se expone en la siguiente figura el valor público que brinda la Institución:

Figura 1 Valor público que ofrece el Ministerio de Salud



Fuente: Ministerio de Salud, 2023.

Para brindar mayor claridad en cuanto al valor público que provee la Institución, a continuación, se describen las funciones sustantivas para el ejercicio de la Rectoría en Salud, definidos en el "Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social de la Salud" del Ministerio de Salud (2011):

Dirección y Conducción Política de la Salud: Función rectora que realiza el Ministro de Salud y sus representantes (Viceministros de Salud, Director General, Directores de Direcciones Regionales de Rectoría de la Salud y Directores de Direcciones de Áreas Rectoras de Salud en sus áreas geográficas de influencia) que consiste en definir las prioridades de intervención sobre los determinantes de la salud y, cuando sea necesario para causar el impacto requerido; concertar directamente con los actores sociales del Sistema de Producción Social de la Salud, las acciones estratégicas necesarias, incluidas las relacionadas con la consecución de recursos, para proteger y mejorar la salud de la población.

Vigilancia de la Salud: Función rectora que realiza el Ministerio de Salud, con la participación de los actores del Sistema de Producción Social de la Salud, que consiste en seleccionar, recopilar, integrar, analizar y difundir información sobre la salud, sus determinantes y tendencias, a fin de seleccionar las medidas más apropiadas para proteger y mejorar la salud de la población. Con lo anterior, se logra desprender que, la función de Vigilancia de la Salud trasciende la vigilancia Epidemiológica, a su vez incluye: el seguimiento y el análisis de los determinantes de la salud, desde las dimensiones socioeconómica y cultural, ambiental, biológica y de servicios de salud, y producen un efecto significativo, positivo o negativo, sobre la salud. Contiene además el seguimiento de la magnitud de la exposición a estos determinantes y de su efecto final sobre el individuo.

Planificación de la Salud: Función rectora que realiza el Ministerio de Salud consiste en formular y ejecutar, con la participación de los actores del Sistema de Producción Social de la Salud, planes y proyectos, sectoriales, dirigidos a proteger y mejorar la salud de la población, a partir de las políticas nacionales de salud y de la información sobre la salud, sus determinantes y sus tendencias.

Modulación del Financiamiento de los Servicios de Salud: Función rectora ejercida por el Ministerio de Salud, la cual consiste en: "garantizar que el financiamiento de los servicios públicos de salud se mantenga acorde con las prioridades establecidas en la Política Nacional de Salud, Plan de Acción de la Política, Plan Estratégico Institucional y demás planes de salud".

Armonización de la Provisión de los Servicios de Salud: Función rectora que ejerce el Ministerio de Salud, consiste en: determinar, con criterios de necesidad, desempeño e impacto, el conjunto de servicios de salud que deben ser garantizados por el Estado, así como definir en el modelo mediante el cual se entregan esos servicios y promover la articulación y complementariedad de los proveedores de servicios de salud, tanto públicos como privados.

Regulación de la Salud: Función rectora que realiza el Ministerio de Salud que consiste en; con la participación de los actores del Sistema de Producción Social de la Salud, elaborar y controlar el marco normativo que debe acatar toda persona física y jurídica que provea o reciba bienes y servicios de interés sanitario; o que realice actividades o mantenga conductas que, por su naturaleza, puedan afectar la salud de las personas, a fin de garantizar la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad, según corresponda, de los bienes, servicios, actividades y conductas, de interés o impacto sanitario. A modo de ampliar sobre el Valor Público, se podrá consultar el documento emitido por MIDEPLAN denominado: "Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público" del 2019.

Población Objetivo

Definición

Se entiende como población objetivo: "Es aquel actor social, económico o ambiental como objeto de atención, por diversas causalidades que generan problemáticas a ese actor en particular y que la política pública como línea de acción busca resolver, la población objetivo hacia el cual está dirigida ese instrumento de planificación y puede estar determinada por diversas características socioeconómicas, demográficas, geográficas, entre otras" (Ministerio de Salud, Procedimiento para la elaboración de políticas y planes de acción, 2024)

Las Políticas Públicas, los planes, programas y proyectos (como instrumentos de planificación) tienen un actor social, económico o ambiental como objeto de atención, por diversas causalidades que generan problemáticas a ese actor en particular y que la política pública como línea de acción busca resolver, la población objetivo hacia el cual está dirigida ese instrumento de planificación y puede estar determinada por diversas características socioeconómicas, demográficas, geográficas, si corresponde a lo interno del MS o entre otras.

Una vez definido el grupo objetivo (interno o externo al MS), es momento de establecer los mecanismos de participación ciudadana por los cuales intervendrán en la formulación, implementación, el seguimiento y evaluación de la política. Con base en el mapa de actores, es importante definir cuáles de ellos deberán participar en cada una de las etapas, con especial énfasis en las instituciones públicas que por sus mandatos legales tienen responsabilidad directa o complementaria en los temas que se aborden, para lo cual deberá asignar los recursos necesarios que conduzcan al logro de resultados.

El MS aborda dos tipos de poblaciones: A lo interno del Ministerio de Salud, entiéndase los funcionarios del MS y sus respectivas unidades organizativas en los tres niveles de gestión y a lo externo del Ministerio de Salud la población objetivo corresponde a toda la población del territorio nacional, esto dado que, se interviene en el mejoramiento de la Salud Pública de Costa Rica, y toda la población se ve beneficiada con las intervenciones que realiza el MS.

En el enfoque de gestión para resultados, el apartado sobre la población objetivo es clave porque define el grupo al cual se dirigen las políticas o proyectos. Hoy este proceso de selección y segmentación de la población es fundamental para garantizar que los recursos y esfuerzos se orienten hacia quienes más lo necesitan optimizando así los recursos.

La población objetivo se refiere al grupo específico de personas o entidades que serán beneficiadas por una política, programa o proyecto. Esto puede ser determinado con base en factores como nivel socioeconómico, ubicación geográfica, edad, género, entre otros.

Hay distintas herramientas de selección y metodologías para la selección de la población objetivo entre ellas se citan: encuestas, estudios demográficos y análisis de datos para identificar de manera precisa a la población objetivo algunas herramientas comunes incluyen:





La vinculación de la población Objetivo con la planificación estratégica:

En el enfoque de la GpRD, la vinculación de la población objetivo con la planificación estratégica es un elemento crucial para garantizar la relevancia, sostenibilidad y efectividad de las políticas públicas.

Involucrar siempre a los beneficiarios directos y a las partes interesadas en las fases iniciales del diseño de las intervenciones, cualesquiera que sea, permite a la institución alinear los objetivos estratégicos con las necesidades reales y las expectativas de la población, promoviendo un mayor sentido de apropiación y compromiso hacia los resultados esperados.

La integración de la población objetivo en el proceso de planificación estratégica facilita la identificación precisa de los problemas prioritarios y las barreras contextuales que pueden afectar la implementación de las políticas planes programas y proyectos, incluso las estrategias que se pretenden desarrollar. Esto no sólo mejora el diagnóstico inicial, sino que, también permite una mejor priorización de las intervenciones, asegurando que los recursos se asignen eficientemente a acciones que generen el mayor efecto o impacto. En este sentido, el enfoque participativo en la planificación estratégica se encuentra alineado con los principios de la intención y la transparencia fundamentales en la GpRD.

Participación activa de la población objetivo contribuye con la sostenibilidad de los recursos, cuando los beneficiarios están directamente involucrados en la formulación de las metas y estrategias, es más probable que desarrollen un sentido

de propiedad sobre los procesos y resultados, lo que reduce la resistencia al cambio y fomenta una mayor cooperación durante el proceso de implementación, se ha visto que cuando la población tiene mayor grado de participación alta, el éxito de las intervenciones de desarrollo son más evidentes.

Por ende, la vinculación de la población objetivo en la planificación estratégica permite establecer indicadores más precisos y adecuados para medir el éxito de las intervenciones desde la perspectiva de los beneficiarios, esto fortalece los mecanismos de rendición de cuentas y la evaluación participativa, dos elementos clave en la GpRD, Incrementando así la legitimidad y eficacia de las intervenciones se refuerza el marco de transparencia inclusión y sostenibilidad.

La adecuada identificación de la población objetivo y su selección tiene un impacto directo en la planificación estratégica ya que influye en:

a. Definición de objetivos y metas: los objetivos de un plan estratégico deben reflejar las necesidades de la población objetivo, por ejemplo: si se selecciona una población vulnerable en términos de salud, los objetivos deben estar orientados hacia la mejora de los indicadores de salud de ese grupo específico.

b. Diseño de intervenciones y acciones estratégicas: las acciones deben estar dirigidas a resolver las problemáticas o mejorar las condiciones de la población objetivo. Esto incluye tanto la implementación de políticas públicas como el uso de instrumentos para medir avances y resultados.

c. Monitoreo y evaluación: para medir el éxito del plan estratégico es importante tener indicadores claros relacionados con el impacto sobre la población objetivo. Estos indicadores deben ser diseñados de manera que reflejen si las intervenciones están mejorando efectivamente la situación de dicha población.

Objetivos

General

El objetivo general del presente documento es establecer una estrategia orientadora, en la adopción del enfoque de la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) en los procesos de planificación para la implementación de acciones de salud, para alcanzar los resultados y efectos que propicien el valor público del MS.

Es conveniente indicar que a nivel general y para la adopción del enfoque de GpRD en el país, existen documentos elaborados por MIDEPLAN o metodología Internacional que sirve de referencia en la construcción de la GpRD.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco conceptual y metodológico que defina claramente los principios, metodologías y herramientas del enfoque de GpRD adaptado a las necesidades y contextos específicos del MS.

2. Incorporar el enfoque de la GpRD en los procesos de planificación en todos los niveles de planificación estratégica y operativa del MS desde sus diferentes fases de intervención pública: formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos.

3. Proponer un sistema robusto de monitoreo y evaluación que permita medir los resultados y efectos de la implementación del enfoque de la GpRD, asegurando la mejora continua y la rendición de cuentas en las acciones de salud del MS.

4. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal del MS, asegurando que comprendan y puedan aplicar eficazmente el enfoque de la GpRD en sus actividades diarias.

Marco Conceptual

Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD)

El Ministerio de Salud, por medio de la Dirección de Planificación, tiene gran interés de maximizar la capacidad de esta cartera ministerial, en la generación de valor público a través del elaboración, concertación, articulación y desarrollo del ciclo de planificación en todos los instrumentos que construyen en materia de salud.

Definición

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gestión Pública (NGP) orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para "*(…)facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el 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*". (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo, 2016)

> La GpRD es una forma de gestión que orienta la planificación, presupuestación, implementación y evaluación, con el objetivo de generar valor público desde la acción institucional efectiva, que transforma las condiciones de vida de la población (ICAP. 2021)

Otros autores proponen que la gestión por resultados para el desarrollo es una estrategia de gestión centrada en la mejora del desempeño de la acción del estado y en las mejoras sostenibles en los resultados del país.

La GpRD, requiere de la introducción de cambios paulatinos en la estructura y la organización del MS para producir los efectos esperados, estos cambios fomentan a que las instituciones trasciendan de una planificación-presupuesto de manera anual a un estilo más de gerencia pública que busca un mejor equilibrio entre las demandas de los beneficiarios y las políticas internas de cada institución.

MIDEPLAN, en su Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo, muestra la diferencia existente entra la planificación denominada "tradicional" versus la "planificación de gestión para resultados]".

Tabla 1 Diferencias entre Planificación tradicional y GpRD

Atributos	Gestión pública tradicional	Gestión para resultados en el desarrollo
Enfoque general	Enfoque de "Administración pública"	Enfoque de "Gerencia pública" para el desarrollo
Decisiones basadas en	Jerarquía burocrática	Racionalidad económica (eficacia y eficiencia)
Orientación basada en	Planificación tradicional	Planificación para resultados
Autoridad	Centralización de decisiones	Descentralización de decisiones
Control	Control directo	Participación ciudadana
Presupuesto	Anual	Plurianual

Fuente: MIDEPLAN. Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. 2023

La propuesta de la planificación con enfoque para el desarrollo, permite que las decisiones estén tomadas en la racionalidad económica (eficiencia y eficacia), así como la orientación basada en la planificación para resultados.

Aplicar este enfoque radica en centrarse en logros específicos, mejorar la planificación, organización y control de la gestión, conocer mejor las metas de la institución y la generación de valor público.

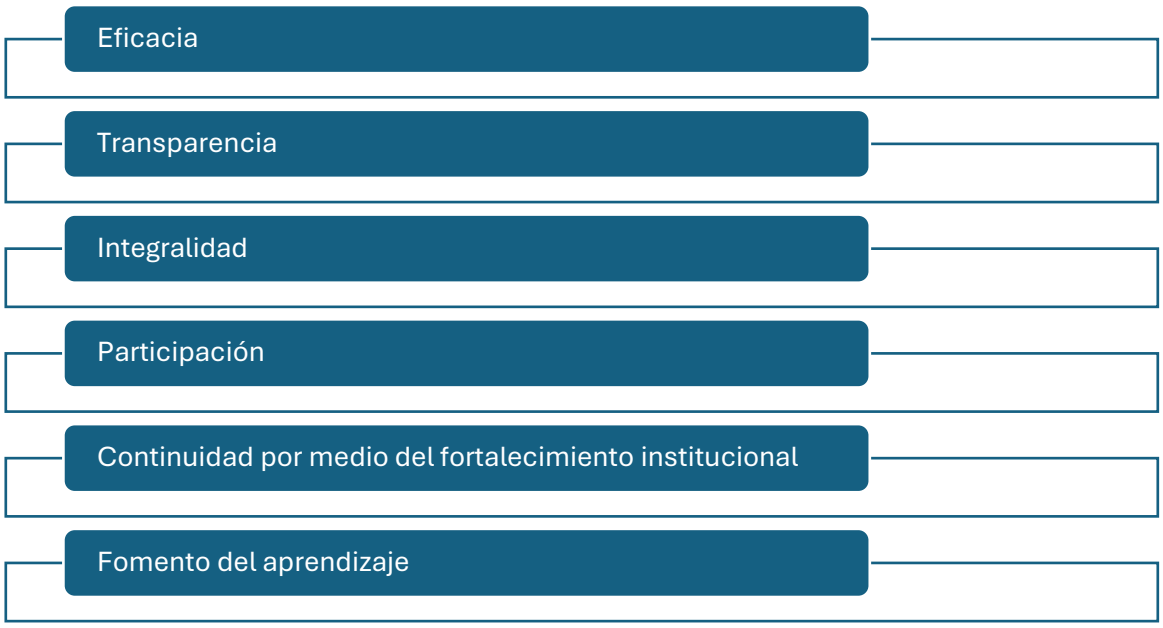
Con la GpRD se busca que las instituciones se enfoquen en lograr los resultados definidos en el Plan Estratégico Institucional, medir el logro de los resultados, así como, la búsqueda de la eficacia en la obtención de los productos que permitirán lograr resultados, busca que se rinda cuentas ante la ciudadanía.

El Dr. Francisco Leal (2020): "El objetivo de la gestión por resultados en las instituciones públicas es habilitarlas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados esperados en materia de bienestar. La noción de este resultado, está asociado al cambio producido por la acción de cada institución en el bienestar de los ciudadanos y no solamente en las actividades o los productos que contribuyen a este cambio con frecuencia tomados como parámetros para evaluar la acción institucional". (Leal, 2020)

Principios

La Gestión para Resultados del Desarrollo basa sus acciones en los siguientes principios:

Figura 2 Principios de la GpRD



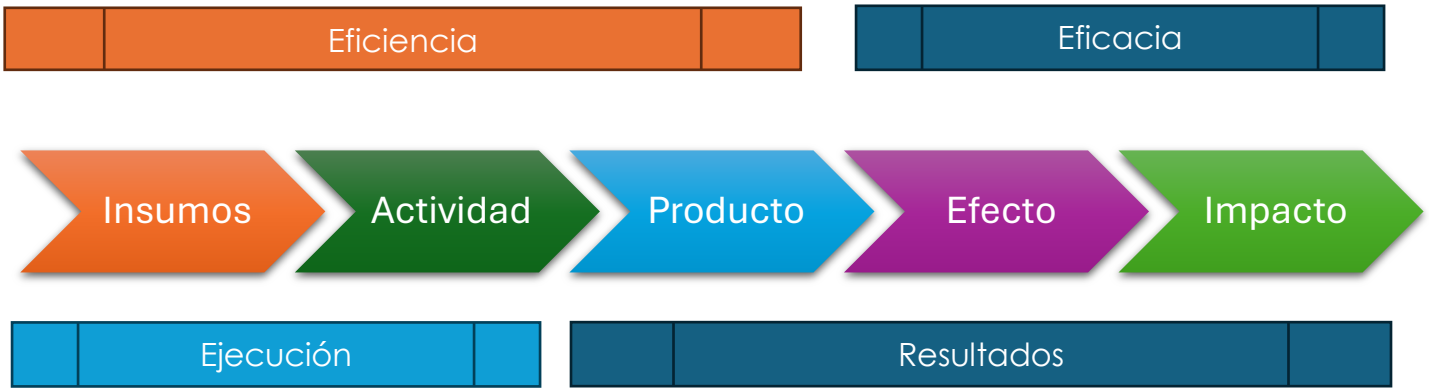
Fuente: Elaboración propia.

