

Plan para la Implementación de la Gestión para resultados en el desarrollo del INTA

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL- INTA
DICIEMBRE, 2022**

Unidad de Planificación Institucional del INTA.

**Plan para la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo.
Noviembre 2022.**

Elaborado por:

Graciela Chaves Ramírez, Directora Administrativa Financiera

Jorge Cruz Hernández, Jefatura- Unidad de Planificación Institucional INTA

Miguel Rodríguez Solís, Jefatura- Departamento Administración de Recursos

Jacqueline Aguilar Méndez, Jefatura- Departamento de Proveduría Institucional

Claudia Ruiz Díaz, Unidad de Planificación Institucional INTA

Vidal Acuña Redondo, Unidad de Planificación Institucional INTA

Revisado por:

Nevio Aníbal Bonilla Morales, **Director Ejecutivo INTA.**

Contenido

I. Presentación	5
II. Justificación	5
III. Objetivos	6
IV. Antecedentes	6
V. Marco Normativo:	7
VI. Cadena de Resultados	8
VII. Acciones Institucionales en el marco de la GpRD	8
VIII. Pilares de la GpRD	9
IX. Líneas de Acción Por Pilar:	11
9.1 Planificación para Resultados	11
9.2 Presupuesto por Resultados	13
9.3 Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones	15
9.4 Gestión de Programas y Proyectos	15
9.5 Seguimiento y Evaluación	16
X. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD en el INTA	17
10.1 Ámbito político:	17
10.2 Ámbito institucional:	18
10.3 Ámbito direccionamiento de recursos:	18
10.4 Ámbito de gestión organizacional:	18
XI. Plan de Implementación	19
XII. Bibliografía	28

Siglas y Acrónimos

CGR: Contraloría General de la República.

CS: Contraloría de Servicios.

FP: Función Pública.

GP: Gestión Pública.

GpR: Gestión para Resultados.

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MMGI: Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional.

PEI: Plan Estratégico Institucional

PND: Plan Nacional del Desarrollo.

PNMGI: Plan Nacional de Mejoramiento de la Gestión Institucional.

UPI: Unidades de Planificación Institucional.

I. Presentación

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda (MINHAC) han realizado acciones de coordinación interinstitucional, con el propósito de lograr la implementación de la GpRD, que permita a las instituciones del país, propiciar cambios en su cultura organizacional y un fortalecimiento del quehacer diario en beneficio de la ciudadanía nacional.

El INTA, como parte del componente del sector agropecuario y Ente oficial de investigación e innovación, que debe contribuir con soluciones tecnológicas a la demanda creciente de alimentos, contribuyendo con sistemas productivos más sostenibles y resilientes, ha considerado por ello, importante tener y ejecutar un plan de acción con “un modelo de gestión organizacional que impacte en el mejoramiento de la calidad e innovación en la prestación de los bienes y servicios públicos que se brindan, que se oriente a alcanzar una gestión para resultados.”¹

II. Justificación

El compromiso del INTA se orienta, al fortalecimiento de la gestión institucional, fomentando la excelencia en el servicio y en el producto brindado al usuario del sector productivo costarricense.

La misión institucional de disponer de tecnologías para la innovación, transformación y sostenibilidad de los sistemas de producción, con visión de Institución referente en tecnología agropecuaria que promueva la modernización y sostenibilidad de los sistemas de producción del sector agro productivo de una manera eficiente y eficaz, así como, servicios y productos de calidad que satisfagan los requerimientos y expectativas de nuestros usuarios; nos compromete en este sentido, a tener un plan de acción que nos permita, con una visión integral y sistemática de la gestión pública, a mejorar las capacidades del talento humano, una planificación estratégica efectiva, un fortalecimiento de la organización con estructura funcional en pro del cumplimiento de objetivos y metas, con el fin último, de tener una gestión para resultados de desarrollo como la cultura organizacional de la institución.

En la medida que el INTA implemente la GpRD a través del plan de acción, las etapas de Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados, Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, Gestión de programas y Proyectos y Seguimiento y Evaluación; nos permitirá cumplir con el PEI, a través del instrumento de la MAPP institucional, ya que de manera gradual estaremos garantizándonos que las áreas operativas actúen de manera articulada, en concordancia con los propósitos de lograr mayor eficiencia, efectividad, pertinencia, calidad e innovación de la gestión pública en términos de productos, bienes y servicios que respondan a los requerimientos institucionales, sectoriales, regionales y de desarrollo nacional al dar el valor público que requiere la sociedad en general.

¹Mideplan, 2017, Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, pág 7.

