

**Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social**

Trabajo Final de Graduación: Proyecto

“Análisis del pilar de planificación para resultados del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como modelo organizativo del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), periodo 2023”

Proyecto Final de Graduación sometido ante el Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes:

Bach. Emanuel Chacón Díaz

Bach. Isabel Cristina García Prado

Tutor:

MSc. Roberto Vargas Pacheco


Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica

Enero, 2024

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



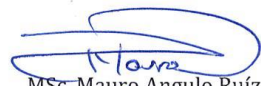
Msc. Fabián Arce Soto
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales



Msc. Carlos Ulate Azofeifa
Representante de la Dirección
Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS)




MSc. Michael Arroyo Zeledón
Lector Interno



MSc. Mauro Angulo Ruíz
Lector Externo



MSc. Roberto Vargas Pacheco
Tutor



Bach. Emanuel Chacón Díaz.
Postulante



Bach. Isabel García Prado.
Postulante

RESUMEN EJECUTIVO

El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), fue creado medio de la Ley 6877 del 29 de julio de 1983, con el objetivo de “fomentar el desarrollo agropecuario en el país, mediante el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y protección contra inundaciones” (p. 1), así como fomentar, investigar y proteger el recurso hídrico del país, tanto a nivel superficial como subterráneo.

Mediante la Directriz N°093-P, denominada “Gestión para Resultados en el Desarrollo dirigido al sector público (GpRD)” (2017), el Gobierno de la República de Costa Rica, en el artículo 2°- instruye al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), y al Ministerio de Hacienda, en lo sucesivo (MH), para que asuman la responsabilidad de impulsar la GpRD en el sector público. Posteriormente, la Contraloría General de la República, elaboró un Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados del Sector Agropecuario. Informe N°DFOE-EC-IF-00024-2020 (2020), en el que se señala que el sector presenta limitaciones en la implementación del modelo con enfoque para resultados, debido a la ausencia de aspectos claves en los procesos de planificación, articulación, seguimiento y evaluación de los resultados sectoriales. Dado lo anterior, surge el interés de realizar la presente investigación, denominada **“Análisis del pilar de planificación para resultados del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como modelo organizativo del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), periodo 2023”**.

Para el desarrollo de esta investigación se ha optado por un enfoque naturalista-humanista o interpretativo para el estudio, lo cual implica centrarse en comprender y analizar el significado de las acciones humanas y la vida social. Este enfoque permitirá una exploración profunda de la implementación del pilar de planificación para resultados, del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).

La investigación se basa en un enfoque descriptivo, centrándose en describir, registrar, analizar e interpretar la actualidad y la composición de la GpRD en el SENARA. La población objetivo incluye directores, jefaturas y coordinadores, seleccionados según años de servicio, liderazgo y su papel como canal de comunicación con los colaboradores.

El estudio analiza la implementación del pilar de planificación para resultados del modelo de GpRD como modelo organizativo del SENARA durante el año 2023, con el propósito de proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión estratégica de la institución. Se destaca el énfasis en proporcionar una visión detallada del estado actual de la gestión estratégica en la institución.

DEDICATORIA

Este TFG, representa un logro a nivel académico y personal, el cual está dedicado a mi familia, quien me ha brindado apoyo en este proceso, y cuyos miembros son quienes me motivan a ser una mejor persona todos los días y a seguir luchando por mis sueños.

Al Senara, por abrirnos las puertas para llevar a cabo esta investigación; a todas las personas que, con sus palabras de aliento, nos motivaron; a los profesores Óscar Juárez y Roberto Vargas, que nos orientaron para realizarlo, a mi compañero Emanuel Chacón, que, gracias al esfuerzo y motivación constante, nos permitió culminar este proceso.

Isabel García Prado

Dedico mi TFG a Dios, que me sostuvo y supo todo lo que pasé durante este camino académico que no fue fácil. Luego a mis mamás Shilliam Díaz y Lilliana Castillo, quienes siempre me han brindado su amor, apoyo incondicional y sabios consejos a lo largo de mi vida. Sin su constante aliento, esta tesis no habría sido posible.

A mi compañera, Isabel García, por compartir este viaje académico conmigo. Su paciencia, amistad, colaboración y motivación me han inspirado y han enriquecido este proceso.

A todas las personas que formaron parte y brindaron su apoyo en esta investigación, su contribución ha sido inestimable, principalmente a nuestra Asistente de la Escuela, Nellita. Gracias por compartir su tiempo, conocimientos y experiencias.

Gracias, gracias y gracias a todos(as)

Emanuel Chacón Díaz

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que nos han colaborado en este proceso; al Senara por abrirnos las puertas para realizar esta investigación; a nuestros profesores tutores que nos han apoyado durante este proceso.

Isabel García Prado

A Dios, al universo y a la vida, que permitieron que muchas personas estuvieran inmersas en este progreso académico.

A mis tutores, Óscar Juárez y Roberto Vargas, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia a lo largo de esta investigación. Su guía y experiencia fueron fundamentales para el éxito de este proyecto.

A todos(as) mis compañeros(as) que forman parte del camino, apoyo constante en este arduo camino académico.

Agradecer a los tutores que nos colaboraron, y a doña Zayda, nuestra filóloga.

Gracias, gracias y gracias a todos(as)

Emanuel Chacón Díaz

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
ABREVIATURAS.....	11
Introducción	12
Capítulo I. El Problema y su Importancia.....	13
1.1. Tema	14
1.2. Antecedentes.....	15
1.2.1. Antecedentes de investigación	15
MIDEPLAN promueve la implementación de la Gestión para Resultados en procesos de planificación (28 de agosto de 2018)	17
1.2.2. Antecedentes Contextuales y Normativos	19
1.3. Definición del Objeto de Estudio	26
1.3.1. Dimensiones del objeto de estudio	26
1.4. El problema de investigación.....	27
1.5. Objetivos de investigación.....	29
1.5.1. Objetivo general.....	30

1.5.2. Objetivos específicos	30
1.6. Justificación	30
Capítulo II. Marco Teórico	35
2.1. Modelo Organizativo Institucional.....	35
2.2. Cultura Organizacional	36
2.3. Planificación.....	36
2.4. Gestión para Resultados	37
2.5. Gestión para Resultados en el Desarrollo	40
2.6. Pilares de la GpRD.....	42
2.7. Gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico	45
2.8. La Gestión para Resultados y el aporte al Valor Público.....	45
Capítulo III. Marco Metodológico.....	49
3.1. Enfoque investigativo seleccionado	50
3.2. Tipo de investigación	52
3.3. Población, muestreo y fuentes de investigación.....	54
3.3.1. Fuentes de información.....	55
3.4. Estrategia y Técnicas de Investigación	55
3.5. Definición de las variables o categorías de análisis	57
3.6. Alcances y limitaciones del estudio	62
3.7. Factores éticos de la investigación.....	62

Capítulo IV. Análisis de resultados	66
4.1. Estado de la planificación para resultados del ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA.....	66
4.1.1. Estado de la planificación para resultados	66
4.1.2. Estado de la planificación para resultados dentro de la P.E.I y P.O.I -Presupuesto ...	67
4.2. Incidencia de la planificación para resultados del ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA	69
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	94
5.1. CONCLUSIONES.....	94
5.2. RECOMENDACIONES	96
Capítulo VI. Plan de acción o propuesta.....	99
5.1. Objetivos, actividades y resultados esperados.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS	117
ANEXOS	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios que rigen la GpRD	37
Figura 2 Pilares del ciclo de gestión	39
Figura 3 Conocimiento del Modelo de GpRD	69
Figura 4 Aplicación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, en el Senara	70
Figura 5 Conocimiento del concepto de planificación para resultados	75
Figura 6 Problemática y priorización en el proceso de planificación para resultados en las Unidades	80
Figura 7 Actores más importantes en la implementación de la planificación para resultados	83
Figura 8 Análisis FODA	87
Figura 9 Ejes de acción	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de los objetivos	55
Tabla 2 Conocimiento y aplicación del modelo de GpRD	71
Tabla 3 Actores internos y externos que están vinculados en el proceso de la planificación para resultados.	82
Tabla 4 Cuadro comparativo de acciones propuestas por el MIDEPLAN y las ejecutadas por el SENARA basadas la Planificación para Resultados.	88
Tabla 5 Eje Ausencia de conocimiento del modelo de GpRD	94
Tabla 6 Eje de comunicación	96
Tabla 7 Eje de transparencia	97
Tabla 8 Instrumento para definir los ejes de acción	103
Tabla 9 Cadena de Resultados	104
Tabla 10 Matriz de seguimiento y evaluación periódica	105

ABREVIATURAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CGR: Contraloría General de la República.

COTECSA: Comité Técnico Sectorial Agropecuario.

EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social.

GpR: Gestión para Resultados.

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MH: Ministerio de Hacienda.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

PE: Planificación Estratégica.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

POI: Plan Operativo Institucional.

PPR: Planificación para Resultados.

PPS: Planificación y Promoción Social.

SENARA: Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento.

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial.

SUA: Sociedades de Usuarios de Agua.

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.

UTN: Universidad Técnica Nacional.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación se basa en el análisis de la planificación para resultados del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como modelo organizativo en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara). Una vez analizado el texto de este modelo, se enfocará directamente en el primer pilar, que es Planificación para Resultados en el periodo 2023.

En el Capítulo I, denominado El Problema y su Importancia, se hace mención del tema de investigación, antecedentes, preguntas de investigación, objeto de estudio, marco normativo, justificación y otros aspectos de importancia para sustentar dicho capítulo.

El Capítulo II, Marco Teórico, contiene los diferentes conceptos que le permitirán, al lector, una mejor comprensión del tema de investigación y en los cuales se sustenta dicha investigación. En él se hace referencia a los siguientes conceptos; modelo organizativo institucional, cultura organizacional, gestión para resultados en el desarrollo, entre otros.

El Capítulo III, Marco Metodológico, consiste en responder a la pregunta de cómo se desarrollarán las etapas del proceso investigativo, donde se abordarán los aspectos metodológicos como lo son; el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, la población y las fuentes de información, la estrategia de investigación, las técnicas de investigación, la definición de las variables o categorías de análisis, la matriz de operacionalización de objetivos, así como el alcance y las limitaciones del estudio y los factores éticos de la investigación.

En el Capítulo IV, se procede a realizar el Análisis de Resultados, de la encuesta aplicada.

En el capítulo V, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones del presente trabajo de investigación.

El capítulo VI contiene el Plan de Acción o Propuesta de esta investigación, el cual incluye una serie de acciones que contribuirán al mejoramiento de la gestión estratégica de la institución.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. Tema

El tema seleccionado para elaborar esta investigación se basa en el análisis del pilar de planificación para resultados del modelo Gestión para Resultados en el Desarrollo, como modelo organizativo del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento, periodo 2023. Esta investigación representa un gran aporte para la institución, específicamente a la Unidad de Planificación Institucional, ya que permitirá conocer la percepción de los colaboradores, respecto a la aplicación de este modelo, y permitirá determinar las acciones de mejora necesarias para su implementación.

Durante este proceso de análisis del pilar de planificación para resultados del modelo de GpRD y su implementación en el Senara, uno de los elementos que incide es la cultura organizacional, la cual se refiere a “el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (Marcis, 2012, p. 1). Los elementos culturales influyen de manera primordial en el desarrollo de las estrategias organizacionales y su consecución; es por todo esto, que debe existir claridad en los principios organizacionales.

Como indica García Echeverría, “la planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial” (2017, pp. 13-26).

Como síntesis de lo mencionado, se hará referencia a cuatro ideas principales que permitirán profundizar el desarrollo de esta investigación, que quedará como producto en la Institución:

- El modelo de gestión organizativo tiene beneficios tanto para la empresa como para los funcionarios: I) para los empleados son: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal, mejoramiento del desempeño laboral; II) para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia, mejorar el

aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

- En el contexto de la organización permitirá ser más competitiva, se puede inferir que la importancia comienza con alinear las actividades empresariales a la visión estratégica para mejorar la comunicación interna y externa (Del Valle, 2016). Por otro lado, el desempeño organizacional es importante, ya que mejora el nivel de calidad de la organización, además encamina un incentivo para adoptar o promover la innovación (Yamakawa Tsuja y Ostos Mariño, 2011).
- Este modelo es una forma de representar en pequeño una realidad determinada, es, por tanto, una simplificación; puede ser, también, un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación, convirtiéndose en algo útil que resuelva necesidades. Se entiende también como “una descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla y modificarla” (Julio Quintana, 2020) (pp. 1-6).
- Por lo tanto, para la investigación y, relacionando este término con la empresa y la gestión se puede definir que un modelo “es un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, que permite estructurar, representar y comprender de una manera simplificada una realidad que puede ser analizable, medible, modificable, flexible sobre la cual se rige la organización” (Julio Quintana, 2020, pp.13-26).