La esencia de la gestión por resultados es agregar el valor público el cual se detallará más adelante.

Planificación para Resultados

Para entender la gestión por resultados, es necesario comprender la cadena de resultados, la cual es una herramienta que permite sistematizar la acción de las instituciones y explicitar las acciones necesarias que se deben implementar para alcanzar los resultados proyectados. Su elaboración permite sintetizar las relaciones causa-efecto para alcanzar el impacto y cambio deseado, a través de una serie de elementos en su conjunto, se encaminan a lograr que los resultados deseados sean alcanzables y acordes a las herramientas con que se cuenta (García y García, 2010):

Figura 3 Cadena de resultados



Fuente: Elaboración propia. Tomado MIDEPLAN.

Cada uno de estos elementos sigue una lógica sucesiva que permite crear resultados y orientarlos hacia la eficacia y eficiencia tanto en su formulación, como en la posterior implementación de estos en el marco del accionar institucional. Siguiendo un modelo de causa-efecto, los insumos y las actividades corresponden a elementos que son diseñados y formulados para el accionar o intervención institucional, mientras que los productos, efectos e impacto son la consecuencia de los primeros.

En la cadena de resultados, las actividades se convierten en procesos, un proceso es un ordenamiento de las actividades en donde se va avanzando paulatinamente, para lograr alcanzar un producto. Los productos en términos de la administración pública o de la gestión pública son los servicios, los servicios que se prestan, si prestamos servicios deberíamos de alcanzar los objetivos específicos de la institución y a su vez deberíamos contribuir con el cumplimiento del objetivo general.

En esta cadena, normalmente, estos objetivos generales se llama impactos y los objetivos específicos se llama efecto, como se establece en la cadena de resultados si se cuenta con insumos o recursos puede realizar actividades en procesos si se logra el proceso, tiene que alcanzar productos, si alcanza productos, tiene que alcanzar los efectos y sus objetivos específicos, y si se alcancen sus objetivos específicos tiene que alcanzar impacto y si alcanza impacto va a alcanzar y generar valor un público.

Por eso, la cadena de resultados, resume la lógica de funcionamiento de una intervención, que incluye los insumos, actividades y productos (bienes o servicios) con los que esta cuenta para lograr resultados (a corto, mediano o largo plazo).

La cadena de resultados se convierte en la herramienta que permite comprender el proceso de transformación de los insumos y las actividades en productos, de los cuales se obtienen los efectos e impactos.

Para lograr esta cadena de resultados es menester organizar la planificación bajo la orientación de los siguientes pilares:

Pilares:

Para entender mejor la GpRD el Banco Interamericano de Desarrollo ha definido cinco pilares sobre los cuales se basa este enfoque, estos se detallan a continuación:

Figura 4 Pilares de la GpRD



El diagnóstico de las capacidades institucionales es un paso importante para determinar sus fortalezas y sus debilidades, en aras de preparar e implementar un plan de acción que permita avanzar en la consolidación de la GpRD (Leal, 2020). Estos pilares examinan los elementos indispensables para que el proceso de la creación de valor público esté orientado a lograr

resultados *"La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y ... - Issuu, https://issuu.com/idb_publications/docs/book_es_13178."*

1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es un instrumento de gestión a lo interno del MS, que permite jerarquizar, delimitar y precisar su accionar, es aquella capacidad de visualizar metas a largo plazo; es ese nivel macro que define las estrategias de la institución. Surge en este enfoque la planificación para resultados (PpRD), como forma de planificación que hace énfasis en el logro de los objetivos, los cuales se alcanzan a través de procesos acumulativos de cambio en el largo plazo, la modalidad de planificación más estratégica. Es un proceso sistemático, que implica la transformación de recursos para atender las necesidades de las personas, por lo que responde a principios de participación, integridad, racionalidad, continuidad y previsión. La PpRD, se fundamenta en tres funciones básicas:

a. Coordinación-concertación

b. Evaluación

c. La prospectiva.

2. Presupuesto por resultados

Consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación. Es fundamental la previsión de gastos en función de las prioridades para el desarrollo y que el análisis de la ejecución de los recursos asignados se realice evaluando los resultados alcanzados por la intervención pública (considerando tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios. (MIDEPLAN, 2016)

El propósito principal siempre será alcanzar los resultados proyectados mediante una debida presupuestación. Por ello es por lo que el concepto de presupuesto por resultados se puede comprender igualmente como presupuesto para el desempeño.

El objetivo de la presupuestación por resultados consiste en perseguir los principios de eficacia y eficiencia en la utilidad de los recursos con que cuenta el MS, gestionando los mismos para alcanzar los resultados proyectados. Debe existir un vínculo directo entre la planificación y presupuestación.

Para la construcción de este apartado se debe tener claridad sobre:

a. **Definición de objetivos y resultados**: establecer claramente los objetivos y resultados esperados asegurándose de que estén alineados con las prioridades estratégicas.

b. **Identificación de indicadores de desempeño**: Se seleccionan indicadores específicos y medibles para monitorear el progreso.

c. **Asignación de recursos**: distribuye los recursos financieros basándose en los resultados esperados asegurando que los fondos se utilicen de manera eficiente y efectiva.

d. **Planificación de actividades**: detalla las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estableciendo un cronograma Claro y realista.

e. **Monitoreo y evaluación**: diseñar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el progreso realizando evaluaciones periódicas para ajustar la estrategia según sea necesario.

f. **Gestión de riesgos**: identificar posibles riesgos y desarrollar planes de mitigación monitoreando continuamente los riesgos y ajustando las estrategias en consecuencia.

g. **Informes y transparencia**: mantener un sistema de gestión de la información eficiente asegurándose de que los informes sean claros y accesibles para todas las partes interesadas.

h. **Capacitación y desarrollo de capacidades**: proporcionar capacitación continua al personal involucrado fomentando el desarrollo de capacidades para mejorar la implementación y el monitoreo.

3. Gestión financiera para resultados

La gestión financiera para resultados (GFR) es una metodología que busca alinear los recursos financieros con los objetivos estratégicos de la institución con el fin de maximizar el impacto y la eficiencia en el uso de estos recursos. (MIDEPLAN, Coordinación de instrumentos metodológicos para implementar el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica, 2021) Este enfoque se basa en la premisa de que una planificación y ejecución financiera efectiva son cruciales para alcanzar los resultados esperados y generar valor público.

Como hacer óptima la gestión financiera, este pilar reúne tres componentes estrechamente vinculados a saber: la gestión financiera, la auditoría y las adquisiciones. La Gestión financiera es "(…)el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible. (MIDEPLAN, 2016)

La gestión financiera está integrada por la administración de presupuesto, la contabilidad, la administración de deuda, la administración de efectivo (tesorería) y la administración tributaria (MIDEPLAN, Coordinación de instrumentos metodológicos para implementar el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica, 2021). La auditoría hace referencia a los mecanismos de control interno y externo para asegurar que el MS opere según lo previsto. Mientras que, en materia de adquisiciones se abordan el cumplimiento del marco institucional y normativo para la regulación de las adquisiciones de bienes y servicios.

Principios fundamentales de la gestión financiera para resultados:

1. **Orientación a resultados**: la gestión financiera para resultados se centra en la consecución de resultados específicos y medibles en lugar de simplemente cumplir con el presupuesto asignado, esto implica definir claramente los objetivos e indicadores de desempeño y metas a alcanzar.

2. **Transparencia y rendición de cuentas**: Es fundamental que los procesos financieros sean transparentes y que se rindan cuentas de manera adecuada sobre el uso de los recursos. Esto incluye la publicación de informes financieros y la evaluación periódica del desempeño.

3. **Eficiencia y eficacia**: la gestión financiera para resultados busca optimizar el uso de los recursos financieros garantizando que cada insumo gastado contribuye de manera efectiva a la consecución de los objetivos del MS.

Componentes clave de la gestión financiera para resultados:

1. **Planificación financiera estratégica**:
    a. Análisis de necesidades: identificación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.
    b. Presupuesto basado en resultados: Asignación de recursos financieros basada en la importancia y prioridad de los resultados esperados.

c. Proyecciones financieras: elaboración de proyecciones a corto mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad financiera.

2. **Ejecución financiera**:
   a. Asignación y desembolso de recursos: distribución eficiente de los fondos de acuerdo con el presupuesto aprobado y los planes operativos.
   b. Control presupuestario: Seguimiento continuo del gasto en comparación con el presupuesto para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas.

3. **Monitoreo y evaluación**:
   a. Indicadores de desempeño financiero: definición de métricas claves para evaluar la eficiencia y efectividad del uso de los recursos.
   b. Informes financieros: generación de informes periódicos que detallen el estado financiero y el progreso hacia los resultados esperados.
   c. Auditorías y evaluaciones externas: realización de auditorías y evaluaciones independientes para asegurar la integridad y transparencia de los procesos financieros.

4. **Mejora continua**:
   a. Análisis de lecciones aprendidas: evaluación de experiencias pasadas para identificar áreas de mejora y aplicar las lecciones aprendidas en futuros ciclos financieros.
   b. Capacitación y desarrollo: inversión en la formación del personal en temas de gestión financiera y orientación para resultados.

Beneficios de la gestión financiera para resultados

1. Mayor alineación con objetivos estratégicos: al focalizar los recursos financieros en la consecución de resultados específicos la institución logra una mayor coherencia entre sus acciones y sus metas estratégicas.

2. Mejora en la toma de decisiones: la disponibilidad de información financiera precisa y oportuna facilita la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia.

3. Mayor transparencia y confianza: la transparencia en la gestión financiera y la rendición de cuentas contribuyen a generar confianza y fortalece la imagen de la institución.

4. Optimización de recursos: al buscar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, de la institución y así pueda lograr más con menos maximizando el impacto de cada presupuesto invertido.

No obstante, el presupuesto por resultados y la Gestión Financiera que se elabora en la presente estrategia es de carácter referencial, dado que y según competencias rectoras, estos dos pilares, a saber; Presupuesto para resultados y Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones corresponden al marco de acción del Ministerio de Hacienda como ente rector, por lo que la Dirección Financiera de Bienes y Servicios de este Ministerio deberá ajustar su marco de acción a lo que instruye el Ministerio de Hacienda en su procedimiento denominado: "Coordinación de instrumentos metodológicos para implementar el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica" en cuanto al enfoque de la Gestión para Resultados, y se tome en consideración lo descrito en este la presente estrategia.

4. Gestión de programas y proyectos:

Los programas y proyectos deben estar alineados con las prioridades de desarrollo y establecer indicadores y metas con los resultados previstos de producto, efecto e impacto, así como las distintas actividades necesarias para su ejecución con plazos establecidos y las organizaciones y personas responsables de cumplir con las tareas respectivas. (MIDEPLAN, 2016)

La GpRD, se centra en la obtención de resultados medibles que contribuyen con el desarrollo sostenible y al bienestar de la población, dentro de este marco, la gestión de programas y proyectos adquiere un rol esencial, ya que son medios a través de los cuales se implementan las estrategias y se alcanzan los resultados esperados. En toda gestión de programas y proyectos se deberá al menos cumplir con:

a. **Planificación estratégica y alineación con los objetivos**: la gestión de programas y proyectos bajo el enfoque de la gestión para resultados del desarrollo exigen una alineación explícita con los objetivos institucionales sectoriales y nacionales. Esto quiere decir que, desde la Concepción de un programa o un proyecto debe haber una claridad sobre cómo estos contribuyen con los resultados estratégicos y demás objetivos planteados en los instrumentos de planificación institucional.

b. **Del ciclo de vida del proyecto**: la gestión eficaz del ciclo de vida del proyecto es crucial para asegurar que los programas y proyectos alcancen los resultados planificados. Esto abarca desde la identificación, formulación, pasando por el diseño, la implementación hasta el monitoreo evaluación y cierre.

c. **Gestión de riesgos**: este es un componente clave en la gestión de programas y proyectos orientados a los resultados. Se Debe identificar evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar la consecución de los resultados incluyendo los riesgos financieros, operacionales entre otros.

d. **Capacidades institucionales y gestión del conocimiento**: para que la gestión de programas y proyectos sea efectiva en el marco de la gestión para resultados, es fundamental contar con capacidades institucionales, no sólo competencias técnicas en la gestión de proyectos sino también habilidades en el análisis de datos, monitoreo y evaluación, así como la gestión del conocimiento.

e. **Enfoque de sostenibilidad y escalabilidad**: debe incorporarse un enfoque en la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Es esencial que las intervenciones sean diseñadas y ejecutadas de manera que sus beneficios perduren más allá de la duración del proyecto, considerando la escalabilidad es decir la capacidad de replicar o ampliar los proyectos exitosos para maximizar su impacto.

5. Seguimiento y Evaluación

La medición de resultados es fundamental para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos), considerando los resultados obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios de la acción estatal. El seguimiento se define como "(…) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste". (MIDEPLAN, 2016)

La evaluación "(…) está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo" (MIDEPLAN, 2016). La evaluación puede realizarse en las etapas ex-ante, durante o ex-post de los programas y proyectos públicos. (MIDEPLAN, 2016)

En esta etapa es indispensable vigilar y revisar constantemente que los resultados según los cuales se orientó la planificación, presupuesto, acción e implementación se hayan alcanzado o se encuentren en proceso de conseguirse.

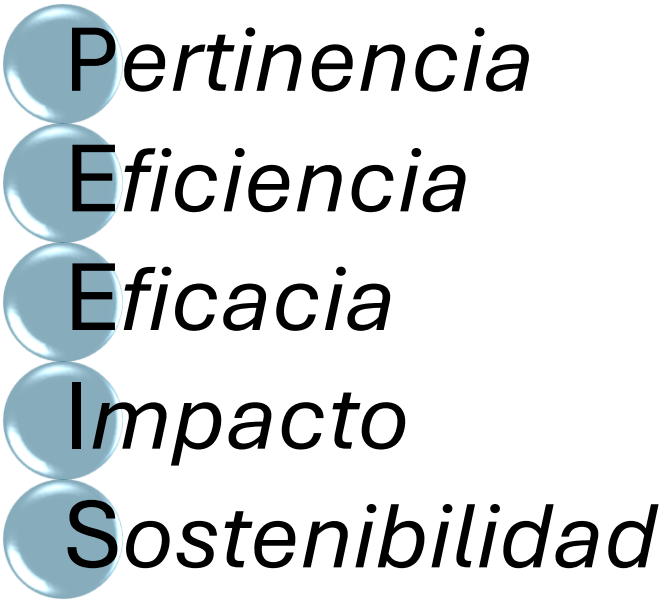
El monitoreo como actividad de vigilancia sobre el desempeño institucional involucrar la recopilación y el análisis de los principales indicadores para así conocer el nivel de cumplimiento de aquellos resultados proyectados e identificar aquellas situaciones que puedan ir solventándose en el camino.

Esta revisión continua permite realizar modificaciones o ajustes de las acciones de la institución que se vayan detectando.

La etapa de evaluación corresponde con aquel ejercicio sistemático de revisión, estimación de verificación de los resultados que está teniendo la institución a través de las distintas acciones o líneas estratégicas desarrolladas orientadas hacia la población o a un área que se busca beneficiar, por eso es importante entender que el monitoreo determina el cumplimiento de los resultados y la evaluación explica el estado actual del alcance de los resultados.

Varios autores, proponen que durante el proceso de evaluación se tome en consideración al menos los siguientes criterios de análisis en el monitoreo y evaluación:

Figura 5. Criterios para considerar para el monitoreo y evaluación.



Fuente: Tomado de la Guía de Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionalidad del SICA. 2021.

Ciclo de planificación por resultados del desarrollo

La GpRD, debe comprenderse como un ciclo que va desde la estimación hasta la evaluación de los efectos e impactos de las diferentes acciones que realiza el MS, en la atención de las necesidades de la población. MIDEPLAN desagrega este ciclo de la siguiente manera, también hace referencia a momentos de la planificación como se detalla en la siguiente imagen:

Figura 6 Ciclo de planificación por resultados del desarrollo

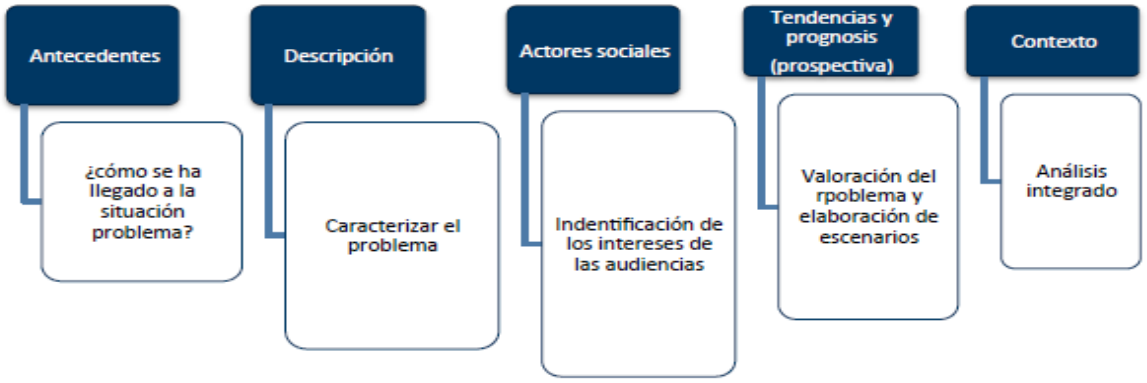


Fuente: Mora, Juan Carlos (2009) y artículo 2 del Decreto 37735-PLAN.