III. Objetivos

Objetivo general:

Establecer las líneas de acción e implementación del modelo de GpRD en el INTA, para que permita el logro de los resultados, contemplando los efectos e impactos y optimizando los procesos en las acciones institucionales para la creación de valor público.

Objetivos específicos:

- Describir la situación actual del INTA y su alineamiento con el modelo de GpRD considerando los cinco pilares.
- Establecer las líneas de acción para implementar de manera integral los pilares de GpRD.
- Identificar los principales desafíos que existen en el INTA para implementar exitosamente el modelo de GpRD.

IV. Antecedentes

El modelo de gestión para resultados en el INTA ha iniciado con esfuerzos aislados, pero con la visión de interrelacionar e interconectar las diferentes áreas a lo interno de la institución en el corto y mediano plazo; a partir del 2018, se inicia el proceso de concientizar sobre la importancia de establecer la matriz de Plan Presupuesto (MAPP), es a partir de ese momento que se realizan esfuerzos para la implementación del modelo de GpRD, dado que existía una base legal, para avanzar hacia ello, mediante la Directriz 093-P del 30 de octubre del 2017, denominada “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al Sector Público (GpRD)”.

Por otro lado, se empezó con el seguimiento y evaluación de las metas e indicadores, a través del primer taller de evaluación y rendición de cuentas del periodo 2020 durante el mes de diciembre, continuando en el 2021 con el segundo taller y es a partir del 2022 que se formaliza un seguimiento semestral para evaluación y ajuste de los indicadores.

Durante el periodo 2020, en la lógica de la implementación del modelo de GpRD, se inició una coordinación con Mideplan para un proceso de inducción a través de charlas y seguimiento en la elaboración del PEI; durante el año 2021 se elaboró el Plan de acción, donde se utilizaron como referencia las guías metodológicas de Mideplan: Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI, Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público, todo este proceso finalizó con la elaboración y aprobación por parte de la Junta Directiva en el acuerdo N° 06 de la sesión N.505 (Ord.) Art.06 del 15 de noviembre del 2021 del Plan Estratégico Institucional 2022-2028 estructurado bajo el enfoque de GpRD.

A partir del año 2021, se emite la directriz 003-2021-MAG y la directriz 008-2021-MAG enviada por el despacho ministerial, para que se realicen los ajustes a los planes instituciones de los Entes del sector público agropecuario, siempre bajo el principio de GpRD, lo que fortaleció el proceso iniciado ya por el INTA.

V. Marco Normativo:

En este sentido, la implementación del modelo de GpRD, en el INTA se basa en el cuerpo normativo establecido para ello a decir:

- Ley 5525 “Ley de Planificación Nacional” de 1974, artículo 9° de esta Ley indica “(...) velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”.
- Ley 8003 del 2000, reforma el artículo 11 de la Constitución Política que dispone “(...) *La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.*”
- Ley 8131 “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos” (LAFRPP) del 2001, artículo 4° dispuso la vinculación que debe existir entre todo presupuesto público y los planes operativos institucionales de mediano y largo plazo y que el PND constituye el marco global que orientará esos planes operativos institucionales y artículo 52 establece que MIDEPLAN remitirá a la Contraloría General de la República (CGR) un informe final sobre los resultados de la ejecución del presupuesto, el cumplimiento de las metas, los objetivos, las prioridades y las acciones estratégicas del PND y su aporte al desarrollo económico y social del país.
- Decreto Ejecutivo 33823-H-PLAN del 25 de mayo de 2007, “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional: Planificación y Programación Presupuestaria Orientada a Resultados a las Instituciones Públicas”.
- Decreto Ejecutivo 35755-PLAN del 2010, artículo 1°, establece una reforma integral normativa del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), creado para “(...) *la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, seguimiento y evaluación de los resultados de las metas establecidas en el PND y en otros instrumentos de planificación*”.
- Decreto Ejecutivo 36901-Plan-H del 04 de enero de 2012, oficializó la creación de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo conformada por el MINHAC y MIDEPLAN, con el objetivo de coordinar y facilitar la uniformidad de los lineamientos e instrumentos que permitan la planificación, la programación y la evaluación de la gestión de ejecución presupuestaria y cumplir con lo indicado por la Ley 8131 y su Reglamento.
- Directriz 093-P del 30 de octubre del 2017, denominada “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al Sector Público (GpRD)”.
- Directriz 003-2021-MAG.
- Directriz 008-2021-MAG.
- Plan Estratégico Institucional 2022-2028 estructurado bajo un enfoque de gestión para resultados (GpRD) y aprobado por Junta Directiva en acuerdo N°06 de la sesión N.505 (Ord.) Art.06 del 15 de noviembre del 2021.