1.2. Antecedentes

En este apartado, se analizarán las investigaciones, los artículos, las publicaciones realizadas, afines a la temática de estudio, el cual se compone de los antecedentes de investigación, clasificados en: contextuales y normativos.

1.2.1. Antecedentes de investigación

Como antecedentes de investigación, se considera el “Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 39 (2007), del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, situado en Caracas, Venezuela.

En el artículo citado, se realiza un análisis sobre el concepto de GpR, el cual tiene una connotación distinta para diferentes actores. Además, se hace una descripción de los elementos

que componen la GpR (Gestión para Resultados), así como su aporte al proceso de creación de valor público; se señalan las principales experiencias en América Latina, donde la GpR no se constituye en un modelo único, sino más bien existen diferentes vías para ponerla en práctica, las cuales están en función de las herramientas que se utilizan, el contexto político, social, económico de cada país, así como sus objetivos.

El rol que debería cumplir la GpR en el ámbito público se articula alrededor de tres ejes principales: 1) mejorar el desempeño del gobierno en su proceso de creación de valor y de producción de resultados; 2) optimizar su sistema de rendición de cuentas ante la sociedad y la transparencia de su actuación; y 3) implantar sistemas de dirección y gestión que promuevan la optimización continua del desempeño de los servidores públicos. (CLAD, 2007, p. 21)

Se señalan los componentes del proceso de creación de valor, los cuales son objeto de atención de la GpR: a) situación social inicial, donde se identifica y diagnostica la situación social que se desea cambiar; b) objetivos estratégicos, sujetos a las líneas de acción o ejes del gobierno y se definen como aspiraciones de cambio social en un momento dado, por ejemplo, Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030; c) unidades de acción estratégica, que se refieren a las instituciones y organizaciones encargadas de la creación de valor; d) cartera de estrategias (programas de gobierno), por ejemplo el Plan nacional de desarrollo 2015-2018, y el de 2019-2022; e) cartera de productos (bienes y servicios); f) objetivos productivos (volumen de bienes y servicios), referidos a la planificación anual y presupuestaria que se realiza para cada año fiscal; g) presupuesto y sistema contable; h) producción de bienes y servicios; i) resultados estratégicos de la acción de gobierno e impacto. Estos componentes constituyen la estructura básica de la creación de valor público, y son claves para la GpR.

Además, se menciona el modelo de GpR adoptado por Colombia, Costa Rica, Uruguay y Chile. En Chile y Uruguay se adoptó "el modelo presupuesto", que da prioridad a la planificación estratégica y a la toma de decisiones, y que promueve la responsabilidad administrativa de los funcionarios e instituciones públicas. Costa Rica y Colombia, adoptaron el "modelo-plan". Este enfoque combina la búsqueda de mejoras en el proceso de formulación de políticas y en la gestión

del sector público, con el objetivo de aumentar el protagonismo de la ciudadanía en el control y la fiscalización del gobierno, para así potenciar el carácter democrático del Estado.

MIDEPLAN promueve la implementación de la Gestión para Resultados en procesos de planificación (28 de agosto de 2018)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), desarrolló el conversatorio: “Planificación en el marco del enfoque de Gestión por Resultados de Desarrollo (GpRD)” para dar a conocer mejor este modelo organizativo, con la participación de más de 200 representantes de las Unidades de Planificación Institucional del sector público costarricense. Este evento tuvo como propósito:

(...) facilitar la armonización del manejo y uso de los conceptos fundamentales de la GpRD, en los procesos de gestión de la planificación para resultados, a su vez manifestó que las Unidades de Planificación Institucional (UPI), son las instancias llamadas para liderar el proceso de implementación de este enfoque. (2019, pp. 1)

El MIDEPLAN define la gestión para resultados como una herramienta vinculada al proceso de planificación, por lo que, de acuerdo con distintas actividades planteadas en este proceso:

La Gestión para Resultados en el Desarrollo orienta la acción colectiva y coherente, mediante la cual los gestores públicos del desarrollo promueven la generación de mayor valor público. Su implementación promueve el cambio sociocultural, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población. (MIDEPLAN, 2019, p. 1)

“Este enfoque establece responsabilidades por el logro de resultados; promueve una rendición de cuentas más efectiva, oportuna y veraz; y permite la verificación por parte de la opinión pública y la ciudadanía” (MIDEPLAN, 2019, p.1).

Un instrumento básico en la GpRD es la cadena de resultados, un instrumento que establece la causalidad entre sus elementos, que van desde los insumos y las actividades, hasta los

productos, efectos e impactos; y responde a tres preguntas esenciales: ¿cuáles son los resultados esperados?, ¿cómo lograrlos? y ¿cómo medir su cumplimiento? (MIDEPLAN 2019, p. 1).

En este proceso, se puede ver el impacto positivo de este modelo desde la planificación, así como hace mención MIDEPLAN (2018), desde el sector público se pueden generar resultados de manera más transparente a través de transformación en el cumplimiento de lo que se espera de este proceso. La GpRD, “promueve el cambio sociocultural, mediante la transformación de la gestión institucional abierta, tendiente a garantizar la efectividad de los bienes y servicios públicos generadores de valor público, que se traducen en satisfacción de la población” (MIDEPLAN, 2019 p. 1).

MIDEPLAN, como ente rector del Sistema Nacional de Planificación (SPN), en el país, ha elaborado el Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico, en el cual resume a la GpRD: “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) y se rige por principios como eficacia-calidad, transparencia, integralidad, participación ciudadana, continuidad y fomento del aprendizaje” (MIDEPLAN, 2016, p. 23).

MIDEPLAN, señala que para implementar la GpRD, se requiere cambios paulatinos en la estructura y operación de las instituciones públicas para lograr los efectos esperados. Los cambios deben llevar a que las instituciones públicas dejen de operar bajo esquemas jerárquicos y centralistas, que se basan en una planificación-presupuesto anual y que hoy por lo general, caracterizan a la mayoría de la Administración Pública tradicional. Se requiere pasar a un estilo de Gerencia Pública, que busque un mejor equilibrio entre la demanda de los beneficiarios de los bienes y servicios públicos y las decisiones internas de las instituciones públicas. Además de promover que se creen los espacios necesarios para la reflexión y el aprendizaje, basados en información documentada proveniente del seguimiento y evaluación. (2016, p. 20)

Otro de los instrumentos de análisis elaborado por MIDEPLAN, y que contribuye a la implementación de la GpRD en Costa Rica, es el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica, cuya finalidad es:

establecer el marco orientador común e integral de la gestión pública costarricense tomando como base el modelo de GpRD del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), considerando sus cinco pilares: Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados, Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, Gestión de Programas y Proyectos y Seguimiento y Evaluación, así como los instrumentos que se han venido desarrollando en el Sector Público, (MIDEPLAN, 2016, p. 7).

Sobre estos pilares se hará referencia en el marco conceptual de esta investigación.

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gerencia Pública (NGP), orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para:

(...) facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (MIDEPLAN, 2016, p. 15)

MIDEPLAN conceptualiza la GpRD como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”. (MIDEPLAN, 2016, p. 15).

1.2.2. Antecedentes Contextuales y Normativos

En el siguiente apartado, se mencionan los antecedentes contextuales que permiten la implementación de la GpRD en Costa Rica, a nivel del Sector Agropecuario y el SENARA, que es la institución objeto de esta investigación.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 33823-H-PLAN del 25 de mayo de 2007, se emitieron los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración del Plan operativo institucional: planificación y programación presupuestaria orientada a resultados a las instituciones públicas” (MIDEPLAN, 2017, p. 6), para dotarlo de un contenido estratégico, orientado a resultados, así como desarrollar un papel más activo en el proceso presupuestario, en cada una de sus fases y que, a su vez, contribuya a la generación de información para la asignación de recursos para mejorar su gestión, y se informe de manera transparente a la ciudadanía cómo se están proveyendo los

productos y qué resultados pueden esperar. Es a partir de este decreto que se realizan los primeros esfuerzos para implementar la GpRD en el país.

El Gobierno de la República de Costa Rica, por medio de la Directriz 093-P del 30 de octubre del 2017, denominada “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)”, establece, al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y al Ministerio de Hacienda (MH), el desarrollo de acciones para que la Administración Pública costarricense se oriente hacia un modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Este modelo conlleva la definición de resultados estratégicos de Gobierno, para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro de mejores condiciones de vida de los costarricenses.

En esta misma Directriz, se señala que la 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. (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017, pp. 1-2)

A su vez, se señala 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.

Como se indica en la directriz de esta cita, con la GpRD se busca mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios. Para lograr la implementación de este modelo, se requiere de una estrategia de cambio institucional, donde se debe pasar de una administración burocrática a una orientada a resultados, y para este cambio es indispensable contar con el recurso humano como agente de cambio en la organización.

Posteriormente, la Contraloría General de la República elabora un Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados del Sector Agropecuario. Informe N°DFOE-EC-IF-00024-2020, en el que se señala que el sector presenta limitaciones en la implementación del modelo con enfoque para resultados, debido a la ausencia de aspectos claves en los procesos de planificación, articulación, seguimiento y evaluación de los resultados sectoriales (CGR, 2020).

Dado lo anterior, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, como ente rector del Sector Agropecuario, emite una directriz, en la cual les solicita, a las instituciones del sector, implementar el enfoque de gestión para resultados en el desarrollo, incorporando dentro de sus diferentes instrumentos de planificación, los cinco pilares de este enfoque, a saber: a) Planificación para Resultados, b) Presupuesto para Resultados, c) Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, d) Gestión de Programas y Proyectos, y e) Seguimiento y Evaluación (MAG, artículo 1, directriz 008-2021-MAG).

En esa misma directriz, se señala que, tanto los jerarcas como las unidades de Planificación y demás dependencias, serán las responsables de la implementación del enfoque de Gestión para resultados, de modo que permita orientar las acciones, haciendo una eficiente asignación y uso de recursos y, con ello, satisfacer las necesidades de las personas productoras del país (artículo 3).

A continuación, se procede a realizar una breve reseña del Sector Agropecuario:

(...), el cual está constituido por todas las entidades o programas que realizan actividades en áreas específicas de la agricultura, la ganadería y la pesca marina, tales como investigación, transferencia de tecnología, capacitación de productores y funcionarios, producción, certificación y distribución de insumos; financiamiento y crédito; transformación de productos agropecuarios; precios y comercialización; sanidad animal y vegetal; riego y avenamiento; titulación, colonización y otras acciones orientadas al ordenamiento y distribución de tierras, seguros, empleo y desarrollo rural; educación, ingeniería agropecuaria y otras actividades similares. (Así reformado por el artículo 16 de la Ley N. ° 7152 de 5 de junio de 1990). (MAG, Ley 7064 FODEA, 1987, artículo 30, 1987, pp.15)

El Sector Agropecuario está conformado por las siguientes instituciones:

1. Consejo Nacional de Producción (CNP).
2. Instituto de Desarrollo Rural (INDER).
3. Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).
4. Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA).
5. Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).

6. Instituto Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología (INTA).
7. Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).
8. Oficina Nacional de Semillas (ONS).
9. CONAC-4S.
10. Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA).
11. Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria (DNEA).

Conforme lo señalado en la Ley 7064, artículo 33, de 1987, el Sector Agropecuario contará con un cuerpo asesor denominado Consejo nacional sectorial agropecuario, que será un organismo de coordinación, consulta e información, conformado por los presidentes ejecutivos, gerentes o bien los directores ejecutivos de las instituciones que conforman el sector.

A su vez, el ministro contará con una Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial (SEPSA), a la que le corresponderá asesorar, elaborar y evaluar los planes, programas, proyectos y propuestas, de conformidad con los lineamientos contenidos en el marco de referencia política establecido por el propio ministro de Agricultura y Ganadería, y de acuerdo con la Ley de Planificación Nacional y otras disposiciones legales conexas (Ley 7094, 1987, artículo 34).

Como apoyo a esta secretaría funcionará el Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA), que será el encargado de coordinar y armonizar el proceso de planificación de las instituciones involucradas en las actividades del sector agropecuario, el cual estará conformado por: a) el director de SEPSA; b) el director de la División de planificación y coordinación sectorial del Ministerio de planificación nacional y política económica, o su representante; y c) los jefes de departamento o unidades de planificación de las instituciones representadas en el Consejo nacional sectorial agropecuario (Ley 7094, 1987, artículos 43 y 44).