Fuente: Tomado de Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico. MIDEPLAN. 2016.

Diagnóstico: conocido como el momento analítico-descriptivo, es aquella etapa de diagnóstico y cuantificación de necesidades. MIDEPLAN, define elaborar los siguientes elementos:

Figura 7 etapas del diagnóstico



Fuente: MIDEPLAN, 2013.

Prognosis: corresponde con la definición tanto del momento analítico descriptivo como del momento normativo en donde se plantea la definición del objetivo o la transformación deseada y la propuesta de valor público que incluye visión, misión y valores.

Programación y Asignación de recursos: corresponde con el momento estratégico, en donde se definen los objetivos de desarrollo, propósitos, objetivos específicos, así como, el conjunto de acciones sistemáticamente programadas que conforman las intervenciones que el MS llevará a cabo. Estas acciones son construidas con la participación de distintos actores sociales. En este momento se incorporan aspectos relacionado con la formulación de indicadores, seguimiento y evaluación, transparencia como parte de la rendición de cuentas.

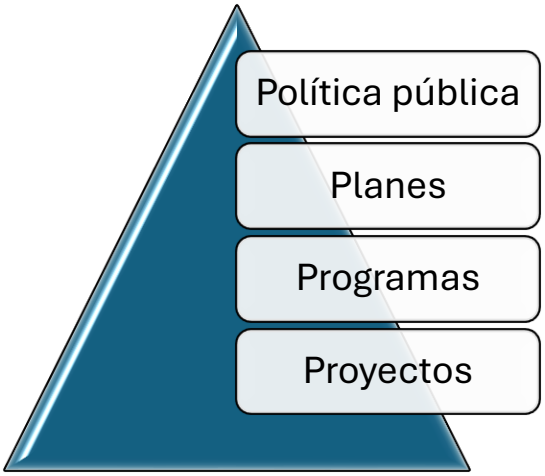
Ejecución: La ejecución se considera dentro del momento táctico-operacional. Este momento combina el elemento táctico porque debe servir para instrumentar las estrategias identificadas y operativo porque operacionaliza la intervención. Esta operacionalización de los objetivos específicos de la intervención conlleva la identificación de indicadores, línea base, metas, recursos asignados y responsables.

Seguimiento y Evaluación: este apartado se considera dentro del momento táctico-operacional. Brinda información real y oportuna a los tomadores de decisiones, en aras de retroalimentar y mejorar la adopción de decisiones sobre el desempeño de las intervenciones realizadas.

Instrumentos de planificación:

Los instrumentos de planificación expresan la forma en que se operacionaliza el proceso de planificación para resultados del desarrollo. Estos instrumentos siguen una jerarquía que aporta su respectiva vinculación con los niveles de planificación (entendidos estos niveles como: global, institucional, regional, sectorial y local), por lo que debe existir una línea de concordancia entre ellos, en la figura siguiente se representa esa línea jerárquica de los instrumentos de planificación.

Figura 8 Jerarquía de los instrumentos de planificación



Fuente: Elaboración propia.

Según MIDEPLAN, hay otros instrumentos de planificación que pueden facilitar la GpRD, entre ellos: presupuestos por resultados, marco fiscal de mediano plazo, la gestión financiera (como sistema integrado en áreas como contabilidad, ejecución del presupuesto, crédito público, tesorería), contratos de gestión entendidos como los convenios entre instituciones e indicadores del desempeño.

Cada uno de los instrumentos mencionados puede ser visto como un engranaje, permitiendo que la cadena de resultados funcione adecuadamente, es importante indicar que la sola existencia de éstos, no garantiza una gestión eficaz y eficiente, por lo que se recomienda, que durante la elaboración de cualesquiera de los instrumentos antes citados revisar las siguientes consideraciones:

1. Plan Estratégico Institucional: El plan estratégico es la base de la gestión por resultados en este instrumento de planificación se delimitan objetivos y se identifican los riesgos desarrollar el plan estratégico es básico para toda la gestión dado que marca el inicio y las estrategias a largo plazo, en ella se puede:

1. Conocer el entorno
2. Definir misión visión y valores institucionales
3. Realizar el análisis interno de la institución conociendo las debilidades y fortalezas internas de la institución
4. Se fijan los objetivos los cuales son medibles alcanzables

2. Plan Operativo Institucional: el plan operativo está alineado en torno al plan estratégico planteado el cómo se va a llevar a cabo se trata de un instrumento de planificación que forma parte del plan estratégico en sí en el plan operativo se trazan los procesos y proyectos y sus respectivos indicadores.

3. Definición del presupuesto: la definición del presupuesto atraviesa tanto el plan estratégico como el plan operativo, este apartado consiste en estimar cuánto cuestan los recursos con que las unidades organizativas contarán para la producción de los bienes y servicios que se prestan al interno del MS.

4. Diseño y ejecución de programas y proyectos: en esta etapa se identifican y alinean los procesos y proyectos con sus respectivos indicadores. De igual manera requiere la trazabilidad con los instrumentos citados en figura anterior.

5. Monitoreo y evaluación: se determinan los indicadores principales en los diferentes procesos y proyectos junto con el tiempo de revisión en esta etapa se realiza la evaluación en seguimiento del plan estratégico con la medición de los responsables periodicidad y herramientas a utilizar.

Herramientas de Planificación

En la GpRD se puede utilizar cualesquiera de los siguientes tres grupos de herramientas disponibles:

a. **Instrumentos de gestión**:
    a. Marco Lógico: Es una herramienta que ayuda a estructurar y planificar proyectos identificando objetivos, resultados, actividades e indicadores.
    b. Análisis, diseño y planificación estratégica
    c. Diseño organizacional
    d. Diseño de políticas públicas y desarrollo de programas
    e. Mercadeo estratégico y operativo
    f. Presupuesto contabilidad y análisis de costos
    g. Gestión de operaciones, diseño de procesos y diseño de entornos de servicio gestión de la producción de servicios
    h. Teoría del cambio: permite visualizar cómo y por qué se espera que ocurra un cambio específico, ayuda a mapear las

relaciones causa y efecto entre actividades y resultados esperados.

b. Información como proceso generador de conocimiento

a. La medición del desempeño: son métricas específicas que se utilizan para medir el progreso hacia los objetivos
b. Conocimiento de la demanda social
c. Cuantificación de los costos de producción
d. Identificación de los impactos

c. Instrumentos de función directiva:

a. Presupuestación por resultados: asigna recursos financieros basándose en los resultados esperados, asegurando que los fondos se utilicen de manera eficiente y efectiva.
b. Reconocimiento formalizado en la función de gestión
c. Sistema de capacitación para el ejercicio de la función directiva
d. Análisis del entorno institucional coherente con la lógica de la gestión por resultados.
e. Mapas estratégicos: Visualiza los objetivos estratégicos y como se interrelacionan, ayudando a alinear las actividades.
f. Cuadro de mando integral: como herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos operativos, monitorea el desempeño a través de los indicadores.

Esta es una muestra de las posibles herramientas de planificación, es menester indicar que desde MIDEPLAN se han elaborados guías que orientan este proceso, así como literatura académica que también se puede consultar.

Marco Metodológico

La presente estrategia orientadora de planificación para el MS, basada en la Gestión para Resultados del Desarrollo, se construyen siguiendo las orientaciones metodológicas del Ministerio de Planificación y Política Económica, extraídas del "Manual de Planificación con Enfoque para Resultados del Desarrollo", "Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados del Desarrollo en Costa Rica", "Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público", así como, literatura publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo y documentos emitidos por el Sistema de Integración Centroamericano y República Dominicana SICA.

"La cadena de resultados muestra como una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con cualquier intervención pública, interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos deseados" (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo, 2016).

Para trabajar en la operacionalización de la estrategia, se consideran las siguientes líneas de acción o estratégicas propuestas en el presente documento:

Figura 9 Líneas de acción o Estratégicas.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

a. Metodología.

Los siguientes pasos para desarrollar la Teoría del Cambio, también conocida como la aplicación de la Cadena de resultados, es la que se describe a continuación:

1. **Configuración de la Visión**:
    - Define claramente la visión y los objetivos a largo plazo.
    - Asegurarse de que estos objetivos estén alineados con las prioridades nacionales o institucionales.

2. **Desarrollo de la Teoría del Cambio**:
    - Identifica los resultados esperados y cómo se lograrán.
    - Establece las relaciones de causa y efecto entre las actividades y los resultados.

3. **Traducción de la Teoría del Cambio en un Marco Lógico**:
    - Crea un marco lógico que detalle los objetivos, resultados, actividades e indicadores.
    - Incluye supuestos y riesgos que puedan afectar la implementación.

4. **Identificación de Indicadores de Desempeño**:

- Selecciona indicadores claros y medibles para monitorear el progreso.
- Define los medios de verificación para cada indicador.

5. **Establecimiento de la Línea de Base y Objetivos**:
    - Recoge datos iniciales para establecer una línea de base.
    - Fija objetivos específicos y alcanzables basados en la línea de base.

6. **Monitoreo y Evaluación**:
    - Diseña un sistema de monitoreo continuo para evaluar el progreso.
    - Realiza evaluaciones periódicas para ajustar la estrategia según sea necesario.

7. **Gestión de la Información y Reportes**:
    - Mantener un sistema de gestión de la información eficiente.
    - Hay que asegurar que los informes sean claros y accesibles para todas las partes interesadas.

De acuerdo con Mata (1996), se considera los siguientes aspectos en el desarrollo de la Teoría de Cambio:

•**Necesidades**: Son los problemas que motivan la intervención.

•**Intervención**: Se refiere al programa en sí mismo.

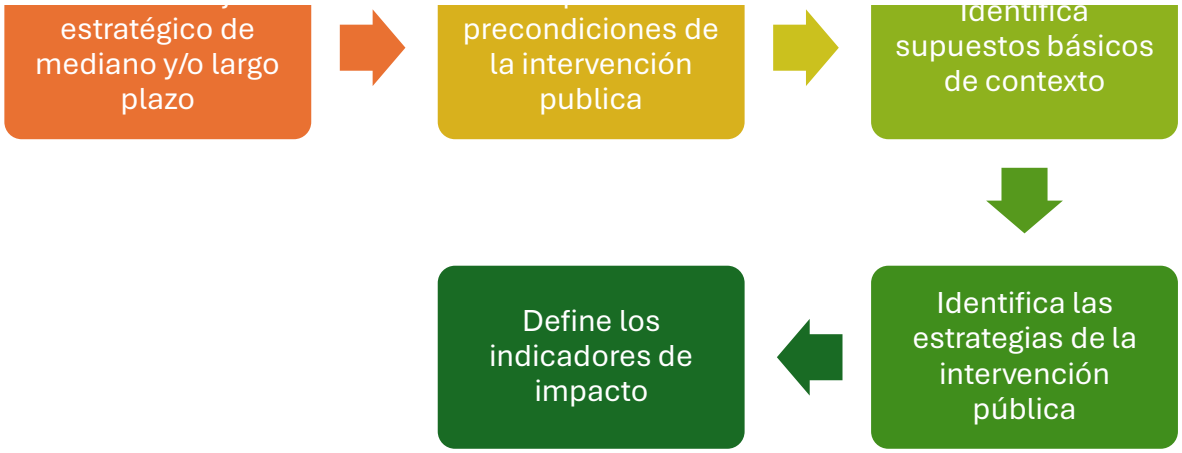
•**Productos**: Son las consecuencias directas esperadas luego de ejecutar las actividades planeadas. Una característica importante de los productos es que son medibles y observables.

•**Resultados intermedios**: Se refiere a los cambios en conocimientos, actitudes, capacidades y comportamientos que resultan de los productos.

•**Impacto**: Es el objetivo final de la intervención, es decir, lo que quiere cambiar el programa.

Se aplica los siguientes pasos:

Figura 10 Pasos a desarrollar en la cadena de resultados



Fuente. Ministerio de Salud, 2024

A manera de ejemplo de la figura anterior y para mejor comprensión de cada uno de los pasos se muestra lo siguiente:

Figura 11 Ejemplo de pasos para lograr cadena de resultados



Fuente: Pasos para elaborar una teoría del cambio y los indicadores de impacto. Adriana Mata. pág. 6. 1996

Ahora bien, en este proceso de construcción es necesario ampliar la perspectiva metodológica tomando en cuenta:

1

Identifica objetivos estratégicos de mediano y/o largo plazo

Definir el objetivo estratégico es lo que ayuda a conocer la ruta a seguir para llegar a la meta. Se debe definir, repasar y validar continuamente el objetivo estratégico, para verificar que la ruta que se pretende seguir es la correcta.

2

Mapea las precondiciones de la intervención pública

Es necesario que se haga un análisis hacia atrás, todas las cosas que ocurren para que el objetivo estratégico se cumpla; se trata de listar los hitos necesarios para alcanzarlos.

3

Identifica supuestos básicos de contexto

Intenta describir en detalle el contexto en el que se da la intervención pública que se está evaluando y los aspectos que se supone pasará durante su implementación. Es recomendable que la estrategia y las tácticas estén detalladas e incluyan plazos y responsables para que se les pueda hacer un monitoreo efectivo y oportuno.

Esos que reflejan la conexión (o las conexiones), entre los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Esos que indican que las precondiciones para el éxito, se han identificado correctamente.

Esos que reflejan el enlace entre las actividades de la intervención pública y sus resultados esperados.

4

Identifica las estrategias de la intervención pública

Se trata de todas las acciones que se realicen para alcanzar el cambio deseado en los beneficiarios de la intervención pública. Es recomendable que la estrategia y las tácticas estén detalladas e incluyan plazos y responsables para que se les pueda hacer un monitoreo efectivo y oportuno.

5

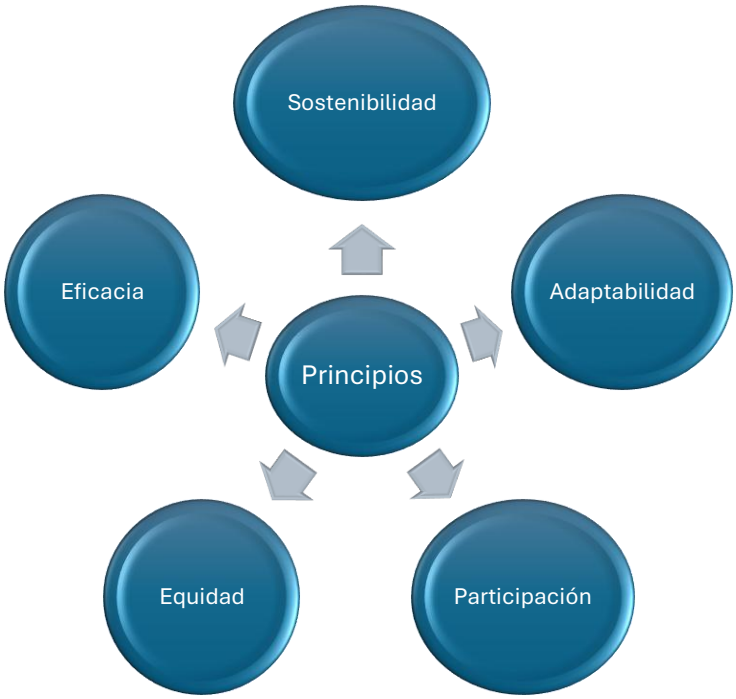
Define los indicadores de impacto

Se trata de hacer zoom sobre toda la ruta descrita y seleccionar esos datos que indicarán si el cambio que se busca se está produciendo. Los indicadores proporcionarán información sobre el cambio a medida que se va produciendo así que se debe procurar que sean los indicadores adecuados y oportunos para el tipo de intervención pública y para el momento en el que se miden.

b. Desarrollo de capacidades

El Desarrollo de capacidades, se refiere al proceso mediante el cual las instituciones y personas adquieren, mejoran y mantienen las habilidades, conocimientos, herramientas y otros recursos necesarios para desempeñarse con éxito en un entorno orientado a la GpRD, el cual se basa en varios principios básicos que se muestran a continuación:

Figura 12 Prinicipios para el Desarrollo de capacidades



Fuente: Ministerio de Salud, 2024.

El desarrollo de capacidades es básico por varias razones que deben tomarse en consideración:

a. Mejora del desempeño:
b. Innovación y adaptación:
c. Sostenibilidad de Resultados:

d. Fortalecimiento institucional:

Estrategias para el Desarrollo de Capacidades:

En este sentido, y en aras de implementar eficazmente el desarrollo de capacidades se pueden adoptar varias acciones:

a. *Evaluación de necesidades*: realizar un diagnóstico exhaustivo para identificar brechas en las capacidades existentes y las áreas prioritarias para el desarrollo.

b. *Formación y capacitación*: desarrollar programas de formación continua y capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.

c. *Mentorías o coaching*: implementar programas de mentoría y coaching para ofrecer apoyo personalizado y facilitar el aprendizaje en el trabajo.

d. *Fomento del aprendizaje organizacional*: promover una cultura de aprendizaje dentro de la institución incentivando la reflexión y la mejora continua.

e. *Alianzas y colaboraciones*: establecer alianzas con otras organizaciones o instituciones académicas y expertos que permitan acceder a recursos y conocimientos adicionales.

f. *Utilización de Tecnologías*: aprovechar la tecnología de la información y comunicación para facilitar el acceso a recursos de aprendizaje y mejorar la gestión del conocimiento.