VI. Cadena de Resultados

Un instrumento básico en la GpRD es la cadena de resultados, la cual permite comprender “(...)el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo sostenible y la consecuente generación de valor público”¹¹. En este sentido, la GpRD busca “(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo.”²

Figura 1. Cadena de Resultados



Fuente: Área de Modernización del Estado, MIDEPLAN

VII. Acciones Institucionales en el marco de la GpRD

El Banco Interamericano de Desarrollo ha identificado cinco pilares sobre los cuales se basa la GpRD, considerando todos los elementos del ciclo de gestión que deben implementarse o adecuarse articuladamente para contribuir en la generación de valor público”.³

El INTA ha procurado ir paso a paso, incorporando acciones a estos cinco pilares, de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos, siempre bajo las circunstancias y condiciones actuales de la institución (recurso humano, financiero, tecnológico y logístico).

² García López, Roberto y otros. (2011). “Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales”. Pág.18

³ García López, Roberto y otro. (2010). La gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Pág. 15

VIII. Pilares de la GpRD



a) Planificación para resultados

La planificación para resultados es de carácter estratégico, operativo y participativo. El INTA en su planificación define los objetivos, los ejes y las líneas de acción estratégica mediante el abordaje integral de cuatro dimensiones (Bienestar humano, Economía productiva, Sostenibilidad ambiental y Gobernabilidad y participación) que determinan el Valor Público a mediano y largo plazo y orientan la gestión institucional.

Es a través de los programas y proyectos que se atienden las necesidades del sector señalando los productos (bienes y servicios) que se llevarán a cabo y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos, consignando en ellos estimaciones de los insumos, los presupuestos y responsables para la implementación de los planes operativos.

b) Presupuesto por resultados

En el INTA, al ser un programa presupuestario del MAG, la labor se centra en la programación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos asignados por el ministerio, de tal manera que los mismos permitan cumplir con los resultados identificados y deseados en la planificación operativa.

El INTA brinda información comprehensiva de cada uno de los programas presupuestarios, sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto asignado por el MAG, lleva procedimientos explícitos y formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto, de manera tal que de que las dependencias cuenten con la flexibilidad necesaria para utilizar con eficiencia sus recursos en el logro de los objetivos, cumpliendo con las normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

c) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

En el INTA, en cuanto a este pilar existe una coordinación entre las unidades responsables de los centros de costos, con los sistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad para lograr una gestión financiera eficiente.

En el proceso de auditoría, se mantienen los mecanismos de control interno y externo a través de la auditoría interna y el área de control interno institucional, que permiten asegurar que la institución actúa según los parámetros y principios administrativos, logrando con ello, una mejor toma de decisiones, mayor transparencia, y rendición de cuentas, consecuentemente mejorando los resultados finales de la institución ante la sociedad nacional.

El departamento de proveeduría en cuanto al sistema de Adquisiciones se basa sobre el marco institucional y normativo que regula todo lo relacionado a las adquisiciones de bienes y servicios necesarios y requeridos por parte de cada una de las áreas operativas del INTA, todo a través del sistema de compras públicas (SICOP).

d) Gestión de programas y proyectos

El INTA, genera bienes y servicios como medio de lograr los objetivos propuestos en los diferentes programas y proyectos de investigación, buscando mejorar los niveles productivos del sector agropecuario, creando valor público que optimice los niveles de vida de la población nacional. El INTA procura que la programación operativa de sus actividades y proyectos estén alineados con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, Plan Nacional Estratégico, así como los Objetivos de Desarrollo sostenible y las diferentes convenciones internacionales como el acuerdo de Uruguay entre otras, a través del establecimiento de indicadores, metas, productos, plazos y personas responsables de cumplir con las diferentes tareas, en cada una de las distintas actividades programadas por medio del instrumento de la MAPP.

e) Seguimiento y evaluación

De acuerdo con la GpRD, la realización de las actividades de seguimiento, conlleva la construcción de indicadores precisos y confiables para tener una toma de información, procesamiento y análisis de datos oportuna y correcta, que permita tomar decisiones en tiempo y forma, sobre la operatividad de las actividades internas que lleva la institución, o externas como una intervención pública (PNDIP, Planes Sectoriales, Planes de Programas y proyectos).

Lo anterior, permite que la administración decida si se debe o no continuar con una actividad, si los recursos asignados se están ejecutando apropiadamente, si se requiere realizar ajustes, o bien priorizar y en cuáles áreas, de manera tal que los resultados finales sean óptimos y cumplan con brindar un valor público que contribuya al bienestar del sector agropecuario y de la sociedad en general.