El **Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA)**, se creó mediante la Ley 6877 (1983), cuyos objetivos están señalados en el artículo 2 de la Ley:

- a) Fomentar el desarrollo agropecuario en el país, mediante el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y protección contra inundaciones.
- b) Contribuir a desarrollar preferentemente aquellos proyectos de desarrollo agropecuario que se sustenten en una justa distribución de la tierra.

c) Procurar que, en el territorio beneficiado por la creación de distritos de riego y avenamiento, se efectúe una modificación racional y democrática en la propiedad de la tierra.

ch) Los atribuidos mediante leyes especiales y sus reglamentos. (Ley 6877, 1983, p.3)

Adicional a lo anterior, el Senara tendrá como funciones principales, según el artículo 3, las siguientes:

a) Elaborar y ejecutar una política justa de aprovechamiento y distribución del agua para fines agropecuarios, en forma armónica con las posibilidades óptimas de uso del suelo y los demás recursos naturales en los distritos de riego.

b) Desarrollar y administrar los distritos de riego, avenamiento y control de las inundaciones en los mismos.

c) Contribuir al incremento y diversificación de la producción agropecuaria en el país procurando el óptimo aprovechamiento y distribución del agua para riego en los distritos de riego.

ch) Investigar, proteger y fomentar el uso de los recursos hídricos del país, tanto superficiales como subterráneos.

d) Promover la utilización de los recursos hídricos del país sin perjuicio de las atribuciones legales del Instituto Costarricense de Electricidad, del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y del Servicio Nacional de Electricidad.

e) Realizar, coordinar, promover y mantener actualizadas las investigaciones hidrológicas, hidrogeológicas, agrológicas y otras que considere necesarias en las cuencas hidrográficas del país, así como las socioeconómicas y ambientales en las áreas y regiones en que sea factible establecer distritos de riego y avenamiento. (Ley 6877, 1982, pp.1-5)

Enseguida, se contextualizan seis ejemplos de planificación para resultados aplicados en las siguientes instituciones:

Universidad Técnica Nacional (UTN)

El primer pilar del "Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en Costa Rica" se centra en la Planificación para resultados. Este enfoque implica analizar la realidad del país y la institución para establecer prioridades, identificar necesidades, involucrar a diferentes actores y programar actividades para abordar esas necesidades. Este pilar tiene impacto en la asignación eficiente del gasto, programas y proyectos, así como su seguimiento y evaluación.

En el caso del sector universitario público, la planificación también abarca un enfoque sectorial, donde los planes y metas deben ser integrales y alineados con una visión sectorial. Es importante que esta planificación sea estratégica y operativa.

La participación es otro componente clave de la Planificación para resultados, ya que se busca la participación de los sectores productivos, la sociedad civil y la comunidad universitaria. En el caso de la UTN, una universidad con una fuerte participación del sector productivo en su gestión, este aspecto resulta esencial. Además, la planificación debe estar vinculada al presupuesto de la institución.

En Costa Rica, varias instituciones aplican la Planificación para Resultados como enfoque de gestión.

- **Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN):** es el ente rector de la planificación en Costa Rica. Se encarga de coordinar, promover y evaluar los procesos de planificación en el país, incluyendo la implementación de la Gestión para resultados en el desarrollo.
- **Ministerio de Hacienda (MH):** este ministerio tiene un papel fundamental en la asignación efectiva del gasto público. A través de la Dirección General de Presupuesto Nacional, se asegura de que los recursos se destinen a programas y proyectos que estén alineados con los resultados esperados.
- **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):** esta institución se encarga de recopilar, analizar y difundir información estadística en Costa Rica. Sus datos son fundamentales para realizar análisis de la realidad del país y establecer las bases para la planificación basada en resultados.

- Contraloría General de la República (CGR): la Contraloría tiene la responsabilidad de fiscalizar el uso de los recursos públicos, y verificar que se estén logrando los resultados esperados. A través de auditorías y evaluaciones, contribuye a la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión.
- Ministerios sectoriales: cada ministerio sectorial en Costa Rica, como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Ambiente y Energía, entre otros, tiene la tarea de aplicar la Planificación para resultados en sus respectivas áreas, estableciendo metas y programas alineados con los resultados esperados.

Estas son solo algunas instituciones que aplican la Planificación para resultados en Costa Rica. Existen otras entidades, tanto a nivel central como descentralizado, que también aplican este pilar y modelo de gestión.

En la Universidad Técnica Nacional (UTN), la PPR se enfoca en analizar la realidad del país y la institución para establecer prioridades y necesidades, involucrar a diferentes actores y alinear los planes y metas con una visión sectorial. La participación de los sectores productivos, la sociedad civil y la comunidad universitaria es un componente clave en la planificación. Además, se enfatiza la vinculación de la planificación con el presupuesto de la institución.

Otras instituciones en Costa Rica, que aplican la PPR, incluyen al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), encargado de coordinar y evaluar los procesos de planificación en el país; el Ministerio de Hacienda, responsable de la asignación efectiva del gasto público; el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), proveedor de información estadística para la planificación basada en resultados; la Contraloría General de la República, encargada de fiscalizar el uso de los recursos públicos; y los ministerios sectoriales, como Educación, Salud y Ambiente, que aplican la PPR en sus respectivas áreas.

Se menciona que estas instituciones son solo algunos ejemplos, y que existen otras entidades, tanto a nivel central como descentralizado, que también se enfocan en la PPR en Costa Rica.

La información proporcionada permite vincular la PPR con la GpRD y su aplicación en diversas instituciones de Costa Rica, ofreciendo un contexto general sobre cómo se implementa este enfoque de gestión en el país.

1.3. Definición del Objeto de Estudio

Para Cohen y Rojas (2019), el objeto de estudio se define como:

La resultante de la intersección entre el problema que instala la necesidad de avanzar a través de un proceso de investigación y los conceptos, sus definiciones y relaciones que otorgan sentido al objeto y que hacen a su interpretación y comprensión. (p. 27)

A partir de los antecedentes investigados, se tendrá por objeto de estudio el proceso de implementación del pilar de planificación para resultados, del modelo gestión para resultados en el desarrollo, como modelo organizativo del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), durante el periodo 2023.

Delimitación Conceptual

De acuerdo con la presente investigación, se delimitan conceptualmente las perspectivas de la GpRD, con herramientas que han sido aplicadas en diferentes ámbitos, tanto de gestión nacional como internacional, de manera referenciada y apartada en el marco general, debido a sus propias características institucionales.

Delimitación Metodológica

Según la presente investigación, se delimitan metodológicamente las perspectivas de la GpRD, la cual, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento de manera cuantitativa con perspectiva interpretativa, con el fin de aplicar herramientas necesarias al producto que se desea generar en la institución.

1.3.1. Dimensiones del objeto de estudio

A partir de la definición del objeto de estudio de la investigación, se plantean tres dimensiones con base en el análisis de la planificación para resultados del modelo GpRD, como modelo de gestión organizativo del SENARA, periodo 2023, Enseguida, se detallan estas:

1. El contexto institucional de SENARA, para la implementación de la GpRD como modelo organizacional: como primera dimensión se pretende que, a través de la implementación de este modelo, el conjunto de factores externos e internos sea un valor agregado a la institución, y que la herramienta pueda ser usada en plazos permanentes como un sistema integrado en la planificación institucional.
2. La percepción de las personas funcionarias de SENARA, como segunda dimensión: se pretende conocer la percepción de los colaboradores, en relación con la implementación de la GpRD como modelo organizacional, así como conocer ideas, aportes e iniciativas que permitan que este modelo sea aplicado de la mejor manera en la institución.
3. El propósito de la tercera dimensión es conocer los resultados de la implementación de la GpRD como modelo organizativo en el SENARA, de tal modo que permita generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión, en forma colectiva, coordinada y complementaria.

1.4. El problema de investigación

La importancia del problema de investigación es realizar un análisis reflexivo acerca del objeto de estudio, con el fin de contestar al qué de lo que los autores pretenden llevar a cabo, por lo que el presente trabajo investigativo se centrará en dos conceptos claves para esta reflexión, los cuales serán: la gestión para resultados en el desarrollo y el modelo organizativo institucional.

El presente problema de investigación se hará con base en el análisis de la implementación del pilar de planificación para resultados, del modelo de gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) como modelo organizativo en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), durante el periodo 2023.

De acuerdo con lo anterior, se construyen iniciativas que permitirán profundizar en el problema de investigación:

- La gestión para resultados en el desarrollo, que permite gestionar el quehacer de las instituciones públicas a través de este modelo, con habilidades prácticas que permiten la formulación de estrategias, planes de acción y el uso de herramientas para asegurar la consecución de logros en el quehacer institucional.

- Además de tener como propósito colaborar en consolidar las capacidades gerenciales de funcionarios/as encaminadas a la gestión, monitoreo y evaluación de intervenciones públicas, desde la perspectiva de la gestión para resultados en el desarrollo, a través de los resultados de la investigación.
- Dentro de las necesidades esenciales, que se buscan abordar en el futuro modelo organizacional, se contempla su diseño fundamentado en la teoría de sistemas o de la complejidad. Aunque existe una variedad de modelos entre los cuales seleccionar, lo más crucial al momento de su definición es su capacidad inherente para fortalecer la institución.

La gestión basada en resultados es un enfoque que se centra en medir y evaluar los resultados alcanzados por una organización, en lugar de centrarse simplemente en procesos o actividades, mejorar la implementación de la planificación para resultados y, como modelo organizacional del SENARA, permitirá tener varios beneficios:

- Centrarse en metas y resultados: la GpRD ayuda a definir metas y objetivos claros, para que las organizaciones puedan centrarse en lograr resultados reales y mensurables.
- Mayor eficiencia: al medir el desempeño y los resultados, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y optimizar los procesos para utilizar los recursos de manera más eficiente.
- Rendición de cuentas: la GpRD ayuda a crear una rendición de cuentas clara, al vincular acciones específicas con resultados. Promueve una mayor responsabilidad dentro de la organización.
- Decisiones más inteligentes: al tomar decisiones basadas en datos y resultados, en lugar de solo opiniones o intuiciones, las organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas más inteligentes.
- Alineación con los objetivos estratégicos: la implementación exitosa de la GpRD garantiza la alineación de las operaciones diarias con los objetivos estratégicos, a largo plazo, de la organización.
- Cambiar la cultura institucional hacia un enfoque orientado a resultados significa un cambio en el pensamiento y la práctica diaria. Esto puede incluir el fomento de una

cultura de aprendizaje continuo, celebrar el éxito basado en resultados, y ser adaptable para medir y evaluar resultados.

En resumen, mejorar la implementación del pilar de planificación para resultados del modelo de GpRD del SENARA, y el cambio cultural hacia un enfoque orientado a resultados, contribuirán significativamente a la efectividad organizacional y al éxito continuo.

Dado lo anterior, surge la siguiente interrogante de investigación:

Pregunta primaria:

- ¿De qué manera se ha implementado el pilar de Planificación para resultados del modelo de gestión para resultados en el desarrollo, como modelo organizativo en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), durante el periodo 2023?

Preguntas secundarias:

- ¿Cómo será el contexto institucional de SENARA, para la implementación del pilar de planificación para resultados del modelo de GpRD, como modelo organizacional?
- ¿Cuál será la percepción de las personas funcionarias de SENARA, en relación con la implementación del pilar de planificación para resultados del modelo de GpRD, como modelo organizacional?
- ¿Cuáles serán los resultados del proceso de implementación de la planificación para resultados del modelo de GpRD, como modelo organizacional en SENARA?

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

- Analizar la Gestión para resultados con base en el primer pilar del Modelo de Gestión para resultados (Planificación para Resultados), como modelo organizativo en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), durante el periodo 2023, de manera que se facilite el planteamiento de acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión estratégica de la institución.

1.5.2. Objetivos específicos

- Contextualizar el estado de la gestión para resultados en el desarrollo con base en el primer pilar de Planificación para Resultados, en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).
- Describir la incidencia de la Planificación para Resultados dentro del trabajo realizado en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), en la implementación de la Gestión para resultados en el desarrollo como modelo organizacional.
- Elaborar un plan de mejoramiento que contribuya a la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo, como modelo organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).

1.6. Justificación

En el desarrollo de esta investigación, se reúnen varios elementos propios de un proceso de planificación. En este caso, se analizará la implementación del pilar de planificación para resultados, del modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA.

