

**Estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados
en la Asamblea Legislativa de Costa Rica**

Proyecto de graduación presentado en la

Escuela de Administración

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de

Licenciatura en Administración con especialidad en Gestión Financiera

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas

Hilary Adriana Santamaría Román

María José Becerra Calderón

Agosto, 2025

**Estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados
en la Asamblea Legislativa de Costa Rica**

Proyecto de graduación presentado en la
Escuela de Administración
Sede Regional Brunca
Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración con especialidad en Gestión Financiera

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas
Hilary Adriana Santamaría Román
María José Becerra Calderón

Responsable académico
MBA. William Lobo Chaves

Agosto, 2025

**Estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados
en la Asamblea Legislativa de Costa Rica**

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas
Hilary Adriana Santamaría Román
María José Becerra Calderón

APROBADO POR:

Tutor del TFG

MBA. William Lobo Chaves

Asesor

PhD. Jorge Arturo Barrantes Rivera

Asesora

MBA. Dora Melissa Monge Pérez

Representación del Decanato

Dr. Elvis Rojas Ramírez

Directora de campus

M. Sc. Gabriela Loaiza Mora

Dedicatoria

A Dios, el centro de mi vida, mi todo.

Todo lo que he alcanzado ha sido posible gracias a su guía constante en cada decisión, en cada momento difícil, en cada paso que he dado. Todo lo que soy y todo lo que seré le pertenece.

A mi mamá Vilma, mujer valiente, de espíritu generoso. Mi mejor amiga, mi compañera incansable. Siempre con una fe en mí que nunca titubeó. Tus palabras llenas de amor fueron el impulso que muchas veces necesitaba para no rendirme.

A mi papá Pedro, ejemplo de esfuerzo y determinación. Me enseñaste que no hay miedo que no pueda vencer y que siempre se puede volver a empezar. Siempre creíste en mí, aun cuando yo dudaba.

A ambos por amarme sin condiciones, por sembrar en mí los valores que hoy me definen y por hacerme sentir capaz, incluso en medio de mis miedos. Este logro es también de ustedes. Ustedes son, y siempre serán, mi mayor orgullo.

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas

Dedico este esfuerzo al pastor de mi vida, Dios. A los tutores de mi vida, mis padres, quienes me han dado algo muy valioso: la oportunidad de aprender desde mi día uno. A quienes en su momento han sido parte de estos dieciocho años y me han enseñado algo útil de la vida. A quien en algún momento me extendió su mano. Y, por último, muy importante, me dedico este logro a mí misma, porque decidí sabiamente y aposté por mi éxito. A mí misma porque sé cuánto sacrificio se esconde detrás de las cosas honorables y que utilicé mi imaginación como un medio por el cual hoy sentirme orgullosa.

Hilary Adriana Santamaría Román

A Dios, por ser el guía espiritual de mi vida. Este gran logro es, sin duda, gracias a su infinita misericordia, por medio de la cual me muestra que, más allá de mis miedos, nada es imposible para Él.

A mi mamá, Elena, por ser esa alma llena de bondad que me enseña que todo aquello que se hace de la mano de Dios, con fe, amor, esfuerzo y dedicación, cosecha grandes frutos.

A mi papá, Juan Antonio, por hacerme ver que el respeto y la admiración son principios fundamentales en mi vida.

A mis hermanas, María Elena, Viviana y Carolina, por ser mi ejemplo constante de valentía, resiliencia y apoyo incondicional. Cada una de ustedes son mi inspiración para continuar creciendo con determinación.

María José Becerra Calderón

Agradecimiento

Primero, agradezco a Dios, sin él nada de esto habría sido posible.
A mis padres, Vilma y Pedro, por sus enseñanzas y por inculcarme el valor del esfuerzo.
A mis hermanas, Vielka y Fátima, a quienes admiro profundamente; anhelo verlas volar alto, alcanzar sus sueños y llegar tan lejos como se lo propongan.
A Eduardo, por ser mi mayor apoyo en este camino, por su paciencia inquebrantable y por caminar conmigo en cada paso de este logro.
A mi amiga y compañera de carrera, María, gracias por tu amistad sincera, por las risas compartidas y por demostrarme que los retos se superan mejor en equipo.
A los asesores, Melissa y Jorge, que nos guiaron con paciencia y compromiso.
A la Universidad Nacional, gracias por abrirme las puertas al conocimiento y a la superación. A todo su personal docente y administrativo, mi sincero agradecimiento por su entrega y calidad humana.

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas

Agradezco a Dios, a mis padres y a la vida por permitirme vivirla sanamente. Estoy agradecida por mi salud, la cual es necesaria para hacer mis sueños realidad. Agradezco a mis padres por haberme motivado siempre a dar lo mejor de mí, por haberse esforzado con tal de darme la base para que yo decida sobre mi vida, por hacerme libre e iluminar mi camino. Agradezco a la vida, porque, gracias a ella, pude coincidir con personas fundamentales en este proceso de aprendizaje, porque me muestra a diario que soy capaz de todo lo que me proponga y por tenerme aquí, celebrando este momento especial, el cual nunca olvidaré.

Hilary Adriana Santamaría Román

A Dios, por permitirme culminar una meta para mi desarrollo profesional.

A mi mamá, Elena, y a mi papá, Juan Antonio, por sus actos de amor incondicional durante este proceso.

A mis hermanas, María Elena, Viviana y Carolina, por escucharme y ser mis guías en los momentos de incertidumbre.

A mi padrino, Víctor Luis, por brindarme apoyo incondicional como a una hija más.

La persona que soy hoy es gracias a ustedes.

A mi compañera de carrera y amiga, Valeria, por tu amistad sincera, por todas las experiencias compartidas, por transformar cada momento de obstáculo en risas y complicidad, así como por las oportunidades de crecimiento en equipo.

A los asesores que nos acompañaron durante el desarrollo de este proyecto, gracias por su compromiso y por cada uno de los aportes realizados.

A todas las personas que han contribuido en este camino de formación académica, profesores, personal administrativo y demás profesionales.

María José Becerra Calderón

Resumen

En este documento se propone una estrategia metodológica para la implementación del modelo de Gestión para Resultados (GpR) en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, en la cual se toman como base los principios de la gestión pública: eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y generación de valor público. La estrategia metodológica responde a las necesidades detectadas a partir del diagnóstico institucional aplicado por la Contraloría General de la República (CGR) en coordinación con la Auditoría Interna de la Asamblea Legislativa en el año 2023. En el diagnóstico, se evidenciaron las limitaciones en la articulación de los pilares de dicho modelo: gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones; gestión de proyectos y programas; seguimiento y evaluación, así como debilidades en el uso de herramientas para una gestión orientada en resultados. El modelo de la GpR se entiende como un marco que busca una alineación de los componentes de la gestión pública con la obtención de resultados concretos, medibles y enfocados a generar valor para la ciudadanía. Este enfoque de gestión es respaldado por organismos internacionales, donde estructuran cinco pilares, de los cuales esta investigación se centraliza en tres: planificación para resultados, presupuesto por resultados, así como gestión financiera y adquisiciones. Los alcances metodológicos de esta investigación son de carácter exploratorio y descriptivo, debido a que se encuentra orientada en la identificación y análisis de los factores internos y externos que interfieren en el desarrollo de una estrategia para la implementación de la GpR en la institución. El resultado de establecer una estrategia que se adapte a la naturaleza administrativa del primer poder de la República radica en que la institución tenga una guía que le permita consolidar un modelo de gestión pública que genere resultados, partiendo de la obtención de impactos concretos, la eficiencia en el uso de recursos y rendición de cuentas.

Palabras clave: Gestión para Resultados, pilares fundamentales, valor público, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, estrategia, hoja de ruta.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	7
Resumen	9
Tabla de contenido	10
Índice de tablas.....	14
Índice de figuras.....	15
Abreviaturas.....	17
Capítulo I. Introducción	19
Antecedentes	20
Antecedentes Históricos	20
Antecedentes Teóricos	22
Antecedentes Metodológicos	24
Antecedentes de la Organización	27
Orígenes y Evolución.....	27
Justificación del Problema	29
Presentación del Problema de Investigación	30
Problema.....	32
Interrogantes de la Investigación	33
Alcances.....	33
Limitaciones	34
Objetivos	34
Objetivo General.....	34
Objetivos Específicos.....	35
Modelo de Análisis	35
Conceptualización e Instrumentación de las Variables	35
Capítulo II. Marco Teórico Referencial	38

Percepción de la Conceptualización y Aplicación de la GpR	38
Principios de la GpR.....	41
Cadena de Resultados de la GpR	42
Modelo Conceptual de la GpR.....	45
El Ciclo de la Gestión Pública.....	46
Elementos del Ciclo de la Gestión Pública	46
Sistemas de Evaluación	51
Pilares Fundamentales de la GpR.....	52
Primer Pilar Fundamental: Planificación para Resultados	52
Tipos de Planificación.....	52
Herramientas de Planificación.....	55
Segundo Pilar Fundamental: Presupuesto por Resultados	60
Ciclo del Presupuesto por Resultados.....	62
Tercer Pilar Fundamental: Gestión Financiera y Adquisiciones.....	64
Capítulo III. Marco Metodológico.....	67
Enfoque de la Investigación.....	67
Tipo de Investigación.....	69
Según el Objetivo.....	69
Según el Nivel de Profundidad.....	70
Población	71
Definición y Características.....	71
Diseño Muestral.....	72
Fuentes de Investigación.....	73
Fuentes Primarias.....	73
Fuentes Secundarias	74
Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	74
Documentos, Registros, Materiales y Artefactos	75

	12
Cuestionario.....	75
Entrevista.....	76
Análisis e Interpretación de la Información	76
Conceptualización e Instrumentalización de las Variables.....	77
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Resultados del Diagnóstico”	77
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Grado de Relación entre los Resultados del Diagnóstico y la Estrategia”	78
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Implementación Efectiva de la Gestión por Resultados (GpR)”	79
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Tipo de Estrategia”	80
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Pilares Fundamentales”	80
Definición Conceptualización e Instrumentalización de la Variable “Grado de Transversalización”	81
Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Hoja de Ruta Estratégica”	81
Consideraciones Éticas	81
Principios Éticos	82
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados	83
Análisis del Diagnóstico Institucional Realizado por la Auditoría Interna.....	83
Planificación para Resultados	83
Presupuesto por Resultados	84
Gestión Financiera y Adquisiciones	85
Análisis de los Resultados de las Entrevistas Aplicadas.....	86
Planificación para Resultados	87
Presupuesto por Resultados	95
Gestión Financiera y Adquisiciones	98
Estrategia para la Implementación de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica ..	103
Consideraciones Previas	103

Pilar: Planificación para Resultados.....	106
Pilar: Presupuesto por Resultados.....	106
Pilar: Gestión Financiera y Adquisiciones	107
Desarrollo de la Estrategia de cada Pilar Fundamental.....	113
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	171
Conclusiones.....	171
Recomendaciones.....	174
REFERENCIAS	176
ANEXOS.....	186
Anexo A. Propósito del cuestionario	186
Anexo B. Constancia de revisión filológica	196

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de Análisis.....	36
Tabla 2 Instrumentos Básicos en la Aplicación de la GpR	48
Tabla 3 Estado de Avance de las Metas Primer Semestre, 2024.	91
Tabla 4 Personas Capacitadas en el Proceso de Planificación.....	94
Tabla 5 Comparación Productos y Resultados	126
Tabla 6 Modelo Tradicional.....	141
Tabla 7 Comparativo: Impacto de una Estructura Programática	147
Tabla 8 Modelo de Presupuesto Plurianual por Naturaleza de Gasto (Montos Hipotéticos en Millones de Colones).....	154
Tabla 9 Pilar Fundamental: Planificación para Resultados	165
Tabla 10 Pilar Fundamental: Presupuesto por Resultados	167
Tabla 11 Pilar Fundamental: Gestión Financiera y Adquisiciones.....	168

Índice de figuras

Figura 1 Cadena de Resultados	45
Figura 2 Elementos del Ciclo de Gestión Pública	47
Figura 3 Pilares de la GpR en Costa Rica	51
Figura 4 Dimensiones de la Planificación para Resultados	54
Figura 5 Matriz Análisis FODA	56
Figura 6 Mapeo de Actores	57
Figura 7 Modelo de un Proceso con Elementos Básicos	58
Figura 8 Cadena de Valor Público.....	60
Figura 9 Evolución de las Técnicas Presupuestarias.....	62
Figura 10 Ejecución Financiera por Clasificación por Objeto del Gasto. Asamblea Legislativa. Al 31 de diciembre de 2022 y 2023 (en millones de colones y porcentajes).....	89
Figura 11 Ejecución Financiera Institucional por Clasificación Objeto del Gasto. 101 Asamblea Legislativa. Al 31 de diciembre de 2023 y 2024. (en millones de colones)	89
Figura 12 Módulos que Conforman el SIAF.....	92
Figura 13 Variables del Sistema Planificación de Recursos (ERP).....	93
Figura 14 Ejecución de los CND 2022-2023-2024-2025.....	100
Figura 15 Organigrama de la Asamblea Legislativa	112
Figura 16 Pilares Fundamentales.....	113
Figura 17 Portal Legislativo	117
Figura 18 Aplicación Móvil	118
Figura 19 Propuesta de Ficha Técnica de Indicador	128
Figura 20 Flujoograma del Proceso de Formulación del PAO-Presupuesto	134

Figura 21 Departamentos por Macroproceso	137
Figura 22 Tipos de Objetivos Operativos.....	139
Figura 23 Ficha Técnica para la Definición de los Programas Presupuestarios.....	145
Figura 24 Ficha Técnica para la Conformación de los Programas Presupuestarios	146
Figura 25 Ficha Técnica para Evaluar los Requerimientos.....	147

Abreviaturas

ALC: América Latina y el Caribe

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BM: Banco Mundial

CGR: Contraloría General de la República

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CND: Compromisos no Devengados

COPETI: Comité Permanente de Tecnologías de Información

DGPN: Dirección General de Presupuesto Nacional

EPR: Sistema de Planificación de Recursos

GFP: Gestión Financiera Pública

GpR: Gestión para Resultados

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo

MaFE: Manual de Funciones y Estructura de la Organización Técnico-Administrativa

Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MyE: Monitoreo y Evaluación

NGP: Nueva Gestión Pública

NICSP: Normas Contables del Sector Público

OM: Objetivos de mejora

PAO: Plan Anual Operativo

PEI: Plan Estratégico Institucional

PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública

Prodev: Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo

PpR: Presupuesto por Resultados

SCIJ: Sistema Costarricense de Información Jurídica

SIAF: Sistema Integrado de Información Financiera

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas

SIL: Sistema Integrado Legislativo

SINE: Sistema Nacional de Evaluación

SNP: Sistema Nacional de Planificación

TEC: Tecnológico de Costa Rica

Capítulo I. Introducción

La presente investigación tiene como finalidad diseñar una estrategia para implementar un modelo de Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, mediante el establecimiento de una herramienta metodológica adecuada a su naturaleza administrativa que cumpla con los pilares fundamentales de la gestión pública, con el fin de facilitar una hoja de ruta a la Gerencia General de la institución. Este trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos que aportan insumos esenciales para el diseño de dicha herramienta metodológica.

En el primer capítulo, se presentan los antecedentes históricos y teóricos del modelo, su fundamento normativo y metodológico, así como el contexto de la institución para la que se desarrolla la propuesta. Adicionalmente, se expone el problema de investigación y su importancia; se delimita el alcance metodológico, se establecen el objetivo general y los específicos, y se expone el modelo de análisis para la conceptualización e instrumentalización de las variables estudiadas.

Por su parte, el segundo capítulo se encuentra conformado por el marco teórico referencial, en el cual se desarrollan los conceptos que sustentan la conceptualización del modelo, abordando su origen, principios, pilares, cadena de resultados, ciclo de la gestión pública y los principales instrumentos de evaluación. Además, se presentan percepciones de organismos internacionales y de entidades nacionales que respaldan la aplicación de este en el sector público.

El tercer capítulo está integrado por el marco metodológico, en el cual se basa la investigación, donde se detalla el diseño, métodos y técnicas a aplicar para la recolección de datos, como el uso de cuestionarios y entrevistas. Estos permiten identificar las oportunidades, debilidades y alternativas estratégicas para la implementación del modelo en el primer poder de la República.

La propuesta estratégica se encuentra integrada en el capítulo cuatro, donde se establecen los principales hallazgos producto del diagnóstico aplicado por la CGR y la auditoría institucional; la naturaleza y estructura orgánica de la institución, el marco jurídico aplicable a los pilares fundamentales en estudio, las buenas prácticas que deben ser implementadas para una implementación efectiva y la hoja de ruta con acciones concretas.

Por último, en el capítulo cinco se detallan las conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos planteados, así como al abordaje metodológico empleado. Este apartado es de especial atención para la administración superior de la Asamblea Legislativa, debido a que está conformado por un análisis integral de los aspectos relevantes para la implementación del modelo.

Antecedentes

Antecedentes Históricos

Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado. Esas reformas, conocidas genéricamente como la Nueva Gestión Pública (NGP) e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado (García y García, 2010, p.3).

En este contexto, se puede interpretar que la Gestión para Resultados (GpR) nace en los países desarrollados con el fin de enfrentar las crisis fiscales y financieras, y continuar manteniendo su nivel de desarrollo. Mientras tanto, en los países en proceso de desarrollo, su propósito es acelerar el paso para alcanzar un alto nivel.

De acuerdo con la NGP, se han generado varios enfoques para fortalecer la capacidad del Estado y generar valor público. Uno de estos enfoques es la GpR, el cual, según el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007), se define de la siguiente forma:

Es 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) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p.5)

La GpR fue promovida en Costa Rica por el gobierno central mediante una Directriz Ejecutiva N.º 093-P, publicada en la Gaceta N.º 231 en diciembre de 2017. Esta directriz insta a los gobiernos y poderes de la República a aplicar este modelo en sus planes de mediano y largo plazo. Además, en el artículo 2 de dicha directriz se le instruye al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y al Ministerio de Hacienda de Costa Rica a impulsar la GpR en el sector público, tomando en consideración el *Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica* (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2017). Este instrumento proporciona un marco orientador para la gestión pública costarricense, utilizando como base el modelo de GpR del BID, centrado en los pilares principales del modelo.

El Mideplan, como ente rector del Sistema Nacional de Planificación (SNP), con la regulación de otros entes y la normativa aplicable, promueve en las instituciones públicas la implementación de la GpR en pro de que Costa Rica se beneficie de la globalización por medio de la estimulación de cambios que garanticen la eficiencia y eficacia en la Administración Pública y, por ende, se logre el desarrollo continuo de la ciudadanía. Cabe mencionar que, el Poder Legislativo no se encuentra cubierto por la Ley de Planificación Nacional, N.º 5525 del 2 de mayo de 1974, sin embargo, este marco funciona como referencia.

En la Asamblea Legislativa de Costa Rica, en la sesión N.º 202-2022 celebrada el 19 de abril de 2022, el máximo jerarca instruyó la implementación de la GpR en la institución. Por otro lado, en el año 2023, la Contraloría General de la República (CGR) en conjunto con la auditoría

interna, realizó un diagnóstico que determinaba el nivel de aplicación de la GpR en las entidades del sector público, de acuerdo con lo establecido en el marco normativo, técnico y de prácticas aplicables, con el propósito de apoyar la toma de decisiones y promover mejoras en la gestión.

Antecedentes Teóricos

Según la Directriz N.º 093-P sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dirigido al sector público, alude a considerar con relevancia los siguientes lineamientos:

I.-Que la evaluación de resultados y la rendición de cuentas de parte de la Administración Pública consagradas constitucionalmente en el Artículo 11 de la Carta Magna, imponen la adopción de modelos de gestión pública que evidencien, justifiquen y demuestren relaciones causales entre la planificación de resultados y el uso de la Hacienda Pública, entre la contratación administrativa y la prestación de servicios públicos y entre la economía del gasto y la satisfacción de necesidades de la población.

II.-Que la "Gestión para Resultados en el Desarrollo", en lo sucesivo "GpRD", es un nuevo modelo de gestión pública para mejorar el funcionamiento del sector público, especialmente en lo relativo a la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, la asignación de recursos y la rendición de cuentas, en procura de mejores condiciones de vida para la población y el desarrollo del país.

III.-Que el Gobierno de la República de Costa Rica, por medio de los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica, en lo sucesivo "Mideplan", y de Hacienda, en lo sucesivo "MH", ha ejecutado acciones para desarrollar una estrategia que oriente la aplicación de la GpRD en el sector público, dentro de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo, creada mediante el Decreto Ejecutivo N.º 36901-PLAN-H, publicado en La Gaceta N.º 3 del 04 de enero del 2012. En esa

dirección, en setiembre del 2016 se oficializó el instrumento "Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica". Según este marco conceptual, la GpRD se proyecta dentro de cinco pilares: Planificación para Resultados; Presupuesto por Resultados; Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones; Gestión de Programas y Proyectos; y Seguimiento y Evaluación.

IV.-Que la implementación de la GpRD representa procesos complejos y dinámicos, pues conlleva cambios culturales en materia de planificación y presupuesto, los cuales deben ser adoptados por los actores involucrados de manera ordenada y gradual.

V.-Que atendiendo a lo expuesto en los Considerandos que anteceden es de gran importancia para el Gobierno de la República la emisión de la presente Directriz Presidencial dirigida a todo el Sector Público. (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2017)

Se confiere que la GpR es un tema de relevancia dentro de las labores de planificación en las instituciones del Gobierno, esto como lo menciona en su presentación la ministra de Mideplan en el año 2016, específicamente en el *Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*:

La planificación es sin lugar a duda una de las disciplinas de mayor trascendencia para el desarrollo de la humanidad, porque conjuga en su concepción la lógica para avanzar de manera coherente y racional hacia mejores condiciones de vida de la población. Los grandes retos de las diferentes sociedades están relacionados con alcanzar la paz, la igualdad, la equidad, la inclusión y la protección de los recursos naturales todo ello, como parte del pensamiento estratégico, que antecede cualquier decisión de asignación de recursos. (MIDEPLAN, 2016, p.8)

Debido a lo mencionado anteriormente, se puede decir que, con las herramientas metodológicas, es posible sembrar en cada institución el deseo de trabajar con una visión estructurada que conlleve a Costa Rica hacia una mejora continua.

Antecedentes Metodológicos

En América Latina y el Caribe (ALC), los Gobiernos tienen la potestad de implementar la GpR únicamente bajo condiciones gubernamentales y financieras que permitan actuar con autonomía y legitimidad ante transformaciones en la cultura institucional imperante.

Existen innumerables estudios y propuestas que instan a la ejecución de cambios en la sistematización de procesos institucionales para romper esquemas tradicionales en el sector público, no obstante, a raíz del grado de dificultad e ineficiencia de sus aplicaciones, para los países en vías de desarrollo la GpR, es un modelo que se encuentra en aras de consolidación, lo cual les permite alcanzar, precisamente, la modernización de las gestiones públicas en pro de lograr la eficiencia y eficacia en sus productos y servicios.

El BID impulsó una investigación en la cual se toma como método de estudio los avances y desafíos que presenta la GpR aplicada en los países de ALC, el objetivo de esta investigación, según García y García (2010):

Es en este contexto que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (Prodev) cuyo objetivo consiste, precisamente, en brindar a los países de la región recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimientos para implementar iniciativas tendientes a ubicar en el centro de la gestión pública los resultados que los gobiernos se han comprometido a alcanzar. (p.9)

Lo anterior, en virtud de brindar las herramientas necesarias para que los países reorganicen estrategias que les permitan mejorar la calidad de sus funciones, o bien, aumentar la materialización de sus recursos con el fin de que la administración pública se convierta en un

modelo integral y de trabajo colaborativo, por el cual se evalúen adecuadamente los departamentos funcionales de la institución en estudio. Algunos países han tomado la GpR como una estrategia y, a partir de su implementación, se han convertido en pioneros y ejemplos a seguir por otras naciones, como lo mencionan García y García (2010): “En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública. Los países pioneros en la introducción de estos conceptos fueron Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido” (p.5). Sin embargo, según el análisis elaborado por el BID, estos no precisamente son los países que se encuentran en un nivel alto de desempeño en la inmersión de la GpR.

El estudio muestra los países con mayores capacidades institucionales en los cinco pilares del ciclo de gestión, que automáticamente los hace poseer un nivel de desarrollo alto en la aplicación de la GpR; esto indica que la región se encuentra en una fase inicial de implementación de la GpR y que aún no ha llegado a la mitad del camino. A raíz de esto, se ven reflejadas las diferencias existentes entre las diversas regiones, como se afirma a continuación:

Respecto de las diferencias de nivel de desarrollo de la GpRD entre los países, se puede apreciar que los que poseen un índice alto son Brasil, Chile, Colombia y México, que conforman un pequeño grupo de avanzada en cuanto a innovaciones gerenciales. Llevan una gran ventaja al resto de los países en todos los pilares, particularmente en PpR y MyE, sin los cuales es imposible implementar la GpRD. Este grupo de países también posee un mayor equilibrio entre los pilares, lo que muestra el efecto integral que tiene el desarrollo de la GpRD en una fase avanzada. (García y García, 2010, p.19)

Por otro lado, “Además de los cuatro países del grupo de alto desarrollo, resalta la posición de Costa Rica y de Perú como líderes del grupo de nivel medio de desarrollo de la GpRD” (García y García, 2010, p.20). No obstante, la mayoría de los países de ALC se encuentran en este grupo, como lo son Argentina, Barbados, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, y, Uruguay. Así

mismo: “La comparación del desarrollo de los pilares indica que la gestión financiera, auditoría y adquisiciones y la planificación para resultados son los pilares más avanzados” (García y García, 2010, p.20). En este semblante, entre los países con índices más bajos se localiza a Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay y Surinam.

En consecuencia, el alto índice de desarrollo es producto de los esfuerzos que realizan los gobiernos de la región y la cooperación internacional para mejorar la gestión financiera pública en la última década. En este contexto, la planificación actual pone especial énfasis en la descentralización, así como en los aspectos operativos y otorga mayor reconocimiento al mercado y a la participación social.

La GpR es un proceso impulsado por la planificación y uno de los desafíos más importantes para los países consiste en diseñar e integrar la planificación y el presupuesto para concretar los planes y lograr los resultados esperados. Además, es importante la implementación de este modelo y su actualización constante porque, como lo expresa Campo (2019):

Es significativo considerar los modelos de gestión en el sector público como paso previo a la innovación empresarial. La gestión por resultados cumple un papel fundamental; la tendencia, en los últimos tiempos ha sido la utilización de los modelos enfocados en productos, clientes, liderazgo, entre otros; todos con un fin común; el mejoramiento continuo sustentado en premios. (p.1)

Los resultados expuestos motivan a generar cambios culturales en las autoridades, inclusive si la GpR se está implementando en un país libre, pero de reducido tamaño, como se expone seguidamente:

Un factor determinante de la velocidad del cambio de una cultura burocrática tradicional a una cultura con base en los resultados es el liderazgo, es decir, el compromiso de las autoridades políticas para emprender las reformas. En efecto, la transformación de la

vieja cultura institucional presupone cambios políticos que sólo pueden ser impulsados por líderes convencidos de la necesidad de innovar. (García y García, 2010, p.75)

En síntesis, para que la GpR logre cambios positivos en el sector público, los países deben ser liderados por personas capaces de aprender constantemente, el trabajo colaborativo y un adecuado control y monitoreo de los pilares sin darle prioridad a la división financiera, como comúnmente se ha logrado comprobar.

Antecedentes de la Organización

La Asamblea Legislativa de Costa Rica representa al primer poder de la República y es un pilar fundamental de su sistema democrático; tiene una historia robusta y compleja que se remonta a los inicios de la República. Además, es la institución encargada, principalmente, de crear, modificar y derogar las leyes que rigen la vida de los costarricenses.

Orígenes y Evolución

Durante el siglo XIX, se presentaron diversos acontecimientos de la evolución de la Asamblea Legislativa de Costa Rica. En 1825, en la Ley Fundamental se establecieron las bases del Poder Legislativo, inicialmente como un órgano unicameral. También, se dieron variaciones en la estructura, ya que la Asamblea experimentó cambios en su composición y funciones, adaptándose a las diferentes constituciones. Además, el sistema legislativo osciló entre un modelo unicameral y otro bicameral, dependiendo de la época.

Por su parte, los acontecimientos del siglo XX se remontan a la consolidación del sistema, en el cual, mediante la Constitución Política de 1949, se estableció un sistema unicameral y se definieron las funciones principales de la Asamblea. Con el paso del tiempo, la institución ha adquirido nuevas responsabilidades, por lo que se proporcionó una ampliación de sus funciones, como la aprobación de presupuestos, la reforma constitucional y el control político del gobierno.

Cabe destacar que, al ser la Asamblea Legislativa de Costa Rica un órgano unicameral, es decir, está conformada por una sola cámara, los diputados que la integran son elegidos por voto popular y representan a las diferentes provincias del país. Así mismo, la Asamblea es un espacio clave para la discusión, el debate de las ideas y para la representación de los intereses de la ciudadanía.

A través de su trabajo, contribuye a la construcción de un país más justo, equitativo y democrático. Las funciones principales de la Asamblea Legislativa son:

- a. Legislación: creación, modificación y derogación de leyes.
- b. Presupuesto: aprobación del presupuesto general de la República.
- c. Control político: vigilancia del cumplimiento de las leyes y el desempeño del gobierno.
- d. Representación: los diputados representan los intereses de sus respectivas provincias.
- e. Nombramientos: participar en la elección de altos funcionarios, como magistrados de la Corte Suprema de Justicia, contribuyendo a la independencia del Poder Judicial.
- f. Ratificación de tratados: aprobar o rechazar los tratados internacionales que el país suscribe, asegurando que estén en línea con los intereses nacionales.

Por otro lado, a lo largo de la historia, la Asamblea Legislativa de Costa Rica ha demostrado un desarrollo institucional continuo, reflejo de su compromiso con el fortalecimiento del Estado de derecho y el bienestar general. Uno de los aspectos más destacados ha sido su capacidad de resiliencia frente a la inestabilidad política del siglo XIX, periodo en el que enfrentó múltiples crisis y cambios de gobierno que afectaron su funcionamiento. Sin embargo, a partir de mediados del siglo XX, se consolidó un proceso de fortalecimiento institucional que posicionó a la Asamblea como un pilar fundamental del sistema democrático costarricense. Asimismo, ha

tenido un papel protagónico en diversas reformas constitucionales que han contribuido a la modernización del Estado y a la evolución del marco jurídico nacional.

La Asamblea Legislativa de Costa Rica es el órgano principal del funcionamiento para alcanzar los mayores niveles de desarrollo en los diversos ámbitos que demanda el liderazgo del país.

Justificación del Problema

La GpR es un modelo que pretende modernizar la administración pública e ir más allá mediante intervenciones que generen valor público, optimización de los recursos, mejoramiento continuo y una adecuada evaluación al desempeño institucional.

La Asamblea Legislativa de Costa Rica como primer poder de la República tiene la obligación de llevar a cabo la implementación del modelo según la normativa vigente. Además, la CGR se encarga de fiscalizar su aplicación en conjunto con la auditoría interna de la institución.

En los resultados de la última evaluación, se dio a conocer las oportunidades de mejora, debilidades y los desafíos que enfrenta la institución en la implementación de este modelo de gestión. Según este informe, se evidencia que no se ha establecido una ruta estratégica ni se han articulado esfuerzos para su implementación.

Por lo que, en el *Informe de la Auditoría de carácter especial sobre la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa* (Contraloría General de la República [CGR], 2021), se evidencia la necesidad urgente de implementar medidas correctivas para transversalizar cada uno de los pilares que sustentan este enfoque. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, los pilares considerados son: planificación para resultados; presupuestos por resultados, así como gestión financiera y adquisiciones. Los cuales son definidos debido a que son las etapas base para la aplicación total del modelo y el diseño de la estrategia de transversalización se adapta al tiempo establecido.

El pilar de planificación para resultados es una fase crucial para orientar los esfuerzos y recursos hacia la consecución de resultados efectivos y medibles que satisfagan las necesidades de la población. Una vez establecida, se puede definir el presupuesto por esos resultados planificados, lo que permite una asignación más precisa y eficiente de los recursos, al vincularse de manera directa con los resultados esperados, al igual que el pilar de gestión financiera y adquisiciones.

Costa Rica está introduciendo cambios graduales hacia la GpRD, partiendo de la aplicación de sistemas de gestión por objetivos ligados a los presupuestos anuales (eficiencia y eficacia), con avances aún en proceso hacia una rendición de cuentas sistemática y el presupuesto pluri-anual, a la adopción de una gestión con mayor orientación hacia efectos e impactos, donde la población es el centro de atención y se introducen; además, elementos como la sostenibilidad, la inclusión y la equidad en el acceso a servicios públicos. (MIDEPLAN, 2016, p.21)

Es esencial que una institución que debe rendir cuentas a la población costarricense implemente un modelo de gestión que se ajuste a su naturaleza y que demuestre resultados concretos capaces de generar valor público. Este enfoque no solo garantiza una mayor transparencia y efectividad, sino que también permitirá que, en el futuro, la institución alcance un nivel de madurez optimizado en su gestión y desempeño.

Presentación del Problema de Investigación

De acuerdo con la evaluación aplicada por la auditoría interna de la institución sobre los mecanismos para la implementación de la GpR y las acciones orientadas a los resultados de los pilares: gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones; programas y proyectos, y seguimiento y evaluación, se detallan los resultados y las oportunidades de mejora de la institución en la implementación de dicho modelo.

En términos de planificación, la institución la ha ejecutado de manera tradicional, sin embargo, se ha identificado una brecha significativa en la incorporación de información proveniente de los proyectos de ley y participación ciudadana en su planificación estratégica y operativa. Tampoco se ha definido de manera concreta y precisa los productos finales de la institución ni se han establecido mecanismos de seguimiento eficientes para atender las necesidades de la población objetivo.

El proceso de planificación es fundamental en la gestión pública, ya que enmarca la ruta estratégica para ejecutar, dirigir y controlar las diferentes actividades. Según Affonso (2023): “la planificación busca establecer una dirección clara, establecer prioridades, asignar recursos de manera adecuada e identificar y anticipar posibles obstáculos que puedan surgir en el camino” (párr.2), así se determina que este proceso es crucial para dirigir los esfuerzos hacia la consecución de resultados que generen valor público.

En cuanto al proceso presupuestario que lleva a cabo la institución, se han identificado debilidades notables que obstaculizan la alineación con el modelo GpR, entre las debilidades más significativas destaca la falta de una previsión certera de los costos asociados a proyectos e iniciativas que dificulta la planificación estratégica y la evaluación de la viabilidad de estas. Adicionalmente, se denota la ausencia de presupuestos plurianuales limitando la capacidad de la institución para proyectar sus recursos a largo plazo.

La dependencia exclusiva de presupuestos anuales impide una gestión proactiva y reactiva ante las necesidades emergentes. Esta situación compromete la eficiencia y efectividad en la utilización de los fondos públicos, al no permitir una planificación estratégica y una asignación óptima de los recursos. En el artículo 176 de la Constitución Política de Costa Rica, se establece que: “La gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

Por otro lado, uno de los requisitos fundamentales en la GpR es la vinculación de la planificación de corto, mediano y largo plazo con el proceso presupuestario. Dicha vinculación asegura una asignación de recursos eficiente y sistemática, permitiendo que se distribuyan de manera óptima para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

Relacionado con la gestión financiera, se observa que la institución presenta una desintegración de los procesos de esta, lo que afecta la vinculación con la planificación para resultados. Aunado a esto, se refleja la falta de controles internos relacionados con la gestión financiera, lo que impide evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información y toma de decisiones informadas en línea con los resultados planificados.