La evaluación en este pilar, está directamente relacionada con el Plan Estratégico Institucional y se realizará en dos etapas, durante y ex-post del PEI, para lo cual en su momento se realizarán los criterios a trabajar previamente a la ejecución del estudio evaluativo.

IX. Líneas de Acción Por Pilar:

9.1 Planificación para Resultados

Mideplan por su parte establece que, “el objetivo principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública institucional en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos”⁴, generando valor público en beneficio del sector agropecuario nacional.

Líneas de Acción a Nivel Nacional:

➤ Plan Estratégico Nacional (PEN)

En relación con el PEN se plantea realizar la siguiente acción: **Revisión, actualización y validación de la intervención del INTA, en acompañamiento con la Secretaría de Planificación Sectorial.**

➤ Plan Nacional de Desarrollo

En relación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2022-2026(PNDIP) se plantea realizar la siguiente acción: **Revisión, actualización y validación de la intervención del INTA, en acompañamiento con la Secretaría de Planificación Sectorial.**

➤ Planes Nacionales Sectoriales

Dentro del Marco de los Planes Sectoriales, el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), se plantea realizar la siguiente acción: **Revisión, actualización y validación de las intervenciones del INTA, en el marco del SAN, en conjunto con la Secretaría de Planificación Sectorial, bajo la premisa de contar con un presupuesto extraordinario por parte del MAG.**

⁴ MIDEPLAN.(2016).Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica pág.38

➤ **Plan Institucional del INTA 2022-2026**

En relación con el Plan institucional del INTA, para el periodo de implementación de la GpRD 2022-2026, se plantea realizar las siguientes acciones:

- a) Fomentar la coordinación, ejecución y seguimiento del PEI a nivel de cada jefatura institucional.
- b) Fortalecer la formulación de indicadores en la MAPP, para reflejar a través del resultado final del producto, el valor público que genera el INTA.
- c) Fomentar la articulación y coordinación de aplicación de los instrumentos de planificación institucional, que faciliten la vinculación plan – presupuesto.
- d) Vinculación de los instrumentos de planificación (PEI, POI) y el presupuesto institucional con los Planes Nacionales y Sectoriales
- e) Desarrollo de un procedimiento para la formulación y aplicación de un plan piloto de presupuesto plurianual.

➤ **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que indica los 17 Objetivos dentro de los cuales, se mencionan hambre cero, y acciones al cambio climático, mismos que se encuentran muy de la mano con las acciones del INTA.

Se plantea realizar los siguientes compromisos:

- a) Incorporar las metas e indicadores de los ODS en los diferentes instrumentos de planificación en que participa el INTA (PNDIP, PEN, Planes Sectoriales, PEI, POI) con su respectivo seguimiento anual.
- b) Las Unidades y Departamentos del INTA implementen acciones que permitan contribuir con las metas e indicadores establecidos en cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que vinculen la labor sustantiva del INTA.
- c) Revisar y realizar el seguimiento de las metas e indicadores de los ODS contemplados por el INTA en los PNDIP, PEN, SAN y POI del periodo 2022-2026.
- d) Los informes de seguimiento deberán incluir un apartado sobre el cumplimiento de las metas e indicadores de los ODS definidos por el INTA.

➤ **Mejoramiento de la Gestión Pública**

El mejoramiento de la gestión pública pretende potenciar las condiciones estratégicas y de operación que requiere el INTA, para cumplir con su visión, misión, y valores institucionales, “que impulsen la innovación y mejora de los bienes y servicios públicos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Lo anterior, permitirá actuar de manera articulada, garantizando efectividad y pertinencia en la gestión pública propiciando el desarrollo del país”.

Se proponen las siguientes acciones:

- a) Implementación del modelo de mejoramiento de la Gestión Pública Institucional.
- b) Reorganización Institucional del departamento de Laboratorio y departamento de Estudios Básicos de Tierras.
- c) Elaborar el Plan de mejora continua de los departamentos, para potenciar las condiciones estratégicas y de operación que requiere la institución, Impulsando la innovación y mejora de los servicios y bienes públicos.
- d) Fortalecimiento de la Contraloría de Servicios Institucional, como mecanismo para la mejora continua e innovación en la prestación de los servicios.
- e) Sistema de Seguimiento y Evaluación del Modelo de Gestión Pública Institucional que permita detectar las falencias y potencialidades en la gestión y desempeño de la institución.