El desarrollo de capacidades se convierte en un pilar fundamental para la implementación exitosa de la GpRD, a través de estrategias bien planificadas y ejecutadas. Se deberá garantizar la sostenibilidad de los resultados al invertir en el desarrollo de capacidades, no sólo, se mejora el desempeño organizacional, sino que, también contribuye con el bienestar y desarrollo integral de las personas que forman parte de la institución.

c. Identificación de actores sociales.



La identificación de actores sociales es un componente básico en el diseño e implementación de la GpRD. Los actores sociales son individuos grupos organizaciones e instituciones que influyen o se ven afectados por las políticas y programas implementados. Es importante identificar correctamente a estos actores, los métodos y las estrategias para involucrarlos efectivamente en el proceso de la gestión para resultados. En este proceso de identificación de actores sociales es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. **Comprensión del entorno:** identificar a los actores sociales proporciona una comprensión integral del entorno en el que se implementarán las políticas en los programas y proyectos esta comprensión es crucial para diseñar intervenciones adecuadas y efectivas.

2. **Gestión de riesgos y oportunidades:** conocer a los actores relevantes ayuda a prever y gestionar posibles riesgos y aprovechar las oportunidades que estas instituciones o individuos o grupos pueda realizar. Esto incluye anticipar resistencias identificar aliados estratégicos y entender las dinámicas de poder.

3. **Legitimidad y aceptación:** la inclusión de actores clave en el proceso aumentar la legitimidad y la aceptación de las políticas planes programas y proyectos. La participación de estos actores asegura que las intervenciones respondan con sus necesidades y expectativas.

4. **Colaboración y sinergias:** la identificación temprana de actores facilita la formación de alianzas y colaboraciones estratégicas. Esto puede resultar en sinergias que potencien el impacto de las intervenciones.

En este proceso también es importante recordar algunos métodos para la implementación de actores sociales, para efectos de este documento se proponen los siguientes métodos:

a. **Análisis de partes interesadas (Stakeholders)**: este método implica identificar y clasificar a los actores según su interés e influencia en el proyecto, plan o estrategia. Se suele utilizar a matrices de poder/ interés para mapear a los actores y diseñar estrategias de involucramiento.

b. **Mapeo social**: un mapeo social es una herramienta visual que ayuda a identificar y representar a los actores y sus relaciones. Este método facilita la comprensión de las interacciones y las dinámicas sociales en el contexto del proyecto.

c. **Entrevistas y consultas**: realizar entrevistas y consultas con expertos, líderes comunales, y otros actores clave; proporcionan información valiosa sobre los actores relevantes y sus intereses.

d. **Revisión documental**: examinar documentos existentes, tales como: informes de proyectos anteriores, estudios de caso, análisis sectoriales análisis de situaciones de salud, entre otros, puede ayudar a identificar actores relevantes que hayan participado en iniciativas similares.



e. **Observación participante**: la observación directa y la participación en actividades comunitarias y eventos relevantes pueden proporcionar "insights" sobre actores clave y sus roles dentro del contexto social.

Una vez identificados los actores sociales clave se requiere contar con estrategias para involucrarlos en el proceso de elaboración de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias que permitan aplicar la gestión para resultados en dichos instrumentos de planificación. En esta propuesta se propone tomar en consideración las siguientes estrategias:

1. **Participación inclusiva**: garantizar que todos los actores relevantes, especialmente las más vulnerables tengan la oportunidad de participar en el proceso de la GpRD. Esto incluye la implementación de mecanismos para superar barreras de acceso y comunicación.

2. **Comunicación transparente**: mantener una comunicación clara, abierta y constante con todos los actores involucrados. Transparencia

en los objetivos, procesos y resultados es fundamental para generar confianza y apoyo.

3. **Co-creación y consulta continua**: involucrar a los actores en la concreción de soluciones y mantener un proceso de consulta continua asegura que las intervenciones sean pertinentes y sostenibles.

4. **Capacitación y empoderamiento**: proveer oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades para los actores sociales clave, fortaleciendo su habilidad para participar y contribuir efectivamente en el proceso de la GpRD.

5. **Gestión de conflictos**: implementar mecanismos para la resolución de conflictos y la gestión de desacuerdos. Identificación temprana a puntos de tensión y la mediación efectiva son esenciales para mantener un proceso colaborativo.

En síntesis y para efectos del presente documento, es un paso fundamental en el proceso previo de la elaboración y aplicación de la gestión para resultados. Además, de la identificación de actores sociales propuesta en este apartado se deberá consultar lo establecido en el procedimiento denominado: *"MS.NI.GN.01 Concertación de actores sociales"*, en este documento se establecen algunos pasos a tomar en consideración.

Contar con una estrategia de involucramiento bien planificada de actores clave permite diseñar e implementar políticas, planes, programas y proyectos más efectivos inclusivos y sostenibles, al reconocer y valorar la diversidad de actores y sus aportes se fortalecen las capacidades institucionales y se maximiza el impacto positivo de las intervenciones en la población.

d. Procedimientos

La GpRD requiere procedimientos institucionales bien diseñados y resultados que aseguran la alineación de todas las actividades organizacionales con los objetivos y resultados esperados. En este apartado se menciona algunos aspectos que se han considerado tomar en consideración para elaborar procedimientos institucionales que respondan a la GpRD y a los principios fundamentales para su diseño y las metodologías y herramientas utilizadas para su implementación.



Para la construcción de procedimientos, y según el enfoque GpRD es importante tomar en consideración algunas de las siguientes consideraciones para la elaboración de procedimientos, más aquellas incorporadas en el procedimiento institucional de norma cero:

1. **Alineación estratégica**: los procedimientos institucionales permiten alinear las operaciones diarias con la estrategia organizacional, asegurando que todas las acciones contribuyan con la consecución de los resultados planificados.

2. **Estandarización y consistencia**: procedimientos claros y documentados garantizan la estandarización de procesos, promoviendo la consistencia en la ejecución y la calidad de los resultados.

3. **Transparencia y rendición de cuentas**: existencia de procedimientos bien definidos facilita la transparencia en las operaciones y mejorar la rendición de cuentas ya que establecen responsabilidades claras y criterios de evaluación.

4. **Mejora continua**: los procedimientos institucionales crean un marco para la evaluación y la mejora contínua permitiendo identificar áreas de mejora y adoptar prácticas más eficientes y efectivas.

Los procedimientos deben estar orientados y diseñados con un enfoque claro en los resultados esperados, asegurando que cada actividad y proceso contribuya directamente con los objetivos de la institución.

Este proceso de elaboración debe ser participativo, involucrando a las partes interesadas para así asegurar que los procedimientos puedan ser aplicables en el contexto institucional, a su vez, deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a cambios en el entorno y a nuevas exigencias, permitiendo a la institución responder de manera ágil las situaciones imprevistas.

Los procedimientos deben ser claros, concisos y fáciles de entender para todos los funcionarios de la institución, evitando complejidades innecesarias que dificultan su implementación. Es crucial que los procedimientos estén integrados, sean coherentes con otros procesos, políticas y planes, con la finalidad de evitar duplicidades.

Metodología para la elaboración de procedimientos institucionales:

En el MS se continuará con lo establecido en la norma cero para la elaboración de procedimientos, para lo cual se deberá tomar en consideración aspectos relacionados con:

a. **Análisis de necesidades y diagnóstico**: realizar un diagnóstico exhaustivo para identificar las necesidades organizacionales y las áreas que se requieren la formalización de procedimientos considerando los objetivos estratégicos procesos existentes y capacidades operativas.

b. **Diseño y redacción de procedimientos:** basado en el diagnóstico, diseñar y redactar los procedimientos necesarios incluye: definir el alcance, responsables, las actividades, recursos requeridos indicadores de desempeño.

c. **Validación y aprobación:** los procedimientos deben tener un proceso de validación y aprobación, involucrando a los actores clave para asegurar que sean pertinentes y aplicables este proceso puede incluir revisiones por expertos, consultas a personal operativo y pruebas piloto.

d. **Capacitación y difusión:** implementar programas de capacitación para asegurar que todo el personal comprenda y pueda aplicar los procedimientos correctamente. Además de difundir los procedimientos a través de los canales adecuados garantizando su accesibilidad.

e. **Implementación y seguimiento:** poner en marcha los procedimientos, monitoreando su aplicación y evaluando su efectividad, es esencial establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permita ajustar y mejorar los procedimientos según sea necesario.

f. **Revisión y mejora continua:** establecer un ciclo de revisión periódica de los procedimientos para asegurar su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo. La retroalimentación de los funcionarios y el análisis de los resultados obtenidos son fundamentales para la mejora continua.

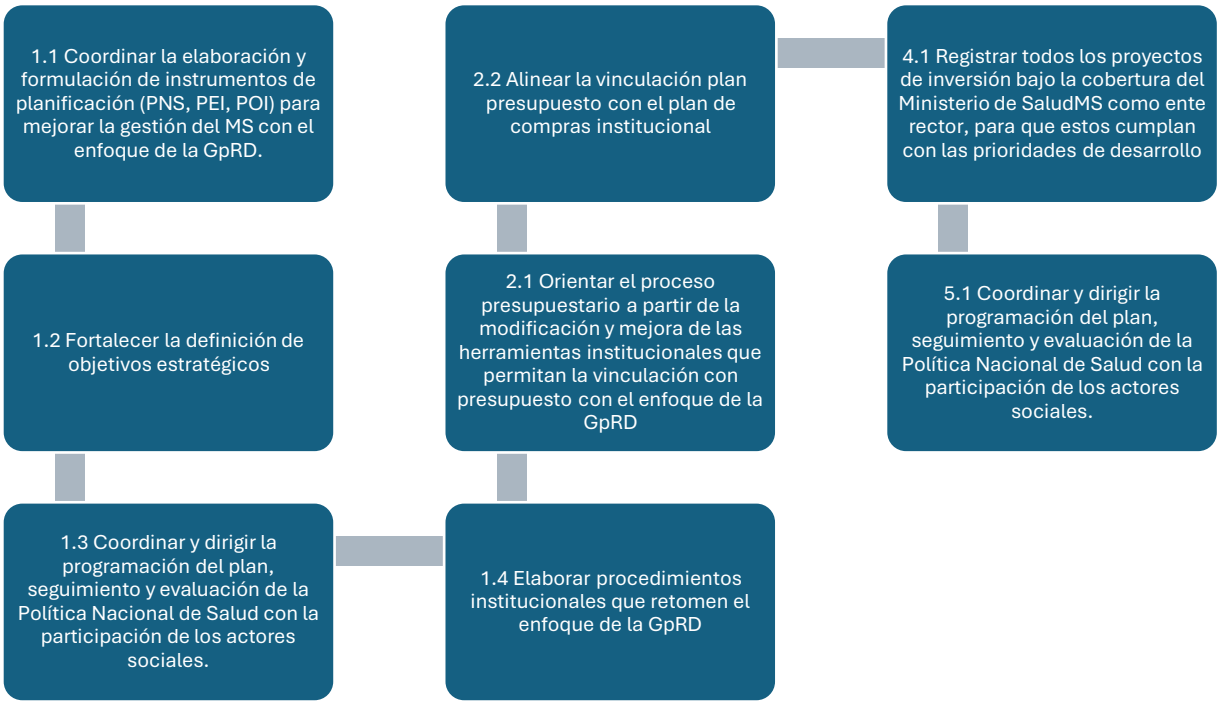
Para la elaboración de procedimientos institucionales es necesario clarificar roles y responsabilidades, asegurando que cada tarea sea asignada a una persona responsable, para esto, el diagrama de flujo como herramienta visual, ayuda a mapear y entender los procesos, facilitando la identificación de pasos críticos y posibles puntos de mejora.

Además, de cumplir con los apartados de la propuesta anterior, se deberá consultar lo establecido en los procedimientos denominados: *"MS.NI.GN.13 Norma 0 ¿Cómo elaborar un protocolo?" y "MS.NI.GN.12 Norma 0 ¿Cómo elaborar un procedimiento?*", en estos documentos se establecen pasos a tomar en consideración.

El manual de procedimientos es un documento que compila todos los procedimientos de la organización proporcionando una referencia centralizada y accesible para todo el personal, finalmente la construcción o elaboración de indicadores de desempeño permiten medir la efectividad de los procedimientos y su contribución con los resultados institucionales permitiendo un seguimiento continuo y la identificación de áreas de mejora.

Estas líneas estratégicas o líneas de acción constituyen los medios por los cuales el MS logrará alcanzar la consecución de sus objetivos estratégicos, desarrollando en síntesis cada uno de estos pasos:

Figura 13 Líneas de acción o estratégicas



Fuente: Ministerio de Salud,2024.

Definición de Objetivos



En el marco de la GpRD es fundamental seguir un enfoque sistémico y orientado a resultados y para ello deben definirse objetivos estratégicos claros, medibles y alineados con los resultados esperados, facilitando la implementación efectiva y la evaluación, siempre basados en la gestión para resultados.

Los objetivos estratégicos representan lo que el MS se propone hacer para alcanzar "el cambio", mediante la implementación de una estrategia aplicando los instrumentos de planificación, estos objetivos siempre deben expresar con claridad su jerarquía, producto, efecto o impacto según corresponda.

A continuación, se describen los pasos de análisis que el equipo de trabajo debe tener presente en la definición de objetivos de manera efectiva:

1. **Definición clara y específica**:
    a. Objetivo general: redactar el objetivo general de manera que refleje el efecto deseado a largo plazo, este objetivo debe ser amplio pero específico en términos de resultados esperados.

    b. Objetivos específicos: desglosar el objetivo general en objetivos específicos que sean concretos medibles y directamente vinculados a los resultados que se desean alcanzar.

2. **Establecimiento de indicadores**:
    a. Cuantitativos y cualitativos: definir indicadores que permitan medir el progreso y el logro de cada objetivo los indicadores cuantitativos se basan en datos numéricos mientras que los cualitativos se evalúan aspectos más subjetivos, para lo cual deberán tomarse en consideración el tipo de metodología que se esté utilizando.

    b. Relevancia y factibilidad: asegurarse de que los indicadores sean relevantes para el objetivo y factibles de medir con los recursos disponibles.

3. **Asignación de metas**:
    a. Metas de desempeño: establecer metas claras y alcanzables para cada indicador especificando los niveles de desempeño esperado. Las metas deben ser desafiantes pero realistas alineados con el objetivo general.

4. **Desarrollo de supuestos y riesgos**:
    a. Riesgos: evaluar y planificar para que los posibles riesgos que podrían impactar la consecución de los objetivos desarrollar además estrategias de mitigación para estos riesgos.
    b. Supuestos: identificar y documentar los supuestos subyacentes que afecta la consecución de los objetivos, estos son factores externos que se asumen como ciertos para el éxito del proyecto.

5. **Vinculación con resultados intermedios**:
    a. Resultados intermedios: asegurar que los objetivos específicos contribuyan a los resultados intermedios necesarios para alcanzar el objetivo general. Los resultados intermedios actúan como hitos en el camino hacia el objetivo final.

6. **Consistencia con estrategias y políticas**:
    a. Alineación estratégica: verificar que los objetivos estén alineados con las estrategias y políticas institucionales, los objetivos deben contribuir a los propósitos más amplios del ministerio de salud.

7. **Consideración de factores contextuales**:
    a. Contexto y relevancia: evaluar el contexto en el que se implementará el objetivo para asegurar que sea pertinente y apropiada. Considerar factores socioeconómicos, políticos y culturales que pueden influir en el logro de los objetivos.

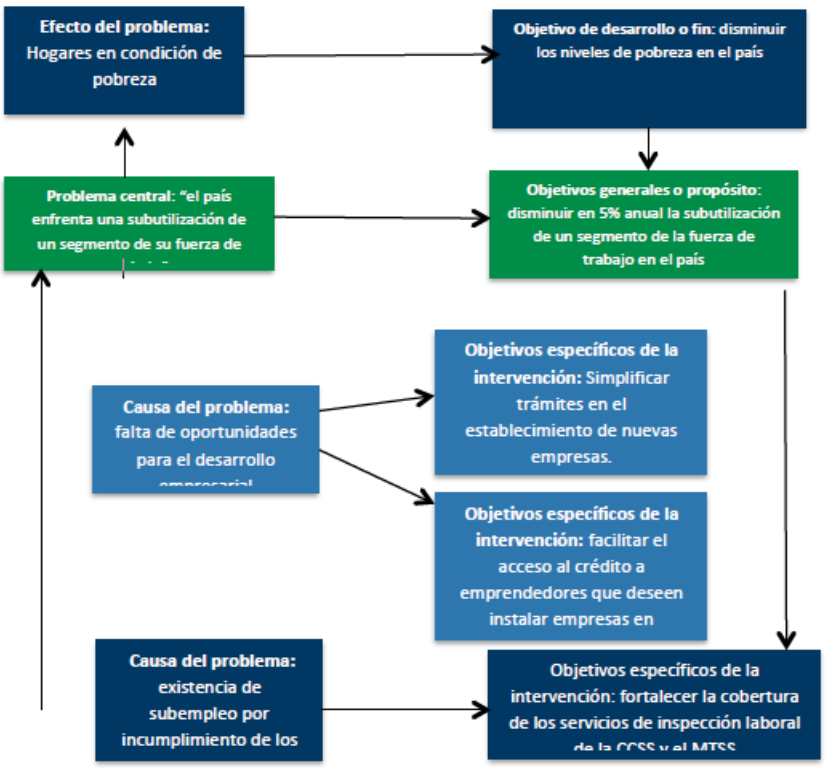
8. **Revisión y ajuste continuo**:
    a. Monitoreo y evaluación: implementar un proceso de revisión periódica para evaluar el progreso hacia los objetivos ajustar los objetivos y estrategias según los resultados del monitoreo y las evaluaciones.