Es evidente que la Asamblea Legislativa de Costa Rica enfrenta un conjunto de desafíos interrelacionados con los pilares en investigación, lo cual afecta significativamente su capacidad de implementar un modelo de GpR, por lo que es crucial abordar estos vacíos para mejorar la efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la generación de valor público. Debido a esto, resulta importante diseñar una estrategia para que se lleve a cabo la implementación del modelo GpR, con la finalidad de que las diferentes dependencias administrativas transversalicen los pilares mencionados de forma articulada y organizada en los procesos institucionales.

Problema

¿Cómo diseñar una estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa de Costa Rica que sea adecuada a su naturaleza administrativa y que se centre en la generación de valor público?

Interrogantes de la Investigación

¿Qué implicaciones y oportunidades de mejora se derivan de los resultados del diagnóstico institucional aplicado en el año 2023 en la Asamblea Legislativa de Costa Rica para la creación de la estrategia?

¿Cómo se puede desarrollar una estrategia que integre los pilares fundamentales de la Gestión para Resultados en las dependencias administrativas de la Asamblea Legislativa de Costa Rica?

¿Cómo se puede crear una hoja de ruta estructurada que establezca los pasos a seguir para la implementación de la estrategia, tomando como base los pilares fundamentales de la Gestión para Resultados?

Alcances

Con el fin de llevar a cabo el diseño de una estrategia para la implementación de un modelo de GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, mediante el establecimiento de una herramienta metodológica adaptada a su naturaleza que cumpla con los pilares fundamentales de la gestión pública, es necesario realizar el estudio investigativo basado en dos alcances: el exploratorio y el descriptivo. Teniendo en cuenta a Hernández et al. (2014), quienes mencionan que los estudios exploratorios son adecuados para: “familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias...” (p.91), por lo cual, este permite el alcance del objetivo principal de la investigación.

Esencialmente, es necesario aplicar el alcance exploratorio para identificar los factores internos y externos específicos, que puedan interferir en la metodología diseñada para la implementación óptima del modelo en la institución, así como los actores clave para la constitución de objetivos y desafíos que esta pueda presentar, a fin de desarrollar estrategias

para mitigarlos, ya que su incorporación aumenta la probabilidad de que exista un mayor compromiso en el proceso.

Así mismo, es necesario aplicar el alcance descriptivo, el cual: “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p.92); debido a que este permitirá identificar el estado en el que se encuentra la institución, tomando en cuenta cada uno de los pilares fundamentales que integran la GpR. Además, permite establecer metas claras y medibles para evaluar el impacto del diseño del modelo.

Por otra parte, el alcance descriptivo ayuda con el diseño de los indicadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos del modelo. Adicionalmente, permite que sean documentadas las etapas del proceso desarrollado para la definición de la hoja de ruta.

Limitaciones

La interpretación que ofrece Zafra (2006), acerca de dicha particularidad de estudios, se basa en la ciencia; una teoría en la que, conforme el progreso de aplicación de estos, los resultados que se vayan reflejando en la calidad arrojen consigo una necesidad de más estudios. Por ello, es indispensable retomar los obstáculos posteriores a la implementación del resultado de una investigación, para poder convertirlos en respuestas inmediatas que sirvan para encaminar la ejecución del plan.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia para la implementación de un modelo de Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, mediante el establecimiento de una herramienta metodológica adecuada a su naturaleza administrativa que cumpla con los pilares

fundamentales de la gestión pública, con la finalidad de facilitar una hoja de ruta a la Gerencia General de la institución.

Objetivos Específicos

1. Analizar los resultados del diagnóstico aplicado en la institución en el año 2023 a fin de utilizarlo como base para la creación de la estrategia.
2. Diseñar una estrategia que transversalice los pilares fundamentales de la Gestión para Resultados, la cual conduzca su aplicación en las diferentes dependencias administrativas de la Asamblea Legislativa de Costa Rica.
3. Elaborar una hoja de ruta que integre el diseño de la estrategia con el propósito de facilitarla a la Gerencia General de la institución.

Modelo de Análisis

Conceptualización e Instrumentación de las Variables

A continuación, se presenta una tabla donde se muestra el resumen de los objetivos específicos con sus respectivas variables, conceptualización, instrumentalización y la fuente de información necesaria para recolectar datos que engloba cada variable.

Tabla 1*Modelo de Análisis*

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
1. Analizar los resultados del diagnóstico aplicado en la institución en el año 2023 a fin de utilizarlo como base para la creación de la estrategia.	1.1 Resultados del diagnóstico	Según Rodríguez (2007), surgen de un previo estudio enfocado en la planificación de un proyecto, cuyo fin es recopilar información que permita analizar su sistema y comprender el funcionamiento, de tal manera que se pueda proponer cambios en el mismo y que estos resultados sean previsible.	Oficios. Directrices. Normativa legal.	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.
	1.2 Grado de relación entre los resultados del diagnóstico y la estrategia	Con base en la definición de Arrieta et al. (2021), por medio de los resultados del diagnóstico estratégico, se determina el grado de influencia existente entre la evaluación del estado actual de la organización y el éxito de esta en la ejecución de estrategias adecuadas.	Oficios. Directrices. Normativa legal.	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.
2. Diseñar una estrategia que transversalice los pilares fundamentales de la GpR, la cual conduzca su aplicación en las diferentes dependencias administrativas de la Asamblea	2.1 Implementación efectiva de la Gestión por Resultados (GpR)	Según SEGEPLAN (2023), implementar efectivamente la GpR conlleva un proceso sistemático y científico dentro de las instituciones públicas; para ello, es necesario que estas desarrollen una serie de modelos interrelacionados para determinar un diagnóstico, identificar sus causales críticas y analizar los resultados, de modo que se pueda definir una logística hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.	Oficios. Directrices. Normativa legal.	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Legislativa de Costa Rica.	2.2 Tipo de estrategia	Según Etkin (2009), el tipo de estrategia hace referencia a una categoría específica de enfoque para poder alcanzar una meta particular y dependen de las necesidades organizacionales, de su posición y de las condiciones del entorno.	Entrevistas. Diagnósticos. Planes anuales operativos Plan estratégico institucional	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.
	2.3 Pilares fundamentales	De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2016), son los elementos del ciclo de gestión que deben implementarse o adecuarse de manera articulada para contribuir en la generación de valor público.	Revisión documental. Entrevistas. Directrices. Normativa legal.	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.
3. Elaborar una hoja de ruta que integre el diseño de la estrategia con el propósito de facilitarla a la Gerencia General de la institución.	3.1 Hoja de ruta estratégica	Según Dovetail (2024), una hoja de ruta estratégica es un plan integral de alto nivel que describe los pasos para alcanzar un objetivo específico, muestra el recorrido por seguir. Al ser una herramienta que guía en forma ordenada, también conduce a sus lectores y les recuerda los propósitos y objetivos, las pautas evaluativas y el seguimiento previamente personalizado. Es importante diseñar la hoja de ruta de todo el proyecto junto a los interesados de su seguimiento, puesto que ayudará a que la persona se sienta inmersa y pueda comprender, de manera integral la propuesta y brinde información sobre qué parte de la estrategia se está ejecutando.	Oficios. Directrices. Normativa legal.	Gerencias, integrantes del equipo gerencial y otras personas funcionarias.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial

Este capítulo se compone de un marco que contiene teoría estudiada por otros autores, la cual sirve como referencia para dar validez y dirigir la investigación en curso. A lo largo del segundo capítulo, se presentan elementos que integran el tema en análisis para una investigación sólida y acertada, por lo que, en este, se describe información acerca de las áreas de estudio derivadas de la GpR y su aplicación. Dichos elementos aluden a la terminología GpR, sus principios, modelo conceptual, ciclo que sigue y los elementos que lo componen, así como los sistemas para su evaluación y los pilares fundamentales que lo sustentan.

Al finalizar este capítulo, se perciben de manera clara los elementos que forman parte de esta investigación, así como se obtiene conocimiento de los criterios que se requiere aplicar para alcanzar los objetivos establecidos.

Percepción de la Conceptualización y Aplicación de la GpR

Para comprender de qué se trata el modelo de la GpR, es necesario llevar a cabo una conceptualización sobre cómo lo perciben tanto autores que forman parte de estudios realizados por organismos internacionales como diferentes órganos que forman parte del Estado costarricense.

Según García y García (2010), la GpR es una estrategia de gestión pública que tiene como objetivo una toma de decisiones con base en información confiable sobre los efectos que tiene el accionar de los actores gubernamentales en la sociedad. Dicha estrategia es adoptada por algunos países desarrollados con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de sus políticas públicas.

Por otra parte, el Poder Ejecutivo de Costa Rica (2008) indica que la GpR es una estrategia clave a fin de que se presenten mejoras en el desempeño de la gestión pública, para lo cual los procesos administrativos se deben enfocar en obtener resultados tangibles y

medibles, con la finalidad de mejorar el bienestar de la ciudadanía y la optimización los recursos públicos para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en planes y programas gubernamentales. Este Poder de la República emite el Decreto Ejecutivo donde se define el marco normativo y metodológico que guía la aplicación de la estrategia en el sector público costarricense, para lo cual designa a Mideplan y al Ministerio de Hacienda para realizar su coordinación y supervisión.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda (2019) indica que la GpR es un enfoque que se utiliza dentro de la gestión pública para mejorar la calidad del gasto público, donde se alinean los recursos disponibles con los objetivos y resultados previamente establecidos. Para obtener resultados que generen valor público, implica que existan cambios en la cultura organizacional del sector público, que se oriente a la planificación, la ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación, tal como se define en el *Manual de Gestión para Resultados en el Sector Público Costarricense*.

Así mismo, el Ministerio de Hacienda (2019) brinda información sobre la ejecución del presupuesto, es decir, muestra a detalle cómo se utilizan los recursos públicos. Además, rinde cuentas ante el Poder Legislativo y colabora estrechamente con Mideplan para velar por que la GpR se alinee con las políticas públicas, es decir, el Ministerio de Hacienda adopta la metodología para velar por el mejoramiento de la administración financiera del Estado y cuál es el impacto que tienen en el país las inversiones públicas.

Por otra parte, Mideplan (2018) define a la GpR como un enfoque de gestión pública que se orienta a la mejora de la eficiencia y efectividad del gasto público, además, que debe encontrarse alineado con las políticas, programas y proyectos que generen resultados específicos y medibles en el tiempo, respondiendo a la generación de valor público. También, indica que dicho enfoque se encuentra centrado en mejorar de manera continua las políticas públicas por medio de la evidencia y la rendición de cuentas, ya que es fundamental para que se dé un fortalecimiento en la gobernabilidad democrática.

Este Ministerio forma parte de la elaboración y la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP), el cual es el marco orientador de las políticas públicas del Gobierno, donde Mideplan debe asegurarse de que los proyectos y programas se encuentren alineados con los objetivos de desarrollo nacional, ya que se debe realizar una medición de los resultados alcanzados. Adicionalmente, se encarga de promover la planificación estratégica en las instituciones públicas, es decir, desempeña un rol de coordinación interinstitucional, ya que debe emitir directrices para que se definan metas y objetivos estratégicos a partir de los resultados que se esperan del PNDIP, a fin de asegurar que las entidades que pertenecen al sector público realicen un trabajo conjunto encaminado al logro de objetivos del país, así como la elaboración de planes operativos que se basen en los objetivos definidos en la planificación estratégica, miden el avance y monitoreo de los resultados por medio de indicadores de desempeño.

El Sistema Nacional de Evaluación (SINE) se encarga de realizar evaluaciones periódicas, lo cual permite que se ajusten las políticas y el uso de los recursos que no están cumpliendo con los resultados esperados. Para ello, a nivel país brindan capacitaciones que ayudan con el fortalecimiento del uso de herramientas de planificación y evaluación, lo cual se complementa con la asistencia técnica que otorgan organizaciones internacionales para poner en práctica y que la implementación de la GpR sea adecuada.

En la CGR (2018), la GpR se conceptualiza como un enfoque integral de gestión pública que permite que los objetivos estratégicos, los recursos y las acciones de los actores políticos se encuentren alineadas, con el propósito de que se logren resultados específicos que atiendan las necesidades de la ciudadanía y formen parte del desarrollo del país.

La CGR trabaja en conjunto con el Ministerio de Hacienda y Mideplan para que la implementación de la GpR sea coherente en todo el sector público, por ejemplo, participa el SINE para monitorear y evaluar el desempeño de las instituciones públicas por medio de los

indicadores de gestión hacia los resultados que se esperan y la forma en la que se utilizan los recursos.

Por otro lado, el Poder Judicial de Costa Rica adopta la GpR como una estrategia para mejorar de manera continua su administración y operación, que se encuentre orientada hacia la obtención de resultados concretos, los cuales impacten de manera positiva la eficiencia y transparencia del sistema judicial del país y que se encuentre alineado con la misión de impartir justicia de manera equitativa y oportuna.

Principios de la GpR

Para que se lleve a cabo el establecimiento de los principios que forman parte de la GpR, es necesario que se tomen en cuenta los documentos elaborados por diferentes entidades internacionales, como lo son el Banco Mundial (BM) y el BID, así como entidades nacionales, de las cuales se puede citar el Ministerio de Hacienda, Mideplan y la CGR, debido a que este modelo propone realizar una serie de reformas en el sector público, las cuales son promovidas por estos organismos nacionales e internacionales, con el fin de implementar mejoras en la eficiencia y efectividad del gasto público, y la promoción de una mayor rendición de cuentas para una administración pública más transparente. Los principios se clasifican de la siguiente manera:

Focalización de los Resultados. Este principio indica que se debe realizar un establecimiento de objetivos claros y medibles, los cuales están encargados de guiar las acciones que realizan los actores públicos. Esto ayuda a la definición de metas concretas, a fin de que los recursos con los que se cuenta se utilicen para su alcance. Además, al momento de realizar las políticas públicas y programas, es necesario que, dentro de su planificación y ejecución, se tomen en cuenta para orientar los resultados hacia la generación de valor público.

Uso de Evidencias para Tomar Decisiones. Es indispensable utilizar los datos que generan el monitoreo y la evaluación para implementar estrategias de mejora y que la

asignación de los recursos se realice de una manera eficiente. También, es importante que se tomen en cuenta los indicadores encargados de medir el desempeño y sus respectivas evaluaciones, las cuales son fundamentales para aprender de la experiencia.

Rendición de Cuentas y Transparencia. La gestión de los recursos públicos enmarca una gran responsabilidad, por lo que es necesario que se informen los resultados del uso de los recursos de la administración pública, para ello, el modelo de la GpR está integrado por la rendición de cuentas y la transparencia, que actúan como mecanismos para el control social, siendo aliados para la prevención de la corrupción, el abuso de poder y demás actos ilícitos que se pueden presentar.

Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo. Este principio establece que es necesario, para que el modelo de la GpR sea implementado de manera eficiente, que exista una cultura organizacional que tenga apertura al cambio, es decir, se adapte a los ajustes requeridos para las políticas, programas y proyectos en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.

Cadena de Resultados de la GpR

La implementación del modelo de la GpR puede ser representada por medio de la cadena de resultados, en la cual se establece una secuencia lógica para mejorar la gestión pública; para ello es necesario evidenciar cómo es percibida por diferentes entidades tanto nacionales como internacionales.

El Ministerio de Hacienda (2019) conceptualiza la cadena de resultados como una herramienta clave que orienta la gestión pública hacia la obtención de resultados específicos y medibles, donde también resalta la importancia de la planificación presupuestaria y las evaluaciones del desempeño de las instituciones públicas. Además, desde Mideplan (2018), se resalta la cadena de resultados como el pilar de la GpR, debido a que esta permite la visualización de manera lógica y secuencial de los insumos que se transforman en productos y

los resultados que inciden en la calidad de vida de la ciudadanía. Mientras la CGR (2017) indica que es una herramienta esencial para la rendición de cuentas dentro de la gestión pública y que, por medio de ella, se garantiza que los recursos se transformen de forma efectiva en productos, y los resultados que se obtengan generen un impacto medible para la población.

Por otra parte, el BM (2004) la define como una herramienta que permite la identificación de un camino lógico, desde los insumos hasta los impactos esperados. Además, indica que es indispensable para garantizar que las intervenciones realizadas para un mayor desarrollo sean monitoreadas y evaluadas de manera eficaz.

Además, estas instituciones definen los componentes de la cadena de valor de la siguiente manera:

Insumos. Hacen referencia a los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales que resultan necesarios para llevar a cabo la ejecución de las actividades determinadas para un proyecto o programa.

La eficiencia dentro de los insumos implica que los recursos deben utilizarse de manera óptima y eficiente. Por lo que es necesario que se utilice una tecnología apropiada y que el personal se mantenga capacitado, con el objetivo de evitar que los recursos se desperdicien o que exista una ausencia de estos. Mientras que la ejecución hace referencia a que los recursos lleguen a tiempo y en la cantidad necesaria para el desarrollo de las actividades.

Actividades. Son las acciones concretas que se realizan haciendo uso de los insumos disponibles, las cuales deben desarrollarse de manera efectiva para la producción esperada.

La eficacia implica que se optimicen los recursos para el desarrollo de las actividades, por ello, deben planificarse evitando duplicaciones en los procesos o el uso excesivo de recursos. Por otra parte, la ejecución implica que las actividades se desarrollen eficientemente y a tiempo, por lo que incide la definición de la logística donde se distribuyan tareas y mecanismos que monitoreen los planes establecidos.

Productos. Son los bienes o servicios generados de las actividades, los cuales se miden por su cantidad y calidad.

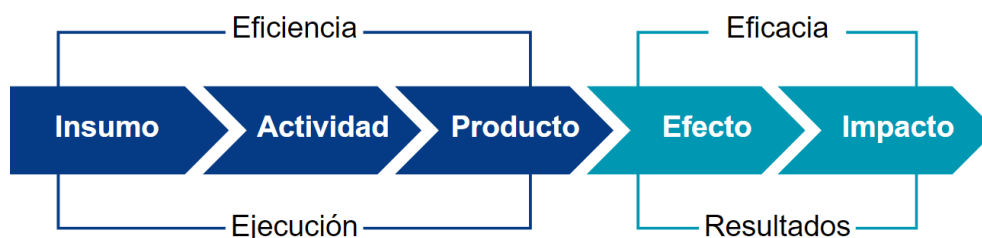
La eficacia implica que los productos sean elaborados con la cantidad mínima de recursos, donde no se sacrifique la calidad. Por su parte, la ejecución establece que los productos deben entregarse a tiempo en las condiciones establecidas.

Efectos. Los efectos representan los cambios generados a mediano plazo como resultado directo de la entrega de productos definidos por un proyecto o programa. Estos cambios suelen reflejar mejoras en las condiciones de vida, capacidades o entorno de los beneficiarios.

Por su parte, la eficiencia de los efectos se refiere a la capacidad del proyecto o programa para producir transformaciones visibles y significativas. Para evaluar estos efectos, es fundamental determinar si las intervenciones contribuyen de forma concreta al logro de objetivos sostenibles y duraderos en el tiempo.

Impacto. El impacto se refiere a los cambios duraderos que se producen como consecuencia de los efectos generados por un proyecto o programa. Estos cambios se manifiestan a largo plazo y suelen influir en aspectos estructurales del desarrollo.

La eficacia en el impacto implica que la intervención logre transformaciones sostenibles que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población objetivo. Además, los resultados alcanzados deben evaluarse en función de su aporte al desarrollo social, económico y político. La síntesis de la cadena de resultados se puede visualizar en la Figura 1.

Figura 1*Cadena de Resultados*

Nota: BID y CLAD (2007).

En síntesis, la importancia de la cadena de valor radica en que facilita una gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos, mediante la planificación, la ejecución, la evaluación lógica y la transparencia, lo cual permite construir una base sólida para la rendición de cuentas, que muestra el paso a paso de los recursos utilizados con los resultados obtenidos.

Modelo Conceptual de la GpR

La GpR se atribuye a una metodología que pretende innovar la gestión pública tradicional centralizada en los procesos y procedimientos, hacia una gestión que se oriente a la consecución de objetivos y resultados precisos, priorizando el "qué" se logra, más allá del "cómo" se hace.

Costa Rica se destaca por la existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento, como consecuencia de la constante presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios, así como por un gobierno más transparente. Asimismo, en el contexto internacional, impone el desarrollo de sistemas que generen un Estado competitivo.

Enfatizando en la integridad del modelo, afirman García y García (2016) que, a diferencia de otros instrumentos que suelen adoptar una visión parcial de los SNGP, la conceptualización del modelo GpR va más allá de medir la capacidad real de los sistemas nacionales para generar los resultados esperados, al integrar todos los elementos del ciclo de

gestión, se puede identificar las áreas en las que los sistemas necesitan fortalecerse para alcanzar sus objetivos.

En resumen, los instrumentos tradicionales para evaluar la capacidad institucional presentan un enfoque limitado a las finanzas o adquisiciones, descuidando la importancia de la planificación estratégica y la evaluación de resultados. Por ende, el diseño del modelo debe ofrecer una visión holística de los SNGP, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de todo el sistema en relación con la producción de resultados.

El Ciclo de la Gestión Pública

La GpR como un enfoque en el ciclo de la gestión pública adquiere una mayor dimensión estratégica y orientada al impacto. En lugar de centrarse únicamente en los procesos internos, se sitúa en la consecución de objetivos concretos y medibles que generen un valor agregado en las instituciones y sociedad.

El ciclo de la gestión pública consta, principalmente, de cuatro etapas que dan soporte al logro de resultados, entre ellas, la planificación estratégica, la ejecución, el monitoreo y la evaluación, así como la retroalimentación y ajustes que permiten aplicar cambios necesarios para mejorar los resultados obtenidos.

Elementos del Ciclo de la Gestión Pública

Los elementos del ciclo de gestión pública se encuentran estrechamente relacionados con las áreas de aplicación para la obtención de resultados. Se distinguen cuatro áreas principales: la planificación, presupuesto y financiamiento; diseño y ejecución de programas y proyectos; el monitoreo y la evaluación. Es fundamental comprender que estas áreas no operan de forma aislada, al contrario, se complementan y retroalimentan continuamente de modo que funcione como un sistema coherentemente articulado.

Con base en la interrelación de funciones, ejemplifican García y García (2016), la planificación y el presupuesto deben verse como un proceso continuo y complementario,

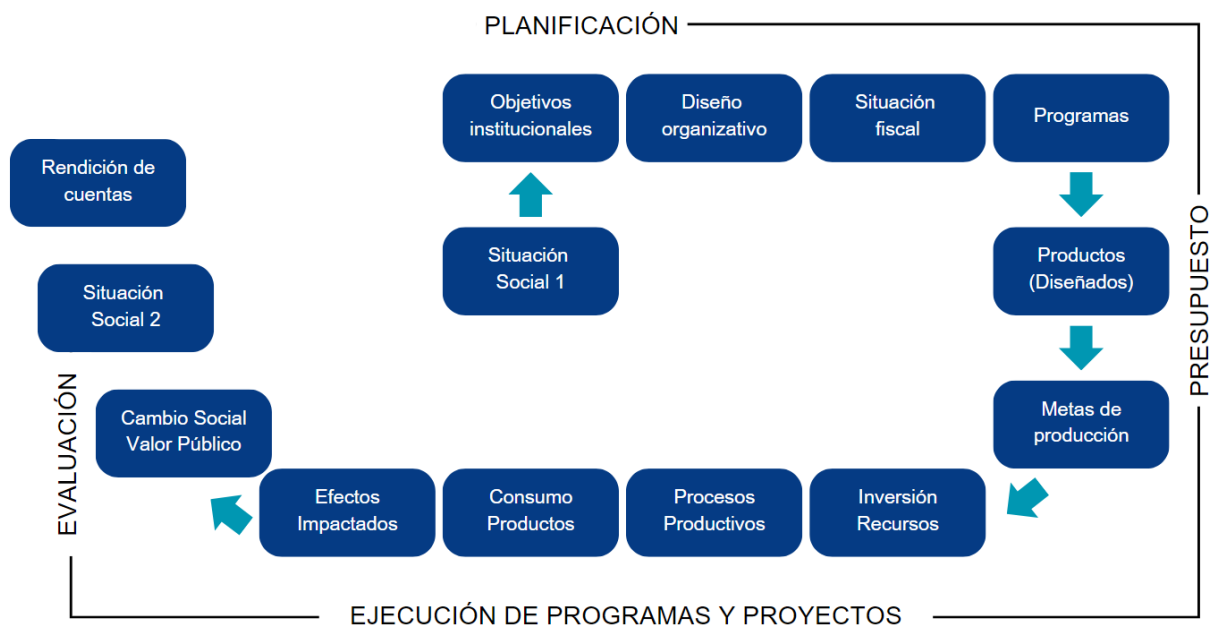
puesto que no se puede planificar sin conocer los recursos con los que cuenta la institución ni se debe presupuestar sin el referente básico del área de planificación. En un mismo contexto, el “qué” y el “con qué” son indivisibles. Asimismo, el monitoreo y la evaluación se nutren de los procesos y demandas, tanto de planificación como de la producción de bienes y servicios.

Al definir los indicadores de desempeño, se traza el mapa para llegar al destino esperado, sin embargo, esto solo es útil si todas las partes involucradas se comprometen y trabajan en conjunto. Por lo que establecer claramente lo que se quiere lograr y cómo se mide es una parte importante de la planificación.

La coordinación es un elemento crucial para que todo el ciclo de la gestión pública funcione correctamente. Basada en el enfoque de la GpR, esta coordinación promueve transformaciones creativas e innovadoras que permiten a las instituciones alcanzar mayores estándares de calidad y excelencia posibles.

Figura 2

Elementos del Ciclo de Gestión Pública



Nota: BID y CLAD (2007).

En la Figura 2, se presentan los elementos del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados. No obstante, se debe definir cada uno de los elementos que componen el ciclo y asociarlos con la cadena de resultados. Así, evidencia de una manera esquemática la forma en que cada uno de los elementos contribuye a producir los resultados de la gestión pública.

Aunado al ciclo de gestión, sus elementos y la cadena de resultados, en un marco de GpR, de acuerdo con Iacoviello y Pulido (2008), debe indicarse a los directivos y funcionarios públicos, consistentemente, las conductas laborales y los resultados esperados, las consecuencias de que estas conductas y resultados se verifiquen o no. Teniendo los instrumentos adecuados, las instituciones públicas en Costa Rica pueden desarrollar sus estrategias de implementación efectiva del modelo GpR.

Tabla 2

Instrumentos Básicos en la Aplicación de la GpR

Instrumento	Definición relativa a la GpR
Plan estratégico de mediano plazo	Análisis de la situación del país y definición de objetivos prioritarios a mediano plazo, con sus programas, metas e indicadores correspondientes. Los programas deben contar con un marco de resultados, es decir, con una lógica que explique la forma en que debe lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.
Presupuesto por resultados	Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo con los programas

Instrumento	Definición relativa a la GpR
	establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.
Marco fiscal de mediano plazo	Instrumento orientado a extender el horizonte de la política fiscal más allá del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un período de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el primer año del marco, esta proyección guarda estricta correspondencia con el presupuesto.
Gestión financiera y de riesgos integrada	Sistema integrado de información de las siguientes áreas de la administración del Estado: contabilidad, ejecución del presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público, tesorería.
Sistema de adquisiciones públicas	Marco institucional y normativo que promueve la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y que se ejecuta mediante un sistema electrónico transaccional en Internet.
Contratos de gestión	Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de los recursos asignados.
Incentivos	Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.

Instrumento	Definición relativa a la GpR
Estándares de calidad	Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios.
Indicadores de desempeño	Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo o que muestran resultados en relación con lo planificado.
Evaluaciones	Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
Rendición de cuentas	Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado. Incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de internet.

Nota: BID y CLAD (2007).

Los instrumentos mencionados pueden verse como una oportunidad que permite a la cadena de resultados funcionar adecuadamente, sin embargo, la sola existencia de estos no garantiza una gestión eficaz y eficiente. En su mayoría, los planes estratégicos quedan plasmados únicamente en el papel debido a su desconexión con el presupuesto y con un sistema para medir los avances. Esta falencia, sostienen García y García (2016), impide que los planes desempeñen un rol efectivo en la cadena de resultados. Por lo tanto, de los desafíos más significativos que tiene la GpR en las instituciones es alinear todos los instrumentos para que actúen de forma coordinada y complementaria, y así puedan contribuir al logro de los

resultados. La cultura institucional costarricense debe asegurarse de que todas las herramientas trabajen a la vez para lograr los objetivos propuestos y retroalimentar su avance en el mediano plazo, para impulsar una gestión pública eficiente e innovadora.

Sistemas de Evaluación

Los sistemas de evaluación responden a un mecanismo diseñado para analizar la capacidad institucional de generar resultados que contribuyan con la generación de valor público. Por ello, Costa Rica se encuentra en un proceso de implementación de herramientas robustas y sistemáticas que permitan la implementación óptima del modelo de la GpR en la gestión pública, lo cual incluye el desarrollo de sistemas de evaluación avanzados.

La administración pública del país tiene la particularidad de poseer diversidad de características que permiten acceder a una implementación efectiva de la GpR, por lo que mantiene actualizados sus propios pilares. La Figura 3 ilustra los pilares considerados por la CGR.

Figura 3

Pilares de la GpR en Costa Rica



Nota: CGR (2023).

La GpR se ve como una herramienta esencial para mejorar la calidad de los servicios públicos en Costa Rica. Sin embargo, su implementación requiere de un diseño único, comprensible y proporcional a las características de cada institución. Es importante mencionar que el sector público costarricense cuenta con sistemas de gestión que varían ampliamente en su nivel de desarrollo, unos son estables y desarrollados, mientras otros requieren de mejoras significativas. Por ello, el primer paso para avanzar hacia una gestión dirigida a la consecución de resultados es realizar un diagnóstico preciso de la situación actual de la organización. Este diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades de mejora. Además, a partir de este análisis, es necesario elaborar un plan de acción considerando las particularidades de cada institución y sus recursos disponibles.

Pilares Fundamentales de la GpR

Primer Pilar Fundamental: Planificación para Resultados

La planificación general se define como el proceso mediante el cual se establecen metas y se definen los medios adecuados para alcanzarlas. Según UN-Hábitat (2017), es una herramienta de servicio de la gestión pública provisional, que tiene el propósito de alcanzar un equilibrio óptimo entre necesidades, demandas y recursos. Por lo tanto, la planificación es el punto de partida para ordenar de manera lógica las ideas de los organismos públicos en función de las metas propuestas, es decir, representa una de las etapas fundamentales dentro de las organizaciones donde se deben formular objetivos para una asignación eficiente y responsable de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Tipos de Planificación.

Planificación Normativa o Tradicional. Este modelo de planificación surge por una serie de normas establecidas para lograr objetivos a raíz de un diagnóstico. Según Cevallos et al. (2023), este tipo de planeación depende de elementos del proceso administrativo, tales

como organización, dirección y control. También es conocido como la planificación prospectiva, ya que su etapa inicial determina la situación actual, para después establecer un modelo de cómo desea ser. Debido a esto, la entidad tiene la responsabilidad de decidir la forma que más se adecue a su naturaleza y la más conveniente para alcanzar las metas previamente establecidas.

Planificación Estratégica. La planificación estratégica es el proceso por el cual las personas encargadas de tomar decisiones en una organización recopilan y analizan información pertinente, con el objetivo de evaluar la situación actual de la entidad y su competitividad, para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Además, según David y David (2019), este tipo de planificación se desarrolla a largo plazo, partiendo de puntos clave como la misión, visión y valores de la organización. Este proceso estratégico debe ser participativo y deliberativo, donde se representen las necesidades tanto internas como externas de la institución.

Planificación Táctica. De acuerdo con Cevallos et al. (2023), es un tipo de planificación más específica, debido a que esta se centra únicamente a nivel departamental. Mediante la planificación táctica u operativa, se crean metas y condiciones para que lo establecido en la planificación estratégica se ejecute y alcance con éxito. Es decir, esta planificación es a corto o mediano plazo y contribuye a la planificación estratégica.

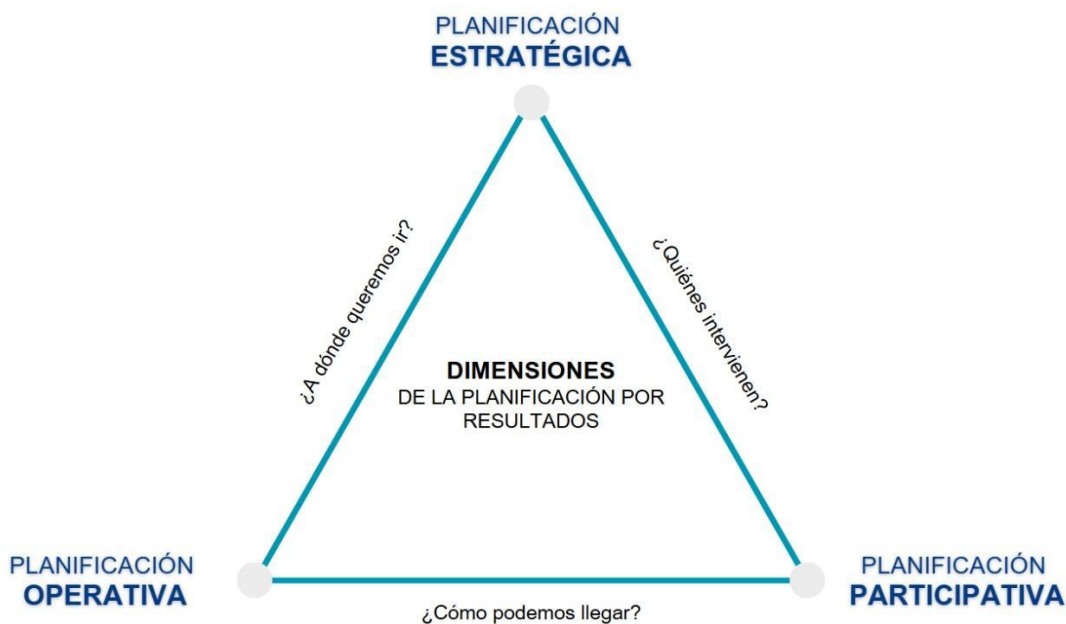
En resumen, la conceptualización de la planificación tradicional y los diferentes tipos permiten la comprensión general de su razón de ser y resalta su importancia para las instituciones. Por su parte, la planificación orientada a resultados tiene como propósito fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

Este enfoque transforma la planificación tradicional que se basa en la administración de recursos, cumplimientos de procedimientos y control sobre los procesos, adicionando

estándares operativos y participativos, donde las intervenciones generan valor público. El modelo de la gestión para resultados debe tener un carácter estratégico, uno operativo y otro participativo. En la Figura 4 se visualizan dichas dimensiones:

Figura 4

Dimensiones de la Planificación para Resultados



Nota: Innova (2022).