Uno de los conceptos, que es de gran importancia para esta investigación, es la Gestión para resultados en el desarrollo, la cual se define:

(...) como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (García López y García Moreno, 2010, p. 7)

Dentro de los instrumentos de planificación, en los cuales se puede aplicar la GpRD, está el Plan Estratégico Institucional (PEI), que facilita a las instituciones públicas generar el valor público que les corresponde desarrollar y aportar al desarrollo del país. Según el artículo 13 del Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, del 6 de mayo de 2013:

Los PEI son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los Planes Operativos Institucionales (POI), así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia. (MIDEPLAN, 2013, p.31.)

La GpRD es una estrategia de cambio institucional que vincula la gerencia con el usuario, el responsable de tomar decisiones con el que se verá afectado por esas decisiones (BID, 2015, p. 4). Es importante que este modelo se implemente de abajo hacia arriba y viceversa en la organización, que los colaboradores tengan conocimiento de dicho modelo y su mecanismo de implementación en ella, así como los resultados que espera obtener la institución con la aplicación del modelo.

Se debe tener en cuenta que la GpRD requiere transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, y crear una nueva orientada hacia los resultados (BID, 2010, p. 10), de manera que permita fortalecer los niveles de planificación estratégica y operativa, así como los vínculos entre ellos.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Marcos, 2012).

Por otro lado, se identifica que hay factores internos y externos que inciden en la implementación de un modelo. Para Quiroa (2021, pp. 13-20) “Los factores internos son todos los factores que son parte de la estructura interna de una empresa y que pueden incidir sobre el resultado de un proyecto” y en el logro de los objetivos propuestos: en este caso, ese conjunto de factores internos conforma la cultura de una organización.

Es importante señalar que la Planificación se constituye en un proceso técnico-político que explora las condiciones de la entidad, construye su futuro, establece sus logros y procesos críticos en el marco de su mandato legal y social, con el fin de acelerar cambios favorables en los distintos usuarios y destinatarios de las acciones de la entidad pública (Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y la Lucha contra la Pobreza- PADEP-, 2009, p. 29). Dado lo anterior, se evidencia que la Unidad de Planificación Institucional del SENARA, posee una gran labor en cuanto a la implementación de dicho modelo en él y, aunado a eso, el desarrollo de esta investigación representa un aporte para la organización, ya que permitirá mejorar el proceso de implementación de este modelo ahí.

La Planificación económica y social, representa una oportunidad para intervenir en la dinámica de una organización, desde un punto de vista participativo, en el cual se tome en cuenta la opinión de los colaboradores y, a través de la planificación asesorar, facilitar, guiar y apoyar en los diferentes procesos de planificación que se realizan en una organización.

Como profesionales en el campo de la Planificación Económica y Social, es una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos, conocer la dinámica de una organización, las funciones y procesos que se realizan desde las unidades de Planificación Institucional, así como la articulación con las demás unidades que conforman la organización.

De acuerdo con la información analizada, es importante destacar que este modelo de gestión se abordará de manera integral, con la colaboración y apoyo de la Unidad de Planificación del SENARA. En el desarrollo de esta investigación, se abordará el primer pilar del ciclo de la GpRD, lo anterior por motivos del tiempo que conlleva analizar el modelo completo; por esta razón, la investigación será enfocada en la planificación para resultados, con el fin de garantizar la elaboración de la propuesta, que contribuya a la implementación de este modelo en la organización.

La Planificación Económica y Social, es una carrera que aporta en múltiples áreas, como lo son: la social, económica, ambiental, entre otras; además, reúne las capacidades para trabajar de manera organizativa y participativa con distintos grupos, actores sociales en sectores públicos y privados. Uno de los principales pilares de la planificación es el proceso de desarrollo organizacional y, para ello, se tiene que concientizar el trabajar de forma unánime con las personas en cuanto a su pensar, actuar, en las distintas acciones en diferentes áreas.

En la planificación, se trabajan aspectos que reúnen capacidades para el desarrollo de planes estratégicos, operativos y tácticos en diversas áreas o ejes, diagnósticos comunales, aportes en temas económicos, acompañamiento de análisis financieros, estadístico y contables, planes territoriales, planes, programas, proyectos en sus distintas áreas, como local, municipal, sectorial, regional, a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico se refiere a: “Todo este conjunto de teorías específicas, supuestos, categorías, conceptos y contenidos que conforman el marco teórico de una investigación sirven de referencia para ordenar y articular los hechos que tiene relación con el problema” (Cerda, 1991, p. 206).

Para Maxwell (2013), los marcos teóricos y conceptuales son construidos por los investigadores y necesitan un paradigma filosófico y un paradigma metodológico, para informar el trabajo de un investigador, y una teoría formal; se utiliza para dar sentido a los eventos o sucesos que un investigador ve o quiere iluminar en el estudio. Un investigador que construye un estudio sólido incluiría tanto un marco teórico como un marco conceptual, que pondría a prueba e informaría acerca de cada aspecto de la recolección de datos y el análisis e interpretación.

El siguiente apartado contiene los postulados teóricos que darán fundamento a la presente investigación. Se hará referencia a conceptos como la gestión para resultados en el desarrollo, la planificación, la cultura organizacional, el diseño organizacional, el modelo organizativo, por lo que se realizará el análisis desde diferentes perspectivas teóricas, así como la vinculación con el objeto de estudio y el problema de investigación.

2.1. Modelo Organizativo Institucional

Un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio, el bien o servicio que se ofrece y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados que se requieren y sus grupos de habilidades requeridas (Chin, s.f.).

La estructura es la forma en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que se refleja en el organigrama. Esta es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización.

Existen tres componentes claves en la estructura de acuerdo con Daft (2000, p. 34):

- ✓ La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores.
- ✓ La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos (sic) en la organización total.
- ✓ El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales. Los dos primeros son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los colaboradores.

2.2. Cultura Organizacional

Chiavenato (1993), citado por Mena (2019), plantea que la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

"La cultura organizacional es un elemento que contribuye a que las empresas logren alcanzar sus objetivos y puedan ser competitivas" (Guzmán, 2015, pp. 25-26).

2.3. Planificación

La planificación puede verse como la estructura principal de un árbol del que crecen las ramas de un sistema organizativo. La planificación se define como el desarrollo de un marco estratégico, que puede identificar prioridades y establecer principios funcionales para abordar cualquier necesidad apremiante. La planificación es esencial para mirar hacia el futuro, lo que permite una acción rápida y eficaz.

El PNUD define la planificación “como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos” (PNUD, 2009, p. 7).

La planificación:

(...) es el proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales (Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, artículo 2, 2013, p.23).

Otra definición sobre el concepto de planificación es el siguiente, según Púras:

La planificación tiene por objeto establecer el rumbo y las metas de una organización, definiendo los pasos a seguir para alcanzarlas. Parte de una situación real, el presente, visualizando un futuro deseado en la creencia de que es posible 'construirlo' y alcanzarlo a través de un conjunto de mecanismos y procesos. Implica, por tanto, la toma de una serie de decisiones en base a (sic) una lógica causal que nos permitirá identificar aquellos elementos necesarios para ir transformando la realidad, de una manera dirigida, hasta alcanzar los resultados esperados. (2014, p. 26)

La planificación conlleva el establecimiento de metas u objetivos, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y procedimientos). También implica un proceso de toma de decisiones, un proceso de pronosticar (anticipar), visualizar (representar un futuro deseado) y predestinar (actuar para realizar el concepto de adivinar el futuro).

2.4. Gestión para Resultados

La Gestión para resultados es un marco conceptual, cuya función es la de facilitarles a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, con el propósito de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y

efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (BID y CLAD, 2007, p. 167)

La Gestión por resultados es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras en los resultados del país, para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

La GpR es caracterizada por:

- ✓ una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios;
- ✓ una cultura y un instrumental de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos del Estado para mejorar los resultados del desempeño de las organizaciones y funcionarios públicos;
- ✓ sistemas de información que permitan monitorear la acción pública, informar a la ciudadanía e identificar y evaluar el aporte realizado;
- ✓ promoción de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos a través de un proceso de mejoramiento continuo;
- ✓ sistemas de contratación de los funcionarios de dirección pública con miras a profundizar su responsabilidad, compromiso y capacidad de acción;
- ✓ sistemas de información que favorezcan la toma de decisiones de los actores que participan en estos procesos. (BID y CLAD, 2007, p. 167)

A continuación, se indican las dimensiones de la GpR:

- ✓ Es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave.
- ✓ Es un marco de adquisición de responsabilidad de la gestión a través de la vinculación de los directivos al resultado obtenido.
- ✓ Es un marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento.

- ✓ Finalmente, y especialmente en el ámbito del sector público, la GpR se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos. (BID y CLAD, 2007, p. 159).

Es importante señalar que la GpR forma parte del universo de la gestión y dirección estratégica y operativa, ya que les permite y les facilita, a los directivos de la administración pública, el mejor conocimiento y la mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones, para que logren los mejores resultados posibles. De acuerdo con los objetivos establecidos por la organización, la gestión por resultados debe centrar su atención en el ciudadano y las necesidades que este valora para su desarrollo.

Al implementar el modelo de GpR, el resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público. Para Moore (1995), citado por BID y CLAD (2007), el valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas que:

- ✓ sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática;
- ✓ su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública;
- ✓ requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos. (p. 162)

El objetivo último de la GpR, en el sector público, es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno (BID y CLAD, 2007, p. 163).

Makón (2000) señala que la GpR no constituye un modelo único que se aplica de una manera predeterminada utilizando un mismo conjunto de instrumentos, sino más bien que existen diferentes vías para ponerlo en práctica.

2.5. Gestión para Resultados en el Desarrollo

Para García López y García Moreno (2010). La GpRD se define:

(...) como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (p.7)

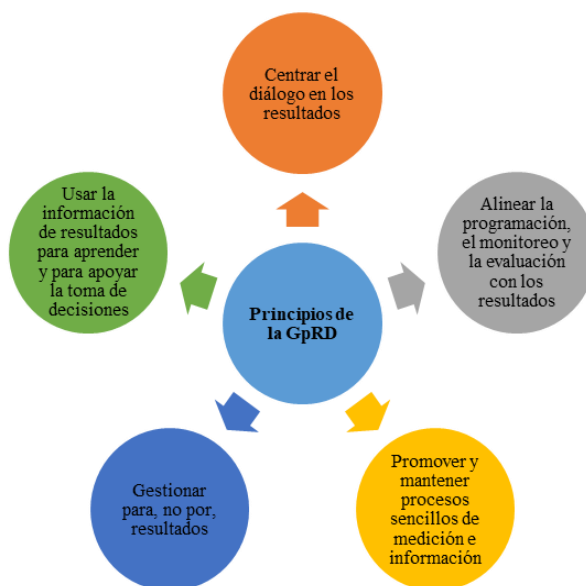
"El modelo de Gestión para resultados de desarrollo, se basa en la idea de que los programas de desarrollo deben centrarse en resultados tangibles que beneficien a las personas y las comunidades" (OECD, 2021, p. 12).

"El modelo de Gestión para resultados de desarrollo proporciona una serie de herramientas y enfoques que pueden ayudar a los programas de desarrollo a alcanzar sus objetivos" (USAID, 2022, p. 1).

Los principios que rigen la GpRD son los siguientes:

Figura 1

Principios que rigen la GpRD



Nota. Púras (2014, p. 43). Manual sobre gestión para resultados de desarrollo.

Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo: este principio señala que los actores claves de cualquier iniciativa de desarrollo deben mantener, en cualquier fase de esta, un diálogo continuo, para asegurar que los esfuerzos permanezcan centrados en la consecución de resultados de desarrollo, apropiándose y responsabilizándose a nivel individual y colectivo de su definición y gerencia, sin que importe el momento en que entran en el proceso (Púras, 2014, p. 44).

Alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados: este principio señala que tanto las estrategias como las actividades de la ejecución han de estar diseñadas para alcanzar los resultados definidos localmente (planes nacionales o sectoriales del país socio), y deben adaptarse con el paso del tiempo para garantizar su logro. (Púras, 2014, p. 45).

Mantener la medición y la información sencillas: la información sobre los resultados de desarrollo ha de ser lo más exacta posible, para facilitar la comunicación entre los actores y potenciar la eficiencia, tener claridad sobre los indicadores que permitirán llevar a cabo un seguimiento de los cambios en el contexto, generados como producto de la intervención realizada (Púras, 2014, p. 45).

Gestionar para, no por, resultados: los resultados de desarrollo se definen de forma clara, al inicio de cualquier intervención, y después se identifican aquellos insumos y recursos necesarios para alcanzarlos. La planificación y asignación de los recursos debe realizarse siempre en función de los resultados señalados (Púras, 2014, p. 46).

Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones: además de que la información sea accesible para todos los implicados directos en la intervención, dicha información propicia la toma de decisiones y fomento del aprendizaje, por lo que la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas han de tomar en consideración los riesgos contextuales de la intervención (Púras, 2014, p. 47).

2.6. Pilares de la GpRD

En la siguiente figura se muestran los pilares de la GpRD:

Figura 2

Pilares del ciclo de gestión



Nota. MIDEPLAN (2016, p. 17).

Planificación para Resultados

Desde una perspectiva de GpRD, el desafío más importante que enfrentan los sistemas en la región es fortalecer la planificación para hacerlos más estratégicos, operativos y participativos, lo que significa fortalecer la estructura del programa de planificación a mediano y corto plazo, y coordinación de la planificación con presupuesto.

García López y García Moreno (2010) mencionan que se observa una variedad de instrumentos de planificación, que incluyen la visión de largo plazo, el plan nacional, la agenda presidencial, las estrategias de lucha contra la pobreza y los planes sectoriales. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión para resultados, el reto más importante de los sistemas de la gestión es fortalecer la planificación para hacerla más estratégica, operativa y participativa, lo que supone solidificar las estructuras programáticas de los planes, articular el mediano y corto plazo y

coordinar la planificación con el presupuesto. Además, desarrollar un proceso planificado más inclusivo, que involucre al Poder Legislativo y a la sociedad civil, a fin de que los objetivos estratégicos reflejen el pensamiento de toda la sociedad y tengan, así, mayor oportunidad de trascender de un gobierno a otro (p. 37).

Así también, se menciona que la principal capacidad de la planificación para resultados consiste en que ayuda a trazar el rumbo de largo plazo de la gestión pública, y alcanzar los objetivos estratégicos, permitiendo el control del proceso de la planificación durante su desarrollo, a través de instrumentos que permiten garantizar que el plan va avanzado por el camino deseado. De igual manera, la planificación orientada a resultados consiste en el uso de técnicas que les ayudan, a las autoridades del gobierno, a definir los resultados que esperan alcanzar, bajo los lineamientos estratégicos establecidos, a los ciudadanos a establecer sus principales prioridades, a los directivos subnacionales a definir los planes estratégicos, que permitan alcanzar los resultados esperados y, por último, a los funcionarios públicos, para implementar los planes con eficiencia y eficacia (Berreta y Kaufman, 2011, p. 17).

"La Planificación para resultados es esencial para garantizar que los programas y proyectos sean efectivos y eficientes" (OECD, 2021, p. 15).

"La Planificación para resultados ayuda a los programas y proyectos a centrarse en los resultados que son importantes para los beneficiarios" (USAID, 2022, p. 2).

Presupuesto por resultados

Bajo este pilar, se busca una mayor eficiencia y efectividad en la asignación de los recursos públicos; cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso. El presupuesto por resultados cumple ese propósito, pues es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos (García López y García Moreno, 2010, p. 56).

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

Este pilar está formado por tres componentes interrelacionados: la Gestión Financiera Pública (GFP), la auditoría y las adquisiciones. La GFP es el conjunto de elementos

administrativos de las organizaciones públicas, que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos (Makón, 2000). Las auditorías, ya sean de control interno o externo, buscan asegurar que las organizaciones públicas operen de la manera prevista, para lo cual cuentan con los mecanismos internos y externos de la organización (García López y García Moreno, 2010, p. 66).

Las adquisiciones públicas se refieren al conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y las oportunidades adecuadas y en las mejores condiciones de mercado (Makón, 2000).

Gestión de programas y proyectos

La gestión de programas y proyectos está en el centro de creación de valor público y, por tanto, de la GpRD, pues es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno (García, López y García Moreno, 2010, p.78).

Seguimiento y evaluación

Es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionarles, a los administradores y a las principales partes interesadas, acerca de una intervención para el desarrollo de indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados (OCDE, 2002). En la gestión pública, el monitoreo busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno, que, en la mayoría de los casos, están consignados en un plan nacional que se ejecuta con los recursos del presupuesto público. Por tanto, la función de monitoreo se relaciona con la función de planificación y presupuesto, ya que analiza tanto la consecución de los objetivos como los recursos que intervienen para lograrlos (García López y García Moreno, 2010, p. 87).

2.7. Gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico

Está establecido que la cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia de la institución. La gestión sostenida de la cultura organizacional con enfoque estratégico debe conducir a la formación de una cultura organizacional estratégica.

Según lo anterior, se considera que la gestión estratégica de la cultura organizacional es el proceso en que los directivos conceptualizan, ejecutan y controlan las presunciones básicas que dan sostén al comportamiento organizacional, garantizando sinergia con la concepción estratégica de la organización y una relación en armonía institucionalmente.

2.8. La Gestión para Resultados y el aporte al Valor Público

Se consideran los siguientes aspectos de relevancia que tiene la GpR, y su aporte hacia el valor público:

1. El Estado ha pasado a desempeñar un papel clave como productor de valor público, y en tanto tal, ha priorizado la creación de condiciones para el desarrollo y bienestar social y la producción de servicios e infraestructura.
2. La Gestión Pública ha planteado enfrentar estos nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir, de la racionalidad económica que busca eficacia y eficiencia.
3. Preocupación generalizada sobre los cambios y sobre la necesidad imperiosa de repensar el papel del Estado; mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos; y optimizar el desempeño de los empleados públicos y de las organizaciones en las que trabajaban.

De acuerdo con los conceptos extraídos de los objetivos específicos, se señala la importancia del contexto institucional para la implementación del pilar de la planificación para resultados, por lo que enseguida se detalla este:

Se describe el contexto de investigación; específicamente se hace referencia al estudio y análisis de qué se entiende por contexto institucional, es decir, sus funciones y objetivos, sus reglamentaciones, su estructura y su funcionamiento.

Esta sección del trabajo presenta las características generales del ambiente donde se desarrolla la investigación; es esa su importancia. De acuerdo con el entorno, el proceso investigativo tendrá ciertos criterios, y conocer el contexto permitirá tener una visión amplia sobre la población en estudio, y en la medida que se conozca mejor al universo afectado, mayor dominio se tendrá sobre la investigación.

El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), fue concebido como una institución vanguardista, en la gestión del recurso hídrico y en la articulación estratégica, con otras instituciones del sector agropecuario y ambiente, el cual tiene como misión:

(...) Procurar la seguridad hídrica y fomento del desarrollo agropecuario mediante la investigación, protección, promoción del uso sostenible de las aguas subterráneas y superficiales y la producción agropecuaria con riego, drenaje y prevención de inundaciones que contribuya a mejorar la capacidad agro-productiva y calidad de vida de la población costarricense. (SENARA, 2022, p. 3)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) utiliza el modelo de gestión para resultados de desarrollo para la planificación y la implementación de sus programas de salud. La OMS establece objetivos específicos, indicadores de resultados y plazos para medir el progreso de sus programas. Esto ayuda a la OMS a garantizar que sus programas sean efectivos y eficientes.

El Banco Mundial utiliza la planificación para resultados para identificar y priorizar las áreas de necesidad, en los países en desarrollo. El Banco Mundial utiliza datos y análisis para identificar las áreas donde sus inversiones pueden tener el mayor impacto. Esto ayuda al Banco Mundial a garantizar que sus inversiones sean efectivas y eficientes.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), utiliza el modelo de gestión para resultados de desarrollo y la planificación para resultados para la planificación y la implementación de sus programas de desarrollo. El PNUD establece objetivos específicos, indicadores de resultados y plazos para medir el progreso de sus programas, lo cual le permite, a este organismo, garantizar que sus programas sean efectivos y eficientes.

Estos ejemplos demuestran que el modelo de gestión para resultados de desarrollo y la planificación para resultados, son enfoques valiosos para la planificación y la implementación de

programas de desarrollo. Estos enfoques pueden ayudar a garantizar que los programas de desarrollo sean efectivos, eficientes y centrados en los resultados que son importantes para las personas y las comunidades.

Algunos desafíos, que pueden surgir al implementar este enfoque, son los siguientes:

- La falta de datos y análisis puede dificultar la identificación de las áreas de necesidad y la medición del progreso de los programas.
- La falta de compromiso político puede dificultar la implementación efectiva de los programas.
- La falta de capacidad institucional puede dificultar la gestión de los programas de manera efectiva.

Estos desafíos pueden superarse a través de esfuerzos concertados para fortalecer los sistemas de datos y análisis, promover el compromiso político y mejorar la capacidad institucional.

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tamayo y Tamayo (2012, p. 37) definen al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. El enfoque de investigación debe estar alineado con el paradigma de investigación seleccionado, así como la perspectiva teórico-epistemológica, vinculados con el marco teórico y lo antes planteado.

En el presente apartado, se abordarán los aspectos metodológicos, como lo son: el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, la población y las fuentes de información, la estrategia de investigación, las técnicas de investigación, la definición de las variables o categorías de análisis, la matriz de operacionalización de objetivos de investigación, así como el alcance y las limitaciones del estudio y los factores éticos de la investigación.

Se adoptó un enfoque naturalista-humanista o interpretativo, basado en la fenomenología y la teoría interpretativa, con el propósito de comprender el significado de las acciones humanas y la vida social en el contexto de la relación sujeto-objeto. La perspectiva fenomenológica, especialmente en el marco de la fenomenología hermenéutica, se emplea para explorar a fondo la realidad, capturar la esencia de las experiencias vividas y comprender la complejidad de la condición humana.

El tipo de investigación seleccionado es descriptivo, centrándose en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y composición de los fenómenos asociados con la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA). Se utilizará una población finita, enfocándose en directores, jefaturas y coordinadores de direcciones/unidades, evaluando criterios como años de servicio, liderazgo y conocimiento del modelo de GpRD.

La estrategia de investigación se basa en encuestas y entrevistas a actores clave, utilizando técnicas cualitativas para explorar en profundidad la percepción de los colaboradores, y analizar los resultados del proceso de implementación. Se presenta una matriz de operacionalización de objetivos, que detalla las categorías de análisis, preguntas, técnicas y fuentes de información. Se

plantean alcances, como el análisis detallado del modelo de GpRD y la propuesta de acciones para mejorar la gestión estratégica del SENARA. Además, se reconocen limitaciones, como la falta de información institucional y la posible influencia de percepciones de los participantes en la recolección de datos. En los factores éticos destaca la importancia de la validez científica, la justa selección de participantes, el consentimiento informado, el valor y el respeto hacia los seres humanos participantes en la investigación.

3.1. Enfoque investigativo seleccionado

En este apartado, se hará mención del paradigma y enfoque de la investigación, en el que se fundamenta el desarrollo de la metodología para dicha investigación.

En el desarrollo de esta labor investigativa, el paradigma que orientará dicho estudio es el paradigma naturalista-humanista o interpretativo, el cual centra su interés en el estudio del significado de las acciones humanas y la vida social (Barrantes, 2014, p. 82).

Según Barrantes (2014), este paradigma se distingue por basarse en la fenomenología y en la teoría interpretativa. En relación con la naturaleza de la realidad, se caracteriza por ser dinámica, múltiple, holística, construida y divergente (p. 83). La meta de la investigación, dentro de este enfoque, consiste en comprender e interpretar la realidad, así como las percepciones, interacciones y acciones, en el contexto de la relación sujeto-objeto.

Al realizar un análisis del modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA, con el propósito de plantear acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión estratégica de la institución, permitirá conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la implementación de dicho modelo.

La elección de la perspectiva fenomenológica de la presente investigación, es de referencia al contexto de estudio, depende de los siguientes factores, y fue evaluado con:

- Enfoque de investigación cualitativa: busca comprender la complejidad y riqueza de una situación, experiencia humana, recopilación de datos cualitativos, utilizando métodos como entrevistas en profundidad, análisis de documentos y observación.

- Comprensión profunda: busca ir más allá de los aspectos superficiales y comprender la esencia de la experiencia, requiriendo o experimentando algún aspecto de la realidad.

Desde la perspectiva fenomenológica, para esta investigación se tomarán en cuenta datos basados en estudios que se fundamentan en teoría sólida, para la aplicación de esta.