Estos pasos aseguran que los objetivos sean claros y medibles y alineados con los resultados esperados facilitando la implementación efectiva y la evaluación del desempeño siempre basados en la gestión para resultados.

En el Manual de Planificación con enfoques para resultados del desempeño, MIDEPLAN propone realizar el ejercicio de construcción de objetivos

siguiendo el procedimiento de árbol de problemas, tal y como se detalla a continuación:

Figura 14 Árbol de objetivos

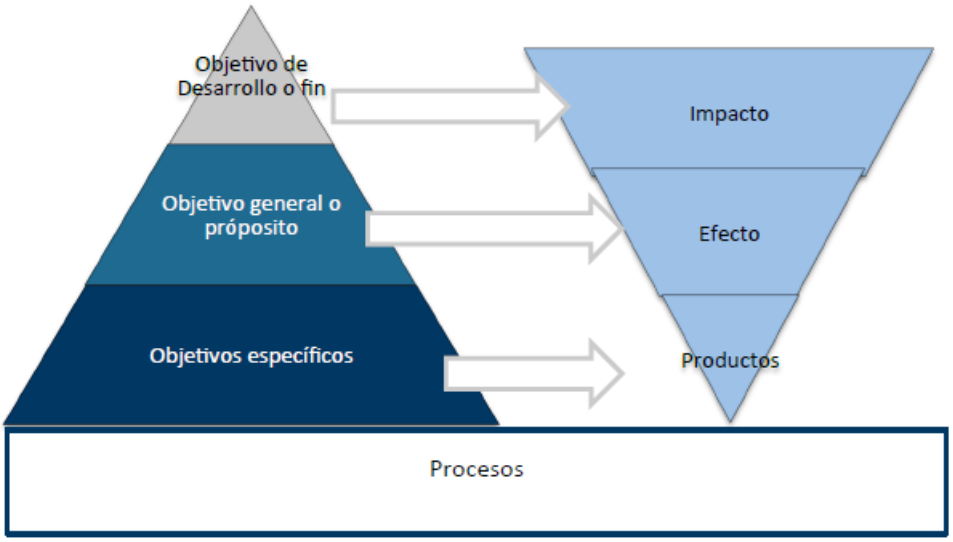


Fuente: MIDEPLAN 2016.

La Figura anterior muestra en su parte izquierda la relación causas del problema-problema central-efectos del problema, cuya lectura es ascendente, mientras que a la derecha se observa en forma descendente la relación fin-objetivo-medios (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo, 2016).

En este mismo documento, MIDEPLAN propone trabajar la "pirámide de objetivos", entendida como: "la forma de establecer la jerarquía de los objetivos de una determinada intervención", tal y como se muestra a continuación:

Figura 15 Jerarquía de Objetivos

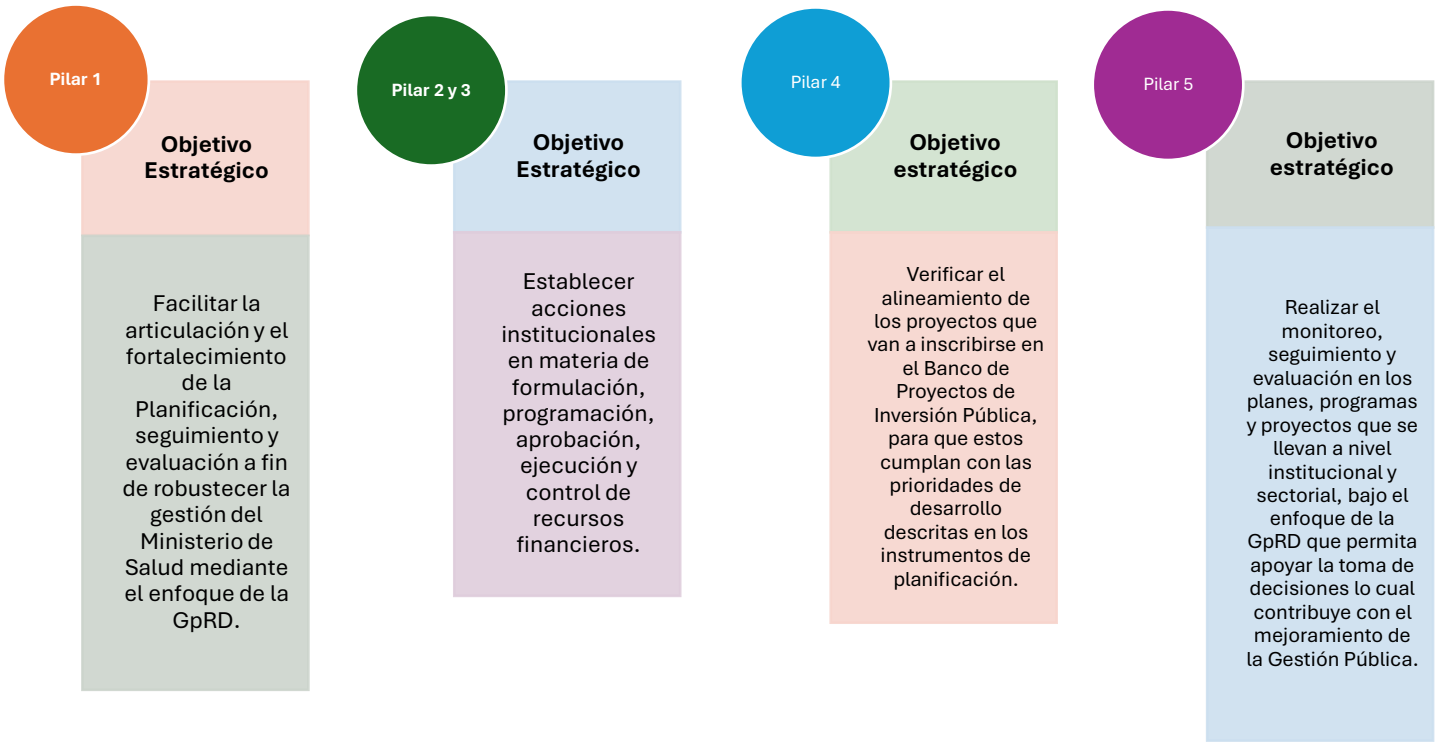


Fuente: MIDEPLAN, 2016. Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo.

Para comprender este proceso de creación de los objetivos desde la GpRD, es pasar de la pirámide de objetivos a la cadena de resultados. La cadena de resultados es la definición lógica de como una secuencia de insumos, actividades y productos interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos, es decir la cadena de resultados define la causalidad desde el comienzo de la intervención.

Considerando lo anterior, esta estrategia operativa plantea los siguientes objetivos estratégicos a desarrollar como se detalla en la siguiente figura:

Figura 16 Ejemplo de redacción de objetivos según tipo de pilar.

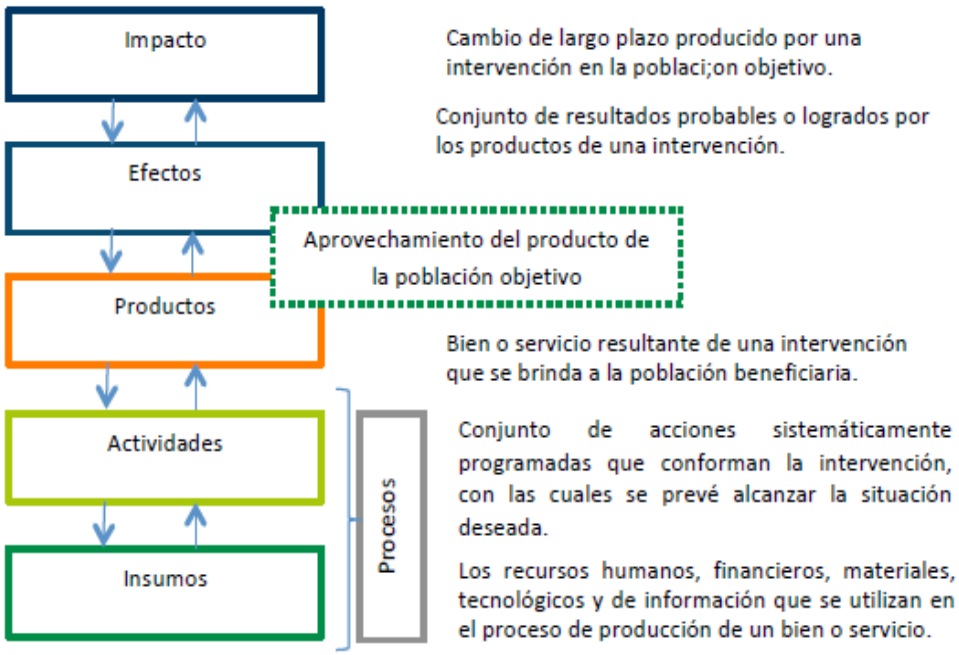


Fuente: Ministerio de Salud, 2024.

En esta consecución de constructos, los objetivos representan lo que el Ministerio de Salud se propone hacer para alcanzar "el cambio", mediante la implementación de una estrategia aplicando los instrumentos de planificación, estos objetivos siempre deben expresar con claridad su jerarquía, producto, efecto o impacto según corresponda.

Otra relación para comprender en este proceso de creación de los objetivos desde la GpRD, es pasar de la pirámide de objetivos a la cadena de resultados. Como se mencionó anteriormente, la cadena de resultados es la definición lógica de como una secuencia de insumos, actividades y productos interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos, es decir la cadena de resultados define la causalidad desde el comienzo de la intervención. MIDEPLAN 2016, en su Manual de planificación establece esa interacción, misma que se detalla en la siguiente figura:

Figura 17 Cadena de resultados



Fuente: MIDEPLAN, 2016.

A modo de ejemplo y orientación se muestra a continuación una breve descripción de cómo se construye la cadena de resultados:

Actividades o Insumos	**Producto**	**Aprovechamiento de producto**	**Efecto**	**Impacto**
Elaborar diagnóstico del estado de la tramitología actual	Trámites para el establecimiento de nuevas empresas simplificados mediante un proceso sistemático	Reducción de trámites y tiempos para instalar una nueva empresa	Disminuir en 5% anual la subutilización de un segmento de la fuerza de trabajo en el país	Disminuir los niveles de pobreza en el país asociado a condiciones de ingreso

Para crear objetivos específicos se orienta elaborarlos bajo el siguiente esquema:

Figura 18. Ejemplo de elaboración de objetivos específicos

Producto (Objetivo específico)	Indicadores	Línea Base	Metas	Actividades	Responsables	Recursos
Trámites para el establecimiento de nuevas empresas simplificados mediante un proceso sistemático.	Porcentaje de trámites para el establecimiento de nuevas empresas simplificados mediante un proceso sistemático.	2013: 0%	Al 2015 100% de los trámites para el establecimiento de nuevas empresas simplificados mediante un proceso sistemático.	Elaborar diagnóstico del estado de la tramitología actual. Identificar requerimientos para la simplificación de los trámites. Elaborar propuestas para el proceso sistemático.	Ministerio de Economía-Dirección de tramitología para nuevos emprendedurismos.	50 millones de colones del presupuesto nacional.

Fuente: MIDEPLAN, 2016.

En la participación de la elaboración de los objetivos, indicadores, metas y demás compromisos, es fundamental la concertación efectiva y continua entre los representantes institucionales y población activa, lo cual incluye la apertura para aportar información por parte de los entes públicos a la población, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas de forma que se conozca de cómo y por qué se toman las decisiones antes y después de la ejecución de la intervención (MIDEPLAN, 2016).

Elaboración de indicadores de resultado

La elaboración de los indicadores de resultado sea estos de: producto, efecto e impacto, según la cadena de resultados, van a permitir medir el cambio y el rendimiento del accionar institucional. Los indicadores deben seguir la ficha del indicador propuesto por MIDEPLAN según en anexo número 03 denominado Ficha técnica del Indicador.

Los indicadores deben construirse de acuerdo con base en la definición de objetivos SMART, como se muestra a continuación:

Figura 19. Indicadores según definición SMART



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores deben responder a un efecto o impacto, y se pueden utilizar diferentes recursos para su elaboración (aplicaciones como "*Whiteboard*" del Office 365 con el cual, el MS se cuenta con licencia y se puede utilizar con guía para la construcción de indicadores utilizando la definición SMART), según se detalla en el Anexo 5 "Metodología SMART para crear indicadores".

Se debe tener en consideración en la elaboración de los indicadores que para la tipología de indicadores de resultados, deben responder a eso: "*Resultados*" por lo que en esa construcción se propone utilizar según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2 Tipología de indicadores de resultados

Tipos	En que consiste	Ejemplos
Eficiencia	Grado de cumplimiento de los objetivos por medio de los productos o los resultados derivados del accionar institucional	recursos invertidos por actividad desarrollada. Costos por persona beneficiaria
Eficacia	refiere al uso de insumos o recursos para alcanzar el resultado deseado pretendiendo utilizar la menor parte de ellos posible sin alterar la consecución del resultado	número de beneficiarios porcentaje de jóvenes que acceden a una beca (cobertura) incremento de la cobertura de un programa
Calidad	refiere a la capacidad que posee una institución para satisfacer de forma continua, rápida y directa las necesidades identificadas.	Tasa de satisfacción de la población objetivo porcentaje de necesidades atendidas según el plan institucional

Fuente: Tomado de (Guía de Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionaliad del SICA, 2021)

Elaboración de metas:

La meta es una cifra o un porcentaje que se propone que determina el alcance del indicador y objetivo propuesto. A manera de ejemplo se muestra a continuación indicadores y metas:

Tabla 3 Ejemplo de elaboración de meta

Objetivo	Indicador	Línea Base	Meta
Disminuir los niveles de pobreza del país	Porcentaje de hogares pobres	2013. 20,7%	2017: 15%
Disminuir la subutilización de un segmento de la fuerza de trabajo en el país	Porcentaje de ocupados con subempleo	2013: 8,5%	2017: 5%

Fuente. MIDEPLAN 2016.

Implementación de la GpRD

La GpRD es un instrumento de gestión que podría denominarse de segundo nivel, ya que su función es la de permitir la integración de un conjunto de herramientas de gestión en un sistema coherente y conectado a lo largo de todo el ciclo, que integre todos sus componentes. Esto significa que su desarrollo dependerá del proceso de implementación de los elementos que conformen el conjunto del modelo (Serra, 2007).

La implementación de la GpRD conlleva un cambio fundamental en las maneras de pensar, actuar y administrar del sector público. La naturaleza integradora de todo el ciclo de la gestión que aporta este instrumento afecta a todas las instituciones en todos sus niveles y transforma la cultura de las organizaciones. Esta implementación se logra a través de la concreción de un modelo o plan operativo que permita articular las actividades, los tiempos, responsabilidades y recursos institucionales para su transformación en bienes y servicios para beneficio de la población. Por lo que la planificación deberá dar paso a la implementación de la gestión institucional del Ministerio de Salud.

Se proponen en esta estrategia orientadora algunos pasos clave para implementar de manera efectiva la GpRD y que esta a su vez esté alineada con los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud.

1. **Definición de resultados esperados**: establecer claramente los resultados que se desean alcanzar, esto incluye identificar los objetivos finales y los indicadores de éxito.

2. **Análisis de contexto**: realizar un análisis exhaustivo del entorno en el que se implementará el proyecto considerando factores políticos económicos sociales y tecnológicos.

3. **Diseño de estrategia**: desarrollar una estrategia que detalle cómo se alcanzarían los resultados esperados esto incluye la definición de acciones estratégicas, metas, plazos, recursos necesarios y cronograma de cumplimiento.

4. **Desarrollo de marco lógico**: crear un marco lógico que vincule las actividades con los resultados esperados, esto debe incluir un instrumento de indicadores para medir el progreso, efecto o impacto según corresponda el nivel de alcance.

5. **Planificación y presupuesto**: elaborar un plan detallado con un presupuesto adecuado la planificación debe incluir cronogramas asignación de recursos y estrategias de mitigación de riesgos.

6. **Implementación**: ejecutar en plan siguiendo las estrategias definidas asegurarse de que las actividades se realicen según lo previsto y que los recursos se utilicen de manera eficiente.

7. **Monitoreo y Evaluación**: establecer un sistema de monitoreo continuo para seguir el progreso y realizar evaluaciones periódicas ajustar las estrategias según sea necesario para abordar cualquier desvío.

8. **Informe y Aprendizaje**: documentar los resultados y las lecciones aprendidas utilizar esta información para mejorar futuros proyectos y fortalecer la capacidad institucional.