- **Dimensión estratégica.** Dentro de esta dimensión, las respuestas a la pregunta: ¿a dónde quiere ir? deben partir de una visión clara del futuro, como mínimo a mediano plazo, e ir acompañadas de los objetivos que se han priorizado y jerarquizado, mediante un análisis riguroso de diferentes factores. La guía que orienta y da respuesta a esta pregunta viene de la planificación estratégica, donde se parte de una visión de lo que se desea alcanzar en un futuro. Es importante aclarar que los planes no deben contener innumerables objetivos y metas.
- **Dimensión operativa.** Por otra parte, la planificación operativa responde a la pregunta ¿cómo se puede llegar? Afirma Innova (2022) que, a través del diseño de productos, procesos y cálculo de los insumos necesarios, es posible concretar los

objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica. Es fundamental la asignación de recursos y coordinar las acciones que se deben tomar para llevar a cabo la ejecución del plan. Durante esta fase, se debe emplear metodologías de planificación basadas en el enfoque de marco lógico, que permitan una vinculación efectiva entre la planificación estratégica, la planificación operativa y el presupuesto. Estas metodologías deben adaptarse a la naturaleza y margen de acción de cada organización.

- **Dimensión participativa.** Es esencial la participación de la sociedad civil en la GpR durante todas las etapas del ciclo de la gestión. Al respecto, Innova (2022) señala que, cuanto mayor sea el grado de involucramiento de los actores relevantes de la sociedad, mayores son las probabilidades de que el plan se ejecute con éxito y que sus logros sean sostenibles en el tiempo. La opinión tanto del personal interno como de la ciudadanía es valiosa, dado que constituye un elemento esencial para garantizar la credibilidad del plan. No es posible alcanzar resultados sostenibles si los actores involucrados no están comprometidos o no están de acuerdo con los objetivos planteados.

Herramientas de Planificación.

Análisis FODA. Es un instrumento que permite estudiar la situación presente de la organización, a través del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). El análisis interno comprende una revisión de la organización, su estructura orgánica y funcional, los procedimientos y los recursos con los que cuenta, identificando las fortalezas y debilidades. Por su parte, el análisis externo se enfoca en un estudio de las características del entorno actual y futuro, identificando oportunidades y amenazas.

El producto del análisis FODA (o DAFO según se denomina en algunas publicaciones) es un diagnóstico sectorial o institucional dinámico, el cual debe actualizarse periódicamente en

función de la emergencia de cambios sustantivos sobrevinientes (contextuales o propios). Los resultados finales de su aplicación se pueden presentar en un formato de una matriz o un cuadro, donde se visualicen separadas, pero articuladamente, las cuatro variables del análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Innova, 2022).

Figura 5

Matriz Análisis FODA



Nota: Innova (2022).

Análisis de la Población Objeto. El análisis de población objetivo es una herramienta de planificación concebida para definir el alcance o cobertura de la intervención pública, dimensionando su universo potencial de destinatarios y precisando los subgrupos prioritarios hacia los cuales se orienta dicha intervención.

De acuerdo con Innova (2022), indica que la aplicación de dicha técnica inicia por la determinación de una población de referencia orientada a la intervención pública. A partir de

esta, se delimita la población objetivo, es decir, el segmento específico que presenta el problema que se pretende abordar. Finalmente, dentro de esta población objetivo, se define la población destinataria, conformada por aquellos individuos o grupos que son efectivamente alcanzados por la intervención pública.

Mapeo de Actores. Este instrumento de planificación funciona para identificar actores claves en el proceso de generación de valor público de la institución, siendo esta una condición fundamental para la posterior aplicación de otras técnicas de diagnóstico complementarias como el análisis de proceso y la teoría del cambio. En este sentido, y de acuerdo con Innova (2022), esta herramienta resulta especialmente útil para identificar posibles aliados estratégicos, considerando su capacidad para contribuir al logro de los resultados e impactos esperados por la institución.

Figura 6

Mapeo de Actores



Nota: Innova (2022).

Asimismo, Innova (2022) señala que los aportes de estos actores a la generación de valor pueden clasificarse en tres dimensiones: técnica, operativa y logística. La dimensión técnica se refiere a la coincidencia o complementariedad entre instituciones en aspectos como la definición del problema, el enfoque territorial, la población objetivo o las herramientas de intervención. La dimensión operativa está asociada a la posibilidad de cooperación en la ejecución de proyectos o acciones conjuntas. Por su parte, la dimensión logística hace referencia a la colaboración interinstitucional desde la perspectiva de capacidades materiales específicas, como infraestructura, equipos o recursos físicos disponibles.

Análisis de Procesos. El análisis de procesos es una herramienta de planificación desarrollada para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión operativa de la institución a partir del conocimiento de sus procesos organizacionales. De acuerdo con Berlanga (s.f.), para producir un producto o servicio, se requiere de un sistema que lo haga posible. El componente básico de dicho sistema es el proceso, entendido como "la manera como se realiza un trabajo" (p.260), alrededor del cual giran todos los demás elementos del sistema, como las personas, los métodos, las máquinas, los materiales, entre otros.

El resultado de cada proceso se manifiesta en la generación de un producto o servicio, el cual está destinado a un usuario final. Este usuario puede ser interno o externo a la organización e incluir departamentos, personas, instituciones u otras partes interesadas.

Figura 7

Modelo de un Proceso con Elementos Básicos

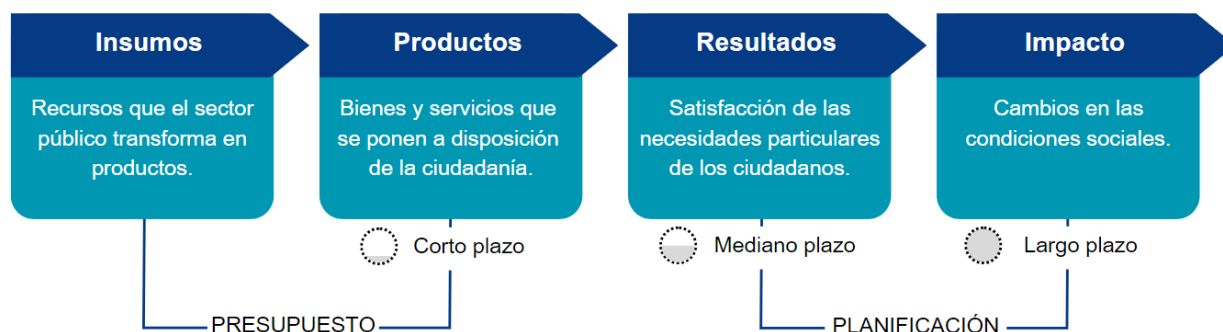


Nota: Berlanga (s.f.).

Cadena de valor. Esta herramienta permite vincular el producto generado por la acción pública con los efectos sociales que se derivan de su implementación, facilitando una visión sistémica del accionar gubernamental frente a los problemas públicos. Según Cámara y Cañada (2016), se trata de un instrumento con alto potencial analítico desde diversas perspectivas: como elemento integrador entre la planificación y el presupuesto; como apoyo a los procesos de evaluación del desempeño; como expresión de la toma de decisiones colectivas orientadas a la agregación de valor público; como mecanismo para articular objetivos y metas institucionales con los resultados de la gestión; y como herramienta para vincular el desarrollo institucional con las transformaciones sociales esperadas.

Esta herramienta tiene como objetivo, identificar la secuencia de los componentes del proceso de producción pública y analizar cómo estos favorecen a la satisfacción de las necesidades sociales. En consecuencia, este modelo permite identificar los principales eslabones del proceso de creación de valor público en una institución, el cual contribuye a una base fundamental para la posterior formulación de matrices de planificación y evaluación del plan estratégico.

De acuerdo con IBM (2023), indica que una sólida comprensión de cada actividad dentro de su cadena de valor facilita la identificación de oportunidades para apoyar los principios de sostenibilidad, gobernanza e innovación, con el fin de aumentar la eficiencia e introducir la automatización.

Figura 8**Cadena de Valor Público**

Nota: Innova (2022).

Segundo Pilar Fundamental: Presupuesto por Resultados

El presupuesto tradicional asigna recursos a los organismos públicos para utilizarlos en determinados insumos, informando principalmente qué tipo de insumos se adquieren y cuánto se gasta en ellos. Bajo este enfoque, el control presupuestario se centra en verificar la legalidad de las actuaciones y en asegurar que el gasto se mantenga dentro de los límites autorizados.

En contraste, el enfoque de presupuesto por resultados propone que los recursos asignados a las entidades públicas no solo se orienten al gasto en insumos, sino que estos insumos se utilicen estratégicamente para generar productos que contribuyan de manera efectiva a la creación de valor público. Es decir, se busca que los productos resultantes respondan a las necesidades de la población objetivo y generen impactos positivos y sostenibles.

En este sentido, el propósito de este pilar es transformar el proceso presupuestario mediante la mejora y adecuación de las herramientas institucionales, de forma que se logre una articulación efectiva entre la planificación y el presupuesto. Esto implica orientar el uso de los recursos hacia el cumplimiento de resultados previamente definidos, en función de las prioridades sociales y los objetivos estratégicos institucionales.

Como afirma Marcel (2007) citado por Kaufmann et al. (2015), la implementación de un presupuesto por resultados requiere los siguientes elementos:

i) información comprehensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación, ii) procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto, iii) estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados, y iv) normas sobre administración financiera que permitan la flexibilidad necesaria para que las departamentos utilicen sus recursos para el logro de los resultados esperados. (p.13)

Técnicas Presupuestarias. Son métodos en la planificación, control y evaluación de los presupuestos institucionales, que permiten asignar de manera eficiente los recursos, de acuerdo con los objetivos establecidos. Basado en Innova (2022), se indican los siguientes:

- **Presupuesto tradicional.** Este enfoque funciona como herramienta de control de los recursos financieros, reflejando solamente las variables financieras y su distribución.
- **Presupuesto por programa.** Es una opción por encima del enfoque tradicional, lo que procura que el presupuesto refleje información sobre variables reales al proceso de producción pública.
- **Presupuesto base cero.** La utilidad reside en eliminar erogaciones que no son necesarias a partir de la actualización periódica de una priorización de programas y actividades, así como los costos asociados. Por lo tanto, bajo este enfoque es fundamental una reevaluación anual del monto de cada partida presupuestaria, con referencia en un ejercicio previo de planeamiento jurisdiccional y no en su ajuste de tipo incremental basado en asignaciones de años pasados.

- **Presupuesto basado en resultados.** Este representa un nuevo eslabón del proceso evolutivo del presupuesto público, por lo que contribuye a una herramienta complementaria a la presupuestación por programas. Lo que se pretende es guiar el presupuesto por programa hacia resultados bajo una dimensión estratégica que permita integrar los componentes de la cadena de valor público en el proceso de formulación. En consecuencia, la técnica del presupuesto por programas orientado a resultados posibilita expresar la cadena de valor público y, por tanto, la vinculación plan-presupuesto en el marco de la gestión para resultados (Makón, 2014). La Figura 9 muestra la evolución de las diferentes técnicas presupuestarias.

Figura 9

Evolución de las Técnicas Presupuestarias



Nota: Innova (2022).

Ciclo del Presupuesto por Resultados.

Etapa 1: Planificación. La primera etapa de este ciclo es la planificación estratégica, que enmarca la ruta a seguir, los objetivos y los resultados esperados de un programa o proyecto. Esta etapa es fundamental para la asignación eficiente y responsable de los recursos públicos. Adicionalmente, se establecen indicadores de desempeño utilizados en el proceso de seguimiento y evaluación.

Etapa 2: Formulación del Presupuesto. Según lo define la CGR (2017), esta etapa es el proceso que comprende un conjunto de normas y procedimientos sistemáticos, coordinados y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, para llevar a cabo la elaboración del presupuesto institucional.

De acuerdo con los ingresos estimados, los recursos deben asignarse de manera eficiente para atender las necesidades en el marco de la planificación estratégica y operativa.

Según la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos:

Artículo 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública. Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazos, adoptados por los jefes respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente ley. El Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda, de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008)

El producto final de esta etapa es una propuesta de un anteproyecto presupuestario, la cual está basada en los resultados preestablecidos de la primera etapa de planificación. Este proyecto debe someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes.

Etapa 3: Ejecución del Presupuesto. En esta etapa se lleva a cabo la implementación de los objetivos y actividades previamente planificadas y de la gestión de los recursos asignados para alcanzar los resultados esperados. Durante esta fase, los responsables o gestores deben asegurar que se estén ejecutando de manera eficiente los recursos de acuerdo con el plan, así como identificar factores que afectan el nivel de ejecución de cada partida, con la finalidad de establecer acciones correctivas que permitan el logro de las metas propuestas.

Etapa 4: Seguimiento y Evaluación. La Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su artículo 49, indica que la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN), en coordinación con la Contraloría General de la República, determina las normas técnicas generales necesarias para el control y la evaluación efectiva de

la ejecución presupuestaria. Dichas normas sirven de base para que cada dependencia elabore normas específicas, de acuerdo con sus responsabilidades y área de gestión (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).

Además, en los artículos 55 y 56 de dicha ley, se establece la importancia acerca de la evaluación de los resultados de la gestión institucional, para garantizar tanto el cumplimiento de objetivos y metas, como el uso racional de los recursos públicos y la presentación de informes periódicos. Para tales fines, la DGPN debe presentar un instrumento para que los órganos incluidos en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República informen sobre los resultados correspondientes de manera semestral y anual (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).

El objetivo del seguimiento es conocer el progreso tanto de la ejecución de los recursos presupuestados como de las unidades de medida e indicadores, de los programas o subprogramas presupuestarios incluidos en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República de los ejercicios económicos y sus reformas.

Tercer Pilar Fundamental: Gestión Financiera y Adquisiciones

Este pilar está constituido por tres elementos interrelacionados: gestión financiera pública, auditoría y adquisiciones. La Gestión Financiera Pública (GFP) es un conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y la aplicación para la concreción de los objetivos establecidos en el sector público. En concordancia con Kaufmann et al. (2015), la GFP está constituida por los siguientes subsistemas:

- I. Administración del presupuesto
- II. Contabilidad
- III. Administración de la deuda (crédito público)
- IV. Administración del efectivo (Tesorería)

V. Administración tributaria

De igual forma, esta articulación para que sea eficiente debe estar bajo dos condiciones:

- I. Deben actuar de forma interrelacionada, bajo la dirección de un órgano coordinador con competencia para su reglamentación.
- II. Sus principios, normas y procedimientos deben ser coherentes entre sí e interrelacionarse automáticamente a través de medios electrónicos.

Por otra parte, en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, artículo 5, inciso b, se establece el Principio de gestión financiera, el cual indica que la administración de los recursos financieros del sector público se orienta a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).

El Ministerio de Hacienda y Mideplan (2016) especifican que un requisito favorable para la gestión financiera hacia una GpR es que exista un sistema de contabilidad que provea información útil, oportuna y confiable. En este sentido, el país dispone de un subsistema de Contabilidad (para la Administración Central), según la Ley 8131 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008), cuyo rector es la Contabilidad Nacional. Existen prácticas ya establecidas, como la preparación de estados financieros consolidados con información completa acerca de ingresos y gastos, que están disponibles para la ciudadanía en la página web y se presentan a la Contraloría General de la República. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la evaluación evidencia que se requiere de esfuerzos en la preparación de informes consolidados de activos y pasivos, debido a que presentan ciertas diferencias en cifras de bienes duraderos.

Por otro lado, las adquisiciones públicas se consideran a nivel gubernamental como un conjunto de normas, principios, organismos, procedimientos y recursos que, a través de su operación, permiten a las instituciones del Estado adquirir bienes y servicios que son

necesarios para la gestión pública. Un sistema de adquisiciones óptimo y ágil permite que las instituciones que ejecutan los programas proveen bienes y servicios de calidad, a tiempo y a un costo razonable, lo cual se traduce en mayor eficacia en la gestión. Los contratos y adquisiciones están presentes en diversas actividades para crear valor público (Kaufmann et al., 2015).

La ejecución del proceso de adquisiciones públicas se lleva a cabo mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), el cual fue creado por medio del Decreto 38830-H-MICITT (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 2015). Esta plataforma tecnológica es de uso obligatorio de toda la Administración Central y su implementación inicia en el año 2015.

Capítulo III. Marco Metodológico

El tercer capítulo alude a la metodología aplicada para llevar a cabo la presente investigación; en las primeras secciones, se determina el enfoque del estudio, el tipo de investigación según su naturaleza, se presenta información acerca de la población en estudio, su definición y caracterización. Posteriormente, se indican las fuentes utilizadas para obtener la información necesaria del fenómeno en estudio, lo cual se extiende a las fuentes primarias y secundarias. Asimismo, se establecen las técnicas de recolección de datos y los métodos para analizar e interpretar dicha recopilación. Por último, se desarrollan las variables que componen los objetivos del estudio y los aspectos éticos a considerar.

Al finalizar este capítulo, se obtiene conocimiento sobre la sistematización del proyecto investigativo que da lugar a la siguiente etapa, la cual corresponde al trabajo de campo.

Enfoque de la Investigación

Para realizar una investigación, estudio o proyecto, es necesario definir el enfoque mediante el cual se desarrolla. Para ello, existen tres diferentes enfoques que están integrados con características o particularidades, las cuales permitieron alinearse al entorno en el que se desarrolló el proyecto. El primero es el enfoque cuantitativo, el segundo es el cualitativo y, al combinar ambos, surge el tercero: el enfoque mixto; el cual, según lo indica Delgado et al. (2018), tiene el propósito de que la investigación cuente con mayor eficacia al integrar las características pertinentes de los métodos cuantitativos y cualitativos.

El estudio con enfoque cuantitativo es aquel caracterizado por ser secuencial y probatorio, en el que la etapa de recolección y análisis prioriza los datos numéricos con el propósito de probar hipótesis previamente determinadas en el proyecto. Así como mencionan Hernández et al. (2014), el orden es riguroso, parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan las preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se fijan variables, que

posteriormente se prueban con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Lo que permite en los estudios obtener información objetiva y cuantificable, facilitando la comparación de resultados y la contrastación de teorías, primordialmente en los proyectos de opinión pública y estudios de mercado (p. 37).

Por otra parte, el enfoque cualitativo es orientado por áreas significativas de investigación, el cual se centra especialmente en explorar diferentes fenómenos, experiencias y comportamiento por medio de la recolección de datos no numéricos, por lo que las principales técnicas de recolección de datos son la observación y encuestas para una comprensión profunda. Según mencionan Hernández et al. (2014), en los estudios cualitativos se pueden generar preguntas o hipótesis durante el proceso de recolección y análisis de los datos; estas actividades resultan importantes debido a que, al descubrir cuáles son las preguntas de investigación, se pueden perfeccionar para luego responderlas. Este tipo de enfoque es utilizado en las ciencias sociales, psicología, educación y otras disciplinas.

Las definiciones anteriores permitieron determinar que la presente investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, dado que el objetivo principal del modelo estratégico de la GpR estuvo orientado a la generación de valor público, donde se tomaron en cuenta variables como la satisfacción de los usuarios o la confianza en la administración pública. Debido a ello, fue necesaria una comprensión profunda de los pilares fundamentales que lo integran, tomando en cuenta factores como las prácticas que deben realizarse en los diferentes contextos de la institución, las percepciones de los actores que participan en dichos pilares, permitiendo contribuir con la identificación de las fortalezas y debilidades para la implementación. Además, fue necesario resaltar que este enfoque es flexible, debido a que durante el avance del proyecto se pudieron realizar los ajustes necesarios que se adaptaran a las oportunidades o desafíos presentados.

Tipo de Investigación

El desarrollo de este estudio se clasificó en dos tipos de investigación, según el objetivo, donde se encuentran las categorías de investigación básica, investigación aplicada e investigación de desarrollo, y, según el nivel de profundidad, que integra el nivel exploratorio y descriptivo.

Según el Objetivo

Investigación Básica. Una investigación básica, según Miler (2011), se define como aquella que parte de un tema en específico y no sale de él, lo cual aplica al objetivo definido, pues, dentro del diseño metodológico, únicamente se abarcó el modelo de la GpR y los pilares fundamentales que la conforman en una institución específica.

Investigación Aplicada. La investigación aplicada es la que le permite a la ciencia transformar el conocimiento teórico en soluciones prácticas que mejoren la calidad de vida de las personas. En concordancia con DuocUC (2024), se realiza para determinar los posibles usos de los resultados de investigación básica en estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana y a controlar situaciones prácticas, por lo que, la investigación aplicada se centra en la resolución de problemas en un contexto determinado. Por ello, se puede decir que este tipo de investigación busca la aplicación de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación, y, de forma consecuente, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico.

Se consideró que este proyecto tiene categoría de investigación aplicada por la documentación teórica existente que sirvió de referencia para diseñar un modelo estratégico de GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, que permitió la sistematización eficiente de procesos en las diversas áreas de aplicación para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos

desde el primer poder de la República, y que este modelo sirva de ejemplo para que el sector público en general construya un futuro sostenible, próspero e innovador.

Investigación de Desarrollo. La investigación se orienta a crear soluciones prácticas para abordar una situación en específico, permitiendo la adaptación a las necesidades en el entorno. Por lo general, su naturaleza es iterativa y adaptativa, usualmente los investigadores desarrollan prototipos o estrategias y se van modificando según los resultados obtenidos. La aplicación de este tipo de investigación permitió desarrollar herramientas que facilitaron la implementación, seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión pública; permitiendo la optimización de procesos clave.

Según el Nivel de Profundidad

Descriptiva. El estudio descriptivo, como su nombre lo indica, describe de manera concisa y detallada los aspectos más relevantes del objeto en desarrollo. Los autores Hernández et al. (2014) y Bernal (2010) conceptualizan la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno, propiedades o individuos con el fin de establecer su estructura o comportamiento y especificar los rasgos más importantes que orienten a su análisis profundo.

En el presente proyecto, se utilizó la investigación descriptiva como un recurso que coadyuvó a especificar las características necesarias para diseñar un modelo estratégico de GpR adaptado a la naturaleza de la Asamblea Legislativa. Las características permitieron crear flujos de información relevantes para la creación del diseño conforme el avance de este y brindaron bases sólidas que dieron prioridad a los aspectos principales a considerar en la creación de la estrategia. Sin un enfoque descriptivo, resultaría imposible diseñar un modelo de GpR capaz de adaptarse a las necesidades de la institución, que fuera de utilidad en sus procesos diarios.

Exploratoria. La investigación exploratoria permite estudiar áreas que aún no han sido investigadas o comprendidas profundamente, por lo que este tipo es ideal para clarificar temas pocos comunes o difíciles de abordar. De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios exploratorios preparan el terreno y se analizan fenómenos novedosos. Bajo el contexto de la GpR, este tipo de investigación permitió entender la relación entre elementos fundamentales como la planificación, presupuesto y gestión financiera; pilares centrales de este modelo. Además, la adaptación de la estrategia de GpR en una institución como la Asamblea Legislativa de Costa Rica debió tomar en cuenta sus particularidades del entorno cultural, operativo e institucional.

Población

En esta sección, se definió la información pertinente al objeto de estudio, donde se caracteriza la población y el método de muestreo utilizado, lo cual permitió que los resultados obtenidos contaran con la validez y rigurosidad, es decir, su correcta definición evitó problemas de sesgos y poca precisión. La población de esta investigación se estableció a partir de las áreas involucradas en el proceso del modelo de la GpR, estas son: Área de Planificación y Evaluación; Área de Presupuesto y Departamento de Proveduría. Sus características y conformación se definieron el siguiente apartado.

Definición y Características

Área de Planificación y Evaluación. Dicha área se encuentra estructuralmente ubicada en la Gerencia General, es el área encargada de formular y evaluar el Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual Operativo de las unidades organizacionales y cuenta con dos personas funcionarias. Asimismo, desarrollan herramientas e instrumentos para los procesos de planificación y evaluación institucional. Esta área resulta fundamental para que la institución opere de forma efectiva, así como garantizar una asignación eficiente y responsable de los recursos disponibles.

Área de Presupuesto. Esta área pertenece al Departamento Financiero y cuenta con cinco personas funcionarias. Es responsable del proceso de conducción y formulación del presupuesto institucional, debe llevar un registro y control de la ejecución presupuestaria, realizar los visados presupuestarios, hacer una evaluación presupuestaria, así como planificar, supervisar y controlar los procesos financieros que sean de su competencia.

Departamento de Proveduría. Ese Departamento tiene como objetivo adquirir, dotar y administrar los bienes y los servicios necesarios para atender las demandas de las dependencias que conforman la institución, dentro de un marco de calidad, oportunidad y eficiencia de acuerdo con las políticas institucionales, para lo cual cuenta con 29 personas funcionarias. Las funciones específicas se enmarcan en la tramitación de las solicitudes para brindar un servicio oportuno, la ejecución de contrataciones, controlar los inventarios institucionales y la custodia de bienes muebles de la institución.

Diseño Muestral

Fue necesario definir la cantidad de personas para la recolección de datos, para ello, fue fundamental determinar la muestra, la cual detallan con amplitud Hernández et al. (2014), como un subgrupo de la población sobre la que se recolectan datos, que debe definirse y delimitarse con precisión. A partir de dicha conceptualización, se determinó que, para el presente estudio, no fue recomendable utilizar dicho método como tal, debido a que hace parte de un enfoque cuantitativo. Sin embargo, la muestra cualitativa cuenta con la particularidad que se basa en un muestreo no probabilístico y no busca generalizar los resultados, sino que se realiza para profundizar en el fenómeno que se está sometiendo a estudio.

Además, se determina durante o después de la inmersión inicial, es decir, al observar los diferentes sucesos, se debe definir una muestra tentativa que se encuentre sujeta a la evolución del proceso. Dicho muestreo se encuentra conformado por diversos tipos, los cuales son: de voluntarios, de expertos, de casos-tipo, por cuotas, diversas o de máxima variación,

homogéneas, en cadena o por redes, de casos extremos, por oportunidad, teóricas o conceptuales, confirmativas, de casos importantes y por conveniencia.

Para efectos de la investigación, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se tomaron en cuenta tres personas funcionarias de la institución, destacando que Hernández et al. (2014) hacen referencia a que son aquellas personas a las que se tiene acceso inmediato o disponibilidad para responder (p.433). Dado que las tres personas entrevistadas ocupan cargos jerárquicos significativos, fue necesario que los instrumentos fueran rápidos y simples. Adicionalmente, es importante recalcar que el diseño metodológico se centra en los tres pilares fundamentales, por lo que se mantuvo un interés particular en un sector de las personas funcionarias de la institución.

La muestra de la investigación está conformada por la jefatura de la Gerencia General (Área de Planificación), Melissa Monge Pérez; la jefatura del Departamento Financiero (Área de Presupuesto), Manrique McCalla Vaz y gerente del Departamento de Proveeduría, Jacinta Sevilla Loría.

Fuentes de Investigación

En las investigaciones, las fuentes de información son los recursos que proporcionan los datos necesarios para adquirir el conocimiento acerca del tema en estudio, por ello, es importante la fiabilidad y accesibilidad que se tenga de estas. Precisamente, la presente investigación se nutrió de fuentes primarias y secundarias que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Fuentes Primarias

Desde el punto de vista de Bernal (2010), son aquellas que se obtienen directamente desde donde se origina la información. Estas fuentes suelen ser las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre toda la información producida

desde la observación de los hechos. Asimismo, cuando se entrevista a las personas directamente involucradas con el objeto de estudio.

Para efectos de la presente investigación, con el objetivo de garantizar la originalidad de los hallazgos, este estudio se centró en obtener información de fuentes primarias, principalmente por medio de encuestas y entrevistas aplicadas a tres personas funcionarias de los departamentos y áreas que están estrechamente involucrados en la transversalización de los pilares fundamentales en estudio. Además, se tomó como base las leyes y normativas aplicables a la Asamblea Legislativa, que poseen información directa y no interpretada.

Fuentes Secundarias

Teniendo en cuenta a Bernal (2010) y a Del Cid et al. (2007), es la información obtenida de datos generados con anterioridad acerca del tema en investigación, sin llegar directamente a los hechos, se estudia a través de lo que otros han escrito únicamente referenciando. Las principales fuentes secundarias para la obtención de datos son los libros, las revistas, los documentos escritos, documentos mentales, noticieros y los medios de información.

En esta investigación, de igual forma, se utilizaron fuentes secundarias para recabar información, como libros, oficios institucionales, informes de auditoría y manuales técnicos emitidos por distintas autoridades que, por normativa, guiaron e instruyeron a instituciones públicas a trabajar bajo un esquema de GpR.

Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Considerando lo señalado por Del Cid et al. (2007) y Hernández y Mendoza (2018), actualmente se cuenta con una numerosa cantidad de recursos que posibilitan la recolección de los datos en campo de una determinada investigación, estas se definen de acuerdo con el método y enfoque. Por ende, se le llama métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos al conjunto de procedimientos coherentes con el hecho estudiado y con los recursos disponibles sobre este, que conduzcan a generar información pertinente para la investigación.

En el caso del estudio cualitativo, se pretende convertir los datos recabados en información, cuya finalidad es analizarlos y comprenderlos, de este modo, responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Para recolectar información en este estudio, se utilizaron diferentes instrumentos, tales como documentos, registros y entrevistas aplicadas a tres personas funcionarias de los departamentos y áreas que están estrechamente involucrados en la transversalización de los pilares fundamentales en estudio. Dichos instrumentos se detallan, a continuación:

Documentos, Registros, Materiales y Artefactos

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), los documentos son valiosos en las investigaciones cualitativas, debido a que estos pueden ayudar a entender el objeto central del estudio, del mismo modo, sirven para conocer los antecedentes del fenómeno en su ambiente, así como las situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. La técnica de recolección de datos por medio de documentos implica la revisión de registros públicos y archivos físicos o electrónicos de estos (p.462).

En esta investigación, se revisaron todos aquellos documentos institucionales que funcionan como base para la contextualización del modelo de la GpR en la Asamblea Legislativa, dado que cada cierto período se llevan a cabo evaluaciones por parte de la CGR de la mano con la Auditoría Interna de la institución, para conocer su nivel de madurez en la implementación de dicho modelo.

Cuestionario

Considerando la definición de Bernal (2010), es una estructura formal que contiene un conjunto de preguntas diseñadas para recopilar los datos necesarios de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema, en concordancia con los objetivos de la investigación.

Este instrumento se utilizó para generar información acerca de una o más variables. Además, los resultados de este proceso se tomaron en cuenta para el diseño y elaboración de

la estrategia, ya que el cuestionario fue adaptado a cada uno de los pilares fundamentales, es decir, en total se realizaron tres cuestionarios. Ver Anexo A.

Entrevista

Como lo indican Hernández y Mendoza (2018), la entrevista cualitativa, al ser más privada, abierta y flexible, permite un conversatorio entre el entrevistador y el entrevistado, por medio del cual se intercambia información específica acerca del tema en estudio. Asimismo, mediante las preguntas y respuestas, se logra construir conjuntamente un conocimiento amplio de los aspectos necesarios para comprender de una mejor manera el panorama de los hechos.

La entrevista como herramienta para recolectar datos se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por el principio de ética y la complejidad del lugar en el que se está ejecutando la investigación.

En esta investigación, se utilizó la entrevista como un medio por el cual se interactuó y recolectó información relevante que provino de las personas funcionarias involucradas: la jefatura de la Gerencia General (Área de Planificación), la jefatura del Departamento Financiero (Área de Presupuesto) y gerente del Departamento de Proveeduría que, como unidades técnicas de los pilares en cuestión, tienen la responsabilidad de guiar, establecer las líneas de acción y fiscalizar a los departamentos institucionales para la correcta implementación del nuevo modelo.

Análisis e Interpretación de la Información

Es una etapa clave del proceso de investigación, puesto que se procesa por completo la información obtenida de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, según profundiza Bernal (2010), en la que tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realiza el análisis según los objetivos y preguntas planteadas respectivamente en la investigación (p.108).

Es importante mencionar que, en este proceso, no se llevó a cabo etapa por etapa como suele pasar en una investigación cuantitativa, por lo cual, para el caso de la presente investigación, al tener enfoque cualitativo, el análisis ocurrió prácticamente en paralelo, pero siempre respondiendo al planteamiento. Sin embargo, se estableció de manera general la ruta para el análisis e interpretación de los datos.

La información directa referente a leyes y normativas fue analizada de manera literal, a fin de constituir el marco legal que se debió cumplir para llevar a cabo el diseño de la estrategia. Por otro lado, la forma en la que se recolectaron los datos de las entrevistas fue por medio de grabaciones de audios, para su posterior transcripción y análisis exhaustivo del lenguaje. Además, conforme se fue recopilando, se revisó si se está obteniendo la información deseada de acuerdo con el planteamiento del problema.

Conceptualización e Instrumentalización de las Variables

En las siguientes secciones, se exponen las variables que sustentaron la investigación, en el diseño de una estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, que sea adecuada a su naturaleza administrativa y que se centre en la generación de valor público. Cada variable detalla su respectiva conceptualización e instrumentalización.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Resultados del Diagnóstico”

El diagnóstico, en los diversos campos de aplicación, es un recurso que permite evaluar el desarrollo de los procesos institucionales o empresariales y, a través de su resultado, detectar a tiempo las áreas de mejora para su futura implementación.

En la presente investigación, la variable “resultados del diagnóstico” hizo alusión al *Informe de Auditoría de carácter especial sobre la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa* emitido en el año 2023, en respuesta al diagnóstico aplicado por la Auditoría Interna que dio a conocer el nivel de madurez en la implementación de la GpR en la Asamblea

Legislativa de Costa Rica y, producto de las recomendaciones expuestas, realizar mejoras en el largo plazo.

Para la definición conceptual de esta variable, se tomó en cuenta lo destacado por Directores que Hacen Escuela (2015), quienes hacen referencia al diagnóstico institucional como una forma en la que se puede resolver los problemas por medio de procesos de mejora, donde, en primer lugar, se selecciona el aspecto a mejorar y, seguidamente, se procede a la etapa de aplicación del diagnóstico en busca de las causas que impulsen las mejoras, para, en cuanto se conozcan las razones por las cuales este no funciona bien, se pueda proceder a diseñar un proyecto que integre las mejoras deseadas del aspecto determinado (p.1). Así, la relevancia que adquiere la variable “resultados del diagnóstico” se extendió a ser la base por la cual se ejecuta un proyecto enfocado en el tema a mejorar, en este caso, dentro de la institución en estudio. Sin esta, se carece de información suficiente para tener claridad sobre la situación que se desea mejorar eficazmente.

Respecto a la instrumentalización de la variable, se realizó por medio del análisis de los documentos y registros emitidos en forma de oficios, directrices y normativa legal para diseñar el modelo estratégico de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, ante la aplicación de los resultados del diagnóstico.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Grado de Relación entre los Resultados del Diagnóstico y la Estrategia”

El grado de relación que existe entre los resultados del diagnóstico y la estrategia fue fundamental para conocer qué tan influyentes fueron estos resultados en la creación de una estrategia que permitiera diseñar el modelo adecuado de GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Para efectos de la presente investigación, la variable “Grado de relación entre los resultados del diagnóstico y la estrategia” se rigió por el *Informe de la Auditoría de carácter*

especial sobre la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa (CGR, 2021), en el cual se encuentran las recomendaciones necesarias para determinar el grado de influencia y así, ejecutar la estrategia apropiada.