La epistemología, según Morales (2011), se presenta como un discurso necesario, pues su labor es la de dar fundamento y legitimidad al conocimiento, mucho más allá de lo metodológico. Se requieren ciertas conjeturas y argumentaciones, que reivindicarían el término episteme, proveniente del griego, cuyo significado alude al conocimiento fundamentado. En ese sentido, (Damiani, 1997, citado por Morales, 2011), señala lo siguiente:

Toda definición y caracterización de la actividad científica, como forma particular de conocimiento, supone una imagen, una teoría de la ciencia, una epistemología que trata de explicar la naturaleza, la diversidad, los orígenes y las limitaciones del conocimiento científico. El significado de una ciencia, de una teoría, de un método, de una investigación, no se comprende si no se esclarece el fondo epistemológico sobre el cual se sustenta; el conocimiento científico no tiene fundamento en sí mismo, depende de otro discurso que lo legitima. (p. 27)

Según Mendoza de Carmona (2018), el fenómeno es todo aquello que se revela ante la mirada del sujeto, es el resultado de su proceso creativo, subjetivo, que se construye colectivamente, sobre la base de las experiencias vividas; por lo tanto, se manifiesta de maneras múltiples e inesperadas, circunstancias al sujeto y a los hechos que impactan su percepción de las cosas, este trasciende los prejuicios, las teorías preconcebidas. Por tal razón, resulta importante definir la razón de ser de la fenomenología, asumiendo como corriente de pensamiento que permite al sujeto acercarse a la realidad del fenómeno de estudio; que existe, en tanto él es consciente de su existencia, reconociendo la subjetividad que rige la construcción del conocimiento fenomenológico.

El propósito de la fenomenología hermenéutica expuesto por Heidegger (1989, citado por Barbera e Inciarte, 2012), es apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida,

mediante un proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción, hasta lograr interpretarlo como su verdad; esto es, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados. La tarea fenomenológica se fundamenta en la destrucción, lo que implica mirar más allá del significado cotidiano y normal de la vida, para ver el significado más grande en el ser: la existencia del ser en el hacer.

Este enfoque conduce a la descripción e interpretación de la esencia de las experiencias vividas, reconoce el significado y la importancia en la pedagogía, psicología y sociología según la experiencia recogida. Este método constituye procesos rigurosos y coherentes de las dimensiones éticas de la experiencia cotidiana, difícilmente accesibles por otros métodos usuales de investigación.

El enfoque de investigación es cualitativo; este enfoque se tendrá para comprender la complejidad y riqueza de las experiencias humanas, así como para explorar significados, perspectivas y contextos. Este enfoque es adecuado cuando se busca explorar fenómenos en profundidad, comprender la subjetividad de los participantes y capturar la diversidad de perspectivas en contextos sociales y culturales. La investigación cualitativa proporciona conocimientos valiosos y detallados que pueden ayudar a generar teorías, comprender procesos sociales y enriquecer la comprensión general de fenómenos complejos.

Por enfoque cualitativo se entiende al “procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes’ [...] la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste (sic)” (Mejía, como se citó en Katayama, 2014, p. 43). La investigación bajo el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias, que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno, con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo (Sánchez, 2019, p. 104).

3.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo de este proyecto, el tipo de investigación utilizado será la investigación descriptiva y explicativa. Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva

comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa, funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentar una interpretación correcta.

Con la investigación descriptiva, se 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. 80).

La investigación explicativa busca comprender las relaciones de causa y efecto entre variables, profundizando en el porqué y el cómo de un fenómeno.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014); la investigación explicativa se adentra en las razones y los mecanismos detrás de un fenómeno, buscando entender las relaciones de causa y efecto entre variables. Va más allá de describir un evento, indagando en sus motivaciones y procesos subyacentes.

En la investigación explicativa, se busca establecer relaciones de causalidad, es decir, determinar si un cambio en una variable (la variable independiente) produce un cambio en otra variable (la variable dependiente). Para ello, se controlan otros factores que podrían influir en el resultado, de manera que se pueda atribuir el efecto observado únicamente a la variable de interés.

El objetivo principal de este tipo de investigación es identificar y explicar las razones subyacentes que provocan ciertos resultados. Para lograrlo, se realiza análisis más profundos y se aplica diferentes métodos y técnicas, como experimentos controlados, estudios longitudinales o análisis de regresión.

Mediante este tipo de investigación, se busca realizar un análisis de la planificación para resultados modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA, que permita caracterizar el contexto institucional, identificar la percepción de los colaboradores respecto a la implementación de este modelo, así como analizar los resultados del proceso de implementación de la GpRD, en la institución.

Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que se analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de estas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

De conformidad con lo señalado en el párrafo anterior, el propósito de esta investigación consiste en realizar un análisis de la planificación para resultados del modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA, de manera tal que permita elaborar una propuesta estratégica que contribuya al fortalecimiento de la implementación de la planificación para resultados en la organización.

3.3. Población, muestreo y fuentes de investigación

En este apartado, se mencionará la población que formará parte de este trabajo investigativo, el muestreo y las fuentes de investigación, que proporcionarán información clave para dicho estudio.

Se entiende como población al conjunto de elementos que tienen una característica en común (Barrantes, 2000, p. 135). Para el desarrollo de esta investigación, se utilizará la población finita, ya que el estudio se aplicará a un determinado grupo de colaboradores en la institución, con base en los siguientes criterios:

- A. **Primer criterio:** los instrumentos serán aplicados a directores, jefaturas y coordinadores, de direcciones/unidades, donde se valorarán los años de servicio en la institución, como director, jefe o coordinador, su liderazgo en las unidades, así como por ser el canal de comunicación con sus colaboradores.
- B. **Segundo criterio:** una vez definidos los aspectos por considerar en el primer criterio, el segundo criterio por considerar es el nivel de conocimiento y aplicación por parte de los directores, jefaturas y coordinadores del modelo de GpRD, en la planificación y programación anual realizada.

Es importante señalar que, para esta investigación, se aplicará una encuesta a actores claves, quienes poseen un amplio conocimiento de la organización, con el objetivo de recopilar la

información, que permitirá determinar los resultados del proceso de implementación de la GpRD como modelo organizacional en el SENARA, así como elaborar la propuesta estratégica que contribuya al fortalecimiento de la implementación de la GpRD, como modelo organizacional en SENARA.

3.3.1. Fuentes de información

Una vez determinada la población y muestra por utilizar, la cual proporcionará información relacionada con esta investigación, se evidencia que los colaboradores de la institución son la principal fuente de información, que proporcionarán datos de primera mano, en el marco de los objetivos definidos para esta labor investigativa.

Para Maranto y González (2016, pp. 1-3): “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento, son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información”. En este caso, es fundamental conocer la percepción, la opinión, y los criterios de los colaboradores del SENARA, respecto a la implementación de este modelo de GpRD.

3.4. Estrategia y Técnicas de Investigación

En este apartado, se mencionarán la estrategia de investigación y los pasos por seguir para realizar el trabajo de campo. Además, se mencionarán las técnicas de investigación, que permitirán recolectar la información para su respectivo análisis.

Se aplicará una encuesta a actores claves, quienes poseen un amplio conocimiento de la organización, con el objetivo de recopilar la información, que permitirá determinar los resultados del proceso de implementación de la GpRD. De igual manera, se abordará por medio de este instrumento la metodología de trabajo, los elementos esenciales en este modelo organizativo, con la finalidad de comprender cómo es la planificación y gestión organizacional.

Además, para determinar los factores que inciden en la planificación y gestión organizacional, a nivel interno y externo, se pretende realizar encuestas a los actores claves señalados en el punto anterior, para la recolección de datos y análisis de esta investigación. Una vez recolectada la información mediante los distintos instrumentos y técnicas, esta se sistematiza

y analiza, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados y, de esta manera, proceder a la elaboración de la propuesta.

A continuación, se mencionan las técnicas de investigación por utilizar para obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos previamente elaborados, las cuales serán aplicadas a los directores, coordinadores y jefaturas señalados anteriormente, de manera que se pueda conocer más sobre el objeto de estudio de esta investigación.

Cuestionario

Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Para Chasteauneuf (2009), se compone de preguntas cerradas y abiertas. Para Hernández et al., las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acortarse a estas (2014, p. 217), mientras que las preguntas abiertas no delimitan, de antemano, las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población (2014, p. 220).

Encuestas

Según Johnson (2019), una encuesta se define como "un método de investigación que utiliza preguntas estandarizadas para recopilar datos de una muestra de personas" (pp-2-3). Con base en las técnicas de las encuestas, se puede destacar que esta puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos, con el fin de dar un aporte de sustento a la obtención de datos para la investigación.

Entrevista

Para Bravo (2013, pp. 1-3). La entrevista se define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema o problema propuesto".

Las entrevistas se clasifican en estructurales, las cuales plantean preguntas con anterioridad, y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizadas. Las

entrevistas semiestructuradas, de mayor flexibilidad, empiezan con una pregunta que se puede adaptar a las respuestas de los entrevistados (Troncoso y Amaya, 2016). En este caso, es importante considerar ambos tipos de entrevista para el proceso de recolección de la información con los informantes, las cuales serán aplicadas de forma presencial y virtual. Es importante señalar que uno de los actores claves en este proceso es la coordinadora de la Unidad de Planificación Institucional.

Esta técnica será utilizada con el propósito de recopilar información clave de los informantes, y tener una comunicación más fluida que les permita, a los investigadores, tener información de primera mano, conocer el contexto institucional, la percepción de los colaboradores y los resultados de la implementación del modelo de GpRD, en el SENARA.

3.5. Definición de las variables o categorías de análisis

Este apartado contiene la matriz de operacionalización de los objetivos, la cual está conformada por los siguientes elementos: las categorías de análisis, los aspectos o componentes, las preguntas, así como las técnicas y las fuentes o informantes, que le permitirán, a los investigadores, diseñar de forma general el proceso investigativo que van a emprender, y garantizar que cada uno de los componentes que están involucrados en la investigación, se correlacionen entre sí, es decir, que haya congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación.

Enseguida, se señalan las categorías y subcategorías de análisis:

- Contexto institucional. Mediante esta categoría de análisis, se abordarán las siguientes subcategorías; contexto, cultura y estructura organizacional; para implementar el modelo de GpRD, se analizarán factores externos a la organización, que influyen en la implementación de dicho modelo.
- Percepción de los funcionarios. A través de esta categoría de análisis, se busca identificar la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA.
- Resultados del proceso de implementación. Por medio de esta categoría, se busca determinar cuáles son los resultados del proceso de implementación de la GpRD,

como modelo organizacional, en el SENARA, las acciones realizadas por la institución para la implementación de dicho modelo, así como los beneficios de implementar este modelo en la organización.

En la siguiente tabla, se presenta, a modo de resumen, *la matriz de operacionalización de los objetivos planteados en el capítulo I de la investigación:*

Tabla 1*Matriz de operacionalización de los objetivos*

Objetivo Específico	Categoría	Preguntas o Instrumentos	Técnica	Fuente o informante	Producto Esperado
Contextualizar el estado de la gestión para resultados en el desarrollo con base en el primer pilar de Planificación para Resultados, en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).	Estado de la Planificación para Resultados.	<p>¿Cuál es el contexto organizacional del SENARA, para la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizativo?</p> <p>¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del SENARA, para la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizativo?</p> <p>¿Cómo es la estructura organizacional del SENARA, para la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizativo?</p> <p>¿Cuáles son los factores externos al SENARA, que inciden en la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizativo de la institución?</p> <p>¿Cuáles son los aportes de la unidad de Planificación Institucional, en el proceso de implementación del modelo de GpRD, en el SENARA?</p>	Encuesta y Entrevista.	Fuentes Primarias: Documentos internos de contexto institucional. Plan estratégico vigente. Unidad de Planificación Institucional.	Conocer el estado actual de la Planificación para resultados, para el inicio de la línea base de la investigación.