Mecanismos de Seguimiento y Evaluación

En el proceso de elaboración en los distintos instrumentos de planificación conlleva el seguimiento y la evaluación, estos son elementos clave del enfoque de la GpRD. Estos procesos permiten a la institución medir su desempeño, aprender de sus experiencias y tomar decisiones informadas para mejorar continuamente. Seguidamente, se describe cada uno de estos componentes y cómo se integran dentro del enfoque de la gestión para resultados.

Seguimiento:



El seguimiento es un "proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención pública para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste" (MIDEPLAN 2021). (. Su propósito es identificar y corregir desviaciones en el tiempo, asegurando que la implementación de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) se mantengan alineados con los objetivos estratégicos, para el cumplimiento de este seguimiento el MS debe tomar en consideración la implementación de los siguientes elementos:



Fuente: Mideplan (2021). Guía para el Seguimiento de Intervenciones Públicas.

1. **Construcción del sistema de seguimiento:** la preparación y construcción es el proceso en el que se revisa y estudia la intervención pública, con el fin de determinar si se cuenta con los elementos y la claridad necesarios para su realización. Es importante tener en cuenta que el desarrollo del seguimiento depende de esta fase, en este paso se deben revisar los componentes de la programación de la intervención, revisar o replantear los indicadores y determinar la viabilidad del seguimiento.

2. **Análisis de los resultados:** consiste en valorar el estado de avance o retraso en la ejecución de la intervención, considerando el tiempo previsto para su realización. En este paso se debe recolectar la información necesaria para el seguimiento, mediante técnicas e instrumentos; valorar la calidad de la información recibida; valorar el

estado de avance o retraso que presenta la ejecución de las intervenciones; identificar y analizar logros, obstáculos y riesgos; analizar la relación entre la meta establecida y la ejecución presupuestaria, analizar la coyuntura que pueda influir sobre el avance en el cumplimiento y el registro de la información en un sistema informático.

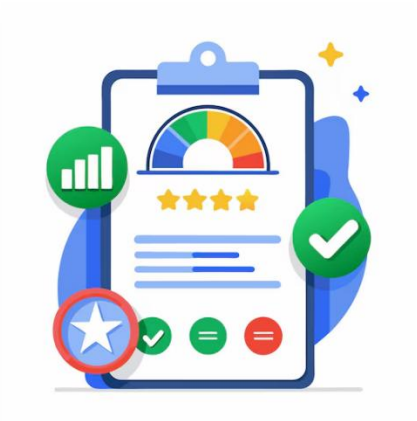
3. **Elaboración y seguimiento a las acciones de mejora:** su finalidad es corregir la gestión para lograr los resultados establecidos en la intervención. Para ello, es necesario definir las acciones de mejora, así como su programación y ejecución, con el objetivo de eliminar o reducir el atraso identificado.

4. **Verificación de la información:** permite validar, garantizar la confiabilidad y mejorar la calidad de los datos que sustentan el seguimiento, corrigiendo inconsistencias en los indicadores, metas y líneas de base. Para realizar la verificación, es importante considerar aspectos como asegurar que la fuente de información que aporta los datos de avance y cumplimiento de metas sea válida y confiable, y verificar que la evidencia del avance y cumplimiento de metas sea pertinente según la naturaleza de cada meta.

5. **Presentación de resultados:** debe adaptarse a su finalidad (rendición de cuentas, toma de decisiones, transparencia, evaluación o corrección de ejecución) y al público destinatario. Se debe presentar de forma clara, precisa y accesible, utilizando informes, presentaciones visuales o plataformas digitales según corresponda.

6. **Divulgación de resultados:** implica definir acciones y procedimientos que empleen recursos para apoyar la labor institucional, promoviendo el posicionamiento y divulgación de programas relevantes del ministerio. Su propósito principal es facilitar la toma de decisiones, estableciendo medidas para lograr los objetivos de las intervenciones públicas en beneficio de la ciudadanía, así como fortalecer la transparencia y rendición de cuentas. Además, debe considerar las necesidades de información de los públicos internos y externos, garantizando la correcta socialización de la información.

Evaluación:



La evaluación es definida según MIDEPLAN (2018), como un análisis sistemático y objetivo que implica la valoración de un conjunto de criterios predefinidos, con el fin de emitir juicios o medir el progreso hacia ciertos objetivos. Es un proceso sistemático y objetivo para determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, efecto y sostenibilidad de las actividades en relación con los objetivos establecidos por la institución. Su propósito es proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua.

Las intervenciones públicas surgen de una necesidad o problemática a resolver, las mismas están basadas en una propuesta institucional sobre cómo abordar o mitigar esa situación. En este contexto, la evaluación posee un rol muy relevante; debido a que las mismas son impulsadas por una necesidad concreta; por lo cual, deben generar información relevante y útil para los ejecutores de las intervenciones y para los destinatarios de la mismas. Por lo anterior, las evaluaciones realizadas por el MS deberán tomar en consideración como mínimo, los siguientes aspectos:

1. **Planificación de la evaluación**: establecer un plan de evaluaciones que incluya: procesos de evaluación que podrían ser ex ante, durante, al final del periodo de ejecución, o bien ex post a la ejecución de la intervención, se deberá definir los criterios de evaluación y los métodos a utilizar asegurando la objetividad y el rigor del proceso.

   En esta etapa se deben definir aspectos como la funcionalidad de la evaluación, si será formativa (identificación de fortalezas y debilidades) o sumativa (comprobando si se han cumplido los objetivos y alcanzado los resultados deseados). Además, se deberá clasificar la evaluación según el contenido, haciendo referencia a si se desea evaluar su diseño, proceso (implementación) o bien los resultados generados.

   Por último, se debe definir el ente responsable de realizar la evaluación, ya sea un actor externo, un agente interno, o bien una combinación de ambos. Lo anterior, permitirá clasificar a la evaluación según el agente evaluador.

2. **Recolección de evidencia**: recoger datos cualitativos y cuantitativos a través de distintos métodos de recolección de información con la

finalidad de asegurar la validez y la confiabilidad de los datos recolectados. Podrían utilizarse distintas técnicas de recolección de información, tales como: análisis y revisión de documentos, grupo focales, grupo de expertos, encuestas, entrevistas, entre otros. Lo anterior, según las características de la evaluación y los parámetros definidos por los diferentes actores involucrados en el proceso.

3. **Análisis e interpretación de resultados**: analizar los datos recolectados para identificar logros desafíos y posibilidades de mejora interpretando los resultados en el contexto de los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

4. **Elaboración de informes de evaluación**: consiste en redactar informes de evaluación que presenten los hallazgos de manera clara y comprensible, destacando en las recomendaciones aquellas oportunidades de mejora que tenga la institución. Tomar en consideración que la interpretación de los resultados deberá darse en el contexto de los objetivos estratégicos y operativos que el MS ha trazado en sus distintos instrumentos de planificación.

5. **Implementación de las recomendaciones**: desarrollar un plan de acción que contribuya a la implementación de las recomendaciones que han surgido de las evaluaciones realizadas. Este plan debe contar con el seguimiento oportuno y la asignación de recursos necesarios para su adecuada realización.

El seguimiento y la evaluación, como se mencionó anteriormente, son componentes interrelacionados y esenciales en el enfoque de la gestión para resultados, estos procesos permitirán al MS medir su desempeño, aprender de sus experiencias y tomar decisiones informadas para mejorar continuamente. Al adoptar un enfoque sistemático y riguroso en estas áreas, la institución puede asegurar que sus actividades y recursos están siendo alineados con sus objetivos estratégicos, generando un mayor impacto y valor público.

Gestión de Riesgo

Definición de Riesgos:

Siguiendo con la gestión para el resultado del desarrollo y como bien se comentó anteriormente es un enfoque que busca mejorar la eficiencia eficacia y sostenibilidad de los programas y proyectos de desarrollo en este contexto la gestión de riesgos juega un papel fundamental ya que permite identificar evaluar y gestionar las incertidumbres que pueden afectar el logro de los resultados esperados. En este apartado se deja claro la importancia de la gestión de riesgos desde el GpRD destacando sus principios, metodologías y beneficios para el éxito de las iniciativas de desarrollo:

1. **Importancia de la gestión de riesgos**: la gestión de riesgos en el contexto de la gestión para resultados se enfoca en anticipar y administrar los riesgos que pueden obstaculizar el logro de los resultados deseados en una política, plan, programa y proyecto. La incertidumbre es inherente a cualquier iniciativa de desarrollo y es crucial identificar y tratar proactivamente los riesgos para minimizar su impacto negativo en los objetivos y resultados esperados.

   La gestión para resultados y la gestión de riesgos, se integran en todas las etapas del ciclo de gestión de proyectos y programas desde la planificación y diseño hasta la implementación seguimiento y evaluación. Esto implica, identificar los riesgos potenciales y así evaluar su probabilidad de impacto, desarrollar estrategias de mitigación y monitorear continuamente los riesgos a lo largo de la ejecución del proyecto.

2. **Metodologías y herramientas para la gestión de riesgos**: para llevar a cabo una efectiva gestión de riesgos en el marco de la GpRD, es fundamental utilizar metodologías y herramientas específicas que permitan valorar los riesgos de manera sistemática y estructurada. Algunas de las metodologías e instrumentos utilizadas en el Ministerio de Salud incluyen:

   a. **Marco Orientador del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)**: es un documento que contiene la

política de valoración del riesgo, la estrategia y normativa del Sistema, los componentes del SEVRI y el Portafolio de Riesgos Institucional. Parte fundamental de este documento, son los parámetros de aceptabilidad del riesgo de la Institución, los cuales le indican a los Titulares Subordinados y a los Funcionarios (as) designados por su Jefatura a realizar esta tarea, como deben gestionar los riesgos de acuerdo con el nivel inherente determinado, lo anterior para tratar de posicionar al Ministerio de Salud en un nivel de riesgo aceptable, con el fin de lograr razonablemente los objetivos institucionales y la consecuente generación de valor público.

b. **Sistema "Ipsum", modulo "Ipsum Risk"**: Por medio de este módulo en el Sistema IPSUM PLAN, las Unidades Organizativas pueden valorar los riesgos asociados a los productos del Plan Operativo Institucional, los cuales, de no lograrse, pueden afectar el cumplimiento de los resultados del Ministerio y no satisfacer el interés público. La gestión del riesgo en el proceso de la planificación operativa es crucial para la atención de las necesidades y demandas de la población en materia de salud.

c. **Gestión del riesgo en los instrumentos de planificación a mediano y largo plazo de la Institución:** Para la valoración del riesgo en instrumentos como el Plan Estratégico Institucional o la formulación de Políticas, se toma como referencia lo establecido en las guías y documentos emitidos por MIDEPLAN, para la identificación y administración de aquellos eventos que podrían impedir el logro razonable de los objetivos planteados. Ejemplo de lo anterior es el anexo 11 del documento denominado "Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)" del año 2018 de MIDEPLAN, en el que se incorpora la identificación y administración del riesgo en la matriz del Plan de Acción.

3. **Beneficios de la gestión de riesgos en la GpRD**: la gestión de riesgos en el contexto de la GpRD, aporta una serie de beneficios significativos que influyen directamente en la eficacia y eficiencia y la sostenibilidad de los programas y proyectos de desarrollo. Al adoptar un enfoque proactivo y sistemático para anticipar evaluar y gestionar los riesgos, la institución puede maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas que podrían impactar el logro de los resultados deseados, entre estos beneficios se pueden citar:

a. **Mejora en la toma de decisiones**: La gestión de riesgos proporciona a los tomadores de decisiones información clave sobre las incertidumbres que podrían afectar el éxito de un programa o proyecto. Al identificar y evaluar los riesgos de manera sistemática, se facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas que contribuyan con la consecución de los resultados esperados.

b. **Incremento de la eficacia y la eficiencia**: al anticipar y valorar los riesgos potenciales, se reduce la probabilidad de desviaciones en la implementación y se mejora la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos. La gestión de riesgos permite optimizar el uso de recursos y minimizar los impactos negativos en el logro de los resultados, tal y como se mencionó anterior.

c. **Fortalecimiento de la sostenibilidad**: la gestión de riesgos en la GpRD contribuye con la sostenibilidad de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo al identificar y abordar los riesgos que podrían poner en peligro la continuidad de las iniciativas. Al gestionar proactivamente las incertidumbres se crea una base sólida para la sostenibilidad y el impacto duradero de las intervenciones.

d. **Mejora de la transparencia y rendición de cuentas**: al integrar la gestión de riesgos en la gestión para resultados se promueve la transparencia en la valoración de los riesgos, identificados y las estrategias de administración propuestas van a fortalecer la confianza y la credibilidad en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, de la Contraloría General de la República (2005), un riesgo se define como la "probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados" (Contraloría General de la República, 2005).

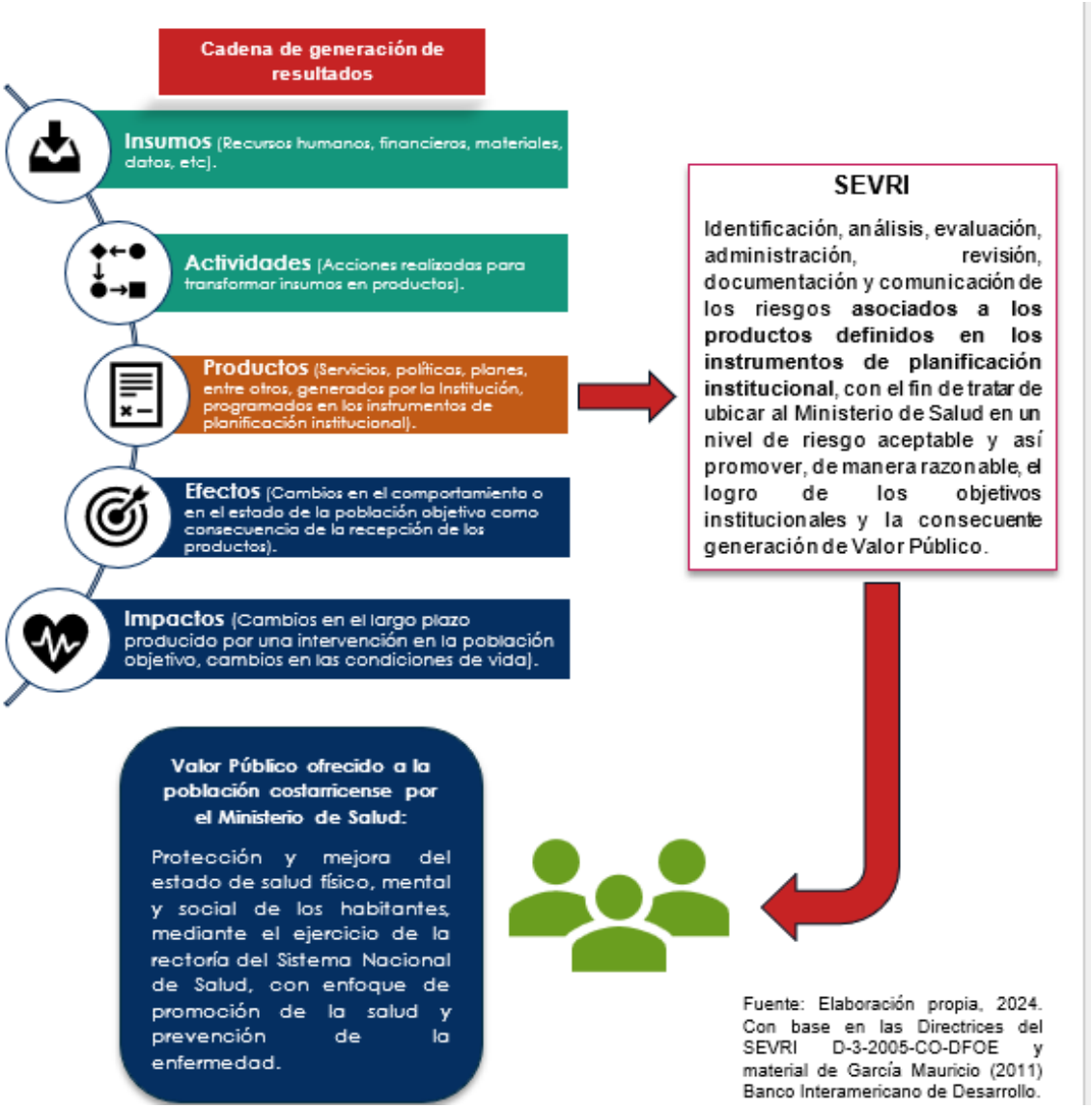
La valoración del riesgo en la planificación estratégica de la Institución se complementa con la gestión del riesgo que se realiza anualmente en la planificación operativa, la cual toma en consideración los parámetros de aceptabilidad del riesgo, que se definen en el Marco Orientador del SEVRI del Ministerio. Los parámetros mencionados anteriormente definen que

riesgos se aceptan, cuales se administran y como se tratan los riesgos con niveles residuales altos, esto con la finalidad de ubicar a la Institución en la medida de lo posible en un Nivel de Riesgo Aceptable y por debajo de su Capacidad de Riesgo.