La definición conceptual de esta variable se sustentó en lo suscrito por Contreras (2013), que alude, en primer lugar, a la importancia de las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Por lo cual, tras la aplicación de un diagnóstico, se debe prever el desperdicio minimizando los riesgos; para ello, es imprescindible determinar el grado de la relación entre los resultados y las estrategias. Esta conexión asegura que la estrategia diseñada se adapte a las necesidades reales de la organización y su alineación con los resultados del diagnóstico permite mayores posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

La instrumentalización de esta variable se realizó por medio del estudio de los documentos y registros emitidos en forma de oficios, directrices y normativa legal que dieron lugar al diseño de la estrategia adecuada a la realidad de la institución.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Implementación Efectiva de la Gestión por Resultados (GpR)”

La implementación efectiva de la GpR contribuye con una adecuada asignación de recursos y una mejor capacidad para que se pueda responder eficazmente ante las necesidades que tiene la ciudadanía. Además, para llevar a cabo la implementación efectiva de este modelo estratégico, tal como lo menciona Kaufmann et al. (2015), es necesario que se visualicen las experiencias de cómo lo han puesto en marcha otros países, donde se tomen en cuenta las lecciones aprendidas y los instrumentos utilizados.

En el caso de la Asamblea Legislativa, la implementación efectiva hace referencia a la rendición de cuentas, ya que aporta una mayor transparencia, por lo que funciona como

estrategia para la mitigación de riesgos como el riesgo reputacional y de imagen. Estas acciones permiten fortalecer el principio de la democracia participativa, mostrando que los recursos públicos son utilizados para alcanzar metas y objetivos concretos.

Por otra parte, su instrumentalización se remontó en el análisis de los oficios y directrices que son emitidos por el Directorio Legislativo, la normativa legal aplicable para el desarrollo del modelo, así como a las fuentes primarias y secundarias.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Tipo de Estrategia”

Esta variable hizo referencia al enfoque que se adopta para alcanzar los objetivos que deben ser establecidos para la creación de una estrategia que permita la implementación de un modelo de GpR en la Asamblea Legislativa. El tipo de estrategia se determinó a partir de los análisis previos como el diagnóstico de la auditoría interna.

Para esta investigación, la definición conceptual de “Tipo de estrategia” se basó en lo propuesto por Etkin (2009), quien categoriza la estrategia dependiendo las necesidades, posición y entorno de la organización. Dentro del contexto de la Asamblea Legislativa, el tipo de estrategia elegida dependió de los objetivos y la flexibilidad para enfrentar cambios.

En cuanto a la instrumentalización de la variable, se procedió con el estudio de los documentos de planificación y la revisión de los informes de seguimiento y evaluación, los cuales contenían información detallada sobre la ejecución de las diferentes estrategias.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Pilares Fundamentales”

Esta variable hizo referencia a los pilares utilizados para el estudio y componen la estructura de la GpR, actuando como las bases que constituyó todo el proceso, garantizando un enfoque integral.

En términos conceptuales, el Ministerio de Hacienda (2016) da a entender que los pilares fundamentales son los elementos del ciclo de gestión que deben implementarse o adecuarse de manera articulada para contribuir en la generación de valor público.

Para la instrumentalización, se realizó un análisis detallado a los documentos y registros emitidos en forma de oficios, directrices y normativa legal, con el propósito de evaluar los pilares claves, para asegurar un nivel óptimo de transversalización.

Definición Conceptualización e Instrumentalización de la Variable “Grado de Transversalización”

La definición conceptual del “grado de transversalización” se refirió al nivel en que los pilares definidos en el modelo de GpR son aplicados e integrados en todas las áreas de la Asamblea Legislativa, conforme lo dispuesto por Naciones Unidas (2017). Lo anterior tomando en cuenta las interrelaciones de los distintos departamentos.

En cuanto a la instrumentalización, se utilizó como base los documentos de planificación y las evaluaciones de cada departamento, verificando el grado de integración de los pilares de la GpR.

Definición Conceptual e Instrumentalización de la Variable “Hoja de Ruta Estratégica”

De acuerdo con Servicenow (2023), la hoja de ruta estratégica es una herramienta que incorpora información relevante de cada una de las etapas y actividades para alcanzar un propósito. Asimismo, establece una visión clara como guía para asegurar un orden y monitoreo adecuado y se centra en una estrategia en un nivel superior. Este instrumento debió utilizarse con otros registros de trabajo y herramientas de seguimiento para garantizar la cobertura de todas las responsabilidades y tareas esenciales.

La hoja estratégica se instrumentalizó estableciendo un plan detallado que contenía el paso a paso para implementar la estrategia en la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Consideraciones Éticas

La presente investigación se rigió por principios éticos que aseguraron la conducta de las investigadoras, a fin de elaborar un estudio beneficioso para la sociedad y desarrollado de

manera responsable, así como salvaguardar, en primer lugar, el respeto por los derechos, la dignidad y el bienestar de todas las personas involucradas.

Principios Éticos

Para esta investigación, se establecieron principios éticos que resguardaron la integridad de los actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que se procede a detallar cada uno de ellos:

- a) Uso de autores: se respetó la propiedad intelectual de los autores en su teoría y conocimientos, citándolos apropiadamente y precisando las referencias bibliográficas de las fuentes de información donde se obtuvo lo referenciado.
- b) Uso de seres humanos: se respetó los derechos y el bienestar de los seres humanos partícipes de los procesos de la presente investigación.
- c) Consentimiento informado: los participantes de la investigación dieron su consentimiento libre y voluntario, una vez que se les brindó la información clara y comprensible del estudio en curso.
- d) Confidencialidad y privacidad: se protegió la identidad y los datos personales de los participantes de la investigación.
- e) Integridad de los datos: en las etapas de recopilación, análisis y presentación de los datos, se garantizó la precisión, honestidad y la transparencia de estos.
- f) Conflicto de intereses: cualquier conflicto de intereses que influyera en los resultados de la investigación fueron declarados.
- g) Divulgación de resultados: la comunicación de los resultados de la investigación se expuso de manera abierta y transparente.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, la información proviene de cuestionarios aplicados a actores claves de la Asamblea Legislativa; a la Jefatura del Área de Planificación, a la Jefatura del Área de Presupuesto y a la Gerencia del Departamento de Proveeduría. Asimismo, se presenta la información de bases documentales que permiten dar respuesta a los objetivos planteados.

Adicionalmente, se consideran diversos aspectos inmersos en las variables, como el resultado del diagnóstico, el grado de relación entre los resultados del diagnóstico y la estrategia; la implementación efectiva de la gestión por resultados, los pilares fundamentales de la GpR, el tipo de estrategia y la hoja de ruta estratégica.

Análisis del Diagnóstico Institucional Realizado por la Auditoría Interna

De acuerdo con la lectura y análisis del diagnóstico realizado por la Auditoría Interna de la institución en el año 2023, se comprende el estado de la institución en cuanto a los pilares fundamentales de la GpR, evidenciando las principales debilidades, brechas y oportunidades de mejora que existían en ese momento. Este diagnóstico constituye una base fundamental para conocer con claridad la situación de partida y las áreas que requieren intervención prioritaria para avanzar hacia una gestión pública orientada a resultados. A continuación, se presentan los hallazgos identificados en dicho diagnóstico, organizados conforme a los pilares analizados en esta investigación:

Planificación para Resultados

- La estructura organizativa de la institución no permite que las actividades, proyectos y programas se ejecuten de manera eficiente.
- No existe optimización en la distribución del recurso humano para garantizar la ejecución efectiva de las actividades, proyectos y programas planificados.

- No se han definido los productos finales ni los mecanismos para brindarles seguimiento a los resultados esperados.
- La planificación y sus controles dependen de procesos manuales, lo cual implica una reducción en la eficiencia administrativa.
- Los errores en la planificación y las dificultades para ejecutar las actividades que han sido planificadas se deben en parte a la falta de comunicación departamental.
- No existe una vinculación integral de la planificación con el presupuesto institucional.
- La institución carece de planificación estratégica que oriente la ejecución de actividades y proyectos en los departamentos.
- No se consideran las áreas que reciben y generan datos en relación con proyectos de ley.
- No existen mecanismos que permitan la participación de la ciudadanía en la planificación operativa y estratégica.

Presupuesto por Resultados

- Los recursos financieros no son asignados con relación a los objetivos operativos y estratégicos de la institución, es decir, no se pueden determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Existe un impacto negativo en la eficiencia operativa debido a que las decisiones presupuestarias no se alinean a las necesidades reales de las dependencias institucionales.
- No se ha definido una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación.
- No existe una estimación de costos.
- No se realiza una presupuestación plurianual.

- No existen indicadores de desempeño que permitan establecer una relación entre el uso del presupuesto con los resultados.
- Sin una perspectiva de planificación financiera a largo plazo, no se pueden prever los costos operativos de las iniciativas institucionales.
- El proceso para llevar a cabo la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto no contempla la planificación de corto, mediano y largo plazo.

Gestión Financiera y Adquisiciones

- En la institución no existe una integración de los elementos administrativos con los financieros, es decir, la capacidad de planificar de manera efectiva se ve limitada por la falta de mecanismos integrales para coordinar los procesos administrativos con la gestión de los recursos.
- Las decisiones financieras son tomadas de forma fragmentada, ya que la falta de comunicación entre las partes interesadas que se encuentran inmersas en la gestión financiera representa obstáculos entre la planificación y la ejecución presupuestaria.
- La institución carece de mecanismos de monitoreo y evaluación para la gestión financiera, lo cual imposibilita una toma de decisiones informadas.
- No se cuenta con controles financieros establecidos, lo cual representa una dificultad a nivel institucional que garantice la transparencia en la administración de los recursos públicos.
- No existe un modelo que permita evaluar si las compras que realiza la institución se encuentran alineadas con los objetivos operativos y estratégicos, es decir, no se puede verificar que contribuyen con la efectividad de la gestión pública.
- Existe falta de trazabilidad y transparencia en la gestión financiera debido al limitante de herramientas tecnológicas.

- Se han identificado problemas en la gestión de inventarios, lo cual representa una afectación en el conteo de activos institucionales y esto implica una dificultad para la planificación de su reposición.

Análisis de los Resultados de las Entrevistas Aplicadas

Con el objetivo de profundizar en los hallazgos identificados en el diagnóstico del año 2023 y establecer el grado de relación entre estos y la estrategia, se diseñaron y aplicaron entrevistas estructuradas a Melissa Monge Pérez, Jefatura del Área de Planificación y Evaluación; Manrique McCalla Vaz, Jefatura del Área de Presupuesto, y Jacinta Sevilla Loría, Gerente del Departamento de Proveduría.

La entrevista correspondiente al pilar de planificación para resultados se estructura con los siguientes apartados: funciones y estructura, planificación de recursos, información que generan los departamentos de la institución, resultados esperados, sistemas informáticos para la planificación y el seguimiento, actores externos a la institución, evaluación de la estructura organizacional y estrategia organizativa.

Por su parte, en la entrevista correspondiente al pilar presupuesto por resultados, se contempla: vinculación entre la planificación y el presupuesto, estimación de costos y productos finales, enfoque en gestión para resultados, presupuesto plurianual y normativa, así como cultura organizacional y mejoras.

Mientras que, en la entrevista para el apartado del pilar de gestión financiera y adquisiciones, se segmenta en: integración administrativa y gestión financiera, participación de las partes interesadas, programa de adquisiciones, mecanismos de control financiero, estrategia de compras y enfoque por resultados, uso de soluciones informáticas en la gestión de compras, evaluación y mejora continua.

La información recolectada mediante este ejercicio permite validar, complementar y contrastar los resultados del diagnóstico, así como obtener percepciones sobre las fortalezas,

debilidades y oportunidades de mejora existentes. A continuación, se presenta el análisis elaborado con base en los resultados obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas:

Planificación para Resultados

Funciones y Estructura. De acuerdo con la información suministrada, se reconoce que, en los últimos dos años, se implementaron mejoras en la articulación de las funciones, la estructura organizativa y las capacidades institucionales, con el fin de que las actividades y proyectos se lleven a cabo de manera efectiva. No obstante, aún se identifican oportunidades de mejora como la actualización de manuales de puestos y la necesidad institucional de trabajar bajo un enfoque procesal.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, la institución se encuentra en un proceso de transición hacia un sistema de evaluación basado en objetivos, en concordancia con lo establecido en el artículo 28 de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, el cual señala que la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece. Además, es responsabilidad de los superiores jerárquicos definir los procesos, productos y servicios conforme a la normativa vigente y los planes estratégicos (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022, Ley N.º 10159).

Por otro lado, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación interdepartamental, la cual, sumada a limitaciones en la asignación de recursos y a factores de naturaleza política, puede derivar en demoras y duplicidades en algunos procesos. Además, la alta rotación de personal provoca una fuga de cerebros y prolongadas curvas de aprendizaje. Asimismo, la ausencia de un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) dificulta que los departamentos se alineen adecuadamente con las necesidades y demandas actuales de la institución.

En respuesta a estos desafíos, la institución pone en marcha diversas estrategias, tales como la realización de reuniones interdepartamentales, actividades de sensibilización, conformación de equipos interdisciplinarios y evaluación de herramientas digitales. Si bien estas acciones representan avances importantes, será fundamental darles continuidad y seguimiento para consolidar una cultura organizacional más integrada y orientada a resultados sostenibles.

Planificación de Recursos. De acuerdo con la entrevista, en la Asamblea Legislativa, a partir del proceso de la planificación para el año 2025, se desarrolla un análisis previo de las necesidades financieras y de recursos humanos, en coordinación con los distintos departamentos. Sin embargo, se reconoce que aún existe margen para una articulación más eficaz.

Actualmente, la vinculación de la planificación con el presupuesto en la fase de formulación se lleva a cabo por medio de un sistema institucional llamado Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). No obstante, se señala la necesidad de modernizar esta herramienta institucional con el fin de mejorar su precisión, adaptabilidad y capacidad de respuesta ante las exigencias actuales de gestión pública.

Uno de los desafíos identificados es la ejecución presupuestaria parcial, lo cual sugiere oportunidades de mejora en el aprovechamiento de los recursos asignados. Si bien la institución evidencia avances en este ámbito, especialmente mediante el trabajo conjunto con las unidades técnicas responsables de los procesos de compra, aún se requiere fortalecer ciertas capacidades e implementar medidas complementarias que favorezcan una gestión más eficiente y eficaz de los recursos públicos. A continuación, se presentan los datos históricos correspondientes a los últimos tres años de ejecución presupuestaria institucional:

Figura 10

Ejecución Financiera por Clasificación por Objeto del Gasto. Asamblea Legislativa. Al 31 de diciembre de 2022 y 2023 (en millones de colones y porcentajes)

Partida Objeto del Gasto	2022				2023				Nivel de Participación 2023		Variación del Gasto Ejecutado 2023 / 2022
	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final ^{2/}	Presupuesto Ejecutado ^{3/}	Nivel de Ejecución	Presupuesto Inicial	Presupuesto Final ^{2/}	Presupuesto Ejecutado ^{3/}	Nivel de Ejecución	Presupuesto Final	Presupuesto Ejecutado	
PRESUPUESTO TOTAL	47,329.51	47,269.67	42,773.22	90.49%	48,317.00	48,290.32	43,518.02	90.12%	100.00%	100.00%	1.74%
Recurso Externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso Interno	47,329.51	47,269.67	42,773.22	90.49%	48,317.00	48,290.32	43,518.02	90.12%	100.00%	100.00%	1.74%
Remuneraciones	25,738.05	25,614.26	24,282.90	94.80%	25,901.92	25,833.61	24,534.68	94.97%	53.50%	56.38%	1.04%
Servicios	18,620.30	18,431.15	16,586.80	89.99%	18,957.61	18,957.61	16,931.33	89.31%	39.26%	38.91%	2.08%
Materiales y Suministros	530.20	646.83	431.76	66.75%	789.04	789.04	413.32	54.38%	1.63%	0.95%	- 4.27%
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes Duraderos	1,302.76	1,311.08	580.60	44.28%	1,605.16	1,605.16	761.88	47.46%	3.32%	1.75%	31.22%
Transferencias Corrientes	1,138.20	1,266.35	891.17	70.37%	1,063.25	1,104.88	876.82	79.36%	2.29%	2.01%	- 1.61%
Transferencias de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas Especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (2022 y Liquidación Preliminar 2023) y Módulo Presupuestario de Poderes (2023 Liquidación Preliminar)

Comparando la ejecución presupuestaria del año 2023 con respecto al ejercicio económico 2022, se puede mencionar que la Asamblea Legislativa muestra una ejecución presupuestaria relativamente estable, con una ligera disminución en el porcentaje de ejecución pasando de un 90.49% en el 2022 a 90.12% en el 2023. Sin embargo, en términos absolutos se ejecuta más presupuesto en el 2023 que en el 2022.

Figura 11

Ejecución Financiera Institucional por Clasificación Objeto del Gasto. 101 Asamblea Legislativa. Al 31 de diciembre de 2023 y 2024. (en millones de colones)

Partida Objeto del Gasto	2023			2024			Nivel de Participación 2024		Variación del Gasto Ejecutado 2024 / 2023
	Presupuesto Final ^{2/}	Presupuesto Ejecutado ^{3/}	Nivel de Ejecución	Presupuesto Final ^{2/}	Presupuesto Ejecutado ^{3/}	Nivel de Ejecución	Presupuesto Final	Presupuesto Ejecutado	
PRESUPUESTO TOTAL	48,290.32	43,518.02	90.12%	48,907.12	45,192.73	92.41%	100.00%	100.00%	3.85%
0 Remuneraciones	25,833.61	24,534.68	94.97%	25,982.75	24,499.65	94.29%	53.13%	54.21%	-0.14%
1 Servicios	18,957.61	16,931.33	89.31%	19,412.33	18,320.15	94.37%	39.69%	40.54%	8.20%
2 Materiales y Suministros	789.04	413.32	52.38%	770.83	442.63	57.42%	1.58%	0.98%	7.09%
3 Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Activos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Bienes Duraderos	1,605.16	761.88	47.46%	1,666.07	1,057.85	63.49%	3.41%	2.34%	38.85%
6 Transferencias Corrientes	1,104.88	876.82	79.36%	1,075.15	872.46	81.15%	2.20%	1.93%	-0.50%
7 Transferencias de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8 Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Cuentas Especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (2022 y Liquidación Preliminar 2023) y Módulo Presupuestario de Poderes (2023 Liquidación Preliminar).

Asimismo, comparando la ejecución presupuestaria del año 2024 con el ejercicio económico 2023, se muestra una mejora significativa en su desempeño presupuestario. El nivel de ejecución aumenta de 90.12% en 2023 a 92.41% en 2024, reflejando una mayor eficiencia en el uso de los recursos asignados. El gasto total ejecutado crece en ¢1.674 millones, lo que representa un aumento del 3.85% respecto al año anterior.

En conclusión, se evidencia una tendencia positiva en la ejecución presupuestaria de los tres años (2022-2024), tanto en términos absolutos como en eficiencia porcentual. Además, se lograron avances en partidas que históricamente muestran baja ejecución.

Información Generada por Departamentos. En cuanto a la información generada por los departamentos, se resalta la adecuada integración y accesibilidad de los datos. Esta información se refleja a través del Plan Anual Operativo (PAO) institucional, lo cual permite su disponibilidad en tiempo real mediante diversos canales de difusión, tales como el portal legislativo, el correo institucional y las reuniones de retroalimentación.

Asimismo, se establecen protocolos formales para la recolección, validación y uso de datos, fundamentados en la guía de calendarización PAO-Presupuesto, garantizando que la información recibida sea lo más precisa y confiable posible, para un adecuado seguimiento y una correcta ejecución de las actividades programadas.

Por otra parte, se realizan seguimientos semestrales y anuales de los resultados esperados, lo que permite ajustar objetivos, actividades y metas programadas en caso de desviaciones de manera oportuna. Se emplean informes de evaluación, los cuales establecen indicadores clave de desempeño operativos que facilitan una evaluación precisa del rendimiento institucional.

Para el primer semestre del 2024, la institución planteó 165 metas institucionales, de las cuales, 31 no presentaron avance, 109 muestran algún grado de avance y 25 no habían sido cumplidas en esa fecha. Estos datos fueron recopilados mediante el *Informe de evaluación institucional del primer semestre del año 2024* (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2024). A continuación, se presenta una tabla del estado de avance de las metas del primer semestre de 2024:

Tabla 3

Estado de Avance de las Metas Primer Semestre, 2024.

Estado de metas	Cantidad
Metas sin avance	31
Metas con avance	109
Metas cumplidas	25
Total	165

Nota: Datos proporcionados por el Área de Planificación y Evaluación (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2024a).

Sistemas informáticos para la planificación y seguimiento. La carencia de un sistema informático integral provoca desafíos en el proceso administrativo, así como en el seguimiento de objetivos y proyectos institucionales. La dispersión de la información en diversos módulos aislados aumenta la complejidad operativa, lo que se traduce en posibles errores, inexactitudes y reprocesos, generando rezago en la eficiencia institucional. A continuación, se presentan los módulos que conforman el sistema actual:

Figura 12

Módulos que Conforman el SIAF



Nota: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF, 2025).

Ante esta situación, la institución se ve en la necesidad de modernizar el sistema, por lo que se encuentra en etapa inicial de estudio de mercado para la implementación de un Sistema Planificación de Recursos (ERP, por sus siglas en inglés) que integre de manera coherente y unificada los procesos de planificación, gestión de riesgos, evaluación y seguimiento, además, que se vincule estrechamente al presupuesto. Una solución de este tipo permite contar con

datos actualizados, facilitando la detección temprana de desviaciones y la aplicación de medidas correctivas. A continuación, se presentan las variables previstas para formar parte de dicho sistema:

Figura 13

Variables del Sistema Planificación de Recursos (ERP)



Nota: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, (2025a).

En definitiva, la transformación hacia un sistema tecnológico integral no solo resuelve las deficiencias actuales, sino que también establece un marco de trabajo ágil, transparente y orientado a la toma de decisiones basada en datos. Este cambio es esencial para que la institución pueda responder de manera efectiva a los desafíos presentes y futuros, garantizando una administración pública moderna y adaptativa que cumpla con las demandas tanto internas como de la ciudadanía.

Evaluación de la Estructura Organizacional. La información obtenida revela la carencia notable en la realización de evaluaciones periódicas que permitan diagnosticar el estado actual del funcionamiento de la estructura organizacional, dado que no se realizan

revisiones para detectar y corregir deficiencias. Por lo que se puede identificar que se depende de mecanismos reactivos más que de procesos proactivos y sistemáticos.

En cuanto a la relación de la distribución de cargas de trabajo, la percepción es que aún no existe un estudio consolidado; aunque se menciona que la institución tiene un convenio marco con el Tecnológico de Costa Rica (TEC) para realizar el levantamiento de los procesos institucionales. Sin embargo, hasta tanto no haya un diagnóstico formal, se impide una visión clara acerca de la equidad y eficiencia en la asignación de responsabilidades de cada unidad administrativa.

Estrategia Organizativa. En lo que respecta a la estrategia organizativa, en la entrevista se indica que aún se está en proceso de definición y consolidación de un nuevo PEI. El fomento de una cultura de resultados se encuentra en una etapa inicial y, como se explica anteriormente, la institución está implementando cambios en la metodología de evaluación del desempeño, basada en un modelo por objetivos.

Se implementan talleres de planificación para sensibilizar al personal sobre la importancia de esta cultura, sin embargo, estos esfuerzos, aunque son positivos, aún no alcanzan un nivel suficiente de consolidación. A continuación, se presenta una tabla que contiene la información acerca de la cantidad de personas funcionarias capacitadas en los años 2023 y 2025.

Tabla 4

Personas Capacitadas en el Proceso de Planificación.

Año	N.º de Talleres	N.º de Participantes
2023	1 (taller grande)	80
2025	20 (talleres personalizados)	75

Nota: Datos proporcionados por el Área de Planificación y Evaluación (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2025b).

Presupuesto por Resultados

Vinculación entre la Planificación y Presupuesto. La institución realiza esfuerzos para vincular los objetivos operativos con el presupuesto en el SIAF, sin embargo, estos se encuentran en una etapa inicial. El desafío principal para lograr que la vinculación sea efectiva es producto de que la planificación institucional históricamente no es priorizada por los altos mandos.

Adicionalmente, los mecanismos utilizados para el desarrollo de este proceso son limitados, ya que las revisiones se deben realizar de manera manual, por lo que se vuelve complejo la implementación de controles efectivos que garanticen la alineación entre los recursos asignados y los objetivos operativos y estratégicos.

Por otra parte, la asignación de recursos para proyectos se realiza mediante mesas de trabajo. En dichas mesas de trabajo, cada gerencia en conjunto con la Gerencia General, el Área de Presupuesto y el Área de Planificación determinan las prioridades dentro de los recursos disponibles. La toma de decisiones recae en manos de la Gerencia General, debido a que se encarga de descartar o priorizar los recursos de ciertas partidas, no obstante, no existe un mecanismo formal y estandarizado para llevar a cabo dicha toma de decisión.

Por último, se debe mencionar que no se han implementado indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia y efectividad de la asignación de recursos. La evaluación se basa en nivel de ejecución presupuestaria y su comparación con las subpartidas.

Estimación de Costos y Productos Finales. Actualmente, en la Asamblea Legislativa de Costa Rica no existen criterios definidos que permitan determinar los costos, debido a la ausencia de una estructura programática de estimación y contabilidad de costos.

Como se menciona anteriormente, la información presupuestaria permite una toma de decisiones parcial, ya que es posible realizar una evaluación de la ejecución presupuestaria por departamento, pero no hay forma de determinar que los recursos asignados contribuyen de

manera efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales, es decir, las decisiones financieras se toman en función de la ejecución del gasto.

Por lo que es necesario el desarrollo de un sistema de estimación de costos y un sistema de monitoreo financiero que contribuya a mejorar la planificación y la ejecución del presupuesto, garantizando que el uso de los recursos públicos sea eficiente.

Enfoque en Gestión para Resultados. La jefatura del Área de Presupuesto considera el proceso de formulación presupuestaria como “muy bueno”, tomando en cuenta que existen posibilidades de mejora. La aprobación del presupuesto se realiza conforme al cronograma establecido por la institución, el cual se basa en los plazos que otorga el Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, el seguimiento es categorizado como “deficiente”, debido a que las unidades técnicas no manejan de manera adecuada los saldos presupuestarios y no llevan un control estandarizado sobre los bienes que se les asignan.

En la institución se llevan a cabo evaluaciones periódicas del presupuesto de forma mensual, lo que permite un seguimiento regular del desempeño a través de informes. Sin embargo, el análisis se centra en la revisión de la concordancia entre lo formulado y lo ejecutado, sin un vínculo claro con la consecución de objetivos operativos y estratégicos o la mejora en los resultados institucionales. De lo anterior, se interpreta que, aunque se realicen evaluaciones periódicas, no existe un mecanismo formal que conecte los resultados presupuestarios con la planificación operativa y estratégica, la evaluación se limita a cotejar cifras y porcentajes sin profundizar en cómo estas cifras se traducen en mejoras de la eficiencia o eficacia de los servicios.

De igual manera, se identifica que la cultura organizacional y la falta de capacitación del personal son factores críticos que obstaculizan la integración efectiva desde la planificación hasta la ejecución y control de lo presupuestado. La resistencia al cambio y la falta de sensibilización con los métodos de planificación hacen que las evaluaciones periódicas no

generen retroalimentación que permita ajustar procesos o corregir desviaciones en función de los objetivos institucionales.

Presupuesto Plurianual y Normativa. El tema del presupuesto plurianual es especialmente revelador sobre la madurez en la planificación institucional. La Asamblea Legislativa aún no adopta esta herramienta, y, en consecuencia, enfrenta distintas dificultades, entre ellas se evidencia la carencia de antecedentes en la elaboración de presupuestos plurianuales. El sistema actual no tiene la capacidad de soportar la formulación de presupuestos anuales de manera óptima, lo cual impide abordar horizontes más largos. Esto se traduce en un “partir desde cero” que resulta complejo tanto en términos técnicos como operativos.

De igual forma, en cuanto a restricciones, se mencionan ciertos lineamientos en términos de sostenibilidad fiscal, la verdadera incorporación de un enfoque plurianual se ve limitada por la falta de una cultura de planificación a largo plazo.

La ausencia de un presupuesto plurianual afecta directamente la estabilidad y continuidad de proyectos, ya que no se pueden anticipar ni planificar ajustes en respuesta a variaciones económicas o políticas (como el tipo de cambio o la inflación). Esto genera nuevamente un entorno reactivo en lugar de proactivo, lo que puede comprometer la sostenibilidad de proyectos a mediano y largo plazo.

Cultura Organizacional y Mejoras en la Gestión Presupuestaria. En cuanto a la cultura organizacional, la entrevista destaca factores críticos que requieren un cambio profundo para mejorar la planificación y ejecución presupuestaria. Además, se reconoce la necesidad de formación y concientización al personal legislativo sobre los beneficios de una planificación integrada y plurianual, mejorando las competencias técnicas y actitudes que históricamente favorecen la inmediatez y la operatividad diaria por encima de la visión a largo plazo.

Por otro lado, la cultura de resultados aún no está integrada en los procesos internos, existe ausencia de sesiones de trabajo periódicas que reúnan a las Áreas de Planificación y

Presupuesto, lo cual impide el intercambio de información crítica y la creación de un entendimiento común sobre los objetivos institucionales. Esta desconexión se refleja en la falta de seguimiento y en la ejecución de acciones correctivas.

Se sugiere que las evaluaciones deben ir más allá de simples indicadores de ejecución (como porcentajes), es fundamental desarrollar indicadores que midan la efectividad real en términos de mejora de servicios, cumplimiento de objetivos estratégicos y el impacto en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Gestión Financiera y Adquisiciones

Integración Administrativa y Gestión Financiera. La Asamblea Legislativa de Costa Rica efectúa esfuerzos para vincular el presupuesto con el PAO asegurando que los recursos se utilicen de manera coherente y eficiente de acuerdo con lo planificado. Asimismo, el cumplimiento de las Normas Contables del Sector Público (NICSP) a los diversos procesos coadyuva a la transparencia y a la gestión financiera, agregando valor a la gestión administrativa. Por otro lado, cabe destacar que la trazabilidad del SICOP y la publicación de los Estados Financieros mejora la gestión de procesos de adquisición y pago, inclusive, en su uso no integrado.

Un aspecto por considerar es la falta de recursos humanos, este déficit limita la capacidad de los departamentos para cumplir con sus mandatos de manera eficiente. Por lo tanto, resulta imperativo continuar fortaleciendo la capacitación en competencias especializadas, con el objetivo de optimizar la eficiencia en los procesos administrativos. Es fundamental profundizar en la integración de los sistemas financieros y de adquisiciones para lograr una mayor coherencia y eficacia en la gestión de recursos.

Participación de Partes Interesadas. Con el propósito de optimizar la coordinación y la capacitación interna, en la entrevista se indica que se identifican áreas de mejora en algunos avances implementados, las cuales están siendo abordadas activamente para asegurar la

mejora continua. En este sentido, el Reglamento Interno de Contratación Pública es una fuente de conflictos, ya que no está completamente explícito quién tiene la autoridad para aprobar ciertos aspectos de los contratos, generando demoras y duplicidad de funciones.

Es importante destacar que se desarrollan procesos de capacitación y sensibilización al personal sobre contratación pública, especialmente en aspectos críticos como estudios de mercado y compras públicas estratégicas, esto mejora la colaboración y reduce los errores.

Por otro lado, la plataforma SICOP fomenta la participación de proveedores, lo que fortalece el principio de transparencia en la gestión de adquisiciones. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos y, al no contar con un sistema formalizado, la resolución de conflictos sigue siendo un desafío, que se aborda mediante el diálogo y la intervención de expertos en el tema.

De este modo, la persona entrevistada recomienda que se deben establecer normas claras en el Reglamento Interno de Contratación Pública para evitar disputas. Además, es importante seguir implementando capacitaciones periódicas para asegurar el conocimiento y la cooperación entre las partes.

Programas de Adquisiciones. La vinculación entre planificación y presupuesto es fundamental para la alineación del presupuesto de adquisiciones con los objetivos institucionales. Se utilizan evaluaciones periódicas para medir el impacto de las adquisiciones y ajustar los planes cuando es necesario.

De acuerdo con lo recopilado, para la evaluación de impacto y control, se utiliza un mecanismo a través del programa de adquisiciones para evaluar la eficiencia de las compras, monitoreando fechas y tiempos de ejecución. Adicionalmente, el reto principal en la ejecución presupuestaria es la planificación insuficiente ante posibles eventualidades. Por ello, es indispensable asegurar que los departamentos tengan flexibilidad para adaptarse a cambios emergentes.

En ese sentido, una de las oportunidades de mejora se basa en fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de las adquisiciones, así como optimizar la planificación de recursos.

Mecanismos de Control Financiero. Si bien existen mecanismos funcionales para el control de los compromisos presupuestarios, aún se identifican áreas de mejora. La solicitud de pedido y la orden de pago son mecanismos clave para controlar la asignación de recursos, verificando el presupuesto disponible antes de iniciar el proceso de compra, sin embargo, se requiere la sistematización de estos procesos para fortalecer los controles y reducir la posibilidad de errores. Además, con base en la información suministrada, se identifica una deficiencia en el manejo de los Compromisos No Devengados (CND), lo cual podría corregirse con un control más riguroso sobre el tiempo de permanencia de estos compromisos. A continuación, se presenta la ejecución de los CND 2022-2023-2024-2025.

Figura 14

Ejecución de los CND 2022-2023-2024-2025

Partida	CND 2022-2023		CND 2023-2024		CND 2024-2025	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1	659.357.578,05	71.15%	610.650.774,66	75.30%	423.297.019,68	46.48%
2	43.647.329,95	4.71%	50.311.320,58	6.20%	65.777.254,91	7.22%
3	223.756.731,02	24.14%	149.999.897,69	18.50%	421.684.360,35	46.30%
Total	926.761.639,02	1.92%	810.961.992,93	1.64%	910.758.634,94	1.84%

Nota: Área de Presupuesto (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2025c).

Los CND entre los períodos 2022-2025 presentan una tendencia fluctuante. Durante el período 2023-2024, se observa una disminución, mientras que en el 2024-2025 se identifica un aumento, lo que evidencia la persistencia de desafíos en la ejecución oportuna del presupuesto.

A pesar de que, en términos generales, el porcentaje de los CND permanece por debajo del 2%, es preocupante el aumento de los CND de la partida 3, ya que se eleva del 24,14% en 2022-2023 al 46,30% en 2024-2025. Estos datos refuerzan la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la automatización de controles para reducir la acumulación de compromisos sin devengar.

Por otro lado, en la institución, en el último año no se realizaron auditorías internas relacionadas con adquisiciones que garanticen el cumplimiento de las políticas y procedimientos, no obstante, se aplica fiscalización externa por parte de la CGR, lo cual incrementa la necesidad de implementar mejoras continuas a los diversos procesos financieros.

De este modo, se considera fundamental desarrollar un sistema automatizado de alertas tempranas para detectar irregularidades en el manejo de recursos, lo que permitiría una intervención oportuna para evitar el uso indebido de los recursos públicos.

Estrategia de Compras y Enfoque por Resultados. En términos de estrategia de compras, si bien la planificación se fundamenta principalmente en las necesidades identificadas por los departamentos, persisten deficiencias en aspectos clave que dificultan una implementación efectiva de dicha estrategia.

A pesar de estos desafíos, la estrategia de adquisiciones contribuye a la eficiencia y sostenibilidad del gasto público, a través de una correcta planificación y ejecución, debido a ello, en la institución se están tomando medidas para optimizar los procesos y reducir la burocracia. Por otra parte, la evaluación del desempeño de los proveedores a través del sistema SICOP se utiliza para calificarlos, considerando criterios como la calidad, los costos y los tiempos de entrega.