Objetivo Específico	Categoría	Preguntas o Instrumentos	Técnica	Fuente o informante	Producto Esperado
<p>Describir la incidencia de la Planificación para Resultados dentro del trabajo realizado en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), en la implementación de la Gestión para resultados en el desarrollo como modelo organizacional.</p>	<p>Incidencia de la Planificación para resultados.</p>	<p>¿Cuáles son las acciones realizadas por el SENARA, para la implementación del modelo de GpRD?</p> <p>¿Cuáles son los impactos positivos, de implementar el modelo de GpRD, como modelo organizativo del SENARA?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones que aportarían desde lo interno a lo externo en el desarrollo de este modelo?</p> <p>¿Cuáles serían los beneficios de implementar el modelo de GpRD en la institución?</p> <p>¿Qué implicaciones tendría la implementación de este modelo, en la prestación de servicios que realiza el SENARA a los usuarios?</p> <p>¿Cuáles son los aportes de la implementación del modelo de GpRD, en la institución?</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias:</p> <p>Documentos internos de contexto Institucional Plan Estratégico vigente. Página Web institucional. Junta Directiva y Gerente General del SENARA. Mideplan. Publicaciones, libros, tesis, como referencia a temas de investigación con índole de similitud en otras entidades, instituciones u organizaciones.</p>	<p>Elaboración de técnicas que ayuden en la mejora de la Planificación para resultados.</p>

Objetivo Específico	Categoría	Preguntas o Instrumentos	Técnica	Fuente o informante	Producto Esperado
<p>Elaborar un plan de mejoramiento que contribuya a la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo, como modelo organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).</p>	<p>Plan de mejoramiento y fortalecimiento para la gestión para resultados.</p>	<p>¿Cuáles iniciativas implementaría como mejora en la propuesta presentada según la PPR en la institución?</p> <p>¿Qué consideraciones podría mencionar que ayudarán en el plan presentado en el departamento de Planificación Institucional?</p> <p>¿Qué consideraciones podría mencionar que ayudarán en el plan presentado a nivel institucional?</p> <p>¿Cómo es el proceso de seguimiento a la propuesta presentada para la ejecución de esta?</p> <p>¿Cuáles son las principales rutas de evaluación en la propuesta presentada?</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>	<p>Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias:</p> <p>MIDEPLAN. Documentos institucionales. Publicaciones, libros, tesis, como referencia a temas de investigación con índole de similitud en otras entidades, instituciones u organizaciones.</p> <p>Funcionarios del Senara.</p>	<p>Plan de fortalecimiento, que contribuya a la implementación de la GpRD.</p>

Nota. Elaboración propia (2023).

3.6. Alcances y limitaciones del estudio

A continuación, se señala el alcance que se pretende obtener con el desarrollo de esta investigación, así como las limitaciones que se esperan de los resultados de ella.

Como alcance de esta investigación, se pretende analizar la Gestión para resultados en el desarrollo, como modelo organizativo en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), durante el periodo 2023, con el propósito de plantear acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión estratégica de la institución.

También, dentro de este mismo objetivo, ese análisis se pretende, como uno de los objetivos específicos, una propuesta que permita ser como un producto de apoyo a este modelo organizativo institucional.

De otra manera, se pretende establecer un proceso de gestión, que pueda aplicar y fomentar el desarrollo en ámbitos internos institucionales.

En el proceso investigativo, se vieron limitantes para el logro de las metas en la investigación, las cuales se señalan enseguida:

A nivel institucional, como primera limitante se observó falta de información sobre el modelo, la aplicación y su implementación, en cuanto a estudios, investigaciones y documentos que ayudarían a fortalecer el análisis de la investigación. La anterior limitación impidió que se llegara a conocer a profundidad para la eficiencia de la investigación.

3.7. Factores éticos de la investigación

En este apartado dentro del marco ético, se pretenden incorporar principios como el avance del conocimiento, la comprensión, la mejora de la condición humana y el progreso de la sociedad; se centralizará en la consideración de los aspectos éticos de la investigación, en la naturaleza de la investigación y sus fines.

Posterior a ello, se formula la siguiente interrogante: **¿Cuáles son los impactos positivos que se pretenden alcanzar con la implementación de este modelo?**

Se establecen competencias claras y precisas, de fácil interpretación, y que no den lugar a confusiones. También el establecimiento de indicadores, que permitan obtener métricas para determinar el rendimiento aplicativo enfocado en los resultados de un modelo institucional.

Por lo anterior, se han considerado los siguientes factores para el desarrollo ético de la investigación:

- Validez científica referenciada: la investigación debe ser metodológicamente sustentada, de tal forma que se aplicará, en los funcionarios, el material que sea de carácter profesional, con el fin de dar resultados de valor en el Senara, ligados a referencias de otros modelos de gestión, que sirvan de apoyo a los instrumentos aplicados.
- La selección de seres humanos o sujetos debe ser justa: los participantes en las investigaciones deben ser seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias. En cuanto a los actores, a quienes será aplicado cada instrumento, se realizará con un valor ético y profesional; así mismo, con todo el respeto humano, para resultados de éxito.
- Consentimiento informado: los individuos deben ser informados acerca de la investigación y dar su consentimiento voluntario, antes de convertirse en participantes de la ella. Previo a la realización de los instrumentos, será consensuada con cada persona funcionaria, para su validez de confidencialidad, y aclarar que esta investigación se realiza con fines académicos e institucionales, con el fin de recopilar información para implementar el modelo de gestión.
- Valor: la investigación debe buscar mejorar la salud o el conocimiento. Con apoyo de los involucrados, se pretende que cada herramienta sea con el fin de la mejora institucional y personal, para un crecimiento profesional de cada individuo involucrado en el proceso investigado.
- Respeto para los seres humanos participantes: los participantes en la investigación deben mantener protegida su privacidad, tener la opción de dejar la investigación y proporcionar su bienestar íntegro. Lo anterior será explicado previamente a cada funcionario del Senara.

- La confianza es la base de la investigación ética. La dignidad y el bienestar de los individuos, quienes participan en la investigación, deben ser una preocupación central de cada persona involucrada en el proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado, se hará un análisis de resultados, lo cual permitirá realizar una interpretación que involucra la obtención de los datos recopilados, que son la clave para una investigación de calidad.

El análisis e interpretación de los resultados, según Hurtado (2010, p. 181), "son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos".

Los entornos sociales, políticos, económicos y culturales actuales mantienen a las instituciones públicas operando en situaciones de alta complejidad, por lo cual muchas organizaciones han adoptado modelos de gestión de conocimiento y procesamiento de experiencias que respaldan la planeación, a partir de la utilización de evidencia empírica que soporta la toma de decisiones (INE, 2019). En el caso de la administración pública costarricense, debe realizar su planificación orientada al modelo de gestión para resultados en el desarrollo.

4.1. Estado de la planificación para resultados del ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA

4.1.1. Estado de la planificación para resultados

Al realizar un análisis de la documentación, se observa que en los lineamientos para la formulación del POI-Presupuesto 2023, señala que el Plan Operativo por Centro Funcional debe incorporar dos niveles de planificación: I nivel (metas sustantivas) y II nivel (metas de gestión).

El **I Nivel de planificación**, es el nivel donde se incluyen las metas sustantivas de la institución. Estas metas son las relacionadas con los bienes y servicios (productos finales) que presta y entrega la Institución de acuerdo con sus áreas sustantivas.

Lo anterior se corresponde con el enfoque y modelo de gestión denominado Gestión para resultados del desarrollo, en cuanto a la determinación de los productos finales que brinda la institución, y permite avanzar en el proceso de implementación de dicho modelo en la institución, de conformidad con lineamientos y directrices emitidos.

En el **II Nivel de planificación**, se identifican las actividades de gestión institucional, que son clave para la prestación de los servicios y la entrega institucional de bienes. El segundo nivel de planificación contiene metas de gestión, según el proceso y los procedimientos de los centros funcionales.

Es importante señalar que la Planificación operativa debe estar vinculada a la Planificación estratégica institucional, que busca orientar la gestión institucional mediante la vinculación de la planificación de largo plazo con la de corto plazo.

Durante el ejercicio de la programación presupuestaria en los lineamientos técnicos sobre el Presupuesto de la República 2023, en el artículo 33, (pp. 1-22): “Aplicación de la metodología de programación orientada a resultados”, se señala lo siguiente

Con el fin de programar y evaluar la prestación de los bienes y servicios, así como los efectos e impactos que los sectores generen con la gestión de sus entidades, el Ministerio de Hacienda dará seguimiento a la producción de las entidades y el MIDEPLAN a los resultados de los sectores.

4.1.2. Estado de la planificación para resultados dentro de la P.E.I y P.O.I -Presupuesto

La planificación para resultados desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que permite garantizar que las organizaciones alcancen sus objetivos y logren los resultados deseados. A continuación, se presentan algunas de las razones por las cuales la planificación para resultados es importante en la planificación estratégica:

- **Enfoque claro y orientación:** la planificación para resultados permite establecer metas y objetivos claros, lo que brinda una dirección clara a la organización. Ayuda a definir qué se pretende lograr y cómo se medirán los resultados. Esto permite que todos los miembros de la organización estén alineados y enfocados en la consecución de los resultados estratégicos.
- **Toma de decisiones informadas:** al utilizar la planificación para resultados, las organizaciones recopilan datos relevantes y realizan análisis sistemáticos. Ello proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas. Los indicadores de resultados permiten evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario, lo que ayuda a optimizar los recursos y mejorar la efectividad de las acciones estratégicas.

- **Medición del impacto:** la planificación para resultados permite evaluar el impacto de las acciones y estrategias implementadas. Al establecer indicadores de resultados, se puede monitorear y evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Esto ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias y ajustarlas si es necesario, para lograr los resultados deseados.
- **Rendición de cuentas y transparencia:** la planificación para resultados promueve la rendición de cuentas, al establecer indicadores claros y medibles. Permite identificar quiénes son los responsables de lograr los resultados, y establecer mecanismos para informar sobre los avances y resultados alcanzados. Ello fomenta la transparencia y la responsabilidad, tanto dentro de la organización como hacia las partes interesadas externas.
- **Aprendizaje organizacional:** la planificación para resultados fomenta el aprendizaje organizacional, al recopilar datos y evaluar los resultados. Permite identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y áreas de mejora. Este ciclo de retroalimentación continua ayuda a la organización a adaptarse y mejorar en futuras planificaciones estratégicas.

En resumen, la planificación para resultados es esencial en la planificación estratégica, ya que proporciona un enfoque claro, informa la toma de decisiones, permite medir el impacto, promueve la rendición de cuentas y facilita el aprendizaje organizacional. Ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos, de manera efectiva y eficiente.

La planificación para resultados también juega un papel crucial en la planificación operativa, ya que permite tener:

- **Orientación hacia los resultados:** la planificación para resultados en la planificación operativa permite establecer objetivos claros y medibles que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto proporciona una guía clara para la ejecución de las actividades operativas, y asegura que estas actividades estén enfocadas en lograr resultados concretos y significativos.
- **Asignación eficiente de recursos:** la planificación para resultados ayuda a identificar las actividades operativas más relevantes y necesarias, para alcanzar los resultados deseados. Al establecer prioridades y asignar los recursos de manera eficiente, se maximiza el impacto de las acciones operativas, y se evita el desperdicio de recursos en actividades que no contribuyen directamente a los resultados buscados.

- **Monitoreo y control:** la planificación para resultados en la planificación operativa implica el establecimiento de indicadores de desempeño y la definición de metas específicas para medir el progreso. Esto facilita el monitoreo y el control continuo de las actividades operativas, permitiendo identificar rápidamente desviaciones o problemas y tomar medidas correctivas de manera oportuna. El monitoreo también brinda retroalimentación valiosa para mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** la planificación para resultados en la planificación operativa proporciona un marco flexible, que permite adaptarse a cambios y situaciones imprevistas. Al establecer resultados claros y medibles, se puede evaluar rápidamente si las actividades operativas están produciendo los resultados esperados. Si es necesario, se pueden realizar ajustes en la planificación operativa, para asegurar que los resultados se alcancen de la manera más eficiente y eficaz posible.
- **Coordinación y colaboración:** la planificación para resultados promueve la coordinación y la colaboración entre los diferentes equipos y áreas de la organización. Al establecer metas comunes y compartir una visión clara de los resultados esperados, se facilita la alineación de esfuerzos y se promueve el trabajo en equipo. Esto mejora la coordinación de las actividades operativas, y aumenta las posibilidades de éxito en el logro de los resultados deseados.

En definitiva, la planificación para resultados en la planificación operativa permite una gestión más efectiva y eficiente de las actividades diarias de la organización, garantizando que estas actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyan de manera significativa al logro de los resultados deseados.

4.2. Incidencia de la planificación para resultados del ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA

Con base en el análisis detallado de las acciones propuestas por el MIDEPLAN y las ejecutadas por el Senara, en relación con el pilar de Planificación para Resultados, se permite observar la incidencia de la planificación para resultados en el ciclo de gestión del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en el SENARA.

La incidencia de la planificación para resultados, en el ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA, se refleja de manera positiva en varios aspectos. La definición clara de roles para la coordinación, ejecución y seguimiento de metas intersectoriales demuestra un compromiso alineado con el Plan nacional de desarrollo. Este enfoque estratégico resalta la importancia de la coordinación interinstitucional, y la generación de acciones que promueven la eficacia y eficiencia en la gestión institucional.

Asimismo, el SENARA ha respondido de manera proactiva al eje de Mejoramiento de la gestión pública, proporcionando asesoría técnica, capacitación y desarrollando instrumentos metodológicos, como lineamientos y guías metodológicas. Estas acciones indican una disposición hacia la implementación de prácticas que fortalecen la gestión interna, y apuntan a la mejora continua.