➤ **Fortalecimiento de la Planificación Institucional**

La GpRD conlleva como uno de los aspectos fundamentales e ineludibles avanzar en el fortalecimiento de la planificación institucional, para lo cual se deben implementar las siguientes acciones:

- a) Seguimiento a la implementación del PEI.
- b) Revisión, actualización y validación de los Procesos y Productos (Bienes y Servicios) de la Institución, que permita fortalecer las capacidades instaladas y atender la demandas o necesidades del sector agropecuario nacional.
- c) Fortalecimiento de la UPI, la institución realizará acciones internas para robustecer la UPI, como parte de las tareas de realizar la planificación institucional.
- d) Articulación y vinculación del Plan-Presupuesto (MAPP).
- e) Articulación del Plan de Compras e Inversiones con el Plan -Presupuesto (MAPP).
- f) Fortalecer el mecanismo de captación de demanda para los procesos de investigación e innovación tecnológica.

9.2 Presupuesto por Resultados

“... orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales, que permita una vinculación plan-presupuesto con un enfoque de GpRD”.

Líneas de acción:

➤ Estructura programática del Presupuesto

El INTA, desde el 2019 procura establecer una estructura programática, con mayor vinculación del plan presupuesto y bajo el enfoque de GpRD; el Ministerio de Hacienda propone una serie de acciones que el INTA adopta en este plan de implementación de la GpRD y son:

- a. Revisión de la metodología para la programación presupuestaria orientada a resultados y reforzamiento de la guía de criterios y definiciones.
- b. Elaboración de los procedimientos para una estructura programática y guía de aplicación respectiva.
- c. Coordinación con el Ministerio de Hacienda para revisión y ajuste de la estructura programática del INTA, dado la implementación de la GpRD.
- d. Formación y capacitación a los funcionarios de la DAF.
- e. Coordinación con el Ministerio de Hacienda para el acompañamiento en la fase de formulación de la programación presupuestaria orientada a resultados.
- f. Elaboración de un programa de Seguimiento, para conocer el cumplimiento de avance de las líneas de acción.
- h. Fortalecimiento de capacidades institucionales para el seguimiento de la vinculación plan-presupuesto del INTA, bajo el enfoque de GpRD.

➤ Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP)

Con el objetivo de describir las prioridades del INTA, en materia presupuestaria en el corto y mediano plazo y cómo se refleja en la asignación de recursos, se elaborará un MPMP del INTA.

➤ Sistema de Costos

Para disponer de información de gestión de calidad y oportuna que apoye la toma de decisiones, así como determinar el costo de los bienes y servicios de la institución, es necesario establecer las siguientes acciones:

- a) Ajuste del término “costos unitarios” de la Ley 8131.
- b) Establecimiento del sistema de costos.
- c) Análisis sobre gasto por insumo, actividad, entre otros factores.
- d) Revisión del enfoque conceptual de costos:

- Establecimiento de los instrumentos para un sistema de costos.
- Establecimiento de la interoperabilidad de los diferentes sistemas de información.
- Definición de los pilotos para el sistema de costos.

e. Establecimiento de la estrategia de acción para una unidad de implementación de costos:

- Elaboración y ejecución de un plan de acción para la implementación.
- Evaluar la ejecución de la implantación de los pilotos.

9.3 Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones

El INTA, procura alinear la vinculación plan-presupuesto con el plan de compras institucional, para ello es importante la coordinación con los diferentes centros de costos y establecer de manera coordinada y participativa el plan de compras. Lo anterior permitirá una mayor eficiencia en las compras, mayor transparencia en los procesos de controles internos y externos y una mayor eficiencia en la asignación presupuestaria.

Para lograr la estrategia, es necesario alinearla con los siguientes aspectos:

Líneas de acción:

- Integración y coherencia entre presupuesto, contabilidad, financiero y tesorería.
- Elaboración de mecanismos para mitigar los riesgos sobre las cuentas.

9.4 Gestión de Programas y Proyectos

La orientación está en la gestión de programas y proyectos efectiva, eficiente en la institución, bajo un enfoque para resultados que generen valor público y contribuyan al logro de los objetivos del sector agropecuario y del desarrollo del país.

Líneas de acción:

- Desarrollar capacidades institucionales en materia de proyectos.
- Participar en el Programa Nacional permanente de fortalecimiento de capacidades en Proyectos que realice SNIP.
- Fomentar y participar en Programas institucionales y Sectoriales de Capacitación y Formación de Proyectos.
- Lograr cooperación técnica no reembolsable para proyectos.
- Aplicar herramientas innovadoras que posibiliten la georreferenciación de los proyectos que se realizan a nivel del INTA.