Uso de Soluciones Informáticas en la Gestión de Compras. Actualmente, el uso de soluciones informáticas en la gestión de compras sigue siendo un área crítica. Ante la falta de integración, el SIAF se encuentra desvinculado del sistema de compras, lo que genera errores y reprocesos. Asimismo, en la gestión manual de datos, los informes se extraen de diferentes

sistemas y se confrontan manualmente, lo que incrementa la probabilidad de equivocaciones por error humano.

Resulta pertinente señalar que el requerimiento de una solución informática integrada es crucial para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de compras, minimizando el trabajo manual, optimizando la trazabilidad y el control de recursos.

Evaluación y Mejora Continua. En la entrevista se destaca la importancia de optimizar la vinculación mediante la sistematización de la gestión de compras y asegurarse de que las adquisiciones se alineen con la planificación de metas institucionales. Es conveniente establecer procesos de retroalimentación continuos, así como incentivar y direccionar los procesos hacia una cultura institucional orientada a la eficiencia de los recursos. Además, es necesario trabajar en la reestructuración de algunos procesos para reducir la burocracia y mejorar la eficacia en la gestión de adquisiciones.

Por otro lado, la mejora de la administración de inventarios también se identifica como una prioridad, sugiriendo una reorganización de los bienes y servicios en concordancia con la cadena de valor.

Este análisis muestra cómo, a pesar de los logros alcanzados, existen áreas que requieren atención para optimizar la gestión administrativa y financiera, y así mejorar la eficiencia en el uso de recursos dentro de la institución. En síntesis, el diagnóstico institucional realizado por la Auditoría Interna en 2023 evidencia debilidades en los pilares de la GpR. Según la información suministrada por los actores clave, a partir del 2024 se presentan avances significativos de los pilares que son objeto de análisis en la presente investigación.

La institución avanza de forma progresiva en el establecimiento de bases para una gestión orientada a resultados; no obstante, persisten importantes áreas de mejora que evidencian la necesidad de consolidar el modelo. En este sentido, resulta fundamental definir una estrategia integral que trace con claridad la ruta hacia su implementación efectiva y sostenible.

Estrategia para la Implementación de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica

En el presente apartado, se desarrolla la estrategia para la implementación de los tres pilares fundamentales del modelo de la GpR, la cual está orientada a fortalecer la articulación entre planificación, presupuesto y gestión financiera; tomando como base los hallazgos del diagnóstico institucional y la información suministrada por los actores clave. Para la elaboración de esta estrategia, es necesario contemplar las consideraciones previas acerca de la naturaleza de la institución, así como el marco normativo que sustenta y respalda la construcción de la propuesta estratégica.

Consideraciones Previas

Atribuciones de la Asamblea Legislativa. Según el Capítulo II de la Constitución Política de Costa Rica, el artículo 121 establece que las atribuciones de la Asamblea Legislativa son:

- 1) Dictar las leyes, reformarlas, derogarlas, y darles interpretación auténtica, salvo lo dicho en el capítulo referente al Tribunal Supremo de Elecciones;
- 2) Designar el recinto de sus sesiones, abrir y cerrar éstas, suspenderlas y continuarlas cuando así lo acordare;
- 3) Nombrar los Magistrados propietarios y suplentes de la Corte Suprema de Justicia;
- 4) Aprobar o improbar los convenios internacionales, tratados públicos y concordatos.
- 5) Dar o no su asentimiento para el ingreso de tropas extranjeras al territorio nacional y para la permanencia de naves de guerra en los puertos y aeródromos;
- 6) Autorizar al Poder Ejecutivo para declarar el estado de defensa nacional y para concertar la paz;
- 7) Suspender por votación no menor de los dos tercios de la totalidad de sus miembros, en caso de evidente necesidad pública, los derechos y garantías individuales consignados en los artículos 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30 y 37 de esta

- Constitución. Esta suspensión podrá ser de todos o de algunos derechos y garantías, para la totalidad o parte del territorio, y hasta treinta días; durante ella y respecto de las personas, el Poder Ejecutivo sólo podrá ordenar su detención en establecimientos no destinados a reos comunes o decretar su confinamiento en lugares habitados. Deberá también dar cuenta a la Asamblea en su próxima reunión de las medidas tomadas para salvar el orden público o mantener la seguridad del Estado.
- 8) Recibir el juramento de ley y conocer de las renunciaciones de los miembros de los Supremos Poderes, con excepción de los Ministros de Gobierno; resolver las dudas que ocurran en caso de incapacidad física o mental de quien ejerza la Presidencia de la República, y declarar si debe llamarse al ejercicio del Poder a quien deba sustituirlo;
 - 9) Admitir o no las acusaciones que se interpongan contra quien ejerza la Presidencia de la República, Vicepresidentes, miembros de los Supremos Poderes y Ministros Diplomáticos, declarando por dos terceras partes de votos del total de la Asamblea si hay o no lugar a formación de causa contra ellos, poniéndolos, en caso afirmativo, a disposición de la Corte Suprema de Justicia para su juzgamiento;
 - 10) Decretar la suspensión de cualquiera de los funcionarios que se mencionan en el inciso anterior, cuando haya de procederse contra ellos por delitos comunes;
 - 11) Dictar los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República;
 - 12) Nombrar al Contralor y Subcontralor Generales de la República;
 - 13) Establecer los impuestos y contribuciones nacionales, y autorizar los municipales;
 - 14) Decretar la enajenación o la aplicación a usos públicos de los bienes propios de la Nación.
 - 15) Aprobar o improbar los empréstitos o convenios similares que se relacionen con el crédito público, celebrados por el Poder Ejecutivo.

- 16) Conceder la ciudadanía honorífica por servicios notables prestados a la República, y decretar honores a la memoria de las personas cuyas actuaciones eminentes las hubieran hecho acreedoras a esas distinciones;
- 17) Determinar la ley de la unidad monetaria y legislar sobre la moneda, el crédito, las pesas y medidas. Para determinar la ley de la unidad monetaria, la Asamblea deberá recabar previamente la opinión del organismo técnico encargado de la regulación monetaria;
- 18) Promover el progreso de las ciencias y de las artes y asegurar por tiempo limitado, a los autores e inventores, la propiedad de sus respectivas obras e invenciones;
- 19) Crear establecimientos para la enseñanza y progreso de las ciencias y de las artes, señalándoles rentas para su sostenimiento y especialmente procurar la generalización de la enseñanza primaria;
- 20) Crear los Tribunales de Justicia y los demás organismos para el servicio nacional;
- 21) Otorgar por votación no menor de las dos terceras partes de la totalidad de sus miembros, amnistía e indulto generales por delitos políticos, con excepción de los electorales, respecto de los cuales no cabe ninguna gracia;
- 22) Darse el Reglamento para su régimen interior, el cual, una vez adoptado, no se podrá modificar sino por votación no menor de las dos terceras partes del total de sus miembros;
- 23) Nombrar Comisiones de su seno para que investiguen cualquier asunto que la Asamblea les encomiende, y rindan el informe correspondiente.
- 24) Formular interpelaciones a los Ministros de Gobierno y, además, por dos tercios de votos presentes, censurar a los mismos funcionarios, cuando a juicio de la Asamblea fueren culpables de actos inconstitucionales o ilegales, o de errores graves que hayan causado o puedan causar perjuicio evidente a los intereses públicos. (Asamblea Nacional Constituyente, 1949)

Marco Normativo Aplicable. El modelo de la GpR se basa en promover la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos. En Costa Rica, dicho modelo se sustenta en un conjunto de normas legales, técnicas y metodológicas que regulan la planificación estratégica, la presupuestación vinculada a resultados y la gestión financiera responsable. El presente marco normativo sistematiza y resume los instrumentos legales más relevantes que respaldan cada uno de los tres pilares fundamentales de la GpR.

Pilar: Planificación para Resultados.

- a. En la Ley N.º 8131, Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008), artículo 4, establece que todo presupuesto público debe estar vinculado a los planes operativos institucionales, tanto de mediano como de largo plazo.
- b. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito N.º 8422 refuerza los principios de probidad y legalidad, pilares esenciales para la transparencia en la planificación institucional (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2004).
- c. Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, artículo 4, inciso i, establece el principio de mérito y capacidad, fundamental para una planificación basada en recursos humanos idóneos (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022).
- d. Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) establecen principios como documentación (Norma 2.4), segregación de funciones (2.5), y control de activos y pasivos (5.6 a 5.9), los cuales son indispensables para una planificación técnica y controlada (CGR, 2009).

Pilar: Presupuesto por Resultados.

- a. La Constitución Política (artículo 176) establece el principio de anualidad presupuestaria, pero con una visión de sostenibilidad fiscal a largo plazo (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

- b. La Ley N.º 8131 otorga al Ministerio de Hacienda la rectoría del proceso presupuestario (artículos 4, 5 y 33), indicando que la elaboración, ejecución y control presupuestario debe alinearse con las metas institucionales (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).
- c. La Ley N.º 9635 (Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas), en su artículo 8, introduce el marco fiscal de mediano plazo como herramienta de planificación presupuestaria plurianual (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).
- d. El Decreto Ejecutivo N.º 33446 refuerza la integralidad, participación, eficacia y sostenibilidad fiscal en el proceso presupuestario. Además, establece los criterios de control, seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria (artículos 4, 14, 27 y 33) (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 2006a).
- e. El Reglamento a la Ley 8131, Decreto N.º 32988, regula los procedimientos de ejecución presupuestaria (artículos 2, 29, 36 y 50) (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 2006b).

Pilar: Gestión Financiera y Adquisiciones

- a. La Ley N.º 8131 regula la administración de los fondos públicos (artículos 3, 5, 31, 55 y 56), la ejecución financiera y la contabilidad gubernamental (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).
- b. La Ley N.º 8292 (Ley General de Control Interno) establece la obligación de contar con sistemas de control, evaluación de riesgos y auditoría interna (artículos 12 a 17) (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002).
- c. La Ley General de Contratación Pública N.º 9986 promueve la eficiencia, transparencia y participación de pymes en los procedimientos de adquisición

(artículos 8, 16, 31, 128) (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2021).

- d. El Reglamento de la Ley 8131 (Decreto N.º 32988) exige mantener registros contables confiables (artículos 50, 71, 74 y 75) (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 2006b).
- e. El Decreto N.º 38830-H-MICITT establece el uso obligatorio del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) para la Administración Central (Poder Ejecutivo de la República de Costa, 2015).
- f. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), adoptadas mediante Decreto N.º 34918-H, estandarizan los criterios contables de la gestión financiera pública (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 2008).
- g. Las Normas de Control Interno y las Normas Técnicas Presupuestarias incluyen requerimientos específicos sobre gestión de activos, pasivos, ingresos y gastos (Normas 2.2, 2.4, 4.5, 5.1, 5.3, 5.7).

Se evidencia que el marco normativo que sustenta los pilares fundamentales de la GpR es robusto, coherente y orientado a fortalecer la eficiencia y transparencia del sector público. Su correcta aplicación es necesaria para el desarrollo de una planificación estratégica, la asignación de recursos con base en resultados esperados y la gestión de las finanzas de manera responsable y eficiente.

Estructura Organizacional. La estructura organizacional de la Asamblea Legislativa se encuentra establecida en el *Manual de Funciones y Estructura de la Organización Técnico-Administrativa (MaFE)* (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2024). En este, se muestran las dos dimensiones estructurales de la institución, las cuales se dividen en ámbito político y ámbito técnico-administrativo. El ámbito político está conformado de la siguiente manera:

Plenario Legislativo. El plenario legislativo es el órgano legislativo superior en el cual se lleva a cabo el debate y trámite final de las leyes en primer y segundo debate, así como el ejercicio de control político. Este órgano está integrado por 57 diputaciones electas por las personas costarricenses.

Fracciones Políticas. Las fracciones políticas son agrupaciones compuestas por las diputaciones según su afiliación partidaria, cada una de estas fracciones cuenta con un departamento administrativo, a los cuales se les asignan recursos humanos, financieros y materiales, conforme a lo establecido en el Reglamento de la Asamblea Legislativa (RAL).

Comisiones Legislativas. Las comisiones legislativas constituyen los órganos legislativos preparatorios para la formación de la ley y el control político. Además, se establecen las Comisiones con Potestad Legislativa Plena, los cuales son órganos auxiliares del plenario que conocen proyectos de ley que se encuentran en trámite final de aprobación, debido a ello, se les denomina “mini plenarios”.

Directorio Legislativo. El Directorio Legislativo, de conformidad con el artículo 25 del Reglamento de la Asamblea legislativa, es la máxima autoridad legislativa. Desempeña dos actividades esenciales: la de administración de los recursos financieros y del personal que requieren las diputaciones y la institución como tal, por ejemplo, la aprobación de la asignación de los recursos institucionales, la toma de decisiones estratégicas para la operatividad eficiente de la Asamblea, entre otras; y la de la dirección del debate político. Se encuentra integrado por la Presidencia, Vicepresidencia, Secretarías, y Prosecretarías. Mientras que el ámbito técnico-administrativo está integrado por:

- **Auditoría Interna.** Este órgano se encuentra adscrito al Directorio Legislativo y tiene como función llevar a cabo la fiscalización de los procesos de la institución por medio de auditorías técnicas y sistemáticas enfocadas en mejorar la gestión pública. Adicionalmente, asesora a la administración superior mediante la emisión de

informes, recomendaciones y propuestas para mejorar el quehacer institucional, lo cual contribuye con el principio de transparencia y rendición de cuentas.

- **Gerencia General.** Es el órgano administrativo-técnico superior, el cual tiene a cargo la planificación, coordinación y supervisión de todos los procesos de la institución. Además, es el enlace directo con el Directorio Legislativo y las unidades técnicas, tiene a su cargo a la Gerencia Administrativa, a la Gerencia Técnico-Operativa y los departamentos que integran los tres macroprocesos institucionales. A continuación, se detalla cada una de las dependencias mencionadas:

- **Gerencia Administrativa:** se encarga de la planeación, coordinación, evaluación y control de la gestión administrativa de la institución, mediante la integración de las diferentes funciones, actividades y procedimientos de trabajo de todos los departamentos institucionales, para que se realicen de manera armónica, fluida y eficiente.
- **Gerencia Técnico-Operativa:** es la responsable de controlar el cumplimiento de las metas y objetivos operativos que se establecen para cada departamento de la institución, lo cual realiza a través de la coordinación con la Gerencia Administrativa y la Gerencia General para la asignación de todos los recursos necesarios que contribuyan con la implementación de mejoras en los procedimientos de la institución y, de esta manera, garantizar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- **Macroproceso Gerencial Estratégico:** se encuentra agrupado por departamentos que se encargan de brindar asesoría jurídica, soporte informático y la formulación de políticas institucionales, así como de la comunicación e imagen pública de la institución.
- **Macroproceso Legislativo:** está integrado por los departamentos que le dan soporte técnico al proceso de formación de la ley, tales como la formulación,

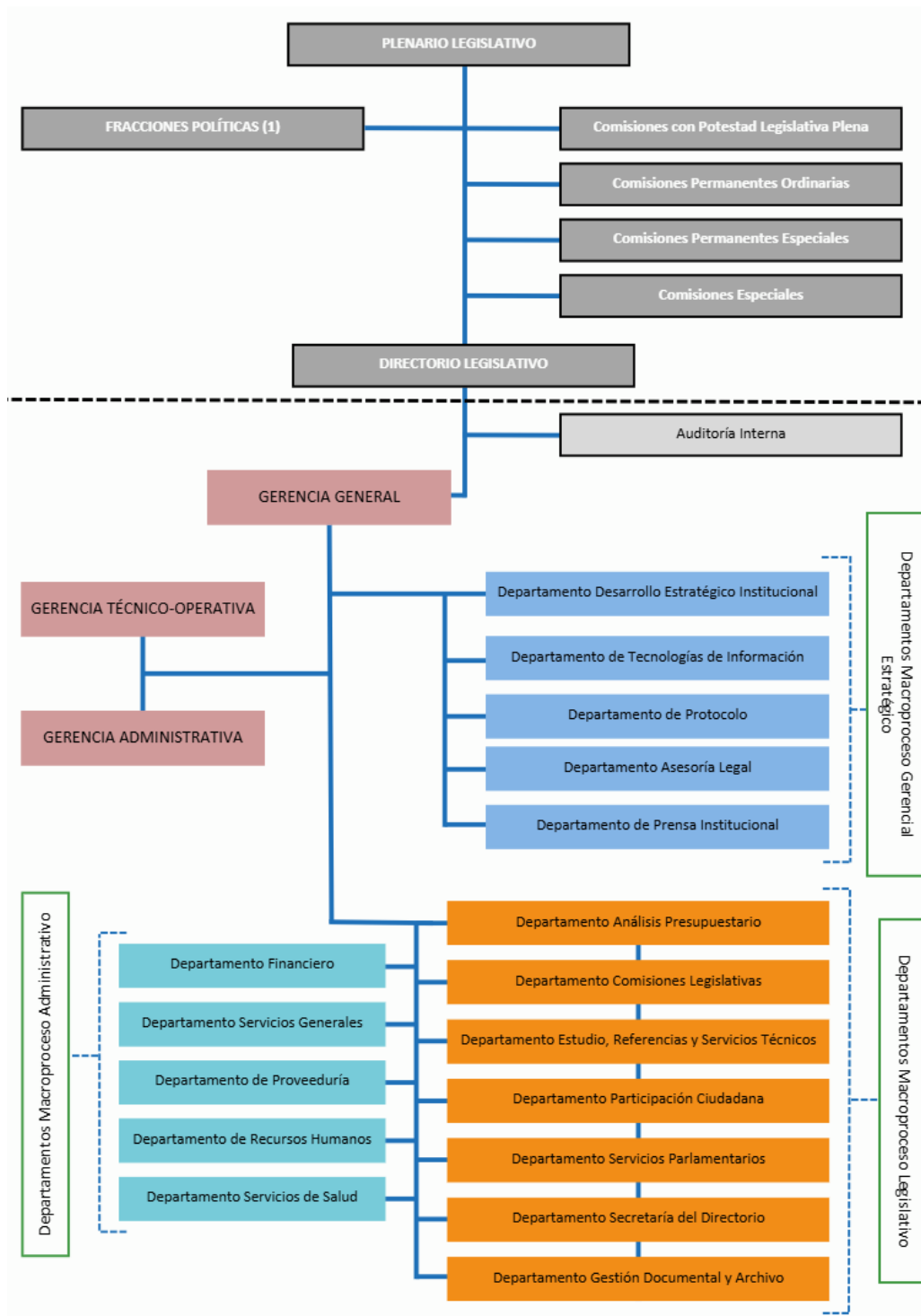
análisis y trámite de los proyectos de ley. Además, de realizar el registro documental de dicho proceso, y de hacer partícipe a la ciudadanía.

- **Macroproceso Administrativo:** este macroproceso agrupa funciones que están orientadas a brindar soporte operativo a la institución. Las principales funciones se enmarcan en la gestión logística, financiera y de mantenimiento de las instalaciones, así como servicios de seguridad y transporte. Adicionalmente, es responsable de administrar el recurso humano, lo cual incluye la gestión salarial y el bienestar físico de las personas funcionarias o visitantes. También abarca los procesos de adquisición, contratación, almacenamiento, así como conteo y control de activos institucionales.

En la Figura 15, se observa el organigrama institucional que se encuentra en dicho manual.

Figura 15

Organigrama de la Asamblea Legislativa



Nota: Manual de funciones y estructura de la organización técnico-administrativa de la Asamblea Legislativa (2024).

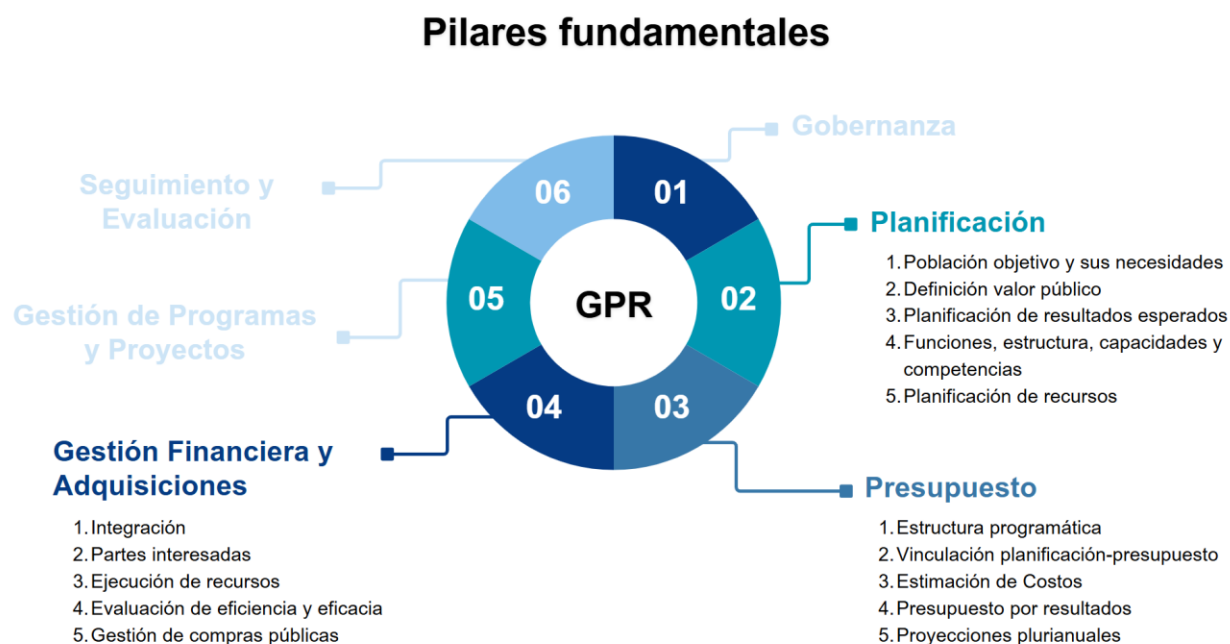
Desarrollo de la Estrategia de cada Pilar Fundamental

Como complemento del análisis, la criticidad y ejecución que caracteriza el quehacer legislativo, el presente apartado desarrolla los puntos clave para implementar un modelo estratégico de la GpR dentro de los pilares fundamentales de la Asamblea Legislativa.

Esta sección examina los diversos elementos necesarios para la consecución de resultados, buscando una articulación efectiva entre los componentes organizacionales y el fortalecimiento de la gestión pública. El enfoque primordial radica en la generación de valor público, que impacte positivamente a la ciudadanía y promueva la transparencia de cada pilar fundamental para la consolidación de la eficiencia y efectividad. A continuación, se estudian los componentes estratégicos y las buenas prácticas que sustentan la implementación de una planificación, presupuestación y gestión orientada a resultados.

Figura 16

Pilares Fundamentales



Nota: Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados (CGR, 2023).

Planificación para Resultados. Esta área contempla el análisis de los diferentes elementos para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como fortalecer la gestión pública en consecución de los resultados: productos, efectos e impactos; generando valor público en beneficio de la ciudadanía y la transparencia para el fortalecimiento de la democracia. La implementación de la planificación para resultados en la Asamblea Legislativa se debe establecer con base en cinco buenas prácticas, las cuales abarcan desde la identificación de las necesidades ciudadanas hasta la asignación efectiva de los recursos públicos.

Buena práctica 1: Determinar la Población Objetivo y sus Necesidades con el fin de Planificar la Intervención Pública Requerida. El objetivo de esta buena práctica es asegurar que la población legislativa responda a las demandas ciudadanas y las funciones constitucionales que tiene la institución como primer Poder de la República.

Definición del Alcance. La Asamblea Legislativa, en su rol de generar leyes y ejercer control político, tiene la responsabilidad de representar y atender las necesidades de la ciudadanía en su conjunto, es decir, su función no se limita a un enfoque genérico, sino que se orienta a identificar y priorizar demandas específicas que permitan legislar de manera focalizada y ejercer un control político efectivo. En este sentido, la población objetivo se define de la siguiente forma:

Ciudadanía en General: la Asamblea Legislativa actúa para beneficio de toda la sociedad costarricense, con el fin de asegurar que las leyes decretadas estén orientadas al bienestar de la colectividad.

Enfoque en la Generación de Leyes y el Control Político. La función legislativa no solo implica la creación de leyes, sino también la implementación de mecanismos para ejercer control político, mediante los cuales se asegure la aplicación y efectividad de dichas leyes. Este enfoque se traduce en los siguientes dos temas centrales:

- a. Desempeñar el rol de la legislación orientada al bien común, es decir, formar leyes que respondan a problemáticas sociales, así como que se ajusten a las necesidades específicas de cada segmento de la población, y que sean producto de un diagnóstico participativo y riguroso.
- b. Supervisar y fiscalizar la implementación y el impacto de las políticas públicas establecidas por el Poder Ejecutivo, ejerciendo control político. De esta manera, se garantiza el cumplimiento del principio de rendición de cuentas, el principio de transparencia y el uso adecuado de los recursos públicos.

Diagnóstico y Caracterización de la Población Objetivo. Para fortalecer la generación de leyes y el ejercicio del control político, es esencial contar con un diagnóstico riguroso y actualizado de las necesidades y demandas ciudadanas. Para ello, es importante implementar mecanismos formales para recolectar datos de las necesidades de la ciudadanía, por ejemplo: diseñar y aplicar encuestas estructuradas, estudios sectoriales y visitas focalizadas que permitan recolectar información de la población en diversas áreas como salud, seguridad, medio ambiente, entre otras.

Es importante mencionar que la Asamblea Legislativa cuenta con mecanismos formales que le permite a la ciudadanía proponer iniciativas de ley de manera formal, fomentando la participación ciudadana directa. La recolección de dichas iniciativas es realizada por medio del portal legislativo de la Asamblea Legislativa. Cada propuesta debe ser tramitada por el Departamento de Participación Ciudadana de la institución. Adicionalmente, este mecanismo es utilizado para brindar a los habitantes una vía institucional para que expresen sus quejas, denuncias, consultas, opiniones o sugerencias.

Mecanismos de Retroalimentación. Es fundamental la recopilación de la información que se genera una vez que las leyes son promulgadas, ya que permite tener una visión del impacto que estas ocasionan dentro del contexto nacional. Para ello, se debe establecer un

sistema formal de planificación donde se integre a las fracciones políticas. Esta acción es fundamental por las siguientes razones:

- a. Permite que el proceso de planificación capte de forma integral las necesidades y demandas de distintos sectores.
- b. Las fracciones políticas van a contribuir a la formulación de metas claras y realistas dentro del plan anual operativo. Esto hace posible que se establezcan indicadores de desempeño específicos, mediante los cuales puedan evaluar el avance de los proyectos de ley y sus posibles efectos.
- c. La definición de objetivos y metas contribuye al Área de Planificación y Evaluación para el desarrollo de sistemas de seguimiento precisos, lo cual va a facilitar la generación de informes periódicos sobre los avances, los impactos y los resultados de las iniciativas legislativas.
- d. Fomenta la transparencia en el proceso de planificación, así como la ejecución de las políticas públicas. Además, se da un fortalecimiento en la rendición de cuentas, ya que con los informes de seguimiento y evaluación se debe ver reflejada la contribución de las diferentes fracciones, también la identificación de las oportunidades de mejora.

Comunicación de Resultados. Con el propósito de garantizar el cumplimiento del principio de transparencia y el principio de rendición de cuentas, es necesario que se empleen mecanismos para que la gestión institucional sobre el desempeño y los efectos de las leyes o sus reformas aprobadas sean de conocimiento público. Para ello, se deben realizar acciones tales como:

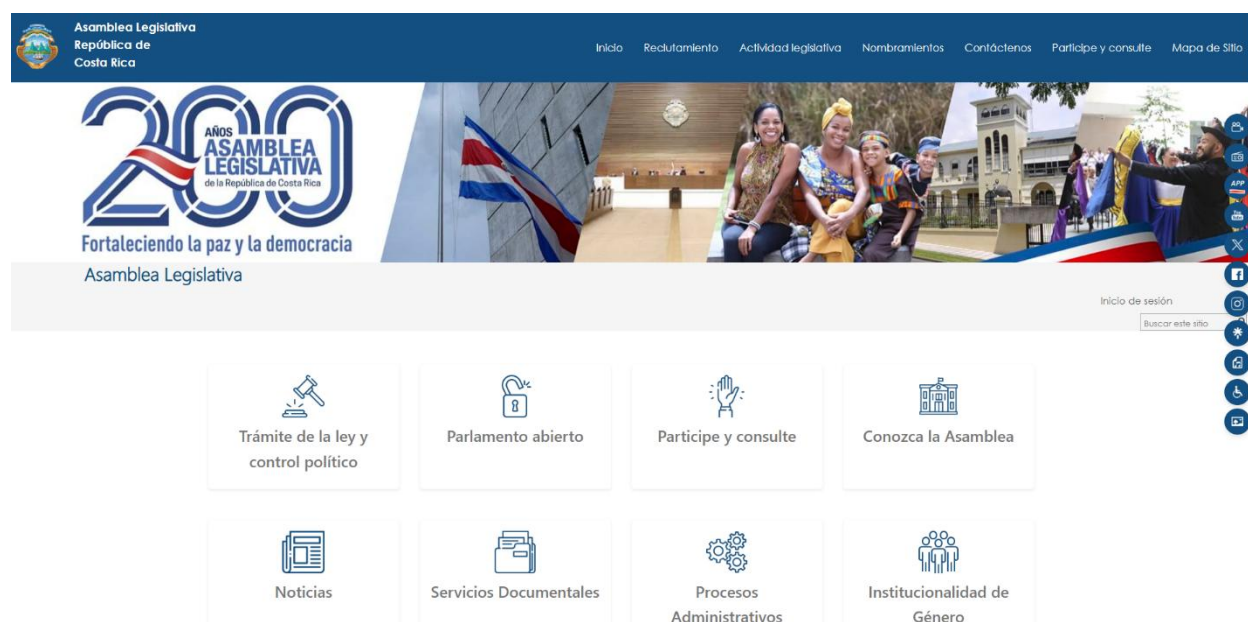
- a. Establecer mecanismos formales para difundir los resultados, los cuales deben ser actualizados de manera periódica, con el fin de que los ciudadanos tengan acceso a información confiable.

- b. Desarrollar herramientas que permitan que los datos se muestren de forma interactiva para que los usuarios puedan comprender de manera sencilla los resultados.
- c. Elaborar informes específicos que muestren resultados sobre el ámbito de acción legislativa.

Actualmente, la institución cuenta con diferentes mecanismos que permiten publicar los resultados de las acciones legislativas, como se menciona anteriormente, uno de ellos es el portal legislativo. A continuación, se presenta la portada principal:

Figura 17

Portal Legislativo



Nota: Portal Legislativo, Asamblea Legislativa (2025).

Asimismo, la institución cuenta con una aplicación móvil, la cual funciona como herramienta para que los ciudadanos puedan consultar y seguir en tiempo real el quehacer legislativo. Está disponible para sistemas Android y iOS.

Figura 18
Aplicación Móvil



Nota: Portal Legislativo, Asamblea Legislativa (2025).

Esta aplicación representa un avance significativo en materia de transparencia, participación ciudadana y acceso a la información pública, impulsando el modelo de Parlamento Abierto y modernización de la gestión institucional.

Adicionalmente, se brinda información por medio del canal legislativo, radio y redes sociales, como YouTube para la transmisión de las sesiones plenarias, Instagram y Facebook para publicar el estado de los expedientes legislativos y demás información.

Planificar los Resultados Esperados a partir del Valor Público a Generar.

Desarrollar esta buena práctica es necesario para alinear las acciones con las demandas sociales, con el fin de contribuir de manera más efectiva la gobernanza democrática, la transparencia y la rendición de cuentas.

Definición de Valor Público. El valor público hace referencia a un beneficio o impacto positivo que una institución o política pública genera a la sociedad. Por ello, es necesario definir la manera en la que la institución contribuye con el bienestar de la colectividad, es decir, se debe precisar el impacto generado a través de las funciones que son desempeñadas. Esta definición debe ser realizada mediante:

- a. Elaborar leyes, y, de ser necesario, realizar reformas a las existentes, con el propósito de fortalecer el ordenamiento jurídico y, de esta manera, garantizar un marco legal adecuado que proteja los derechos fundamentales y contribuya con el desarrollo económico y social.
- b. Fortalecer y fomentar mecanismos para la participación y transparencia, con el objetivo de involucrar a la ciudadanía en los procesos.
- c. Fiscalizar las acciones gubernamentales mediante el ejercicio de control político, supervisando al Poder Ejecutivo, y asegurando la asignación y uso de los recursos públicos de manera correcta.
- d. Implementar metodologías y procedimientos estructurados mediante los cuales se pueda definir el valor público desde la planificación institucional.

Participación de las Partes Interesadas. Tomar en cuenta a las partes interesadas contribuye con la incorporación de perspectivas diversas que enriquezcan el proceso de la definición de valor público. Dicha acción asegura que se pueda responder de manera efectiva a las necesidades de la sociedad. Las partes interesadas se clasifican en las siguientes:

a. Internas

- Las fracciones políticas, debido a que deben ser consideradas las diferentes propuestas y posturas políticas, lo cual permite realizar una valoración y priorización de intereses particulares que responden al bien común.
- Las comisiones legislativas permanentes y especiales, pues, durante la definición del valor público, se debe garantizar que sea valorado y priorizado el ámbito de acción de cada comisión.
- Asesores legislativos y personal administrativo, ya que brindan respaldo técnico al proceso sustantivo de la institución, mediante diagnósticos, estudios y análisis de datos.

b. Externas

- Instituciones públicas y privadas, que contribuyan en el enriquecimiento y validación de la definición del valor público basándose en experiencia, para la implementación de mejores prácticas.
- Organizaciones de sociedad civil, para obtener tanto opiniones como propuestas de diferentes actores sociales.
- Audiencias y foros, para que en espacios abiertos se discutan las expectativas sobre la forma en la que la institución debe generar valor público ante el contexto social actual.

Difusión e Interiorización del Valor Público. Una vez que el valor público generado desde la Asamblea Legislativa es definido, es importante que su conceptualización y objetivos

no solo se den a conocer, sino también que sean comprendidos tanto por actores internos (comunidad legislativa) como externos (ciudadanía). Para lograrlo es necesario:

- a. Incorporar e interiorizar los objetivos definidos para la generación de valor público en los planes de trabajo de las diferentes fracciones políticas y comisiones legislativas.
- b. Establecer lineamientos y procedimientos para la formulación y discusión de iniciativas de ley desde la perspectiva de valor público.
- c. Desarrollar capacitaciones y talleres para que la comunidad legislativa realice una interiorización de la misión, visión y objetivos relacionados con el valor público.
- d. Crear y difundir material informativo, en el cual se desarrolle una explicación y guía sobre la importancia y los elementos del valor público.

Planificación de los Resultados Esperados. Para lograr una planificación efectiva de los resultados esperados, es necesario que el valor público se traduzca en objetivos concretos y medibles que se encarguen de orientar las acciones legislativas, además, que sirvan para una evaluación del impacto de las leyes aprobadas. Debido a esto, se deben implementar las siguientes acciones:

- a. Establecer metas cuantitativas y cualitativas, indicadores de resultados e índices de participación que permitan determinar la cantidad y la calidad de las leyes aprobadas. Dichos componentes pueden ser utilizados como una herramienta de seguimiento y evaluación, que, además, permitan realizar ajustes en función de los resultados.
- b. Diseñar mecanismos que garanticen que las necesidades de la población sean contempladas dentro de la planificación, para priorizar áreas a intervenir y asignar los recursos de forma estratégica.