La valoración del riesgo es esencial para contar con un desempeño institucional eficaz y eficiente, ya que, como se explicó anteriormente, esta contribuye al logro razonable de los objetivos propuestos, por lo que establecer y mantener en funcionamiento el SEVRI del MS, incide de manera directa en la generación del Valor Público que la Institución brinda, por medio de la ejecución de sus funciones sustantivas para el ejercicio de la Rectoría en Salud, definidas en el artículo 2 del Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud N.° 40724-S. (Ministerio de Salud, Marco orientador del Sistema específico del Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), 2024)

En la siguiente figura tomada del Marco Orientador del SEVRI del MS, se deja más explícita esa contribución del Sistema de Valoración de Riesgo a la GpRD y como éstos a su vez, aportan al Valor Público:

Figura 20. Contribución del SEVRI a la GpRD y el Valor Público



Fuente: Tomado del Marco Orientador del SEVRI, MS. 2024.

En conclusión, la gestión de riesgos en la GpRD ofrece una serie de beneficios que contribuyen con la consecución exitosa de los resultados de desarrollo al tiempo que fortalece la capacidad de la institución para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno dinámico y cambiante. Al priorizar la gestión de riesgos como parte integral de la planificación y ejecución en las políticas planes programas y proyectos de desarrollo las organizaciones pueden mejorar su capacidad de adaptación, resiliencia y éxito a largo plazo.

Plan de Acción

Adoptar un plan de acción basado en los cinco pilares del enfoque de la Gestión para Resultados del Desarrollo, no solo mejora la eficiencia y efectividad del MS como institución, sino que también promueve una cultura de responsabilidad, transparencia y mejora continua. Este enfoque garantiza que todos los funcionarios del Ministerio comprendan y se comprometan con los objetivos estratégicos, trabajando juntos para alcanzar los resultados esperados y así generar un impacto positivo en la población.

En la construcción del plan de acción, es necesario hacer referencia al documento sobre el Plan de Acción Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, período 2018-2030, emitido por MIDEPLAN, este documento contempla acciones estratégicas para los pilares de la planificación en la GpRD dirigidas a las Rectoras (Hacienda y MIDEPLAN) se aclara es que se toma como referencia y se tropicaliza a nivel institucional las acciones que correspondan en la materia de planificación, importante acotar que en materia de los pilares de presupuesto para resultados y Gestión financiera, estos dos pilares corresponden la marco de acción del Ministerio de Hacienda como ente Rector, por lo que se deberá tomar en consideración las normas emitidas por éste.

En aras de facilitar la planificación estratégica en GpRD en el Ministerio de Salud, el plan de acción contempla líneas de acción por cada uno de los pilares de la planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera para resultados gestión de programas y proyectos, así como el monitoreo seguimiento y evaluación, se ha propuesto un eje de acción y un objetivo para cada eje.

A continuación, se muestra la distribución del plan de acción con las variables denominadas: pilar, eje, objetivo, líneas de acción, acciones estratégicas, indicadores, meta, plazos de ejecución y responsables.

Tabla 4. Plan de Acción "Estrategia orientadora en GpRD para el Ministerio de Salud 2024-2026

Pilar 1	Planificación Estratégica para resultados				
Eje 1	Planificación para resultados, seguimiento y evaluación para el desarrollo				
Objetivo Estratégico 1	Facilitar la articulación y el fortalecimiento de la Planificación, seguimiento y evaluación a fin de robustecer la gestión operativa institucional del MS mediante el enfoque de la GpRD.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**Indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
1.1 Coordinar la formulación de instrumentos de planificación (PNS, PEI, POI) para mejorar la gestión del MS con el enfoque de la GpRD.	Formulación o actualización de la Política Nacional de Salud y su respectivo plan de Acción.	Porcentaje de avance en la formulación de la PNS y su Plan de acción	1 documento de PNS y Plan de Acción elaborado y /o actualizado 1 documento de Plan de Acción de la PNS actualizado	2023-2024 2029	Unidad de Planificación Sectorial
	Formulación y/o actualización del Plan Estratégico Institucional y su respectivo plan de Acción.	Porcentaje de avance en la formulación del PEI y su Plan de acción	1 documento elaborado 2024 1 documento actualizado 2029	2024 2029	Unidad de Planificación Institucional
	Formulación y/o actualización del Plan Operativo Institucional.	Porcentaje de avance en la formulación o actualización del Plan Operativo Institucional.	1 documento elaborado 2024	2024	Unidad de Planificación Institucional
	Alineación instrumentos de planificación con las estrategias de desarrollo del Plan Estratégico Nacional (PEN)	Porcentaje de avance en la alineación de instrumentos institucionales con el PEN	100 % 2024 100 % 2025	2024 2025	Unidad de Planificación Institucional
	Alineación de las metas e indicadores de los ODS con el PEI, POI.	Porcentaje de avance en la alineación de metas e indicadores	100 % 2024	2024	Unidad de Planificación Institucional

Pilar 1	Planificación Estratégica para resultados				
Eje 1	Planificación para resultados, seguimiento y evaluación para el desarrollo				
Objetivo Estratégico 1	Facilitar la articulación y el fortalecimiento de la Planificación, seguimiento y evaluación a fin de robustecer la gestión operativa institucional del MS mediante el enfoque de la GpRD.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**Indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
	Generación o actualización de procedimientos de los procesos de planificación institucional, gestión de programas y proyectos, gestión financiera, presupuesto, adquisiciones, seguimiento y evaluación que incorporen el enfoque de la GpRD.	Porcentaje de procedimientos elaborados y/o actualizados con enfoque de GpRD	2024: 15 % 2025: 25% 2026: 100%	2024-2026	Unidades Organizativas a cargo de la conducción de los respectivos procesos.
1.2 Desarrollo del proceso de seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Salud y su Plan de Acción con la participación de los actores sociales.	Elaboración de la metodología para el seguimiento y la evaluación de la Política Nacional de Salud y su Plan de Acción con enfoque de GpRD	Número de documentos de metodología para el seguimiento y la evaluación de la Política Nacional de Salud y su Plan de Acción elaborados	2024: 1	2024	Unidad de Seguimiento y Evaluación
	Implementación del proceso de seguimiento de la Política Nacional de Salud y su Plan de Acción	Número de seguimientos realizados a la Política Nacional de Salud y su Plan de Acción	2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1		Unidad de Seguimiento y Evaluación
	Evaluación del Plan de Acción de la Política Nacional de Salud	Número de evaluaciones realizadas al Plan de Acción de la Política Nacional de Salud	2029: 1		Unidad de Seguimiento y Evaluación
1.3 Fomentar la transparencia en cuanto a la adopción de la Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD en la Institución.	Subir a la página web previa autorización de las autoridades institucionales el documento de la estrategia "Gestión para resultados en el Desarrollo: Estrategia orientadora para el Ministerio de Salud", como mecanismo de transparencia.	Estrategia "Gestión para resultados en el Desarrollo: Estrategia orientadora para el Ministerio de Salud" publicada en el sitio web.	1 estrategia publicada	2025	Dirección de Planificación

Pilar 1	Planificación Estratégica para resultados				
Eje 1	Planificación para resultados, seguimiento y evaluación para el desarrollo				
Objetivo Estratégico 1	Facilitar la articulación y el fortalecimiento de la Planificación, seguimiento y evaluación a fin de robustecer la gestión operativa institucional del MS mediante el enfoque de la GpRD.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**Indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
1.4 Fortalecer los conocimientos en los funcionarios del Ministerio de Salud sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD.	Desarrollo de actividades formativas para el personal del MS sobre el modelo de GpRD.	Número de actividades formativas en Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD	1 actividad formativa	2025-2026	Dirección de Planificación

Pilar 2 y 3	Presupuesto por resultados, Gestión Financiera para resultados, auditoría y adquisiciones.				
Eje 2	Presupuesto y gestión financiera				
Objetivo Estratégico 2	Establecer acciones institucionales en materia de formulación, programación, aprobación, ejecución y control de recursos financieros.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
2.1 Orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales que permitan la vinculación con presupuesto con el enfoque de la GpRD.	Revisión de la metodología para la programación presupuestaria orientada en el enfoque de la GpRD.	Porcentaje de avance en la revisión de la metodología y actualización para la programación presupuestaria orientada en el enfoque de la GpRD.	% de avance en la metodología revisada y/o actualizada	2024-2025	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios Dirección de Planificación Institucional
	Actualización de los procedimientos en el tema financiero que refleje la GpRD.	Número de procedimientos financieros actualizados bajo el enfoque de la GpRD.	2024: 1 2025: 1 2026: 1	2024-2026	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios

Pilar 2 y 3	Presupuesto por resultados, Gestión Financiera para resultados, auditoría y adquisiciones.				
Eje 2	Presupuesto y gestión financiera				
Objetivo Estratégico 2	Establecer acciones institucionales en materia de formulación, programación, aprobación, ejecución y control de recursos financieros.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
	Implementación de controles para la formulación presupuestaria con el fin de asegurar que los fondos se utilicen según lo planificado.	Número de controles para la formulación presupuestaria identificados que se implementen de acuerdo a los fondos públicos planificados.	2024: - 2025: 3 2026: 3 2027:3	2025-2027	Responsable del Programa Unidades Organizativas con presupuesto asignado Dirección de Planificación Institucional
	Elaboración de proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo alineadas con los objetivos estratégicos. (Fideicomiso)	Porcentaje de avance en la elaboración de proyecciones financieras.	2025: 100% Octubre 2025: 50% Diciembre 2025: 50%	2024-2025	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios
2.2 Vinculación plan presupuesto institucional	Implementación de sistemas de monitoreo continuo del gasto para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz	Número de informes de Seguimiento de la ejecución del Presupuesto	12 de Informes de seguimiento	2024-2025	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios
	Vinculación de recursos financieros de Fideicomiso y resultados por cada uno de los productos del plan operativo del Ministerio de Salud.	Porcentaje de productos operativos institucionales que vinculan sus resultados con la asignación de recursos financieros de Fideicomiso (compuesto por partida 1 de Servicios, partida 2 Materiales y	100% de productos operativos institucionales que vinculan sus resultados con la asignación de recursos	Periodo 2025 Periodo 2026	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios

Pilar 2 y 3	Presupuesto por resultados, Gestión Financiera para resultados, auditoría y adquisiciones.				
Eje 2	Presupuesto y gestión financiera				
Objetivo Estratégico 2	Establecer acciones institucionales en materia de formulación, programación, aprobación, ejecución y control de recursos financieros.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
		Suministros y partida 5 Bienes Duraderos).	financieros de Fideicomiso (compuesto por partida 1 de Servicios, partida 2 Materiales y Suministros y partida 5 Bienes Duraderos).		
	Asignación de recursos institucionales en el Ipsum Budget en el sistema Ipsum.	Porcentaje de recursos institucionales asignados en el Ipsum Budget (Incluye recursos de Fideicomiso y Gobierno Central).	100% de recursos institucionales asignados en el Ipsum Budget (Incluye recursos de Fideicomiso y Gobierno Central).	Periodo 2025 Periodo 2026	División Administrativa Dirección Financiera, Bienes y Servicios

Pilar 4	Gestión de programas y proyectos				
Eje 4	Alineamiento de proyectos con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional				
Objetivo Estratégico 4	Verificar el alineamiento de los proyectos que van a inscribirse en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, respondan a las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**Indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
4.1 Gestión de proyectos de Inversión Pública de carácter institucional en el marco de los lineamientos establecidos por MIDEPLAN	Recordatorio de uso del procedimiento "Proyectos de Inversión Pública" MS.NI.LI.04.10	Numero de comunicados institucionales sobre el uso de los procedimientos de la Dirección Planificación.	1 comunicado institucional.	2025	Dirección de Planificación
	Desarrollo del portafolio de proyectos de Inversión Pública en Salud	Porcentaje de avance de implementación del portafolio	100% de avance	2025-2026	Dirección de Planificación
	Divulgación de la estrategia para la gestión de proyectos de inversión pública que ejecuta la institución.	Número de estrategias divulgadas	1 estrategia divulgada.	2025	Dirección de Planificación
	Inscripción de nuevos proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública.	Porcentaje de proyectos de inversión pública inscritos	80% de proyectos de inversión pública inscritos	2024-2025	Unidades Organizativas Responsables según ciclo de vida del proyecto
	Actualización trimestral de proyectos inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública	Porcentaje de actualizaciones realizadas	100 % de actualizaciones realizadas	2024-2025	Unidades Organizativas Responsables según ciclo de vida del proyecto

Pilar 5	Seguimiento y evaluación				
Eje 5	Seguimiento y evaluación				
Objetivo Estratégico 5	Realizar el seguimiento y evaluación en los planes, programas y proyectos que se llevan a nivel institucional y sectorial, bajo el enfoque de la GpRD que permita apoyar la toma de decisiones lo cual contribuye con el mejoramiento de la Gestión Pública.				
Líneas de Acción	**Acciones estratégicas**	**Indicador**	**Meta**	**Plazos de Ejecución**	**Responsable**
5.1 Fortalecimiento de proceso de seguimiento y evaluación basado en la GpRD	Desarrollo de la metodología para el seguimiento y la evaluación de la PNS alineado a la gestión para resultados que permita la generación de información oportuna y relevante para la toma de decisiones	Numero de documento de metodología elaborado	2028: 1	2024-2028	Unidad de Seguimiento y Evaluación
	Diseño de la evaluación así como la descripción de los elementos que conforman la lógica causal en la que se basa la intervención, principios orientadores, contexto social y político que moldea el diseño de la evaluación	Un informe de evaluación diseñado	1 informe 2028: 1	2024-2028	Unidad de Seguimiento y Evaluación
	Evaluación de los resultados al cumplimiento de metas e indicadores de la PNS	Un informe de evaluación	2029: 1	2029	Dirección de Planificación Unidad de Seguimiento y Evaluación

Referencias

Asamblea Legislativa. (1973). *Ley 5395, Ley General de Salud.* San José, Costa Rica: Investigaciones Jurídicas S.A.

Contraloría General de la República. (2005). *Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, de la Contraloría General de la República.* San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta, resolución 64 del 01/07/2005.

García González, R. (2011). *Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social de la Salud.* San José, Costa Rica: Ministerio de Salud.

García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe.* BID.

(2021). *Guía de Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionaliad del SICA.* San José, Costa Rica: ICAP.

Leal, F. (2020). *Conceptos Básicos sobre la Gestión por Resultados.* Guatemala, Guatemala.: INAP.

Mata, A. (1996). *Pasos para elaborar una teoría del cambio y los indicadores de impacto.*

MIDEPLAN. (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados del desarrollo.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados del Desarrollo en Costa Rica.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2017). *Manual de Evaluación para intervenciones públicas.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2019). *Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2021). *Coordinación de instrumentos metodológicos para implementar el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2021). *Metodología para el análisis de riesgos con enfoque multiamenaza y criterios.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2022-2026). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2023). *Estrategia de metas nacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

MIDEPLAN. (2050). *Plan Estratégico Nacional.* San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

Ministerio de Salud. (2020). *Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.* San José, Costa Rica: Ministerio de Salud.

Ministerio de Salud. (2022). *Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional SEVRI.* San José, Costa Rica: Ministerio de Salud.

Ministerio de Salud. (2024). *Marco orientador del Sistema específico del Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).* San José, Costa Rica.: Ministerio de Salud.

Ministerio de Salud. (2024). *Procedimiento para la elaboración de políticas y planes de acción.* San José, Costa Rica: Ministerio de Salud.

OCDE. (2023). *Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible, 2da edición.* París, Francia.: Ediciones OCDE.

ONU Organización, N. (1948). *Declaración Universal de Derechos humanos.* New York, Estados Unidos: ONU, Organización Naciones Unidas. Obtenido de https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights

OPS. (2021). *Organización Panamericana de la Salud.* Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: https://hia.paho.org/es/paises-2022/perfil-costa-rica

OPS Organización Panamericana, d. (07 de 11 de 2023). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Salud en todas la políticas: https://www.paho.org/es/temas/salud-todas-politicas#:~:text=Salud%20en%20todas%20las%20pol%C3%ADticas%20(HiAP)%20es%20un%20enfoque%20para,para%20mejorar%20la%20salud%20de

Serra, A. (2007). *Modelo abierto de Gestión para Resultados en el sector público.* BID / CLAD.

ANEXOS

ANEXO 1. Herramienta de elaboración del Eje de la Política

Nombre del Eje			
Objetivo			
Descripción del Eje			
Resultado Esperado	**Indicador**	**Línea base**	**Meta**

Anexo 2. Herramienta de identificación de actores sociales.

Nombre de la organización y/o Institución	Sector en la que se encuentra esta organización y/o institución	Principales acciones y/o funciones que desempeña	Cobertura geográfica (nacional, regional o local)	Persona contacto	Cargo o puesto	Departamento o dirección que representa	Teléfono	Correo electrónico

ANEXO 3. Ficha Técnica del Indicador.