9.5 Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación dentro del INTA se enmarca en los planes, programas y proyectos que se mantienen en el ámbito nacional (PNE, PNDIP), sectorial (Plan SAN) e institucional (MAPP), bajo el marco de la gestión para resultados en el desarrollo, que permita apoyar la toma de decisiones en forma oportuna por parte de las diferentes jefaturas dentro del INTA, lo cual a su vez contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

Líneas de acción:

➤ Seguimiento

- a) La UPI, conjuntamente con Sepsa, llevará a cabo el seguimiento de las metas del PNE, PNDIP y Plan SAN correspondiente a la institución.
- b) La UPI, conjuntamente con las unidades técnicas de la institución, llevará a cabo el seguimiento de las metas en la MAPP.
- c) A nivel trimestral, se realizarán reportes de seguimiento a metas de programas y proyectos para informar a la Dirección Ejecutiva y tomar las decisiones respectivas.
- d) El seguimiento semestral dará cuenta del avance en las metas anuales de los programas/proyectos. Asimismo, se analizarán los rezagos y sus causas y se establecerán los planes de mejora para tomar las medidas correctivas de manera oportuna.
- e) Por otra parte, se le brindará seguimiento a las metas anuales que no fueron cumplidas en el año anterior, analizando si las medidas indicadas en el plan de mejora se están ejecutando y han permitido subsanar los desfases.
- f) El seguimiento anual presentará el cumplimiento de las metas anuales programadas dentro de los programas/proyectos a nivel institucional. Además, se analizará el cumplimiento de las metas anuales que contribuyen al logro de las metas de programas y proyectos del PNDIP, PNE y SAN, enfatizándose en los bienes y servicios que se entregan al sector agropecuario.
- g) Cada programa incluirá el análisis de la relación entre la estimación y la ejecución presupuestaria, acciones de mejora para aquellas metas anuales no cumplidas y los desafíos que debe asumir cada área según las limitaciones presentadas.
- h) Se brindará asesoría y acompañamiento para el seguimiento o ajustes por parte de la UPI y la DAF, como parte del fortalecimiento de una cultura de rendición de cuentas y transparencia en la gestión pública.
- i) Se elaborará un procedimiento metodológico de seguimiento físico y financiero de la gestión institucional.

- j) Se diseñará una estrategia de divulgación de los resultados del seguimiento a los distintos programas y proyectos para el fortalecimiento de la transparencia del accionar del INTA ante el sector agropecuario y la sociedad costarricense.

➤ **Evaluación**

- a) La evaluación se enmarca principalmente en el PEI, para conocer el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, y que permita ajustarlos al vencimiento del 2027 de manera exitosa lo cual contribuirá al igual que el seguimiento, al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.
- b) Evaluación del PEI conforme a lo programado.
- c) Preparación de la metodología para la Evaluaciones del PEI 2022-2027, en el periodo 2024 en procura de una rigurosidad técnica (evaluabilidad) en la selección de los indicadores y el establecimiento de criterios técnicos.
- d) Fortalecimiento de las capacidades en evaluación del personal de la UPI, de personas funcionarias técnicas de la institución, mediante la implementación de capacitaciones, talleres, procesos de sensibilización, asistencia técnica, intercambio de experiencias a nivel nacional, entre otras; que favorezca una cultura de evaluación.
- e) Fortalecer y alinear el vínculo entre los componentes de la GpRD: planificación, presupuestación, gestión financiera, proyectos, seguimiento y la evaluación.
- f) Posicionar el papel de la UPI y la DAF en materia de evaluación institucional, mediante el establecimiento de una Política Institucional de Evaluación.

X. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD en el INTA

La implementación de la GpRD implica tomar una serie de medidas que deben traducirse en acciones concretas dentro del INTA, para alcanzar los objetivos planteados en este documento.

10.1 Ámbito político:

- Continuar con el compromiso por parte del Director Ejecutivo y funcionarios que permita trascender los períodos de Gobierno, para perfeccionar la GpRD en el INTA, y de acuerdo con las demandas presentadas por el sector agropecuario nacional.
- Promover la continuidad de la visión política-estratégica orientada a GpRD.
- Fortalecer la normativa interna del INTA para que la implementación del modelo de GpRD tenga respaldo legal de manera explícita.

10.2 Ámbito institucional:

- Fortalecer la coordinación entre Mideplan y el Ministerio de Hacienda, para definir programas y metas coherentes con la disponibilidad de recursos y que la distribución del presupuesto responda a las prioridades institucionales y sectoriales.
- Mejorar la rectoría de la UPI como encargado de liderar el proceso de implementación del modelo de GpRD en la institución.
- Promover mayor integración organizativa y una comunicación fluida entre los diferentes niveles operativos, de manera que se avance más rápido en la implementación de las acciones para la GpRD.
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas para el sector y la ciudadanía.