Buena práctica 2: Planificar Actividades, Proyectos, Programas y Productos con sus Respectivos Objetivos y Metas para Alcanzar los Resultados Esperados que Permitirán Atender las Necesidades de la Población Objetivo.

Importancia de las Unidades de Planificación. Las unidades de planificación juegan un papel fundamental en las instituciones públicas, dado que permiten definir y articular una visión a largo plazo, facilitando la coordinación entre los distintos departamentos. Además, contribuye a una asignación más eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Con el proceso de formulación y de seguimiento de planes, la institución puede priorizar acciones que generan mayor impacto y evitar la duplicación de esfuerzos.

Dicha área establece procesos cíclicos de revisión y actualización, “no es un proceso que está escrito en piedra”, es decir, en caso de encontrar desviaciones, se pueden realizar ajustes. Esta flexibilidad es esencial para responder de manera oportuna a los nuevos desafíos y oportunidades.

La Asamblea Legislativa cuenta con un Área de Planificación y Evaluación formalmente establecida, integrada por un equipo de profesionales y ubicada dentro de la estructura organizativa. En este marco, el Área de Planificación se encuentra integrada en la Gerencia General, lo que facilita la coordinación con la alta dirección. Además, cuenta con las siguientes funciones establecidas en el MaFE:

- a. Formular y evaluar el plan estratégico institucional y el plan anual operativo institucional, a partir de los planes de las unidades organizacionales.
- b. Promover el desarrollo de una cultura de planificación y evaluación a nivel institucional.
- c. Brindar asesoría y seguimiento a la Comisión Institucional de Presupuesto y las unidades organizacionales, en materia de planificación y evaluación.
- d. Diseñar, proponer y asesorar en el desarrollo de los métodos e instrumentos para el proceso de planificación y evaluación institucional.

- e. Establecer concordancia de los planes formulados por las dependencias con los establecidos a nivel institucional (PEI).
- f. Gestionar, estimular y apoyar la planificación formal y la evaluación en todos los niveles de la organización para el desarrollo y la modernización de la institución.
- g. Dar seguimiento a los avances y los logros derivados de las decisiones tomadas con base en el PEI y el PAO.
- h. Realizar cualquier otra función que esté en su ámbito de competencia institucional.
- i. Realizar el proceso de vinculación de la planificación con el presupuesto, en coordinación con el Área de Presupuesto, mediante un modelo de trabajo colaborativo y personas funcionarias destacadas.
- j. Otros que le asigne la Gerencia departamental. (Manual de Funciones y Estructura de la Organización Técnico-Administrativa de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2024, pp.26-27)

Mecanismos Formales de Planificación. Las instituciones públicas pueden implementar distintos mecanismos de planificación para asegurar la sistematicidad y transparencia. Entre estos mecanismos se destacan los siguientes:

- **Planes estratégicos:** es el documento que define la misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción a largo plazo.
- **Planes anuales operativos:** detallan las actividades y metas a un corto plazo, está vinculado al plan estratégico y al presupuesto institucional.
- **Directrices y normativa interna:** establecen criterios y estándares que se deben seguir en la formulación de planes.
- **Sistemas de seguimiento:** pueden ser reportes periódicos que permiten hacer seguimientos al cumplimiento de objetivos y metas. También, utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas para medir el avance y el impacto de las acciones implementadas.

- **Calendario de planificación:** se definen fechas para la elaboración, revisión, aprobación y actualización de actividades, asegurando su coherencia con los períodos institucionales y las normativas aplicables.
- **Sistemas de información y tecnología institucional:** la incorporación de plataformas tecnológicas resulta importante para centralizar y consolidar la información proveniente de diversas áreas, lo que garantiza que toda la institución tenga acceso a la misma información actualizada y consistente, además, facilita la vinculación interdepartamental.
- **Mesas de trabajo:** espacios para la integración de diferentes departamentos, áreas internas y actores externos.

Instrumentos Actuales de la Institución y Cómo se Pueden Mejorar. La institución cuenta actualmente con diversos instrumentos que sustentan su gestión y planificación, entre los que destacan el PEI 2022-2026. No obstante, como se menciona anteriormente, se requiere el desarrollo de uno nuevo que responda de manera integral a las necesidades institucionales y a la generación de valor público.

Por otra parte, se cuenta con un PAO institucional que se realiza con la información suministrada por los diferentes departamentos que apoyan el proceso sustantivo de la institución.

Se establece una calendarización anual con actividades establecidas por el Área de Planificación, el Área de Gestión y Control de Riesgos, el Departamento de Proveduría y el Área de Presupuesto. En este calendario se deben incorporar todas las actividades establecidas por ley y aquellas necesarias para dar continuidad a la institución, es decir, para ello, se debe desarrollar un mapeo y levantamiento de actividades de carácter obligatorio.

Asimismo, se imparten capacitaciones en materia de planificación para fortalecer las capacidades técnicas de la población institucional. Esta formación se debe ampliar para incluir

temas específicos de integración de procesos, gestión de riesgos, gestión de proyectos, transversalización de políticas y coordinación interdepartamental, asegurando que todo el personal involucrado en la planificación y el presupuesto opere bajo metodologías actualizadas y consistentes.

Por último, aunque se realizan mesas de trabajo, es necesario ampliar estos espacios para abordar otros temas críticos y lograr una vinculación efectiva entre la planificación y el presupuesto. Estas mesas deben incluir a representantes de todas las áreas clave, permitiendo así una coordinación que vaya más allá de la formulación y abarque la ejecución y el seguimiento.

Buena práctica 3: Definir y Vincular Misión, Visión, Objetivos, Metas e Indicadores a las Necesidades de la Población. La definición de estos aspectos es fundamental para garantizar que la labor legislativa responda de manera efectiva a los desafíos del país. Esta práctica refuerza la transparencia y rendición de cuentas, así como la capacidad de adaptación ante las demandas ciudadanas. Al establecer un marco estratégico claro y medible, la institución puede traducir sus aspiraciones en acciones concretas y evaluables, asegurando que cada proyecto e iniciativa contribuya a la generación de valor público y al fortalecimiento institucional. Para ello, es importante definir los siguientes puntos:

- a. Revisar y evaluar si la misión y visión existentes responden a la realidad y retos actuales y, de ser necesario, realizar ajustes para reflejar la función sustantiva legislativa. Es importante que en el proceso de evaluación participen actores clave y sea un acuerdo de las partes involucradas.
- b. Definir objetivos estratégicos orientados a resultados medibles que impulsen la calidad de la legislación, la transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento del control político. Por ejemplo, incluir aspectos relacionados a la participación ciudadana en el proceso legislativo o fortalecer los mecanismos de fiscalización.

Una vez establecidas las metas estratégicas, es importante plasmarlas en los planes anuales operativos.

c. Identificar los productos (bienes/servicios) y los resultados (efectos/impactos) de la labor de la Asamblea Legislativa. Para esto es indispensable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Recolectar información de fuentes internas revisando lo contenido en los PAO departamentales y haciendo entrevistas.
- Levantar los procesos de la institución y determinar en qué etapa se generan productos intermedios y finales, además, en cuáles se generan resultados.

A continuación, se presenta una tabla comparativa para identificar aspectos que marcan la diferencias entre los productos y los resultados:

Tabla 5

Comparación Productos y Resultados

Aspecto	Productos	Resultados
Definición	Un producto, como lo destaca Thompson (s.f.), abarca una variedad de elementos, tanto concretos como abstractos, que le confieren la cualidad de ser utilizables. En esencia, son los bienes, servicios o entregables que se generan como consecuencia de la ejecución de actividades o proyectos.	Los resultados, como lo indica PMBOK 7 (2023), son las salidas tangibles de lo que se compromete a producir. Es fundamental recalcar que son los efectos, impactos o cambios que se logran como consecuencia de la implementación de productos y actividades.
Enfoque	Se centran en lo que se produce (cantidad, calidad,	Se centran en lo que se logra o cambia en la población o en la organización (efectividad, impacto, transformación).

Aspecto	Productos	Resultados
	cumplimiento de entregables).	
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> - Dictámenes emitidos - Audiencias públicas realizadas - Iniciativas ciudadanas atendidas -Leyes 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción ciudadana con las leyes aprobadas - Reducción de brechas sociales - Mejora en la transparencia y participación ciudadana
Medición	Se miden de forma cuantitativa (conteos, frecuencias, volúmenes).	Se miden de forma cualitativa y cuantitativa (índices de satisfacción, indicadores de impacto, análisis de cambios)
Temporalidad	Suelen referirse a logros a corto plazo, ligados a la ejecución de actividades.	Reflejan efectos a mediano y largo plazo, relacionados con la consecución de objetivos estratégicos.
Importancia en la gestión	Son esenciales para demostrar la productividad y el cumplimiento de las actividades planificadas.	Permiten evaluar la efectividad y el impacto real de las políticas, programas o iniciativas, orientando la toma de decisiones y la mejora continua.

- d. Diseñar fichas de indicadores de resultado e impacto para evaluar de manera objetiva cómo la labor legislativa responde a las necesidades de la población costarricense. A continuación, se detalla una propuesta para crear una ficha técnica diferenciando indicadores de resultados y de productos.

Figura 19*Propuesta de Ficha Técnica de Indicador*

Ficha técnica para la construcción del indicador	
Nombre del indicador	Describir el título que identifique claramente lo que se va a medir
Tipo de indicador	Especificar si es un indicador de resultado (efectos e impactos) o de producto (entregables, bienes o servicios)
Descripción	Explicar de manera detallada del indicador, su relevancia y lo que pretende evaluar en relación con la labor legislativa y las necesidades de la población costarricense
Fórmula de cálculo	Detallar la fórmula o metodología que debe ser empleada para calcular el indicador
Fuente de información	Identificar la(s) fuente(s) de datos de donde se obtendrá la información
Periodicidad de medición	Especificar la frecuencia con la que se medirá el indicador (mensual, trimestral, semestral, anual, entre otros)
Responsable	Indicar quién o qué unidad es responsable de la recopilación, análisis y reporte del indicador
Línea base	Establecer la línea base actual (si aplica) y la meta a alcanzar, lo que permite comparar los avances en el tiempo

- e. Identificar y gestionar programas en la institución implica adaptar la planificación a la realidad actual, para ello, se deben diagnosticar necesidades específicas, vincular cada iniciativa con la misión y visión, así como asignar de forma realista los roles, recursos y cronogramas.
- f. Fortalecer la participación ciudadana mediante audiencias y consultas, así como establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua, permite ajustar las estrategias conforme evolucionen el entorno y los desafíos institucionales.

Buena práctica 4: Articular Funciones y Estructura Institucional. La implementación de un enfoque integral en el que se articulen las funciones, estructura, competencias y capacidades de la institución es indispensable no solo para que se tenga la disposición de cumplir con sus funciones, sino que permita mejorar la eficiencia, transparencia y respuesta ante las demandas y necesidades de la ciudadanía.

Análisis de las Funciones Asignadas Legalmente. Es necesario que se garantice que la planificación legislativa está siendo realizada con base en las funciones establecidas por la Constitución Política, las leyes orgánicas y los reglamentos internos. Para ello se debe:

- a. Realizar un estudio profundo sobre la Constitución Política, las leyes orgánicas y los reglamentos internos que rigen a la institución, con el propósito de identificar las funciones establecidas formalmente.
- b. Hacer una comparación entre las funciones establecidas y las necesidades de la población, así como las demandas que se presenten de forma emergente, a fin de lograr detectar las áreas en la que las funciones legales no se ajustan a la realidad.
- c. Realizar sugerencias para posibles reformas normativas o actualizaciones de los reglamentos internos, con el objetivo de cerrar brechas y adaptar la misión de la institución a los retos actuales.
- d. Involucrar a expertos legales y actores internos competentes en sesiones de trabajo a fin de revisar y proponer los ajustes necesarios para la pertinencia de las funciones.

Análisis de la Estructura Organizativa. Tomando en cuenta que la institución se encuentra en proceso de pasar de un modelo funcional a un modelo procesal, es necesario considerar que, una vez finalizado, se realice un estudio de cargas de trabajo, con el propósito

de verificar que las funciones legislativas se encuentren asignadas de manera efectiva en las diferentes dependencias, considerando las siguientes acciones:

- a. Analizar la organización estructural existente, donde se identifiquen redundancias, cuellos de botella y oportunidades de mejora para una posible reorganización.
- b. Implementar protocolos y procedimientos para hacer uso de plataformas tecnológicas que faciliten la comunicación y el intercambio de información entre dependencias.
- c. Establecer mecanismos o herramientas de planeación estratégica prospectiva para prever cambios ante demandas sociales o políticas públicas.

Mecanismos Formales de Coordinación y Articulación. Es necesario establecer mecanismos formales de coordinación y articulación que permitan una estrecha comunicación entre las instancias encargadas de planificar y de poner en ejecución las acciones legislativas.

Para ello, se deben realizar las siguientes acciones:

- a. Establecer equipos de trabajo para garantizar que exista coherencia en las acciones legislativas planificadas.
- b. Programar reuniones para realizar un adecuado seguimiento a las acciones legislativas planificadas, la actualización de metas y una revisión de las prioridades que tiene la institución.

Buena Práctica 5: Planificar los Recursos Institucionales Necesarios para Cumplir las Actividades, Proyectos, Programas y Productos Planificados. Para cumplir con esta buena práctica, se deben diseñar manuales que contengan procedimientos estandarizados y metodologías de planificación. Este manual debe incluir procedimientos para la identificación, asignación y seguimiento de los recursos, así como directrices para la elaboración de presupuestos y la coordinación con la Ley de Administración Financiera.

A grandes rasgos, el proceso de formulación del PAO-Presupuesto se desarrolla mediante los siguientes pasos:

Elaboración de la guía metodológica: este proceso consiste en la elaboración de un documento técnico que orienta a los departamentos en la formulación del PAO. La guía establece la metodología, estructura, herramientas, cronograma y formatos que deben aplicarse, asegurando una planificación homogénea y vinculada a resultados.

Aplicación de diagnósticos departamentales: cada departamento debe realizar un análisis situacional de sus capacidades, brechas y prioridades mediante instrumentos como FODA, MECA e índices de gestión de la Contraloría General de la República. Esta información constituye el insumo para definir objetivos de mejora.

Revisión de objetivos de mejora (OM): los departamentos formulan sus objetivos operativos de mejora con base en los diagnósticos realizados, posteriormente, los objetivos son revisados y validados por la Gerencia General.

Divulgación de lineamientos para la adquisición de bienes y servicios: cada unidad técnica emite lineamientos para adquisiciones de bienes y servicios. El Área de Planificación consolida y comunica dichos lineamientos a todos los departamentos.

Formulación del PAO y estimación de recursos: este proceso se llevará a cabo mediante una herramienta de Excel, que permite desagregar cada uno de los objetivos que se quieren alcanzar al finalizar el año, y así evidenciar su cumplimiento, también la estimación cualitativa de los recursos necesarios para su ejecución. Este paso permite establecer la base técnica del presupuesto.

Aprobación técnica del PAO: los PAO departamentales son revisados técnicamente para verificar si cumplen con los parámetros establecidos para la formulación. Una vez validados, la Gerente General realiza la aprobación final. En caso de no ser aprobados, se devuelven al departamento correspondiente con las observaciones respectivas para su ajuste.

Inclusión del anteproyecto de presupuesto departamental en el SIAF: cada departamento registra sus requerimientos financieros en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), vinculándolos a los objetivos PAO previamente aprobados.

Revisión de la vinculación PAO – Presupuesto: se verifica que todos los recursos solicitados tengan justificación técnica dentro del PAO departamental. Se generan reportes por departamento y se corrigen inconsistencias antes de la consolidación institucional.

Estimación de remuneraciones: se elabora la proyección de gastos por concepto de remuneraciones, la cual se integra al anteproyecto institucional.

Aprobación Comité Permanente de Tecnologías de Información (COPETI): los proyectos relacionados con inversión informática se presentan ante el COPETI para su revisión y aprobación. En caso de que no se apruebe, se debe ajustar en el sistema.

Confeción del PAO institucional: con base en los PAO departamentales aprobados, se elabora un documento consolidado denominado “PAO institucional”, el cual integra los objetivos, actividades, metas, indicadores y recursos estimados de toda la institución.

Confeción del anteproyecto de presupuesto institucional: se descargan los datos consolidados desde el SIAF, se ajustan según criterios técnicos y se estructura el anteproyecto institucional.

Mesas de trabajo interinstitucionales: se realizan sesiones técnicas con cada unidad responsable para revisar detalladamente los requerimientos registrados, con el fin de aplicar ajustes conforme al límite presupuestario emitido por el Ministerio de Hacienda.

Aprobación por la Comisión de Presupuesto Institucional: una vez ajustado el anteproyecto institucional, se presenta ante la Comisión de Presupuesto Interna para su revisión, observaciones finales y aprobación técnica-administrativa.

Presentación a los asesores del Directorio Legislativo: se realiza una exposición técnica ante los asesores del Directorio, explicando el resultado final del anteproyecto presupuestario y atendiendo consultas.

Aprobación final por el Directorio Legislativo: el PAO y el anteproyecto de presupuesto institucional son sometidos a conocimiento y aprobación del Directorio, como máxima autoridad institucional. En caso de no aprobarse, se deben realizar nuevamente mesas de trabajo.

Incorporación al sistema de formulación del Ministerio de Hacienda: una vez aprobados, los documentos se cargan en el Sistema de Formulación oficial del Ministerio de Hacienda, cumpliendo con los requisitos de presentación en tiempo y forma.

Áreas de Mejora en el Proceso de Planificación y Gestión de Recursos. Para optimizar el proceso de formulación y seguimiento PAO-Presupuesto, la Asamblea Legislativa puede aprovechar y potenciar varias áreas de mejora, que se centran en el uso de tecnología, la participación de actores clave y la integración de diversos mecanismos de comunicación y consulta. A continuación, se detalla un enfoque integral:

- a. Continuar con la integración de un sistema ERP que centralice la información de todas las áreas.
- b. Hacer partícipe a actores clave, tales como la ciudadanía, las fracciones políticas y los departamentos institucionales.
- c. Organizar talleres y mesas de trabajo periódicas en las que los actores claves puedan exponer sus ideas y sugerencias acerca del proceso. Estos espacios colaborativos son idóneos para fomentar la integración de diferentes perspectivas en el proceso de planificación.
- d. Enviar encuestas y convocatorias de consultas abiertas a la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y otros actores externos, a fin de recabar opiniones sobre la dirección estratégica de la Asamblea Legislativa, identificar necesidades emergentes y validar las prioridades del PAO.
- e. Explotar los múltiples canales de la institución como el portal legislativo, la aplicación móvil, el Sistema Integrado Legislativo (SIL) y las redes sociales para promover la participación ciudadana.
- f. Organizar talleres y cursos de formación en metodologías de planificación, dirigidas a todos los actores internos, ya que contribuyen con el mejoramiento de la capacidad que tiene la institución para gestionar proyectos, programas y productos planificados de manera efectiva.

- g. Hacer uso de la funcionalidad de la Comisión Institucional de Presupuesto para revisar avances, identificar desviaciones y ajustar estrategias en función de los resultados y cambios en el entorno.
- h. Publicar de forma regular los avances y resultados por medio de los canales oficiales de comunicación de la institución, con el fin de permitir a la ciudadanía consultar los resultados de la ejecución de la planificación institucional.
- i. Establecer mecanismos de retroalimentación que integren la información obtenida a través de encuestas, mesas de trabajo y consultas en línea, lo que facilita la mejora continua y la adaptación del proceso a las necesidades cambiantes.

Presupuesto por Resultados. En la Asamblea Legislativa, el pilar fundamental de presupuesto por resultados representa una necesidad crítica, debido a que actualmente los requerimientos se encuentran dispersos en las diferentes unidades técnicas, así como una limitada capacidad para realizar una priorización estratégica efectiva. Por ello, es indispensable la implementación de las siguientes buenas prácticas.

Buena práctica 1: Definir una Estructura Programática Presupuestaria Vinculada con la Planificación para Posibilitar la Asignación y Gestión de los Recursos Financieros de Forma Coherente con los Resultados Definidos.

Diagnóstico del proceso actual de formulación presupuestaria en la Asamblea Legislativa. Según el Ministerio de Hacienda, en su apartado de “Transparencia Presupuestaria”, la Asamblea Legislativa se encuentra clasificada como una unidad ejecutora independiente, la cual cuenta con un único programa presupuestario “Programa 002 - Asamblea Legislativa”, en este se presupuesta cada una de las partidas y subpartidas que conforman el presupuesto de la institución. A continuación, se presentan a detalle las acciones claves que son desarrolladas para la elaboración de dicho presupuesto.

En la figura que se presenta, a continuación, se detallan los departamentos por cada macroproceso:

Figura 21*Departamentos por Macroproceso*

Departamentos Macroproceso Gerencial Estratégico	Departamentos Macroproceso Gerencial Estratégico	Departamentos Macroproceso Gerencial Estratégico
Departamento Desarrollo Estratégico Institucional	Departamento Análisis Presupuestario	Departamento Financiero
Departamento de Tecnologías de Información	Departamento Comisiones Legislativas	Departamento Servicios Generales
Departamento de Protocolo	Departamento Estudio, Referencias y Servicios Técnicos	Departamento de Proveeduría
Departamento Asesoría Legal	Departamento Participación Ciudadana	Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Prensa Institucional	Departamento Servicios Parlamentarios	Departamento Servicios de Salud
	Departamento Secretaría del Directorio	
	Departamento Gestión Documental y Archivo	

De estos, varios departamentos realizan funciones como unidades técnicas canalizadoras de compras, entre ellos:

- Tecnologías de Información:** centraliza la planificación y adquisición de contratos vigentes, licencias, *hardware*, *software*, soluciones de ciberseguridad, infraestructura tecnológica, sistemas de información, almacenamiento y otros servicios relacionados con tecnologías de información, tanto propios como requeridos por otros departamentos. Es importante destacar que el presupuesto que maneja el Departamento de Tecnologías de Información debe ser revisado y aprobado por el COPETI. Sin embargo, en la práctica actual, dicho comité aprueba los presupuestos sin realizar un análisis profundo, sin contar con un reglamento establecido ni con criterios técnicos definidos. Como resultado, el presupuesto es aprobado en su versión original,

sin objeto de modificaciones ni revisiones estratégicas que permitan realizar una valoración de su pertenencia o alineación con los objetivos institucionales.

- **Proveeduría:** gestiona la contratación de pólizas institucionales, publicaciones en medios, suscripciones de periódicos, así como la adquisición de útiles, materiales y suministros para las oficinas administrativas y despachos legislativos.
- **Gestión Documental y Archivo:** se encarga de la adquisición de materiales bibliográficos en distintos formatos para suministrar a las bibliotecas básicas de referencia, despachos y departamentos institucionales.
- **Desarrollo Estratégico Institucional:** adquiere servicios de interpretación en Lesco e implementos de seguridad ocupacional.
- **Servicios de Salud:** gestiona la compra de sillas medicadas.
- **Servicios Generales:** centraliza requerimientos de planta física en edificios patrimoniales, electrodomésticos, mobiliario de oficina, uniformes institucionales y el mantenimiento de equipos de radiocomunicación.
- **Recursos Humanos:** se encarga de todas las contrataciones relacionadas con capacitación y la totalidad de la partida 0 (remuneraciones).

Los presupuestos más significativos se concentran en los departamentos de Servicios Generales, Tecnologías de Información y Recursos Humanos. Adicionalmente, todos los departamentos realizan una planificación anual operativa, que incluye los siguientes tipos de objetivos operativos:

Figura 22

Tipos de Objetivos Operativos



A partir de esta planificación, se estiman los recursos necesarios (tecnológicos, humanos y materiales) y se procede con la preformulación presupuestaria en el SIAF. Sin embargo, esta preformulación solo abarca requerimientos básicos o de suministros. Como se menciona anteriormente, las necesidades tecnológicas, de planta física u otras más complejas deben canalizarse mediante un requerimiento formal a las unidades técnicas correspondientes.

Es importante recalcar que el problema radica en que los departamentos solicitantes no justifican los requerimientos ni explicitan su vinculación con productos, resultados u objetivos estratégicos; simplemente presentan un listado de sus necesidades. Por su parte, los departamentos que canalizan compras deben recopilar estos listados y elaborar el presupuesto correspondiente. Como consecuencia, frecuentemente el límite presupuestario establecido por

el Ministerio de Hacienda es superado y deben aplicarse recortes sin criterios técnicos claros de priorización. Este modelo provoca que:

- No existen programas presupuestarios definidos.
- Solo los requerimientos ingresados directamente al sistema por los departamentos (los más básicos) se vinculan con sus objetivos operativos.
- Los requerimientos canalizados por unidades técnicas se asignan a un objetivo genérico (“gestionar los requerimientos recibidos”), lo que impide evaluar su alineación con los resultados deseados o su valor institucional.

Tal como se menciona anteriormente, una vez consolidado el anteproyecto institucional, este debe ser aprobado por la Comisión Institucional de Presupuesto. Esta instancia evalúa y valida el presupuesto institucional en su conjunto, en cumplimiento con los lineamientos y disposiciones del Ministerio de Hacienda. Sin embargo, al no contar con un proceso previo debidamente estructurado, con criterios de priorización y alineación estratégica, la Comisión se ve limitada en su capacidad de análisis y toma de decisiones informadas. Esta situación debilita la capacidad de priorizar y tomar decisiones presupuestarias estratégicas, ya que no hay trazabilidad entre los recursos solicitados y los objetivos institucionales o resultados esperados.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la situación actual y de los problemas detectados de cada uno de los aspectos que forman parte del proceso de formulación presupuestaria.

Tabla 6*Modelo Tradicional*

Aspecto	Situación actual	Problemáticas detectadas
Formulación presupuestaria	Fragmentada y centrada en insumos	No responde a resultados ni permite priorización
Requerimientos complejos	Canalizados sin justificación técnica o estratégica	No hay trazabilidad al PAO ni a resultados
Asignación presupuestaria	Basada en topes históricos	No orientada a impacto ni alineación institucional
Evaluación de requerimientos	Objetivo genérico	No se puede medir valor ni pertinencia

Para cambiar hacia un modelo de presupuesto por resultados, que permita priorizar técnicamente y asignar recursos según impacto, es primordial iniciar por lo siguiente:

Definir una Estructura Presupuestaria Programática. Como se menciona, los programas de las instituciones públicas son definidos desde el Ministerio de Hacienda. Para poder cambiarlo o incorporar un nuevo programa, es necesario que se ejecute un procedimiento formal ante la Dirección de Presupuesto Nacional (DGPN), donde debe existir coordinación y comunicación previa, así como una presentación formal, para la respectiva valoración y evaluación.

No obstante, según lo establecen las Normas técnicas sobre presupuestos públicos de la CGR, las instituciones públicas tienen la facultad de establecer una estructura programática a nivel interno, donde los programas que sean creados se encuentren alineados con las operaciones sustantivas de la institución, es decir, que mantengan la congruencia con la planificación.

Para la construcción de los presupuestos basados en estructuras programáticas, es necesario aplicar una serie de pasos metodológicos, para ello, se puede tomar como referencia

el *Manual de orientaciones metodológicas para la revisión y ajuste de las estructuras programáticas y la construcción de indicadores* del Ministerio de Hacienda (2021), con el propósito de establecer un procedimiento para la elaboración del presupuesto con base en dichas estructuras. Seguidamente, se presentan los pasos que deben ser ejecutados en la institución.

Paso 1. Identificar los Productos Finales y los Procesos Productivos. Para iniciar, se deben determinar los productos institucionales finales, los cuales se entienden como los bienes y servicios que constituyen el objetivo sustantivo, formación de leyes y control político. Además, es necesario establecer el proceso productivo que se desarrolla para la obtención del producto identificado.

Paso 2. Caracterizar los Productos y Procesos. Una vez que son identificados los productos, es necesario comprender cuál es el tipo de productos que entrega la institución y cómo se producen. Estos deben ser clasificados dentro de las siguientes categorías:

a. Productos

- Según el tipo de destinatarios: cuando el producto final es propiamente dicho, es decir, cuando es entregado de manera directa a la ciudadanía o cuando el producto se entrega a otras instituciones públicas.
- Según la naturaleza: puede ser un servicio, el cual hace referencia a la prestación intangible que es destinada a satisfacer una necesidad; un bien de uso o consumo, que es un objeto físico que satisface la necesidad de manera directa; o un bien de capital, que se basa en un bien duradero que incrementa la capacidad institucional.
- Según el grado de desagregación: cuando el producto se define como unitario, es decir, que no requiere una subdivisión; o cuando el producto es desagregable, debido a que se divide en componentes que cuentan con identidad propia y que al integrarlos conforman un producto final.

b. Procesos productivos

- Según el tipo de proceso: definir si los insumos del proceso se transforman en bienes o servicios, si los productos son entregados o puestos a disposición, y la verificación del cumplimiento normativo.
- Según la frecuencia: determinar si es un proceso productivo que ocurre durante todo el año, en momentos específicos o si responde a un evento imprevisto.
- Según la función operativa: si cumple un rol normativo, operativo, de participación, administrativo o de soporte.

Paso 3. Identificar los Productos Intermedios. Se mapean los bienes o servicios que no se entregan a los usuarios finales, pero que son indispensables para la producción del producto final. Pueden ser productos internos, los cuales se utilizan únicamente en la institución, o externos, que son utilizados por otros actores.

Paso 4. Identificar las Operaciones e Insumos. Detallar las operaciones que se deben desarrollar para transformar los insumos en productos intermedios. Es necesario que las operaciones se registren mediante una descripción clara y que se asocie a las unidades responsables.

Paso 5. Graficar la Red de los Procesos Productivos. Es necesario desarrollar una representación gráfica de los procesos que se encuentran vinculados para definir el flujo que debe ser ejecutado para la entrega del producto final.

Paso 6. Identificar los Centros de Gestión Productiva. Los productos establecidos deben estar asociados a un centro de gestión productiva, el cual funciona como la unidad que es responsable de su ejecución y de entregar el resultado final.

Paso 7. Asignar Categorías Programáticas. A partir de este paso, se construye la estructura programática presupuestaria, en la que se asignan las categorías, estas se pueden definir como programas, subprogramas, actividad específica, actividad central y proyectos.

Paso 8. Sistematizar y Codificar. Elaborar una matriz en la que se integren los programas, subprogramas, actividad específica, actividad central y proyectos establecidos, y asignarles un código clasificador.

Adicionalmente, es importante mencionar que estos pasos deben adaptarse a la naturaleza de la Asamblea Legislativa, y tomar en cuenta los procesos productivos que desarrolla, los cuales no generan rentabilidad a la institución, a diferencia de las empresas privadas.

Debido a esto, se puede decir que los programas presupuestarios de esta institución se deben entender como una unidad de gestión operativa que debe agrupar recursos humanos, materiales y financieros en función de un resultado institucional deseado, con productos claros y medibles, dirigidos a una población objetivo, interna o externa, ya que esta estructura permitirá organizar el presupuesto con base en resultados.

A continuación, se presentan los criterios que se deben tomar en cuenta para definir un programa presupuestario:

Figura 23*Ficha Técnica para la Definición de los Programas Presupuestarios*

Ficha técnica para la definición de los Programas Presupuestarios		
Criterio	SÍ ¿Por qué?	NO ¿Por qué?
Contribuye a un objetivo estratégico		
Tiene productos claros (bienes o servicios)		
Busca resultados institucionales verificables		
Agrupar actividades o proyectos similares en propósito o función		
Tiene trazabilidad para asignar recursos y evaluarlo		

Por otra parte, es fundamental llevar a cabo una agrupación de los departamentos y sus funciones por macroproceso, donde en cada uno de los grupos se identifiquen las funciones claves, los productos finales, los usuarios internos y externos, así como los resultados que va a generar. Una vez que son agrupadas, se deben llevar a cabo mesas de trabajo donde se construyan los programas, estos deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué función se agrupa?
2. ¿Qué productos se generan?
3. ¿A quién se dirige?
4. ¿Qué resultado busca?
5. ¿Quién es el responsable?
6. ¿Qué procesos incluye y qué recursos necesita?

Cuando exista la respuesta a cada una de las preguntas, es necesario que se realice la redacción del programa, la cual puede ser desarrollada mediante una ficha técnica que considere los siguientes aspectos:

Figura 24

Ficha Técnica para la Conformación de los Programas Presupuestarios

Ficha técnica para el establecimiento de los Programas Presupuestarios	
Nombre del programa	Seleccionar un nombre claro que represente la finalidad del programa presupuestario
Unidad responsable principal	Identificar la dependencia o departamento que va a liderar la ejecución del programa
Objetivo estratégico asociado	Relacionar el programa presupuestario con un objetivo de PEI
Población objetivo	Definir de manera clara a quién se dirige el programa presupuestario
Producto (s)	Describir los bienes, servicios o entregables que va a generar el programa
Resultado esperado	Definir el efecto que se espera que genere el programa en la población objetivo
Indicadores de resultado	Plantear los indicadores que medirán el efecto generado en la población objetivo
Indicadores de producto	Definir los indicadores que midan la cantidad y calidad de los productos del programa
Departamentos vinculados (participantes)	Identificar las dependencias o departamentos que forman parte de la ejecución del programa

Adicionalmente, se debe incorporar el concepto de unidad beneficiaria y unidad ejecutora; entendiendo que la unidad ejecutora corresponde al departamento responsable de gestionar la compra, mientras que la unidad beneficiaria es aquella que recibe el bien o servicio requerido para cumplir con el objetivo institucional establecido. La solicitud de los requerimientos de la unidad beneficiaria debe estructurarse de manera más completa y ordenada, conteniendo los siguientes puntos:

- Unidad beneficiaria
- Nombre del requerimiento
- Programa
- Subprograma
- Código de objetivo operativo

- Justificación técnica

A partir de que la ficha de requerimientos esté completada, debe ser enviada a la unidad ejecutora para su respectiva evaluación. Se recomienda que este proceso se lleve a cabo en coordinación con el Área de Planificación y el Área de Presupuesto, las cuales, en conjunto con la unidad ejecutora, debe validar y ajustar el requerimiento tomando en cuenta las siguientes variables:

Figura 25

Ficha Técnica para Evaluar los Requerimientos

Ficha técnica para la evaluación de los requerimientos de la unidad beneficiaria				
Variable	Observaciones de la unidad ejecutora	Observaciones del Área de Planificación y Evaluación	Observaciones del Área de Presupuesto	Conclusiones (decisión)
Alineación estratégica				
Valor público esperado				
Grado de urgencia/impacto				
Viabilidad financiera				

Adicionalmente, se presenta una tabla comparativa sobre la implementación de un modelo tradicional de una estructura programática en contraste con la de un modelo programático basado en la GpR.

Tabla 7

Comparativo: Impacto de una Estructura Programática

Modelo tradicional	Modelo GpR
--------------------	------------

Fragmentada por unidad	Agrupada por programa presupuestario
Requerimientos sin justificación	Requerimientos alineados a productos y resultados
Sin trazabilidad funcional	Con trazabilidad completa unidad ejecutora-beneficiaria
Sin posibilidad de priorizar	Priorización basada en metas y resultados esperados

Buena práctica 2: Vincular la Planificación y el Presupuesto para Mejorar la Eficacia en la Asignación de los Recursos Financieros de Manera que estén Alineados con los Productos Finales y los Resultados Definidos. Durante el año 2024, la Asamblea Legislativa inicia los primeros esfuerzos interdepartamentales para realizar la vinculación entre el PAO y el proceso presupuestario institucional.