Indicador		
Elemento		**Descripción**
Nombre del indicador		Número de Áreas Rectoras de Salud que articulan la implementación de los Centros Educativos Promotores de la Salud
Definición conceptual		Áreas Rectoras de Salud: instancias para garantizar el cumplimiento del marco estratégico institucional a nivel local. Centros Educativos: es un establecimiento destinado a la enseñanza de manera integral. En este espacio físico, los individuos reciben, asimilan y aprenden conocimientos, además de adquirir una concienciación cultural y conductual. Centros Educativos Promotores de la Salud: espacios que procuran combinar elementos como la información y el desarrollo de conocimientos y habilidades en la comunidad educativa, junto al desarrollo de ciudadanía activa y la participación en programas que busquen el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas, la escuela y su comunidad. Promoción de la Salud: La Promoción de la Salud constituye un proceso integral, transformador y dinámico, de análisis, potencialización y de trabajo articulado con actores sociales para el abordaje de los factores protectores, determinantes y condicionantes, que generan y fortalecen desde una visión positiva, la salud en la población (MS, 2017).
Fórmula de cálculo		∑: DARS1+DARS2+DARS3+…
Componentes involucrados en la fórmula del cálculo		∑: Sumatoria de Áreas Rectoras de Salud DARS: Dirección de Áreas Rectoras de Salud
Unidad de medida		Número
Interpretación		Cantidad de Áreas Rectoras de Salud que articulan en conjunto con le MEP la Estrategia de Centros Educativos Promotores de la Salud
Desagregación	**Geográfica**	Nacional
	Temática	No aplica
Línea base		2023: 27 Centros Educativos
		2024-2028: 82 2024: 10

Indicador	
Elemento	**Descripción**
Meta	2025: 12 2026: 20 2027: 20 2028: 20
Periodicidad	Anual
Fuente de información	Dirección de Planificación- Unidad de Planificación
Clasificación	( )Impacto ( )Efecto (X)Producto
Tipo de operación estadística	Registro Administrativo
Indicador de ODS Vinculado	X.X.X
Tipo de relación con ODS	( )Directa ()Indirecta
Medida priorizada en el Consenso de Montevideo	No aplica
Comentarios generales	La Estrategia de Centros Educativos Promotores de la Salud se articula directamente con el Ministerio de Educación, Viceministerio Académico, Dirección de Vida Estudiantil, Unidad de Salud y Ambiente.

ANEXO 4. Plan de Acción.

Pilar:	
Eje:	
Objetivo Estratégico:	

Líneas de Acción	Acciones Estratégicas	Indicador	Meta	Plazos de Ejecución	Responsable

ANEXO 5. Metodología SMART para crear indicadores



Fuente: Tomado de la aplicación Whiteboard del office 365.

ANEXO 6. Herramientas para obtener información sobre las características de la población objetivo.

Matrices de priorización: ayudan a evaluar y jerarquizar diferentes grupos de población en función de su necesidad o vulnerabilidad. Este tipo de herramienta permite jerarquizar y seleccionar a la población objetivo en función de varios criterios que se alineen con los objetivos estratégicos de la política planes programas o proyectos que se están desarrollando. A manera de ejemplo se presenta el siguiente instrumento:

Tabla 5. Matriz de priorización.

Criterios de priorización	Peso (%)	Grupo A Ejemplo: zona rural	Grupo B Ejemplo: zona urbana marginal	Grupo C Ejemplo: jóvenes desempleados	Grupo D Ejemplo: adultos mayores en pobreza
1. **Nivel de vulnerabilidad**	30%	5	4	3	5
2. **Potencial de impacto**	25%	4	5	3	4
3. **cobertura geográfica**	15%	4	3	5	2
4. **costo de intervención**	10%	3	4	5	3
5. **factibilidad de implementación**	10%	3	5	4	3
6. **sostenibilidad a largo plazo**	10%	4	3	4	3
Puntuación total ponderada	100%	4,1	4,25	3,75	3,85

Nivel de vulnerabilidad: este criterio evalúa el grado de vulnerabilidad de cada grupo poblacional puede estar relacionado con pobreza, acceso limitado a los servicios básicos, acceso limitado a servicios de salud, alta tasa de desempleo etc.

Potencial de impacto: evalúa la capacidad de las intervenciones de generar un cambio significativo en la calidad de los grupos poblacionales. Por ejemplo, si la intervención tiene el potencial de mejorar significativamente las condiciones de salud en una comunidad, esa población recibe una puntuación alta.

Cobertura geográfica: considerar la extensión geográfica y el número de personas que se verían beneficiadas por la intervención, por ejemplo: un grupo que permita cubrir a un mayor número de personas o áreas pueden recibir una puntuación más alta.

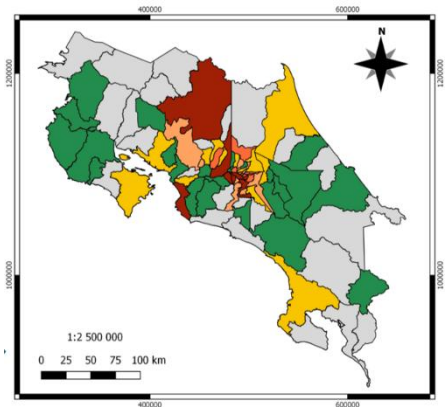
Costo de intervención: se refiere al costo relativo de implementar las acciones en cada grupo poblacional un grupo con un costo más bajo

para lograr resultados recibe una puntuación más alta. Ejemplo: sí intervenir en zonas urbanas tiene menos costos logísticos que en zonas rurales el grupo urbano tendría una puntuación mayor.

Factibilidad de implementación: evalúa la facilidad o complejidad de llevar a cabo la intervención en ese grupo poblacional. Por ejemplo si existen barreras legales, culturales o de infraestructura en alguna población, esto disminuye su factibilidad y recibe una puntuación menor.

Sostenibilidad a largo plazo: evalúa la posibilidad de mantener los resultados alcanzados en el tiempo sin requerir constantes intervenciones. Ejemplo: si una comunidad tiene capacidades instaladas para mantener los beneficios del proyecto, programa o acción estratégica sin intervención continua se le asigna una puntuación mayor.

Cada grupo se evalúa en función de los criterios definidos asignando una puntuación de uno al 5 donde uno es la puntuación más baja y 5 es la más alta. Los pesos asignados a cada criterio reflejan la importancia relativa que tiene cada uno en la priorización. Finalmente se obtiene una puntuación total ponderada para cada grupo que permite ordenar a la población objetivo de acuerdo con su prioridad. Este instrumento se puede ajustar dependiendo de los objetivos específicos de la política programa o proyecto, el contexto y las características de la población objetivo.



Mapas de vulnerabilidad: utilizados para identificar áreas geográficas con mayor necesidad de intervención. Los mapas de vulnerabilidad son herramientas que permiten identificar y priorizar áreas geográficas o poblaciones que presentan mayores niveles de vulnerabilidad. Hay muchos mecanismos y metodologías para la construcción de estos mapas de vulnerabilidad sin embargo en el presente documento y a modo de facilitar la construcción de esta herramienta, se propone tomar en consideración aquel conjunto de criterios específicos que reflejan las características socioeconómicas, demográficas y ambientales que afectan a la población objetivo.

A continuación se muestran los criterios clave que deben considerar al desarrollar un instrumento de mapas de vulnerabilidad:

1. **Ingresos y pobreza**
    a. ingreso per cápita: nivel de ingresos promedio por persona en cada área geográfica. Regiones con ingresos más bajos se consideran más vulnerables.
    b. Índice de pobreza: porcentaje de la población que vive por debajo de la línea de pobreza se puede desglosar en pobreza extrema y pobreza moderada.
    c. Distribución desigual de la riqueza: entendida como las brechas significativas entre los sectores más ricos y pobres de una comunidad.
2. **Acceso a servicios básicos**
    a. acceso a agua potable: porcentaje de hogares que tienen acceso a fuentes de agua segura. Las áreas sin acceso adecuado son más vulnerables a problemas de salud y calidad de vida.
    b. Acceso a saneamiento: cobertura de servicios de alcantarillado gestión de residuos y disposición de desechos.
    c. Acceso a energía: disponibilidad de energía eléctrica u otras formas de energía para consumo doméstico
    d. acceso a servicios de salud: proximidad y calidad de servicios médicos, incluidos hospitales y centros de salud.

3. **Educación**
    a. tasa de analfabetismo: porcentaje de población adulta que no sabe leer ni escribir
    b. cobertura educativa: proporción de niños y jóvenes en edad escolar que están matriculados en el sistema educativo.
    c. Nivel promedio de escolaridad: años promedio de educación formal complementada por la población.
4. **Empleo y desempleo**
    a. tasa de desempleo: porcentaje de personas en edad de trabajar que no están empleadas y que están buscando empleo.
    b. Condiciones laborales: evaluación del empleo informal, trabajos mal remunerados y falta de protección laboral.
    c. Calidad del empleo: relacionada con la estabilidad del trabajo, salarios justos y acceso a beneficios salariales.

5. **Seguridad alimentaria:**
    a. disponibilidad de alimentos: facilidad de acceso a alimentos nutritivos y suficientes en la región.
    b. Tasa de desnutrición: prevalencia de desnutrición crónica aguda en la población infantil
    c. inseguridad alimentaria: porcentaje de hogares que reportan dificultades para acceder a suficientes alimentos.
6. **Condiciones de vida**
    a. Hacinamiento: número promedio de personas por habitación el hacinamiento está vinculado a mayores riesgos de transmisión de enfermedades
    b. calidad de vivienda: estado estructural de las viviendas, acceso a materiales duraderos y seguros
    c. propiedad de la vivienda: población que vive en viviendas propias, alquiladas o en situación de precariedad.
7. **Salud y movilidad**
    a. tasa de mortalidad infantil: número de muertes de niños menores de 1 año por cada 1000 nacidos vivos
    b. esperanza de vida: promedio de años que se espera que viva una persona desde su nacimiento considerando las condiciones locales de salud.
    c. Tasa de enfermedades crónicas o transmisibles: incidencia de enfermedades crónicas como tuberculosis, malaria, VIH/SIDA, etc.
    d. acceso a seguridad de salud: proporción de la población que cuenta con cobertura de seguros médicos o acceso a sistemas públicos de salud
8. **seguridad y violencia**
    a. tasa de criminalidad: frecuencia de crímenes violentos y no violentos por cada 100000 habitantes
    b. violencia de género: incidencia de violencia doméstica sexual o de género en la región
    c. conflicto social o político: presencia de tensiones sociales, protestas o conflictos de diferente y índole.
9. **Condiciones ambientales**
    a. riesgos naturales: susceptibilidad de la región a desastres naturales como inundaciones, terremotos, huracanes, etc.

b. Degradación ambiental: impacto de la deforestación, contaminación del aire, suelo y agua, así como los cambios en el uso de suelo.
c. Vulnerabilidad al cambio climático: propensión de la región a enfrentar efectos del cambio climático, como aumento en la temperatura, sequía hoy eventos climáticos extremos.

10. Infraestructura

a. acceso a transporte: disponibilidad y calidad de sistemas de transporte público y vial. Las áreas de difícil acceso están más aisladas y, por tanto, más vulnerables
b. infraestructura social y comunitaria: disponibilidad de centros comunitarios bibliotecas instalaciones deportivas y otros espacios que fomenten el bienestar social.

Proceso de construcción del mapa de vulnerabilidad:

1. ***Recolección de datos:*** utilizar fuentes estadísticas confiables como censos, encuestas de hogares, estudios epidemiológicos, mapas geográficos y datos satelitales para alimentar cada criterio.

2. ***Asignación de ponderaciones:*** no todos los criterios tendrán el mismo peso. La ponderación dependerá del contexto específico de cada proyecto o región. Por ejemplo; en una región afectada por sequías el acceso al agua potable puede tener mayor peso que otros criterios.

3. ***Representación gráfica:*** utilizar sistemas de información geográfica para construir mapas que visualicen las áreas más vulnerables según los criterios seleccionados. Cada criterio puede ser representado por capas superpuestas en el mapa.

4. ***Interpretación de resultados***: las áreas con los valores más altos de vulnerabilidad de acuerdo con la suma de los criterios ponderados serán las más prioritarias para la intervención

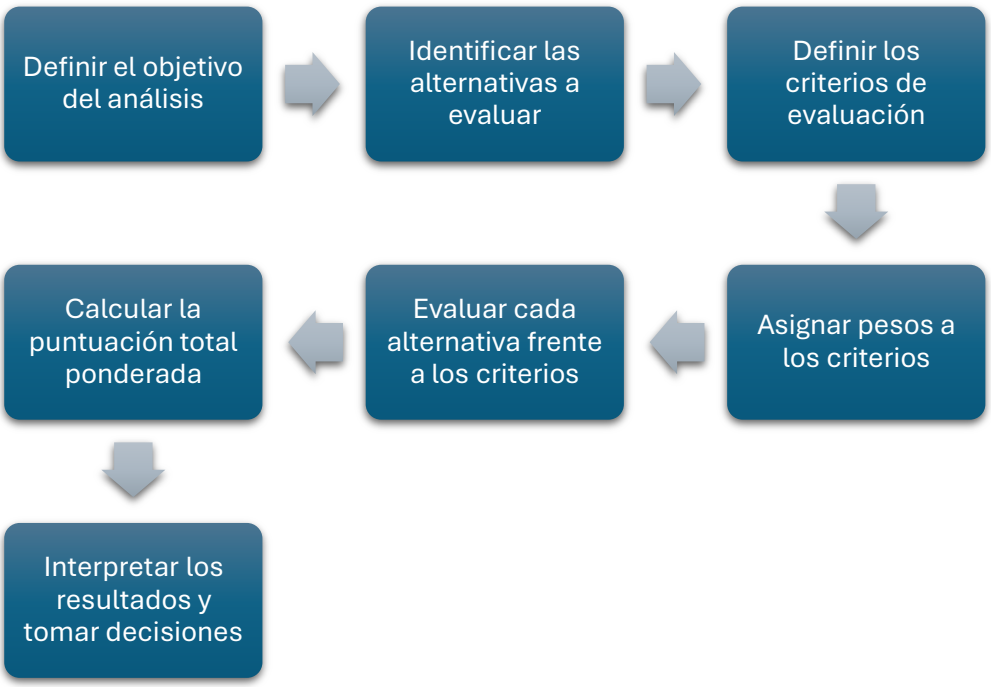


Análisis multicriterio: Para realizar un análisis multicriterio en el contexto de la gestión para resultados se requiere una herramienta que permita la evaluación sistemática de diversas opciones de decisión en función de varios criterios.

En este análisis es útil priorizar intervenciones seleccionar proyectos o identificar la población objetivo entre otras aplicaciones maximizando el impacto y optimizando los recursos.

A modo de ejemplo se presenta en los siguientes pasos para construir la herramienta para el análisis de multicriterio, según los siguientes 7 pasos:

Figura 21. Pasos para construir herramienta de análisis multicriterio.



Fuente. Ministerio de Salud. 2024.

Para definir los criterios de evaluación a alternativas seleccionadas en la tabla siguiente se muestra un ejemplo de ponderación de pesos y que puede orientar la construcción del análisis multicriterio, apartados que se mencionan y explican a continuación:

Tabla 6. Criterios de evaluación para el análisis multicriterio

Alternativa a evaluar	**Criterios de Evaluación para el análisis multicriterio**				**Puntuación total ponderada**
	Impacto social (35%)	Viabilidad técnica costo beneficio (20%)	Sostenibilidad (25%)	Urgencia de la necesidad (10%)	
A					
B					
C					

Fuente: Ministerio de Salud. 2024

Paso 1. Definir el objetivo del análisis: establecer claramente el propósito del análisis multicriterio que se busca priorizar o evaluar.

Paso 2. Identificar las alternativas a evaluar: listar las opciones que serán evaluadas en el análisis

Paso 3. Definir los criterios de evaluación: hoy los criterios deben estar alineados con los objetivos estratégicos y resultados esperados de la política programa o proyecto. Estos criterios deben ser medibles relevantes y exhaustivos, se le puede asignar un peso específico basado en su importancia relativa para la toma de decisiones. Algunos ejemplos de criterios a considerar son:

A. Impacto social; medida en que la alternativa contribuye al bienestar de la población objetivo
B. Viabilidad técnica: facilidad de implementación desde el punto de vista logístico y tecnológico
C. Costo beneficio: relación entre los costos de implementación y los beneficios obtenidos.
D. Sostenibilidad: capacidad del proyecto o programa para mantener sus resultados a largo plazo
E. Urgencia de la necesidad: nivel de necesidad inmediata que la intervención requiere

Paso 4. Asignar pesos a los criterios. Dado que algunos criterios pueden ser más importantes que otros, es necesario asignar pesos ponderados a cada criterio, esto puede hacerse mediante consenso de expertos o a través de técnicas como el proceso de análisis jerárquico.

Paso 5. Evaluar cada alternativa frente a los criterios: para cada alternativa, se asigna una puntuación en cada criterio con base en un rango predefinido por ejemplo de uno a 5 donde uno es bajo y 5 es alto. La valoración puede realizarse a través de datos cuantitativos o cualitativos.

Paso 6. Calcular la puntuación total ponderada: para obtener la puntuación total de cada alternativa, se multiplica la puntuación de cada criterio por su respectivo peso y luego se suman los resultados.

Paso 7. Interpretar los resultados y tomar decisiones: las alternativas se clasifican en función de su puntuación total ponderada. Aquellos, con puntuación más alta son las qué mejor cumplen con los criterios definidos por lo tanto son las más recomendadas para ser implementadas.

Esta herramienta proporciona una metodología estructurada para tomar decisiones basadas en múltiples criterios asegurando que los resultados estén siempre alineados con los objetivos estratégicos y las prioridades establecidas en el marco de la GpRD.

MINISTERIO DE SALUD | GOBIERNO DE COSTA RICA

Calle 16, Avenida 6 y 8 San José Costa Rica
Apartado Postal 10123-1000 San José Costa Rica
Www.ministeriodesalud.go.cr