10.3 Ámbito direccionamiento de recursos:

- Concientizar y generar capacidades en la institución sobre la importancia de la elaboración de presupuestos plurianuales, que tomen en cuenta la asignación de los recursos para las prioridades de mediano y largo plazo.
- Procurar la disponibilidad de los recursos plurianuales para financiar los programas y proyectos de interés institucional basados en el modelo de GpRD.
- Se debe racionalizar las solicitudes de información a las áreas operativas de la institución para evitar las duplicidades y procesos engorrosos que desorienten a los funcionarios
- Garantizar que los informes de seguimiento, de las metas e indicadores sean elaborados oportunamente y con la información necesaria para que sean considerados como instrumentos esenciales en la toma de decisiones.
- Fortalecer los sistemas tecnológicos de información de acuerdo con las necesidades de los pilares de la GpRD.

10.4 Ámbito de gestión organizacional:

- Contar con instrumentos y lineamientos metodológicos de GpRD que permitan orientar de forma eficiente a los funcionarios en las labores de operativizar los componentes de la GpRD.
- Generar capacidades en los funcionarios en el conocimiento y dominio de las técnicas de GpRD en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.
- Establecer un mecanismo que permita registrar y divulgar constantemente los avances y rezagos encontrados en el proceso de adopción del modelo de GpRD en el INTA, incentivando la participación y el diálogo para mejorar el proceso de su implementación.

- Revisar y actualizar los bienes y servicios producidos por el INTA mediante los programas desarrollados en el marco de GpRD.
- Orientar y fomentar la cultura institucional de la generación de valor público y fortalecer las capacidades del personal en esta materia.
- Contar con una sólida evaluación ex-ante de proyectos como condición para su ejecución.
- Desarrollar y fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación, trabajando de forma integrada y coordinada con Mideplan y Hacienda.
- Coordinar y Orientar la evaluación del desempeño del funcionario hacia el logro de resultados a través de una adecuada elaboración de la MAPP.
- Articulación permanente de los instrumentos establecidos por Hacienda y Mideplan.

XI. Plan de Implementación

Pilar: Planificación para Resultados –Seguimiento y Evaluación

Eje: 1: Planificación, seguimiento y evaluación para el desarrollo

Objetivo estratégico: Facilitar y promover la articulación y el fortalecimiento de la Planificación, Seguimiento y Evaluación de la institución mediante el enfoque de GpRD.

Línea de Acción	Actividades	Meta/Indicador	Plazos de Ejecución						Responsable	Observaciones
			2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Plan Estratégico Nacional (PEN)	Implementación de las actividades inscritas en el PEN.	Número de actividades inscritas en la MAPP por año		1	1	1	1		UPI - Jefatura Unidad de Hortalizas- Jefatura Unidad Pecuaria	
Plan Nacional de Desarrollo	Implementación de las actividades inscritas en el PNDIP 2023-2026.	Número de actividades inscritas en la MAPP por año		2	2	2	2		UPI- Jefatura Unidad de Hortalizas	
Planes Sectoriales Nacionales	Implementación de las actividades inscritas en los planes sectoriales.	Número de actividades inscritas en la MAPP por año							UPI	
Plan Institucional Estratégico del INTA 2022-2026	Implementación de la estrategia institucional.	Número de actividades inscritas en la MAPP por año.	5	16	11	11	10	12	DIDT (jefaturas de departamentos y unidades)	
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Incorporar las metas e indicadores de los ODS en los diferentes	Número de metas e indicadores incorporadas en	4	4	4	4	4	4		

	instrumentos de planificación en que participa el INTA (PNDIP, PEN, Planes Sectoriales, PEI, POI) con su respectivo seguimiento anual.	los planes institucionales								
Mejoramiento de la Gestión Pública	Promoviendo estímulos participativos en las instituciones que permitan dar a conocer los avances y logros en la efectividad de su gestión, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la ciudadanía.	Número de actividades de rendición de cuentas.		1					UPI- DIDT	Publicación de la memoria. Rendición de cuentas para los usuarios.
	Fortalecimiento de las Contralorías de Servicios Institucionales: propiciar el fortalecimiento de la gestión de las Contralorías de Servicios Institucionales, como un mecanismo para	Número de actividades para fortalecer la gestión de las Contralorías de Servicios.		1					UPI- D.E- Contraloría de Servicios-	

	garantizar los derechos de las personas usuarias de los servicios públicos.										
Fortalecimiento de la Planificación Institucional	Implementación de la estrategia institucional con el enfoque de GpRD.	Seguimiento anual a los indicadores de la estrategia institucional.		1	1	1	1		UPI-DAF	DIDT-	
	Actualización y elaboración de procedimientos institucionales.	Número de actualizaciones o procedimientos elaborados.							UPI		
	Articulación y vinculación Plan presupuesto- plan de compras.	Plan de compras Aprobado Publicación del plan compras Reuniones de coordinación con las jefaturas de departamentos – planificación - DAF	1	1	1	1	1	1	Proveeduría-DAF		Nov-Dic como se va a realizar la articulación, procedimientos responsables Documento aprobado en el mes de Diciembre Publicación en Enero