Como parte de esta iniciativa, se lleva a cabo un proceso de consulta y análisis de experiencias en instituciones públicas que implementan buenas prácticas en materia de planificación y presupuestación con enfoque estratégico y orientado a resultados. Estos insumos permiten rediseñar la metodología institucional de planificación, incorporando lineamientos y herramientas que favorecen la articulación efectiva entre los objetivos operativos y los recursos requeridos.

Posteriormente, se desarrollan procesos de capacitación y sensibilización dirigidos a los distintos niveles de la organización, con el fin de promover una cultura institucional enfocada en la planificación operativa, así como el uso eficiente y justificado de los recursos públicos.

No obstante, el proceso resulta particularmente complejo y exigente para los departamentos, dado que la metodología implementada requiere que cada departamento formule sus objetivos operativos utilizando una matriz específica, asignándoles un código único. Adicionalmente, deben ingresar dichos objetivos en el SIAF y vincular manualmente cada requerimiento presupuestario con el objetivo correspondiente.

Este enfoque se percibe como excesivamente detallado, ya que no cuenta con una estructura programática que facilite la agrupación y trazabilidad de los recursos conforme a productos y resultados comunes, lo que limita su efectividad y genera una alta carga administrativa para las unidades técnicas y operativas.

¿Cómo mejorar este proceso?

- Crear una estructura programática presupuestaria institucional, con base en el punto desarrollado anteriormente.
- Integrar a la matriz actual del PAO la definición del producto final, resultados esperados y vincularlo al programa/subprograma definido.
- Diseñar una guía metodológica que oriente a los departamentos a adaptarse a los nuevos cambios.
- Digitalizar y automatizar el proceso para la integración óptima con el sistema presupuestario.

Buena práctica 3: Estimar los Costos de los Productos Finales Planificados con el Fin de Disponer de Información Suficiente y Oportuna para Apoyar la Toma de Decisiones, Asegurar el Buen Uso de los Recursos Públicos y Alcanzar los Resultados Definidos. Dadas las particularidades de la Asamblea Legislativa, la cual representa un órgano que tiene como función sustantiva la formación y reformulación de leyes, así como el ejercicio del control político, es necesario que el sistema de estimación de costos que sea empleado se ajuste a su naturaleza. A continuación, se exponen las razones fundamentales:

- a. La institución tiene una naturaleza política, lo cual implica el desarrollo de procesos representativos y deliberativos, donde su funcionalidad es constitucional y democrática, no económica, es decir, no es posible que se pueda definir el costo unitario previo de las leyes que son aprobadas o reformuladas, o bien un acto de fiscalización.

- b. La mayoría de las actividades legislativas, por ejemplo, una moción o una audiencia, no son cuantificables como productos homogéneos, lo que no permite establecer una trazabilidad, debido a que interactúan diversos recursos técnicos y humanos, por lo que asignar dichas actividades a un solo centro de costos no es real.
- c. Según el Área de Presupuesto los costos fijos principales de la institución en el año 2024 representan un 88.3% del total de gastos operativos y se compone principalmente por la partida de remuneraciones y la de servicios (alquiler del edificio nuevo). Un sistema de costos tradicional implica la asignación de estos costos fijos a procesos operativos y de apoyo institucional, lo cual resulta complejo, dado que no tienen relación directa con un solo proceso, sino que apoyan múltiples funciones de manera simultánea, lo cual dificulta identificar con precisión qué proporción del costo pertenece a cada proceso.
- d. La implementación de un sistema tradicional de costos puede representar un riesgo en la autonomía parlamentaria, pues la comparación y medición de funciones o procesos que no es posible medir ni comparar puede generar tensiones políticas o malas interpretaciones.

Por ello, la elección de un sistema adecuado permite tomar decisiones informadas, no solo teniendo en cuenta la optimización de recursos, es decir, se deben evaluar las necesidades específicas y sus capacidades para determinar el enfoque que se le dará a dicho sistema (Aguilar, 2025).

Una alternativa que podría ser utilizada es la clasificación de costos según su naturaleza. Según Calle y Makón (s. f.), los costos por su naturaleza se denominan en la metodología de estimación de costos para entidades del sector público como objetos de costo; lo cual hace referencia a los bienes y servicios consumidos por la institución y que se agrupan

en diferentes categorías. Los componentes que pueden utilizarse para la ejecución de dicho modelo son:

- a. Realizar una estimación macro de los costos por función o proceso, en lugar de que estos sean distribuidos por productos o actividades, no debe hacerse una desagregación detallada.
- b. Vincular la función o proceso institucional a una línea estratégica del PEI, lo cual va a contribuir al desarrollo de una trazabilidad estratégica del gasto, aunque no se tenga costo unitario del producto.
- c. Establecer indicadores de desempeño y gestión, con el objetivo de mejorar la capacidad de la institución para desarrollar su función sustantiva y no de medir, por ejemplo, la cantidad de leyes que fueron aprobadas por cada colón.
- d. Analizar la eficiencia del gasto por línea estratégica, para identificar la variación de los gastos por función o proceso entre los ejercicios presupuestarios, y la consistencia entre las metas y las asignaciones de los recursos. Esto con el propósito de mapear oportunidades de mejora.

Buena práctica 4: Elaborar Presupuestos Plurianuales Considerando de Forma Prospectiva las Necesidades de la Población Objetivo en el Mediano y Largo Plazo para Estimar, Priorizar y Gestionar los Recursos Requeridos. Implementar un presupuesto plurianual responde a buenas prácticas internacionales y a requerimientos normativos costarricenses. Es importante indicar que un horizonte de tres años es el más frecuente en estos marcos, ya que ofrece un equilibrio entre precisión y certidumbre, permitiendo anticipar problemas fiscales a mediano plazo, formular acciones preventivas y reducir la incertidumbre para la toma de decisiones. Estos horizontes se deben alinear con los periodos de planificación estratégica, facilitando la sincronización y sostenibilidad con las metas institucionales.

En Costa Rica, el marco legal vigente respalda la visión plurianual mediante la Ley 8131 de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, la cual indica que todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008).

Asimismo, la Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas refuerza la necesidad de la planificación plurianual al introducir reglas fiscales de sostenibilidad. En su Título IV, orientado a la Responsabilidad Fiscal, establece límites al crecimiento del gasto corriente basados en el nivel de endeudamiento público, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad. Esta nueva regla fiscal rige desde el año 2020 y se aplica a la Asamblea Legislativa, por lo que le obliga a proyectar el gasto en un horizonte multianual para asegurar que el presupuesto de cada año cumpla con los topes de crecimiento (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).

También, en cuanto a las Normas Técnicas y Lineamientos del Ministerio de Hacienda, la DGPN emite anualmente los Lineamientos Técnicos para la Formulación Presupuestaria para todas las entidades. En los últimos años, dichos lineamientos han incorporado directrices explícitas sobre la programación plurianual.

Estructura de un Modelo de Presupuesto Plurianual. A continuación, se propone una estructura para la formulación de un presupuesto plurianual a tres años de la Asamblea Legislativa, que clasifica los gastos según su naturaleza, permitiendo realizar proyecciones realistas y así priorizar recursos. Los gastos se pueden categorizar en tres grandes grupos, según su rigidez:

- Gastos rígidos: son obligaciones inflexibles en el corto plazo, por ejemplo, las remuneraciones que, por lo general, son permanentes y deben proyectarse considerando factores como ajustes salariales por inflación.
- Gastos semirrígidos: estos son gastos operativos y de funcionamiento necesarios para mantener la actividad institucional, pero sobre los cuales existe algún margen

de ajuste en el mediano plazo, por ejemplo: servicios públicos, mantenimiento de edificios, suministros, viáticos, entre otros. Los cuales se podrían reprogramar o hacer ajustes moderadamente sin afectar la continuidad de la institución.

- Gastos estratégicos: corresponden a inversiones, proyectos de mejora e iniciativas nuevas alineadas con objetivos estratégicos institucionales. Se consideran prioritarios para el desarrollo de la institución y su ejecución dependerá de la disponibilidad de los recursos. Por ejemplo: proyectos de modernización e iniciativas del PEI. Estos gastos pueden ajustarse según prioridades y la capacidad financiera

Para cada categoría, el presupuesto plurianual muestra los montos previstos en el año uno, que sería el año base y proyecciones para los dos siguientes años. Esta estructura permitirá:

- Establecer proyecciones realistas, dado que cada línea de gasto se proyecta en función de supuestos técnicos claros. Por ejemplo, los gastos rígidos crecerán según indicadores conocidos como aumentos salariales, inflación, entre otros. Mientras que los estratégicos podrán ajustarse según metas del PEI o nuevos proyectos programados. Es importante tomar en cuenta los supuestos macroeconómicos detrás de las proyecciones, tales como inflación, crecimiento del PIB, tipo de cambio, tasas de interés, entre otros.
- Se establece una priorización de los recursos diferenciando lo esencial de lo estratégico, facilitando la toma de decisiones informadas.
- La visualización plurianual, presentando un horizonte de mínimo de tres años, con el fin de visualizar tendencias, permite anticipar si cierto gasto crecerá por encima de los ingresos que se hayan proyectado. Además, esta estructura permite brindar la sostenibilidad en un largo plazo.

Tabla 8

Modelo de Presupuesto Plurianual por Naturaleza de Gasto (Montos Hipotéticos en Millones de Colones)

Categoría de Gasto	Año 1 (Línea base)	Año 2 (Proyección)	Año 3 (Proyección)
Gastos Rígidos	₡10.000	₡10.500	₡11.000
Gastos Semirrígidos	₡4.000	₡4.200	₡4.400
Gatos Estratégicos	₡3.000	₡3.500	₡4.000
Total	₡17.000	₡18.200	₡19.400

Nota: Los valores son ilustrativos. Año 1 corresponde al presupuesto, la línea base; años 2 y 3 son estimaciones indicativas.

Se recomienda que este ejercicio se adapte al sistema actual que formula el presupuesto, clasificado por objeto de gasto, o bien, por programas.

Lineamientos de integración PEI-Presupuesto Plurianual. Para que el presupuesto plurianual sea una verdadera herramienta de gestión, debe articularse estrechamente con la planificación institucional en sus distintos niveles. A continuación, se proponen lineamientos para vincular el marco presupuestario a tres años con el PEI y PAO.

Vinculación con el PEI. El PEI define la visión, objetivos estratégicos y resultados esperados de la Asamblea Legislativa en un horizonte de mediano y largo plazo. El presupuesto plurianual debe ser el reflejo financiero de ese plan: cada objetivo estratégico del PEI debe tener correspondencia con programas presupuestarios o proyectos concretos, financiados adecuadamente en un cierto período.

Para lograr esta vinculación, se recomienda estructurar el presupuesto más allá de la clasificación según su rigidez, también por programas o ejes estratégicos, con el fin de asignarles recursos crecientes en años sucesivos. Lineamientos específicos PEI-Presupuesto:

- Cada meta establecida en el PEI deberá contar con una asignación presupuestaria plurianual, que respalde su ejecución progresiva durante el período que se mantenga vigente. Esta asignación debe reflejar de manera anticipada los recursos

requeridos por año para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las acciones estratégicas.

- El presupuesto plurianual debe utilizarse como herramienta para jerarquizar los proyectos estratégicos definidos en el PEI, considerando criterios como el impacto institucional, la urgencia de la intervención y el beneficio público esperado. De esta forma, se asignan recursos primero a aquellos proyectos que generen mayor valor público o atiendan necesidades críticas, facilitando una ejecución ordenada y realista.
- Toda modificación, revisión o actualización del PEI debe ir acompañada de un ajuste en las proyecciones del presupuesto plurianual. Este proceso debe ser iterativo, debido a que el PEI establece el rumbo estratégico institucional y el presupuesto plurianual debe garantizar la disponibilidad de recursos para alcanzar los resultados previstos, asegurando una alineación permanente entre planificación y gestión financiera.

Vinculación con el PAO. La planificación operativa traduce el PEI en actividades y metas concretas cada año. El desafío es coordinar la naturaleza anual del PAO con el enfoque plurianual del presupuesto. Para ello:

- Correspondencia año 1 – PAO: el año base del presupuesto plurianual debe equivaler al presupuesto anual aprobado y al PAO del correspondiente ejercicio económico. Es decir, el detalle del año 1 en el cuadro plurianual será exactamente el presupuesto del año en curso, distribuido por actividades/proyectos tal como en el PAO.
- Proyecciones para PAO futuros: los años 2 y 3 del presupuesto plurianual sirven como referencia para los PAO de esos años futuros. Aunque se formalicen año con año, existen límites presupuestarios indicativos y lineamientos claros desde el plurianual. Por ejemplo, si en el año 2 se proyecta iniciar cierta capacitación o

compra de equipo, el PAO del año 2 debe incluir ese objetivo, ajustado a la asignación estimada. Esto mejora la continuidad, dado que los proyectos no quedan estancados al año actual, sino que se entienden como procesos plurianuales con etapas sucesivas.

- Es importante destacar que las proyecciones de años no son estáticas. Por tanto, cada año, al iniciar el ciclo presupuestario, la institución debe actualizar el presupuesto plurianual corriendo un año más. En esa actualización, se incorporan cambios del entorno, por ejemplo: recortes presupuestarios, nuevas leyes y gastos adicionales.

El presupuesto plurianual actúa como puente entre la estrategia y la ejecución anual. Cada año se enmarca en una visión más amplia, evitando la fragmentación del presupuesto año con año. Esto mejora la eficiencia, pues las unidades técnicas saben de antemano el horizonte de sus recursos y pueden planificar sus contrataciones y proyectos, reduciendo improvisaciones.

Sostenibilidad financiera e impacto institucional. Un presupuesto plurianual bien diseñado es también una herramienta para garantizar la sostenibilidad financiera de la Asamblea Legislativa y maximizar su impacto institucional en el tiempo. Los lineamientos en este ámbito incluyen:

- Como se menciona, la Ley 9635 impone límites al crecimiento del gasto corriente conforme al nivel de deuda pública. El presupuesto plurianual debe proyectar el gasto de la Asamblea dentro de esos límites para cada año (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018). Es decir, desde la formulación, la Asamblea Legislativa conoce el límite de gasto permitido, el cual es comunicado por el Ministerio de Hacienda, para años futuros bajo la regla fiscal y puede planificar en consecuencia. Por ejemplo, si la regla fiscal indica que para el año 2 el gasto

corriente del Poder Legislativo solo puede crecer 4%, la proyección plurianual ajusta los gastos semirrígidos y estratégicos para no exceder ese porcentaje. Esta previsión garantiza que el Poder Legislativo aporte a la sostenibilidad fiscal global del país.

- Aunado a lo anterior, es conveniente que el Área de Presupuesto elabore escenarios plurianuales, considerando distintos supuestos de ingresos nacionales, aplicación de regla fiscal u otros riesgos. Estos escenarios permiten tener planes de contingencia.
- La plurianualidad también ayuda a identificar ineficiencias a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si cierto gasto semirrígido crece más rápido que la inflación en las proyecciones, se puede indagar su causa como contratos indexados o aumentos en servicios públicos, y buscar medidas de corrección antes de que comprometa la sostenibilidad. El seguimiento de indicadores como *gasto en personal/total presupuesto* o *gasto operativo* a lo largo de los años permite evaluar si la Asamblea está ganando eficiencia. Idealmente, el presupuesto plurianual debería acompañarse de indicadores de desempeño institucional, que reflejen el *impacto* logrado con esos recursos.
- Cualquier proyecto de inversión o mejora conlleva costos recurrentes posteriores como licencias, mantenimiento o capacitaciones continuas. El presupuesto plurianual debe contemplar esos costos más allá del año de inversión inicial, para asegurar que la iniciativa es financieramente sostenible en el tiempo.
- Al planificar con anticipación, la institución puede sincronizar mejor sus acciones con otras instituciones y con las necesidades ciudadanas. Por ejemplo, si se sabe que en dos años hay cambio de período constitucional, el presupuesto plurianual puede prever recursos para programas de fortalecimiento institucional previos a ese

cambio, como la capacitación a las nuevas diputaciones y recursos necesarios para su operativización.

Requisitos técnicos, de información y capacidades necesarias. La implementación exitosa de la práctica de presupuestación plurianual en la Asamblea Legislativa requiere fortalecer ciertas capacidades internas, disponer de información adecuada y ajustar procesos técnicos en el área presupuestaria. A continuación, se detallan los principales:

- El Área de Presupuesto debe manejar metodologías de pronóstico y análisis financiero plurianual. Esto implica capacitación en técnicas de programación presupuestaria de mediano plazo, uso de herramientas básicas para proyectar ingresos/gastos y evaluación de escenarios. Es útil conformar un equipo técnico plurianual, el cual trabaje transversalmente con otras direcciones, en Recursos Humanos, Proveduría, Tecnologías de Información, Servicios Generales, entre otros. La coordinación interdepartamental es clave para recabar insumos de proyección realistas.
- Es necesario implementar un sistema informático que soporte la programación plurianual, donde por cada línea presupuestaria se puedan ingresar cifras estimadas de años futuros. Si el sistema actual no lo permite, se pueden desarrollar herramientas complementarias, como hojas de cálculo, pero idealmente vinculadas al sistema oficial para minimizar errores de transcripción. Adicionalmente, se debe implementar un repositorio de información histórica y supuestos macroeconómicos: por ejemplo, contar con las proyecciones oficiales de inflación, crecimiento del PIB, tipo de cambio, tasas de interés, etc., provistas por el Banco Central o el Ministerio de Hacienda, ya que dichas variables alimentan las estimaciones plurianuales de los gastos.
- Es importante tomar en cuenta que el máximo jerarca institucional ordena que cada unidad técnica debe presentar, junto con su anteproyecto de presupuesto anual, las

- necesidades proyectadas para los siguientes años, clasificadas por prioridades. Esto formaliza la práctica y distribuye la tarea de estimación entre los responsables de cada unidad. Estas normas internas deben, además, establecer criterios estándar.
- Para proyectar a futuro es indispensable conocer la situación base actual con detalle. Una herramienta útil es elaborar un catálogo de compromisos plurianuales de la Asamblea: listar todas las obligaciones de pago que ya se sabe que continuarán en años siguientes, con sus montos estimados año por año. Este catálogo facilita que nada importante quede fuera en la programación.
 - El personal debe estar capacitado en técnicas de evaluación de costos y beneficios, o al menos en aplicación de criterios cualitativos de priorización. Herramientas como matrices de priorización o análisis de valor público ayudan a decidir qué proyectos estratégicos incluir y cuáles postergar si los recursos son escasos.

Gestión Financiera y Adquisiciones.

Buena Práctica 1: Integrar los Elementos Administrativos Institucionales

Orientados a la Captación y Aplicación de los Recursos Financieros para Alcanzar de Forma Eficaz y Eficiente los Resultados Definidos. Con el fin de superar la limitada integración de los procesos administrativos relacionados con la captación y aplicación de los recursos financieros en la institución, se propone una estrategia centrada en el fortalecimiento de la gestión financiera institucional desde una perspectiva integral, basada en procesos interconectados y orientados a resultados.

El primer paso fundamental consiste en el levantamiento de un mapeo detallado de los procesos actuales vinculados con la formulación presupuestaria, la ejecución del gasto, la gestión contable, la tesorería y la contratación pública. Para este levantamiento, se recomienda realizar talleres participativos o mesas de trabajo que involucren a representantes de las áreas responsables. Durante esta fase, se debe registrar la secuencia de actividades, responsables, tiempos promedio, formularios, herramientas utilizadas y los canales de comunicación

interinstitucional, con el propósito de documentar de forma completa el funcionamiento real de la gestión financiera.

Posteriormente, se debe realizar un análisis técnico para identificar duplicidades, vacíos y desconexiones entre los distintos procesos. Este análisis permite detectar, por ejemplo, si se están registrando datos en más de un sistema o de forma manual, si existen cuellos de botella en la coordinación entre áreas o si hay deficiencias en la trazabilidad del gasto desde la formulación hasta la ejecución. También es necesario que se analicen aspectos como la oportunidad y coherencia de la información financiera, así como la existencia (o ausencia) de validaciones cruzadas entre las etapas de ejecución presupuestaria, contabilidad y pagos. Esta etapa concluye con un diagnóstico institucional que identifica las principales brechas en la integración financiera, categorizadas por proceso.

Con base en estos insumos, se debe diseñar un modelo de gestión financiera integrada, que deje de lado la segmentación organizativa tradicional y avance hacia una visión sistémica centrada en procesos. Este modelo debe contemplar una ruta funcional que conecte todas las etapas clave del ciclo financiero: formulación presupuestaria, programación de la ejecución, contratación pública, tesorería y contabilidad. Además, debe incluir principios que garanticen un flujo continuo de la información, sin necesidad de reingreso de datos, con validaciones automáticas entre procesos, uso compartido de herramientas digitales y una cultura de toma de decisiones basada en evidencia financiera y resultados institucionales. Uno de los pilares de esta propuesta es la estandarización de los flujos de trabajo entre los distintos procesos.

Buena Práctica 2: Integrar las Partes Interesadas Institucionales Relacionadas con la Gestión Financiera para Mejorar la Eficiencia en el Uso de los Recursos Públicos, Facilitar la Coordinación y Disminuir Duplicidad de Funciones. Con el propósito de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación institucional y evitar la duplicación de funciones, la institución debe avanzar hacia un modelo de gestión financiera donde las partes interesadas institucionales actúen de forma articulada, colaborativa y

orientada a resultados. La ausencia de integración entre estas áreas genera fragmentación operativa y una limitada trazabilidad en la toma de decisiones presupuestarias y financieras.

Para revertir esta situación, es importante identificar claramente quiénes son las partes internas interesadas que se encuentran vinculadas al ciclo de gestión financiera institucional. Entre ellas se encuentran los equipos responsables de presupuesto, planificación, contratación administrativa, contabilidad y tesorería, así como las unidades técnicas que canalizan compras. Una vez identificados los actores clave, es necesario establecer espacios permanentes de articulación interdepartamental, mediante la Comisión Institucional de Presupuesto.

Paralelamente, se debe fortalecer el liderazgo institucional desde la Gerencia General y los titulares subordinados, promoviendo una cultura de corresponsabilidad en la gestión financiera. El liderazgo debe garantizar que los acuerdos interinstitucionales se traduzcan en acciones concretas, eliminar prácticas aisladas de toma de decisiones presupuestarias y promover que todas las áreas involucradas compartan una visión común sobre el uso eficiente de los recursos públicos.

Buena Práctica 3: Ejecutar los Recursos Financieros según los Resultados Planificados para Garantizar la Calidad, Continuidad y Sostenibilidad de los Productos Definidos. Para asegurar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos institucionales definidos en la planificación, es necesario fortalecer la capacidad de la Asamblea Legislativa para ejecutar los recursos financieros de manera estratégica, transparente y orientada a resultados.

Es necesario consolidar los mecanismos existentes que permitan monitorear el estado de ejecución financiera. Estos mecanismos deben asegurar que cada gasto esté vinculado explícitamente a un objetivo operativo, producto o resultado institucional; lo que permitirá generar trazabilidad y análisis del valor público.

Es imprescindible desarrollar acciones institucionales que promuevan un uso eficiente y racional de los recursos públicos, lo que implica establecer criterios de optimización del gasto, evitar duplicidades y reducir gastos no prioritarios.

Por otro lado, se deben implementar herramientas de análisis costo-beneficio que permitan seleccionar las alternativas más eficientes al momento de ejecutar proyectos o adquirir bienes y servicios. Las unidades técnicas deben sustentar sus solicitudes de recursos con estudios breves de factibilidad o análisis comparativos, especialmente en proyectos estratégicos o de alto impacto.

Asimismo, se debe establecer una plataforma de indicadores financieros vinculados a la ejecución física y presupuestaria, que facilite el análisis para la toma de decisiones. Debido a que, con la implementación de estos indicadores, se pueden identificar desvíos, cuellos de botella o riesgos financieros.

Buena Práctica 4: Establecer Mecanismos de Control Relacionados con la Gestión Financiera que Permitan Evaluar la Eficiencia y Eficacia de las Operaciones, Garantizar la Oportunidad y Confiabilidad de la Información, así como Mejorar la Toma de Decisiones en Cuanto a los Resultados Planificados. Con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia, confiabilidad y oportunidad en la gestión de los recursos financieros, es necesario establecer un sistema de control financiero institucional que integre acciones preventivas, correctivas y evaluativas.

Para ello, se requiere fomentar en todos los niveles de la organización una cultura de control responsable, donde se entienda el control no como un obstáculo, sino como una herramienta que permite mejorar la gestión, reducir riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por lo que se recomienda desarrollar campañas internas, talleres de sensibilización y acciones de liderazgo institucional que promuevan el control como parte de la excelencia administrativa.

Posteriormente, se deben implementar mecanismos que permitan realizar un seguimiento continuo, automatizado y estructurado de la ejecución presupuestaria, los movimientos contables, la situación de tesorería y los procesos de contratación. Se debe tomar en cuenta realizar comparativos entre lo planificado y lo ejecutado, indicadores de eficiencia y productividad financiera, así como datos para el análisis por cada unidad ejecutora.

La información generada debe alimentar directamente los procesos de toma de decisiones presupuestarias, estratégicas y operativas. Por tanto, se recomienda realizar sesiones periódicas de análisis presupuestario con las unidades ejecutoras, donde se revise el avance físico-financiero, se ajusten metas y se prioricen recursos en función del desempeño.

Buena Práctica 5: Fortalecer la Gestión de Compras Institucionales con Enfoque a Resultados. Con el fin de garantizar que los procesos de adquisición en la Asamblea Legislativa estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales, se establece una estructura que permita asegurar la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del plan de adquisiciones, promoviendo eficiencia, transparencia y una orientación clara a resultados.

La primera acción estratégica es asegurar que el programa de adquisiciones esté directamente vinculado con los productos esperados, metas estratégicas y objetivos operativos del PAO. Actualmente, la institución ya cuenta con un programa de adquisiciones articulado con dichos objetivos, lo que representa un avance clave para consolidar una gestión orientada a resultados.

Las adquisiciones institucionales se realizan de acuerdo con el programa de adquisiciones, y se utiliza SICOP conforme a la Ley General de Contratación Pública N.º 9986 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2021). Además, se establece un sistema de seguimiento periódico que permita verificar el avance físico y financiero de las adquisiciones, identificar retrasos o desviaciones, y proponer medidas correctivas oportunas.

Sin embargo, es necesario fortalecer las competencias del personal mediante programas de capacitación específicos sobre la nueva normativa, planificación estratégica de

compras, gestión por resultados y gestión de riesgos contractuales. Asimismo, deben establecerse canales formales de coordinación interdepartamental para evitar retrasos o duplicidades y mejorar la calidad técnica de los términos de referencia y requerimientos.

Se recomienda integrar herramientas automatizadas o formularios digitalizados para los flujos de autorización, validación presupuestaria, control de ejecución y cierre del ciclo de compras; el proceso debe estar respaldado por controles internos que garanticen legalidad, transparencia y calidad.

Conforme a las nuevas disposiciones legales, la Ley de Contratación Pública N.º 9986 y enfoques de Política Pública, la institución lleva a cabo revisiones y adecúa los procedimientos de compras para incorporar criterios de desarrollo sostenible, inclusión social, innovación, participación de PYMES y encadenamientos productivos (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2021).

Hoja de Ruta. El presente apartado desarrolla la hoja de ruta correspondiente a la implementación de los tres pilares fundamentales de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica. Asimismo, esta sección responde a la variable hoja de ruta y establece una secuencia lógica y estratégica de acciones orientadas a guiar el proceso de transformación institucional, con el fin de fortalecer la articulación operativa, la orientación a resultados y control de los recursos públicos.

Tabla 9*Pilar Fundamental: Planificación para Resultados*

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Realizar diagnóstico integral de funciones legales y estructura organizativa	Informe técnico de diagnóstico funcional y estructural institucional	Identificación clara de brechas funcionales y oportunidades de mejora	Área ingeniería Organizacional
Actualizar misión, visión y objetivos institucionales con actores clave	Documento oficial de misión, visión y objetivos validados	Marco institucional alineado con retos actuales y generación de valor público	Cuadro gerencial
Rediseñar el PEI con enfoque de resultados y participación ciudadana	Plan Estratégico Institucional	Alineación estratégica de acciones institucionales con resultados de impacto	Área de Planificación y Evaluación
Elaborar guías, manuales y fichas de indicadores (productos y resultados)	Manual técnico institucional de planificación y fichas estandarizadas	Mejora en la formulación, seguimiento y evaluación de metas institucionales	Área de Planificación y Evaluación, Departamento Financiero, Departamento de Proveduría.
Establecer mecanismos de diagnóstico de necesidades ciudadanas	Base de datos de demandas ciudadanas y estudios sectoriales	Planificación legislativa fundamentada en demandas sociales reales	Departamento de Participación Ciudadana, Área de Planificación y Evaluación
Rediseñar el PAO institucional con enfoque en resultados y metas	Plan Anual Operativo institucional	PAO articulado con PEI y orientado a resultados verificables	Área de Planificación y Evaluación
Fortalecer el vínculo efectivo entre planificación y presupuesto	Informe de vinculación PAO-Presupuesto	Asignación estratégica y eficiente de recursos financieros	Área de Planificación y Evaluación, Área de Presupuesto

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Fortalecer el calendario institucional de planificación integral	Calendario institucional validado y publicado	Sincronización institucional de actividades estratégicas y operativas	Área de Planificación y Evaluación, con datos suministrados por todos los departamentos
Establecer mesas de trabajo interdepartamentales para planificación	Cronograma y minutas interdepartamentales	Coordinación funcional entre dependencias y toma de decisiones integradas	Área de Planificación y Evaluación
Capacitar al personal en planificación por resultados	Reporte de capacitaciones y lista de participantes	Fortalecimiento de capacidades técnicas para una gestión orientada a resultados	Área de Planificación y Evaluación
Desarrollar un sistema informático de planificación	Plataforma tecnológica integrada para planificación y seguimiento	Trazabilidad, transparencia y eficiencia en la gestión institucional	Gerencia General, Departamento Tecnologías de Información
Establecer mecanismos de difusión interactiva de resultados	Informes interactivos y visualizaciones públicas en el portal	Mejora de la rendición de cuentas y acceso ciudadano a los resultados	Gerencia General
Realizar seguimiento periódico del impacto legislativo y control político	Informes de evaluación de impacto legislativo y control político	Evaluación constante del impacto de las leyes y mejora en el control político	Área de Planificación y Evaluación
Publicar resultados institucionales con lenguaje accesible	Informes ciudadanos accesibles y visualmente amigables	Ciudadanía informada y fortalecimiento de la transparencia legislativa	Toda la institución
Implementar mecanismos de retroalimentación continua	Informes de retroalimentación y ajustes incorporados al sistema	Mejora continua en la planificación institucional y adaptación al entorno	Área de Planificación y Evaluación

Tabla 10*Pilar Fundamental: Presupuesto por Resultados*

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Definir estructura programática presupuestaria interna alineada con el PEI y al PAO	Estructura programática institucional por programas/subprogramas	Presupuesto organizado con base en resultados institucionales y trazabilidad funcional	Área de Planificación y Evaluación, Área de Presupuesto
Redactar ficha técnica de programas presupuestarios con criterios de valor público	Ficha técnica de programas presupuestarios	Programas diseñados según funciones, productos, resultados y beneficiarios	Área de Planificación y Evaluación Área de Presupuesto
Establecer procesos de evaluación técnica de requerimientos	Formato validado para solicitud y análisis de requerimientos	Requerimientos alineados a objetivos y resultados; priorización técnica	Área de Presupuesto, Unidades ejecutoras y beneficiarias
Integrar estructura programática al PAO y al sistema EPR	PAO vinculado a programas, productos y resultados	Planificación operativa articulada al presupuesto institucional	Área de Planificación y Evaluación
Desarrollar metodología de estimación de costos institucional	Modelo institucional de estimación de costos adaptado a funciones sustantivas	Trazabilidad de gastos institucionales alineada al PEI sin afectar autonomía	Área de Presupuesto, Área de Planificación y Evaluación
Implementar modelo de presupuesto plurianual a 3 años	Estructura de presupuesto plurianual por rigidez del gasto y ejes estratégicos	Visión financiera de mediano plazo con sostenibilidad institucional	Área de Presupuesto
Vincular metas del PEI y del PAO a asignaciones presupuestarias plurianuales	Plan plurianual vinculado a resultados PEI	Asignación progresiva de recursos con base en metas estratégicas	Área de Presupuesto, Área de Planificación y Evaluación
Elaborar escenarios y catálogos de compromisos plurianuales	Escenarios financieros con compromisos identificados	Planeación anticipada y reducción de riesgos fiscales futuros	Área de Presupuesto
Capacitar personal en planificación financiera plurianual	Registro de capacitaciones y materiales metodológicos	Fortalecimiento técnico en evaluación financiera y sostenibilidad	Área de Presupuesto, Gerencia General

Tabla 11*Pilar Fundamental: Gestión Financiera y Adquisiciones*

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Levantar un mapeo detallado de los procesos financieros, contables y de adquisiciones	Documento institucional de mapeo de procesos administrativos-financieros	Visibilidad completa del funcionamiento real de la gestión financiera	Área de Ingeniería Organizacional, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Realizar diagnóstico técnico de brechas, vacíos y duplicidades entre procesos financieros	Informe de diagnóstico institucional de la integración financiera	Identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora en la gestión del gasto	Área de Ingeniería Organizacional, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Diseñar un modelo de gestión financiera integrada por procesos interconectados	Modelo de gestión financiera institucional validado	Flujo coherente de información financiera y operativa; eliminación de fragmentación	Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Estandarizar los flujos de trabajo financieros, presupuestarios y contables	Manual institucional de flujos de trabajo integrados	Aumento en la eficiencia operativa y reducción de errores administrativos	Área de Ingeniería Organizacional, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Identificar las partes interesadas clave en la gestión financiera institucional	Mapa de actores institucionales vinculados al ciclo financiero	Claridad en los roles, responsabilidades y puntos de coordinación interdepartamental	Área de Ingeniería Organizacional, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Establecer espacios permanentes de articulación interdepartamental a través de la Comisión Institucional de Presupuesto	Agenda anual de reuniones y minutas institucionales	Coordinación continua entre áreas y corresponsabilidad institucional fortalecida	Gerencia General, Área de Presupuesto, Área de Planificación, Departamento Proveeduría, Departamento de Recursos Humanos
Promover liderazgo institucional en gestión financiera con enfoque a resultados	Campaña institucional de liderazgo y sensibilización sobre corresponsabilidad	Cultura organizacional orientada a la eficiencia en el uso de los recursos	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Fortalecer los mecanismos de trazabilidad entre ejecución financiera y planificación	Herramienta de trazabilidad entre gasto ejecutado, productos y objetivos del PAO	Trazabilidad del gasto asegurada; decisiones fundamentadas en evidencia	Departamento Financiero, Departamento Proveeduría, Área de Planificación y Evaluación
Establecer criterios técnicos de optimización del gasto institucional	Lineamientos oficiales para optimización y racionalización del gasto público	Reducción de gastos innecesarios y mejora en la eficiencia del gasto	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría
Implementar herramientas de análisis costo-beneficio para proyectos y adquisiciones	Plantillas y guía técnica para estudios de factibilidad y alternativas de solución	Sustento técnico en la asignación de recursos para iniciativas estratégicas	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría, y unidades técnicas
Desarrollar una plataforma de indicadores financieros vinculados a ejecución física y presupuestaria	Sistema de monitoreo de indicadores financieros y operativos	Mejora en el análisis de desempeño financiero y en la toma de decisiones	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría, Área de Planificación y Evaluación
Establecer un sistema institucional de control financiero con enfoque preventivo y correctivo	Manual de control financiero integrado y herramientas de monitoreo automatizado	Reducción de riesgos financieros y mejora continua en la eficiencia institucional	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría, Área de Gestión y Control de Riesgos
Fomentar cultura de control responsable a través de talleres y liderazgo institucional	Cronograma anual de capacitaciones y campañas internas	Comprensión institucional del control como mecanismo de mejora y transparencia	Gerencia General
Realizar análisis comparativo entre lo planificado y ejecutado (por unidad ejecutora)	Reportes trimestrales de desempeño financiero por unidad ejecutora	Mayor control sobre la ejecución del gasto y capacidad de corrección temprana	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveeduría, Área de Planificación y Evaluación, y unidades técnicas

Línea de acción	Producto final	Resultado esperado	Responsable
Fortalecer los espacios de análisis presupuestario con participación de las unidades ejecutoras	Actas de sesiones de análisis físico-financiero institucional	Ajuste de metas y reorientación de recursos con base en resultados	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveduría, Área de Planificación y Evaluación, y unidades técnicas
Implementar sistema de seguimiento periódico al plan de adquisiciones	Reportes periódicos de avance físico-financiero de adquisiciones	Detección temprana de desviaciones y fortalecimiento de la gestión de compras	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveduría, Área de Planificación y Evaluación
Capacitar al personal en normativa de compras, planificación y gestión de riesgos contractuales	Informe de ejecución de capacitaciones y evaluación de competencias	Mejora en la calidad técnica de los procesos de compra y cumplimiento normativo	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveduría, Área de Planificación y Evaluación
Establecer canales formales de coordinación interdepartamental para los procesos de compras	Protocolo de coordinación y validación de requerimientos técnicos	Reducción de duplicidades y mayor coherencia en compras	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveduría,
Digitalizar los formularios y flujos del proceso de compras con validaciones internas	Plataforma digital o formularios electrónicos para cada fase del ciclo de compras	Aumento de la eficiencia, control y transparencia en adquisiciones	Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento Proveduría, y demás departamentos institucionales
Incorporar criterios de sostenibilidad, inclusión, innovación y encadenamientos productivos en compras públicas	Lineamientos institucionales de compras públicas responsables y sostenibles	Contribución institucional al desarrollo sostenible e impacto positivo en la comunidad	Gerencia General, Departamento Proveduría, y demás departamentos institucionales Departamento Desarrollo Estratégico Institucional

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo se conforma de las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación, así como una serie de recomendaciones que surgen del análisis realizado para la construcción de una hoja de ruta estratégica que se adapte a la aplicación efectiva de los pilares fundamentales de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Es importante aclarar que tanto las conclusiones como las recomendaciones emitidas sobre esta investigación se brindan considerando que la implementación efectiva de la GpR en la Asamblea Legislativa debe ser ejecutada de manera paulatina. Además, es necesario contar con el mapeo de los procesos institucionales, proyecto que, como se mencionó, está siendo ejecutado. Posteriormente, es indispensable que se establezcan acciones que permitan el avance a un nivel de madurez superior; para ello, deben definirse buenas prácticas para la implementación de los demás pilares que integran el modelo.

Adicionalmente, es importante mencionar que, en el último trimestre del año 2023, en la institución se presenta un cambio en la administración superior del aparato técnico-administrativo, lo cual implica una serie de efectos positivos, entre ellos se pueden mencionar las modificaciones en la estructura organizacional, así como un mapeo y estructuración de los diferentes proyectos que requieren ser desarrollados.

Conclusiones

De la investigación se concluye que, al llevar a cabo un análisis del diagnóstico que fue desarrollado por la Auditoría Interna de la institución en el 2023, se evidencia un conjunto de debilidades a nivel estructural y operativo en los pilares fundamentales de la GpR, lo que representan una serie de limitaciones para su implementación efectiva.

En particular, se identifican deficiencias en el ámbito de la planificación estratégica, el mapeo de procesos y la definición de productos institucionales, lo que restringe la capacidad de

orientar las acciones hacia la obtención de resultados medibles y alineados con las demandas ciudadanas. Asimismo, el proceso presupuestario presenta restricciones significativas derivadas de la inexistencia de una estructura programática, la ausencia de un sistema de estimación de costos y la falta de un enfoque de presupuestación plurianual.

En síntesis, la institución requiere con urgencia transitar hacia un modelo de gestión estratégica, centrado en la generación de valor público, que fomente una cultura organizacional orientada a resultados.

Por otra parte, la estrategia diseñada para transversalizar los pilares de la GpR en la Asamblea Legislativa de Costa Rica constituye un esfuerzo integral, coherente y adaptado a la naturaleza institucional del primer poder de la República. Esta propuesta no solo articula los principios de planificación, presupuestación y gestión financiera orientada a resultados, sino que también promueve una cultura institucional basada en la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de valor público.

El modelo estratégico propuesto reconoce la particularidad del quehacer legislativo, en el cual, la formación de la ley, el control político y la representación ciudadana se convierten en los principales ejes sustantivos, aunque no necesariamente generen productos tradicionales o rentabilidad económica directa. En este sentido, se establece una estructura funcional y operativa que permite redefinir los procesos, asignar recursos de forma estratégica y proyectar acciones bajo una lógica de mediano y largo plazo mediante la planificación plurianual.

La propuesta contempla soluciones concretas, como la creación de programas presupuestarios internos, el fortalecimiento de capacidades técnicas, el uso de tecnologías de información, así como la implementación de mecanismos eficaces de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

El enfoque de transversalización trasciende lo técnico-administrativo y apuesta por una transformación cultural al interior de la Asamblea Legislativa, orientada a que cada

dependencia reconozca su rol en la producción de resultados institucionales, y se consolide una visión compartida centrada en el servicio y el valor público.

Por su parte, la propuesta de la hoja de ruta elaborada representa un instrumento técnico-operativo integral que traduce la estrategia institucional de GpR en un conjunto de acciones, productos, resultados esperados y responsabilidades claramente asignadas; su diseño evidencia un abordaje sistémico y transversal.

El valor estratégico de esta hoja de ruta radica en su utilidad para la toma de decisiones de la Gerencia General, al ofrecer una guía clara que permite planificar, implementar y dar seguimiento al proceso de transformación institucional hacia una gestión orientada a resultados, convirtiéndola en una herramienta de gobernanza que puede facilitar procesos de rendición de cuentas. Además, la hoja de ruta establece los pasos concretos que van desde diagnósticos institucionales, rediseño de instrumentos técnicos y normativos, implementación de herramientas tecnológicas, hasta el fortalecimiento de capacidades humanas y estructuras de coordinación interdepartamental.

Se evidencia un enfoque integral en la asignación de responsabilidades, que promueve la participación de múltiples unidades organizacionales y que incentiva una cultura de corresponsabilidad, trazabilidad, transparencia y mejora continua. Adicionalmente, la hoja de ruta representa una oportunidad clave para alinear a la Asamblea Legislativa con estándares internacionales de gestión pública. Su implementación permitiría adoptar buenas prácticas promovidas por organismos como el BID y el CLAD, mejorando su posicionamiento institucional y fortaleciendo su legitimidad ante la ciudadanía.

En definitiva, la estrategia diseñada permite transitar hacia un nuevo paradigma de administración pública en el Poder Legislativo. La propuesta metodológica no solo soluciona carencias operativas, sino que abre camino hacia una gestión legislativa moderna, basada en evidencia, orientada a la mejora continua y centrada en el valor público.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y el análisis realizado al diagnóstico, es recomendable que la Asamblea Legislativa adopte una estrategia que integre acciones concretas para la implementación de un modelo de GpR, que contemple fundamento técnico y permita desarrollar cambios para pasar de una gestión basada en procesos fragmentados, a un modelo que contribuya con la legitimidad democrática y el uso adecuado de los recursos públicos.

Para una mejor comprensión e implementación de la estrategia a todos los niveles de la institución, es necesario desarrollar un programa de formación continua para las personas funcionarias, enfocado en planificación estratégica, presupuestación por resultados, estimación de costos, evaluación de desempeño y control financiero.

Incorporar el modelo GpR como eje transversal en el ciclo presupuestario institucional: se recomienda reformular el ciclo de planificación y presupuestación institucional para garantizar que todos los programas y proyectos respondan directamente a productos esperados y resultados estratégicos definidos bajo el enfoque GpR.

Es clave fomentar entre los actores legislativos y administrativos una visión compartida basada en la generación de valor público. Esto implica vincular las funciones legislativas con impactos concretos para la ciudadanía y utilizar mecanismos participativos para definir, monitorear y comunicar los resultados esperados.

La adopción de una planificación prospectiva constituye un elemento clave para facilitar la presupuestación plurianual, al permitir anticipar necesidades, definir prioridades estratégicas y vincular los objetivos institucionales con los recursos disponibles a mediano y largo plazo. Esta articulación resulta esencial para garantizar la sostenibilidad financiera, el cumplimiento de la regla fiscal y la adecuada previsión de compromisos futuros, fortaleciendo así la capacidad institucional para operar bajo una lógica de resultados sostenibles.

Es necesario fortalecer los sistemas informáticos para facilitar la integración y automatización de procesos de planificación, presupuestación y adquisiciones. Esto incluye la

implementación de módulos de seguimiento de metas e indicadores, así como el uso de herramientas digitales para análisis financiero y control de gestión.

La Asamblea Legislativa debe revisar su marco normativo interno para adecuarlo a los principios y prácticas de la GpR. Esto incluye la reforma de reglamentos internos para facilitar la planificación basada en resultados y el rediseño de estructuras organizativas orientadas a procesos.

Es esencial que se establezcan espacios de coordinación como comisiones interdepartamentales o mesas de trabajo para facilitar la implementación de acciones conjuntas, seguimiento de compromisos y evaluación de avances.

Por otra parte, es importante institucionalizar e implementar progresivamente la hoja de ruta, mediante la adopción formal como instrumento oficial de gestión por parte de la Gerencia General, e implementarla las fases definidas. Esto implica integrar sus acciones prioritarias, garantizando coherencia, liderazgo y sostenibilidad en el proceso de transformación hacia un modelo de GpR.

Se sugiere impulsar un enfoque transversal que combine el desarrollo de capacidades técnicas, la articulación interdepartamental y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación. Este enfoque asegura una ejecución efectiva de la estrategia, alineada con los objetivos institucionales, los recursos disponibles y las expectativas ciudadanas en materia de valor público.

Finalmente, es fundamental desarrollar de manera integral los otros pilares de gobernanza, gestión de proyectos y seguimiento y evaluación, dado que la estrategia de GpR es un proceso secuencial e interdependiente. Cada uno de estos pilares debe articularse de forma coherente, iniciando prioritariamente por el fortalecimiento de la gobernanza institucional, ya que esta establece las condiciones de liderazgo, coordinación y sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Affonso, A. (2023). *Concepto e importancia de la planificación para las organizaciones*. Professorannibal. Recuperado el 19 de junio de 2025 de <https://professorannibal.com.br/2023/06/13/concepto-e-importancia-de-la-planificacion-para-las-organizaciones/>
- Aguilar, F. (2025). Sistemas de costeo: clave para la gestión eficiente y competitiva de empresas. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/sistemas-de-costeo-clave-para-la-gestion-eficiente-y-competitiva-de-empresas>
- Álvarez, L. y Velásquez, A. (2018). Tendencias contemporáneas del comercio mundial: El rol de China y su Impacto en América Latina. *Revista de Análisis de Coyuntura*, 9(9), 179-196.
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., y López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580/3764>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2025). *Lineamientos institucionales para la adquisición bienes y servicios 2026*. Asamblea Legislativa de Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley General de Control Interno, Ley N.º 8292*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2004). *Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, Ley N.º 8422*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53738&nValor3=90841&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, Ley N.º 8131*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2018). *Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N.º 9635*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2021). *Ley General de Contratación Pública, Ley N.º 9986*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=94469

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2022). *Ley Marco de Empleo Público, Ley N.º 10159*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2024a). *Informe de evaluación institucional del primer semestre del año 2024*. San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2024b). *Manual de funciones y estructura de la organización técnico-administrativa de la Asamblea Legislativa (MaFE)*.

https://www.asamblea.go.cr/ga/Area_Ingenieria_Organizacional/MAFE/2024/Manual%20de%20Funciones%20y%20Estructura%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnico-Administrativa%2010%20junio%202024.pdf

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2025a). *Informe de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2024 (AL-DFIN-INF-0004-2025)*. Departamento Financiero. San José, Costa Rica.

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2025b). *Juntas y juntos por una mejor Asamblea Legislativa*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2025c). *Ejecución de los CND 2022-2023-2024-2025*. Área de Presupuesto. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2025c). *Talleres de planificación*. Área de Planificación y Evaluación. San José, Costa Rica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?par_am1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Retos en América Latina y el Caribe*.
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>
- Banco Mundial (BM). (2004). *Gestión para resultados en el sector público: Directrices para implementar la gestión basada en resultados*. <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Berlanga, R. (s.f.). *El análisis de procesos como herramienta de control en la Administración*. Universitaria: I Norma.
- Bernal, J. (2010). *Metodología de la investigación*. (3° ed.). Pearson Educación.
- Calle, R. y Makón, M. (s. f.). *La estimación de costos en las entidades del sector público: una propuesta metodológica*. Asociación de Supervisores de la Administración Pública (ASIP). Recuperado el 4 de junio de 2025 de <https://asip.org.ar/la-estimacion-de-costos-en-las-entidades-del-sector-publico-una-propuesta-metodologica/>

- Cámara, L. y Cañada, J. (2016). Evaluación de programas públicos. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 4(7), 105-126. 10.5377/reice.v4i7.2827
- Campo-Sesé, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03*. La Concordia Salud. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2085/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-024.pdf>
- Cevallos, S., Navarrete, M., Rodríguez, L., y Tito, J. (2023). *Planificación Estratégica*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838
- Contraloría General de la República. (2009). *Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=75418&strTipM=TC
- Contraloría General de la República. (2018). *Lineamientos para la Implementación de la Gestión para Resultados en el Sector Público Costarricense*. <https://www.cgr.go.cr/>
- Contraloría General de la República. (2021). *Informe de la auditoría de carácter especial sobre la implementación de un modelo de gestión para resultados*. https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2021/SIGYD_D/SIGYD_D_2021025396.pdf
- Contraloría General de la República. (2023). *Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados*. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República. (s.f.). *Normas de Control Interno y Normas Técnicas Presupuestarias*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=75418&strTipM=TC
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- David, F. R. y David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson Educación.

- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación: Fundamentos y metodología*. Pearson Educación.
- Delgado, K., Federico, W. y Vera, S. (2018). *La utilización de una metodología mixta en el análisis de la percepción de calidad en programas universitarios de mayores*. Universidad de Huelva.
https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15178/La_utilizacion_de_una_metodologia_mixta.pdf
- Directores que Hacen Escuela. (2015). *¿Por dónde empezar? El diagnóstico institucional*. OEI.
- Dovetail. (2024). *¿Qué es una hoja de ruta estratégica?* Recuperado el 18 de junio de 2025 de <https://dovetail.com/product-development/what-is-a-strategic-roadmap/>
- DuocUC Bibliotecas. (2024). *Investigación Aplicada, Innovación y Transferencia*.
<https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica.
- García, R. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (2° ed.). Banco Interamericano de Desarrollo.
- García, R. y García, M. (2016). *Gestión de gobiernos subnacionales para resultados: MÓDULO 1 Gestión para resultados en el ámbito público*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2008). *Gestión y gestores de resultados: cara y contracara*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

- IBM. (2023). *Análisis de la cadena de valor*. IBM. Recuperado el 8 de junio de 2025, de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/value-chain-analysis>
- Innova. (2022). *Guía metodológica de planificación orientada a resultados*.
<https://rionegro.gov.ar/contenido/Modernizacion/Guia-Metodologica.pdf>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., y García, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Construyendo-gobiernos-efectivos-Logros-y-retos-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABlica-para-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Kusek, J. y Rist, R. (2004). *Diez pasos para un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados: Una guía para los practicantes del desarrollo*. Banco Mundial.
<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/254101468183894894/manual-para-gestores-del-desarrollo-diez-pasos-hacia-un-sistema-de-seguimiento-y-evaluacion-basado-en-resultados>
- Makón, M. (2014). *Algunas reflexiones sobre la gestión por resultados* En Máttar, J. y Perroti, D. (eds.), *Planificación, prospectiva y gestión pública*. Santiago: CEPAL.
- Mayne, J. y Rist, R. (2006). *Estudios en evaluación: El papel de la evaluación en la gestión basada en resultados*. International Development Research Centre (IDRC). Recuperado el 18 de junio de 2025 de <https://idrc-crدي.ca/es/evaluacion>
- Mideplan y Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, CR.
- Miler, S. (2011). *Tipos de investigación científica*. *Revista de actualización clínica*, 11, 621-624.
http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2019). *Manual de Gestión para Resultados en el Sector Público Costarricense*. Dirección General de Presupuesto Nacional, San José, Costa Rica. <https://www.hacienda.go.cr/Presupuesto.html>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2024). *Presupuesto Nacional 2025 – Clasificador del Gasto*. <https://www.hacienda.go.cr>

Ministerio de Hacienda. (2021). *Manual de orientaciones metodológicas para la revisión y ajuste de las estructuras programáticas y la construcción de indicadores*. Dirección General de Presupuesto Nacional.

https://www.hacienda.go.cr/docs/6297e6fc35548_Manual_Estructuras_Programaticas_y_Construccion_Indicadores.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2014). *MIDEPLAN promueve implementación de la Gestión para Resultados en procesos de planificación*.

<https://www.mideplan.go.cr/mideplan-promueve-implementacion-de-la-gestion-para-resultados-en-procesos-de-planificacion>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2016). *Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico*. MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Guía Metodológica para la Gestión por Resultados en el Sector Público*. Mideplan.

<https://www.mideplan.go.cr/mideplan-promueve-implementacion-de-la-gestion-para-resultados-en-procesos-de-planificacion>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2019). *Gestión para Resultados en el Sector Público Costarricense*. <https://www.mideplan.go.cr/node/1545>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2021). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la vinculación entre el PEI, PAO y la programación presupuestaria*. <https://www.mideplan.go.cr/snp-instrumentos>

Naciones Unidas. (2017). *La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas: Desafíos hacia una convergencia de conceptos y enfoques*.

https://www.unju.org/sites/www.unju.org/files/jiu_rep_2017_6_spanish.pdf

Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Modernizar el Gobierno: El Camino a Seguir. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.*

https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ayuda_sintesis-2013-10-es.pdf?expires=1726111766&id=id&accname=quest&checksum=1FE07A7A36AC0B19EF0BF16859889BF4

PMBOK 7. (2023). *La importancia de los Resultados en la gestión de proyectos: Generando valor a través de las actividades y procesos del proyecto.*

<https://dharmacon.net/2023/08/15/la-importancia-de-los-resultados-en-la-gestion-de-proyectos-generando-valor-a-traves-de-las-actividades-y-procesos-del-proyecto/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9CResultado%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9C,procesos%20y%20actividades%20del%20proyecto.>

Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2017). *Directriz N.º 093-P: Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD).* Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2006a). *Decreto Ejecutivo N.º 33446.* Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=58548&nValor3=64914&strTipM=TC

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2006b). *Decreto Ejecutivo N.º 32988.* Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56874&nValor3=114763&strTipM=TC

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2008). *Decreto Ejecutivo N.º 34918-H*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64532&nValor3=87554&strTipM=TC

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2015). *Decreto Ejecutivo N.º 38830-H-MICITT*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=78785&nValor3=99392&strTipM=TC

Poder Judicial de Costa Rica. (2024). *Planificación Estratégica y Gestión para Resultados en el Poder Judicial de Costa Rica*. <https://transparencia.poder-judicial.go.cr/index.php/poder-judicia>

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2013). *Decreto Ejecutivo N.º 37735-PLAN-H: Reglamento para la implementación de la Gestión para Resultados en el Sector Público Costarricense*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC

Rodríguez, J. (2007). *Guía de formulación de proyectos productivos*. Cauqueva.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2023). *Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados*. Ministerio de finanzas públicas. San José, Costa Rica.

SEGEPLAN. (2023). *Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados*. Ministerio de Finanzas Públicas. San José, Costa Rica

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión*. Legis.

Servicenow. (2023). *¿Qué es una hoja de ruta?* Recuperado el 19 de junio de 2025 de

<https://www.servicenow.com/es/products/strategic-portfolio-management/what-is-a-roadmap.html>

Thompson, I. (s.f.). *Definición de producto*.

<https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/2108/Archi-vo2.5203.pdf>

United Nations Human Settlements Program (UN-Habitat). (2017). *Results-based management handbook: Applying RBM concepts and tools for a better urban future*.

https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/unhabitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf

Zafra, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 13-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476259067004>

ANEXOS

Anexo A. Propósito del cuestionario

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar los resultados del diagnóstico aplicado en 2023 a la Asamblea Legislativa de Costa Rica, evaluando la implementación efectiva de la Gestión para Resultados (GpR). La información suministrada se utilizará como base para la creación de una herramienta metodológica adecuada a la naturaleza administrativa de la institución que cumpla con los pilares fundamentales de la gestión pública.

Confidencialidad

Las respuestas serán utilizadas con fines ilustrativos, educativos y confidenciales. Se estima que el tiempo de respuesta es de aproximadamente 30 minutos.

Instrucciones

1. Lea atentamente cada pregunta antes de responder.
2. Las respuestas son privadas, nadie fuera de los investigadores conocerá sus respuestas. Responda con sinceridad, basándose en su experiencia.
3. Asegúrese de responder todas las preguntas.

Agradecemos de antemano su colaboración y la información suministrada.

Pilar: Planificación para resultados

Primer apartado: funciones y estructura

1. ¿Cómo evalúa la articulación actual entre las funciones, la estructura organizativa y las capacidades institucionales para ejecutar las actividades, proyectos y programas planificados?
2. ¿Cuáles obstáculos ha identificado en la coordinación entre los diferentes departamentos para lograr los resultados esperados?

3. ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos institucionales con las funciones asignadas a cada departamento?
4. ¿Cuáles estrategias ha implementado su departamento para mejorar la coordinación y reducir redundancias en los procesos internos?

Segundo apartado: Planificación de recursos

5. ¿Cómo realiza la planificación de los recursos institucionales necesarios para las actividades, proyectos y programas?
6. ¿Existe un mecanismo para vincular la planificación de recursos con el presupuesto institucional? ¿Podría describirlo?
7. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros y operativos que enfrenta debido a la falta de previsión de recursos?
8. ¿Se realizan análisis de costo-beneficio al planificar los recursos institucionales?
¿Cómo se ejecutan?
9. ¿Qué tan alineada considera la asignación presupuestaria con las prioridades estratégicas de la institución?

Tercer apartado: Información generada por departamento

10. ¿Cómo se integra la información generada por las áreas administrativas en el proceso de planificación institucional?
11. ¿Cuáles mecanismos existen para garantizar que las necesidades y datos de los departamentos sean considerados en la definición de áreas prioritarias?
12. ¿Qué nivel de accesibilidad tienen los tomadores de decisiones a la información generada por los departamentos?
13. ¿Existen protocolos formales para la recolección, validación y uso de datos en la planificación institucional?

Cuarto apartado: Resultados esperados

14. ¿Existen mecanismos específicos para realizar el seguimiento de los resultados esperados? ¿Cuáles son?
15. ¿Existen herramientas o metodologías para medir la eficacia de la ejecución de los recursos?
16. ¿Cómo se definen los indicadores clave de desempeño (KPI) en su institución?
17. ¿En qué medida los resultados esperados están alineados con las necesidades y expectativas de los ciudadanos?

Quinto apartado: Sistemas informáticos para la planificación y seguimiento

18. ¿Cuál es el impacto que tiene la ausencia de una solución informática en la planificación, control y seguimiento de las actividades y proyectos institucionales?
19. ¿Considera que una herramienta tecnológica facilitaría la implementación de la GpR?
¿Qué características debería tener?
20. Actualmente, ¿qué herramientas tecnológicas (si existen) se utilizan para el seguimiento de los resultados y en qué aspectos podrían mejorarse?
21. ¿Cuáles dificultades enfrenta el personal en el uso de las herramientas digitales para la planificación y evaluación de resultados?

Sexto apartado: Actores externos

22. ¿Cómo se evalúa la participación ciudadana en los procesos de planificación institucional?
23. ¿Qué mecanismos existen para integrar las sugerencias de la ciudadanía en la planificación y evaluación de resultados?
24. ¿Se realizan evaluaciones de impacto sobre la efectividad de la participación ciudadana en la gestión institucional?

Séptimo apartado: Evaluación de la estructura organizacional

- 25 ¿Se realiza una evaluación periódica del funcionamiento de la estructura organizacional? ¿Con qué frecuencia?
- 26 ¿Cómo se identifican y corrigen las deficiencias que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- 27 ¿Cuál es su percepción sobre la actual distribución de cargas de trabajo en las diferentes unidades administrativas?
- 28 ¿Se cuenta con mecanismos para evaluar la eficiencia del uso de recursos en cada unidad administrativa?
- 29 ¿Cómo se fomenta la adaptabilidad de la estructura organizacional ante cambios en las prioridades estratégicas?

Octavo apartado: Estrategia organizativa

30. ¿Cómo se define y comunica la dirección estratégica de la institución a los diferentes departamentos?
31. ¿Cómo se fomenta la cultura de resultados en la institución y qué iniciativas se han implementado para fortalecerla?
32. ¿Qué mecanismos de retroalimentación se utilizan para evaluar la efectividad de la estrategia organizativa y ajustarla si es necesario?

Pilar: Presupuesto por resultados

Primer apartado: Vinculación entre planificación y presupuesto

1. ¿Existe en la institución una estructura programática presupuestaria alineada con la planificación institucional? Explique.
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para lograr una vinculación efectiva entre la planificación institucional y la asignación presupuestaria?

3. ¿Cuáles mecanismos utiliza la institución para garantizar que los recursos financieros se asignen de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos?
4. ¿Qué nivel de alineación existe entre los objetivos estratégicos de la institución y la estructura presupuestaria actual?
5. ¿Cómo se priorizan los programas y proyectos en la asignación presupuestaria cuando hay restricciones de recursos?
6. ¿Se han implementado indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia y efectividad de la asignación de recursos?

Segundo apartado: Estimación de costos y productos finales

7. ¿Se realiza una estimación de costos para los productos finales definidos en la planificación institucional? Si no, ¿cuáles son los principales obstáculos?
8. ¿Cuáles son los criterios utilizados para determinar los costos de los servicios y productos institucionales?
9. ¿Considera que la información presupuestaria actual permite la toma de decisiones basada en resultados? Explique.
10. ¿Se utilizan metodologías específicas para la estimación de costos de los programas y proyectos? ¿Cuáles?
11. ¿En qué medida la estimación de costos de los productos finales permite realizar ajustes presupuestarios basados en evidencia?
12. ¿Cómo se incorporan las variaciones en los costos operativos dentro del proceso de planificación financiera?

Tercer apartado: Enfoque en gestión para resultados

13. ¿Cómo evalúa el proceso de formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto?

14. ¿Cuáles cambios o mejoras creen que se podrían implementar para garantizar que el presupuesto institucional refleje los objetivos y metas de la planificación?
15. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del impacto del presupuesto en el cumplimiento de los resultados planificados? Si es así, ¿cómo se llevan a cabo?
16. ¿Cuáles son las principales barreras que dificultan la alineación del presupuesto con un enfoque en resultados?
17. ¿Existen mecanismos de retroalimentación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria para mejorar futuras asignaciones de recursos?
18. ¿Cómo se mide el impacto del presupuesto ejecutado en la mejora de la eficiencia y eficacia de los servicios institucionales?

Cuarto apartado: Presupuesto plurianual y normativa

19. ¿La institución ha implementado un presupuesto plurianual? ¿Cuáles han sido los principales retos en su formulación y ejecución?
20. ¿De qué manera la institución ha incorporado los principios de sostenibilidad fiscal y plurianualidad establecidos en la Ley N.º 9696?
21. ¿De qué manera la planificación plurianual ha influido en la estabilidad y continuidad de los programas institucionales?
22. ¿Qué dificultades han surgido en la aplicación de la Ley N.º 9696 en relación con la planificación y ejecución presupuestaria?
23. ¿Se han establecido mecanismos para ajustar el presupuesto plurianual en función de cambios en el entorno económico o político?

Quinto apartado: Cultura organizacional y mejoras

24. ¿Cuáles estrategias considera necesarias para fortalecer la cultura organizacional en torno a la identificación, formulación y evaluación de proyectos institucionales?

25. ¿Cuáles acciones recomendaría para mejorar la eficiencia en la planificación y ejecución del presupuesto institucional?
26. ¿Qué tan integrada está la cultura de resultados dentro de los procesos de planificación y presupuesto de la institución?
27. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión presupuestaria?
28. ¿Existen incentivos institucionales para promover una cultura de eficiencia en la administración de los recursos públicos?

Pilar: Gestión financiero y adquisiciones

Primer apartado: Integración administrativa y gestión financiera

1. ¿Considera que existe una adecuada integración entre los elementos administrativos institucionales y la gestión financiera en la Asamblea Legislativa? Justifique su respuesta.
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la institución en la articulación entre la dotación de recursos financieros y su aplicación eficiente?
3. ¿Cómo se garantiza la coherencia entre los procesos administrativos y financieros para optimizar el uso de los recursos públicos?
4. ¿Existen indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la eficiencia en la gestión financiera y su alineación con los objetivos institucionales?
5. ¿Cómo se asegura que los procedimientos financieros cumplan con los principios de transparencia y rendición de cuentas?

Segundo apartado: Participación de partes interesadas

6. ¿Ha identificado problemas de coordinación entre los diferentes actores involucrados en la gestión de adquisiciones? ¿Cuáles?

7. ¿Existen mecanismos institucionales para evitar la duplicación de funciones en los procesos de compras?
8. ¿Se han implementado estrategias de capacitación o sensibilización para mejorar la colaboración entre las partes interesadas en la gestión de adquisiciones?
9. ¿Cómo se promueve la participación de los proveedores en la optimización del proceso de adquisiciones?
10. ¿Qué mecanismos existen para la resolución de conflictos entre los diferentes actores involucrados en las compras institucionales?

Tercer apartado: Vinculación entre planificación y presupuesto

11. ¿De qué manera se asegura que el presupuesto destinado a adquisiciones esté alineado con los objetivos y metas institucionales?
12. ¿Se cuenta con mecanismos para evaluar el impacto de las adquisiciones en el cumplimiento de los resultados planificados? Explique.
13. ¿Se realizan evaluaciones periódicas sobre la ejecución presupuestaria en relación con la planificación estratégica?
14. ¿Cuáles son los principales retos para lograr una ejecución presupuestaria eficiente y orientada a resultados?
15. ¿Qué acciones se han implementado para reducir la brecha entre la planificación de adquisiciones y la disponibilidad de recursos?

Cuarto apartado: Mecanismos de control financiero

- ¿Cuáles son los principales mecanismos de control financiero que existen actualmente en la gestión de adquisiciones?
16. ¿Cuáles mejoras propondría para fortalecer los controles financieros asociados a la gestión de compras?

17. ¿Se han identificado deficiencias en los actuales mecanismos de control financiero?
¿Cuáles y cómo podrían corregirse?
18. ¿Se aplican auditorías internas o externas para garantizar el cumplimiento de la normativa en la gestión financiera y adquisiciones?
19. ¿Existe un sistema de alertas tempranas para detectar irregularidades en el manejo de recursos financieros?

Quinto apartado: Estrategia de compras y enfoque por resultados

20. ¿Existe en la Asamblea Legislativa una estrategia clara de adquisiciones orientada a la
21. ¿Cuáles considera que son las principales deficiencias en la gestión de compras públicas bajo un enfoque de resultados?
22. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los proveedores en términos de calidad, costos y tiempos de entrega?
23. ¿De qué manera la estrategia de adquisiciones contribuye a la eficiencia y sostenibilidad del gasto público?
24. ¿Qué medidas se han adoptado para optimizar los procesos de contratación y reducir la burocracia?

Sexto apartado: Uso de soluciones informáticas en la gestión de compras

25. ¿Se cuenta con una solución informática integrada que facilite la gestión financiera y adquisiciones?
26. En caso de que no exista, ¿cómo afecta esta carencia la eficiencia y efectividad del proceso de compras?
27. ¿Cómo se gestionan actualmente los datos y reportes de adquisiciones en ausencia de una solución informática integrada?

28. ¿Qué funcionalidades consideraría esenciales en un sistema de gestión de compras para mejorar la eficiencia del proceso?
29. ¿Qué barreras han impedido la implementación de una solución tecnológica para la gestión financiera y adquisiciones?

Séptimo apartado: Evaluación y mejora continua

30. ¿Cuáles recomendaciones haría para mejorar la vinculación entre adquisiciones y la Gestión para Resultados en la Asamblea Legislativa?
31. ¿Se han implementado mecanismos de retroalimentación para mejorar continuamente los procesos de compras y gestión financiera?
32. ¿Cómo se fomenta una cultura organizacional orientada a la eficiencia y al uso óptimo de los recursos en la Asamblea Legislativa?
33. ¿Qué cambios estratégicos recomendaría para fortalecer la relación entre adquisiciones y la Gestión por Resultados?

Anexo B. Constancia de revisión filológica

San José, 27 de junio de 2025

Señores(as)
Escuela de Administración
Universidad Nacional

Estimados señores(as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 114290780, filóloga española graduada en la Universidad de Costa Rica, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos (ACFIL), carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (COLYPRO), código 75402, hago constar que he revisado el documento titulado:

**Estrategia para la implementación de la Gestión para Resultados
en la Asamblea Legislativa de Costa Rica**

Dicho documento fue elaborado con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración con especialidad en Gestión Financiera por:

Valeria de los Ángeles Rodríguez Prendas, cédula de identidad 604760074;
Hilary Adriana Santamaría Román, cédula de identidad 604700317;
María José Becerra Calderón, cédula de identidad 604680322.

He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico.

Atentamente,

Fernanda S. Coto

María Fernanda Sanabria Coto
Filóloga
Cédula de identidad 1-1429-0780
Colypro. Código 75402
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
fernanda.sanabria@filologos.cr
Teléfono: +506 6022 9569



MARIA
FERNANDA
SANABRIA
COTO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA FERNANDA SANABRIA
COTO (FIRMA)
Nombre de reconocimiento
(DN):
serialNumber=CPF-01-1429-078
0, sn=SANABRIA COTO,
givenName=MARIA FERNANDA,
c=CR, o=PERSONA FISICA,
ou=CIUDADANO, cn=MARIA
FERNANDA SANABRIA COTO
(FIRMA)
Motivo: Revisión filológica
Ubicación: Costa Rica
Fecha: 2025.06.27 14:25:27
-06'00'