Pilar: Presupuesto por Resultados										
Objetivo estratégico: Generar acciones para la formulación, programación, aprobación, ejecución y control de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificación en la planificación.										
Línea de Acción	Actividades	Meta/Indicador	Plazos de Ejecución						Responsable	Observaciones
			2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Estructura programática del Presupuesto	Fortalecimiento de capacidades institucionales para el seguimiento de la vinculación plan-presupuesto del INTA, bajo el enfoque de GpRD.	Estructura programática de presupuesto enfocada GpRD. Modelo de centros de costos aprobado	1	1					Jefaturas de departamento	
Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP)	Elaboración del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.	MPMP aprobado e implementado		1					DAF-UPI	
Sistema de Costos	Establecimiento del sistema de costos.	Modelo de costos implementado		1					Jefaturas de departamento	

Pilar: Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones										
Línea de Acción	Actividades	Meta/Indicador	Plazos de Ejecución						Responsable	Observaciones
			2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Integración y coherencia entre presupuesto, contabilidad, financiero y tesorería. (Presupuesto y contabilidad)	Conciliación de registros mensuales entre Presupuesto y contabilidad	Informe presentado a Tesorería Nacional y Contabilidad Nacional	1	1	1	1	1	1	DAF	
Elaboración de mecanismos para mitigar los riesgos sobre las cuentas (La información financiera).	Elaboración Matriz de riesgos para la DAF	Plan de Mejora SEVRI implementado	1	1	1	1	1	1	DAF-Control Interno.	

Pilar: Gestión de Programas y Proyectos										
Línea de Acción	Actividades	Meta/Indicador	Plazos de Ejecución						Responsable	Observaciones
			2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Desarrollo de capacidades institucionales en materia de proyectos.										
Participación en el Programa Nacional permanente de fortalecimiento de capacidades en Proyectos que realice SNIP.										
Fomento y participación en Programas institucionales y Sectoriales de Capacitación y Formación de Proyectos.										
Desarrollo de proyectos de investigación institucional establecidos en el PNDIP.	Generación de tecnologías agropecuarias.	Número de tecnologías agropecuarias generadas.	0		1	3	3		DIDT	
Logro de cooperación técnica no reembolsable para proyectos.										
Desarrollo de mecanismos que posibiliten la georreferenciación de los proyectos que se realizan a nivel del INTA.	Elaboración de mecanismos georreferenciales	Número de mecanismos elaborados	0	1						

Pilar: Seguimiento y Evaluación										
Línea de Acción	Actividades	Meta/Indicador	Metas Plazos de Ejecución						Responsable	Observaciones
			2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Para los planes operativos institucionales y los planes sectoriales, se diseñará el procedimiento para el seguimiento y el instrumental metodológico para su implementación y ejecución por parte de las Unidades de Planificación Institucional.	Elaboración de procedimiento para el seguimiento y el instrumental metodológico para su implementación de los planes operativos institucionales y los planes sectoriales	Número de procedimientos elaborados.		1						UPI
Se elaborará un procedimiento metodológico de seguimiento físico y financiero de la gestión institucional.	Elaboración de procedimiento metodológico de seguimiento físico y financiero de la gestión institucional.	Número de procedimientos elaborados		1				1		DAF-UPI
Se diseñará una estrategia de divulgación de los resultados del seguimiento a las distintas intervenciones públicas para el fortalecimiento de la transparencia del	Elaboración de procedimiento de divulgación de resultados	Número de procedimientos elaborados		1						UPI

accionar del gobierno ante la ciudadanía.										
Fortalecer y alinear el vínculo entre los componentes de la GpRD: planificación, presupuestación, gestión financiera, proyectos, seguimiento y la evaluación.	Elaboración de lineamientos metodológicos de implementación de GpRD	Número de lineamientos elaborados		1					UPI-DAF	

XII. Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sistema de Evaluación Prodev. (2013).

García López, Roberto, y García Moreno, Mauricio. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Washington:DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

García Moreno, Mauricio; Kaufmann, Jorge y Sanginés, Mario. (2015).

Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda -- San José, CR: MIDEPLAN-MINHAC, 2016.