La generación de mecanismos, para incorporar la participación ciudadana en los instrumentos de planeamiento, resalta la relevancia que el Senara otorga a la interacción con la comunidad. Este enfoque participativo refleja una perspectiva más inclusiva en la toma de decisiones y la planificación estratégica.

La incidencia de la planificación para resultados en el ciclo de gestión del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), en el SENARA, se destaca por diversas acciones y enfoques que reflejan un compromiso sólido con la mejora continua y la eficacia en la gestión institucional. A continuación, se detallan aspectos relevantes que destacan la influencia positiva de la planificación para resultados en diferentes áreas del SENARA:

1. **Definición de Roles y Coordinación Intersectorial:** La clara definición de roles para la coordinación, ejecución y seguimiento de metas intersectoriales evidencia un compromiso, por parte de la institución, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Este enfoque estratégico establece las bases para una gestión más integrada y eficiente, abordando desafíos de manera conjunta con otras instituciones, y maximizando el impacto de las acciones.

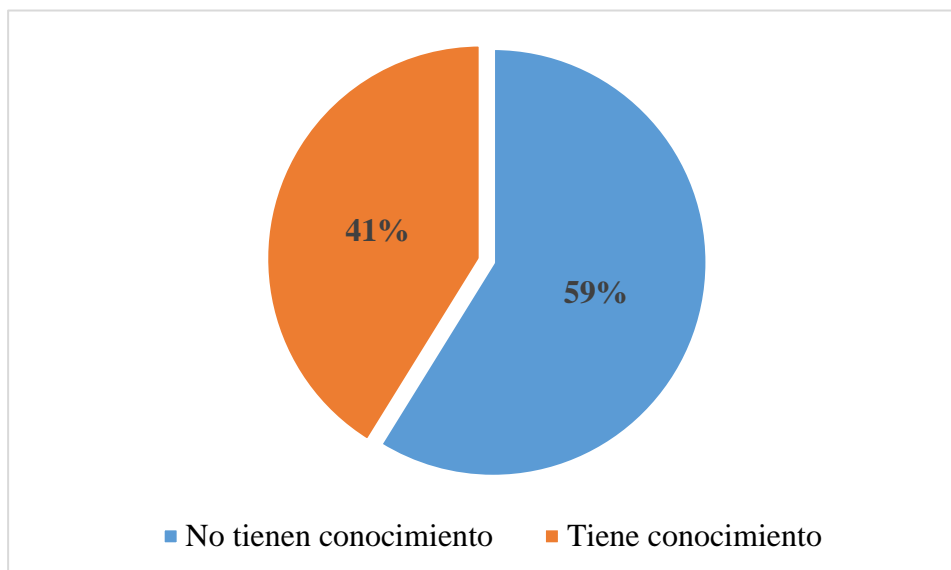
2. **Mejoramiento de la Gestión Pública:** La asesoría técnica, la capacitación y la elaboración de instrumentos metodológicos, como lineamientos y guías, refuerzan la capacidad del Senara, para implementar prácticas que fortalecen la gestión estratégica de la institución. Estas acciones evidencian un compromiso con la adopción de enfoques metodológicos que propician la toma de decisiones, y aseguran una ejecución más efectiva de proyectos y programas.

En conjunto, estos aspectos resaltan la integración efectiva de la planificación para resultados en el Senara, posicionándolo como una institución comprometida con la alineación estratégica, la mejora continua, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. Estos elementos son fundamentales para el éxito, a largo plazo, del modelo de Gestión para resultados en el desarrollo en la institución.

La incidencia de la planificación para resultados del ciclo de gestión del modelo de GpRD en el SENARA, evidencia, en su compromiso con el Plan nacional de desarrollo, la mejora de la gestión pública y la promoción de la participación ciudadana. Estas acciones constituyen pasos significativos hacia la implementación exitosa del modelo, evidenciando un compromiso con la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la alineación con los objetivos nacionales.

En el siguiente apartado, se realizará un análisis de la encuesta aplicada al personal del SENARA, el cual se divide en dos partes: en la primera se valoran aspectos de conocimiento y aplicación del modelo de GpRD en la institución, y en la segunda parte se consulta por el pilar de planificación para resultados. De igual forma, se consulta al personal respecto al conocimiento y aplicación de este pilar en las respectivas unidades, los actores internos y externos vinculados a la planificación para resultados, así como las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional, para la implementación del modelo de GpRD, y las acciones que puede llevar cabo el SENARA, para la implementación exitosa de este modelo.

Una de las consultas realizadas es respecto al conocimiento que tiene el personal del **modelo de GpRD**. En el siguiente gráfico se muestran las respuestas obtenidas del personal encuestado.

Figura 3*Conocimiento del Modelo de GpRD*

Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023). Elaboración propia (2023).

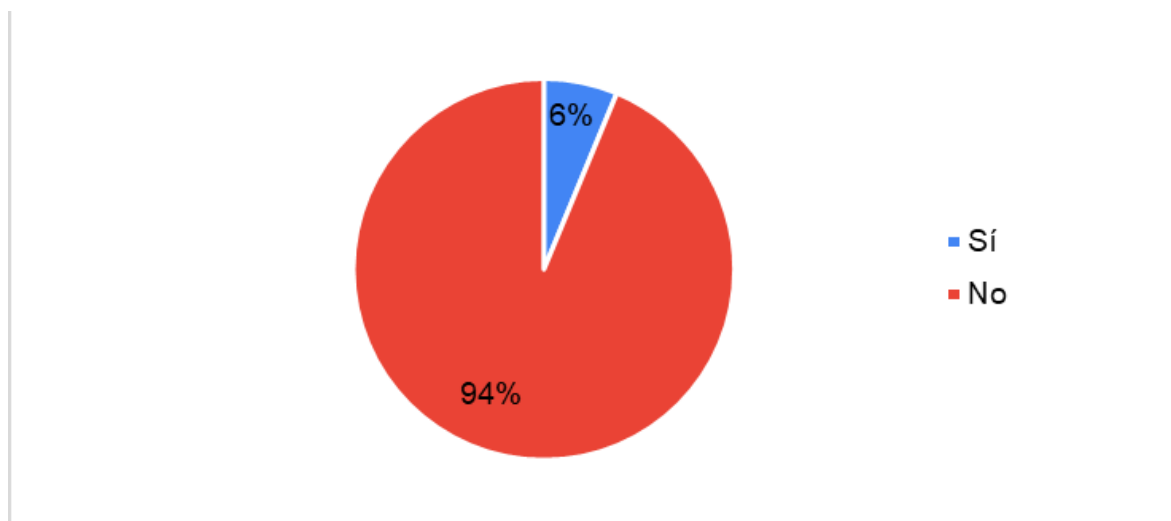
En este caso, se puede observar que un 59% del personal, que participó en la encuesta, señaló que no tiene conocimiento del modelo, mientras que un 41% señaló que sí tiene conocimiento del modelo de GpRD.

En este análisis, existe una división en el conocimiento del significado del Modelo GpRD entre los funcionarios encuestados. Un poco más de la mitad de los funcionarios no está familiarizados con el significado, mientras que el resto sí lo está.

Otra de las consultas realizadas al personal es la siguiente: **¿Considera usted que el SENARA, aplica el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo?** En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos.

Figura 4

Aplicación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, en el SENARA de la pregunta ¿Considera usted que el Senara, aplica el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo?



Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023). Elaboración propia (2023).

Con respecto a la aplicación del Modelo de gestión para resultados en el desarrollo, en el SENARA, se observa que un 94% del personal encuestado señaló que el SENARA no aplica el modelo, mientras que un 6% del personal encuestado señaló que en la institución sí se aplica dicho modelo.

Es importante señalar que la GpRD:

(...) es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (García Moreno y García López, 2019, pp. 3-7)

Otra de las consultas realizadas al personal es que mencionen dos ideas que consideran oportunas para conocer y aplicar el modelo de gestión para resultados en el desarrollo, en el SENARA. Al respecto se obtuvieron las siguientes respuestas, que se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2*Conocimiento y aplicación del modelo de GpRD*

<p>Enfoque en Resultados y Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> → El resultado esperado como base de la planificación. → La integración de ítems de planificación y presupuesto. → Evaluar periódicamente el avance y realizar ajustes necesarios. → La necesidad de evaluaciones ex post y sistema de evaluación de efectos. → Definir resultados y su impacto en el bienestar de los usuarios. → Metas alcanzables y asociación de recursos. 	<p>Modelo de Gestión por Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Cambio del modelo de gestión por resultados. → Inducción y aplicación del modelo. → Innovación en tecnología y aumento de la ejecución presupuestaria.
<p>Mejora en la Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Impulsar valoraciones posproyectos evaluando impactos. → Mejoras en la formulación presupuestaria y aplicación de monitoreo. → Desarrollo y construcción de proyectos de riego. → Generar valor público y eficiencia en objetivos y metas. → Reaplicar metodologías observadas en otras entidades. 	<p>Comunicación y Coordinación:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Socialización de metodología y capacitación. → Reuniones de seguimiento y claros indicadores de metas. → Difusión, discusión y análisis.

Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023). Elaboración propia (2023).

Enfoque en resultados y evaluación: se debe recalcar la importancia de establecer resultados claros como base de la planificación, y en cómo evaluar y ajustar periódicamente el progreso, para asegurar la obtención de esos resultados. Además, es necesario definir con claridad las actividades, metas y responsables para lograr los resultados esperados.

Modelo de gestión: el personal encuestado sugiere un cambio en la forma en que se gestiona, enfocándose más en resultados que en actividades. Se plantea la necesidad de implementar un modelo que involucre indicadores de gestión, evaluación de impacto, y se consideren los efectos e impactos, en lugar de centrarse solo en la ejecución del presupuesto.

Mejora en la gestión: el personal encuestado señala la necesidad de mejorar la formulación presupuestaria y la aplicación del monitoreo y evaluación de resultados. Se menciona la importancia de impulsar valoraciones posteriores a los proyectos, para evaluar su impacto en los beneficiarios, en el ámbito local o regional. También sobre la ejecución de proyectos y la asociación de recursos para alcanzar metas.

Comunicación y coordinación: el personal encuestado señala la importancia de la comunicación y la coordinación, así como la necesidad de socializar metodologías y brindar capacitación para implementar el nuevo enfoque de gestión.

En general, a través de la encuesta aplicada se observa un deseo de cambiar hacia un enfoque más orientado a resultados y de mejorar la planificación, evaluación y comunicación en la gestión. También se enfatiza la necesidad de establecer indicadores de rendimiento y de evaluar los impactos de las acciones institucionales. La implementación de un modelo de Gestión por resultados parece ser una solución clave para lograr estos objetivos. Para García Moreno y García López: “La GpRD conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad, así como de innovaciones sustantivas en la gestión del sector público” (2010, p. 7).

Se consultó al personal por los **pilares del Modelo de GpRD**. Al respecto, en el personal que participó en la encuesta, se pueden observar los siguientes resultados: un total de 59% del personal encuestado indica que desconoce dichos pilares, mientras que un total de 29% señala y menciona los pilares del modelo, y un 12% los señala parcialmente, asociado a conocer las necesidades de los usuarios de los servicios brindados por la institución, y enfocar el presupuesto en la obtención de los resultados, que favorezcan el bienestar de las comunidades.

Otra de las consultas realizadas es sobre el **efecto e impacto de la Gestión para resultados en el desarrollo en los objetivos de la institución**. En relación con este enunciado, se observa un 65% del personal encuestado, quien señala que no tiene conocimiento del efecto e impacto de la GpRD en el SENARA, mientras que un total de 35% señala las siguientes respuestas:

Implementación de la GpRD en proyectos: la GpRD es un enfoque de gestión que se centra en el logro de resultados concretos y medibles en los proyectos. Implica planificar, ejecutar y evaluar proyectos, de manera que se generen impactos positivos en la sociedad, y se alcancen los objetivos planteados.

1. Efectos e impactos ligados al nuevo modelo de planificación: los efectos se refieren a los cambios directos que ocurren como resultado de la implementación de la GpRD en los proyectos. Los impactos son los cambios más amplios y duraderos que tienen un efecto positivo en la sociedad. En este contexto, los efectos e impactos estarían relacionados con cómo el nuevo modelo de planificación institucional contribuye a la mejora de los proyectos y, por ende, a la calidad de vida de los habitantes.
2. Divulgación a nivel institucional de efectos e impactos: significa comunicar y compartir, dentro de la institución, los resultados positivos y los cambios generados por la implementación de la GpRD en los proyectos. Esto ayuda a fomentar la comprensión y el apoyo a este enfoque.
3. Cumplimiento de fines y propósitos institucionales: la implementación exitosa de la GpRD permite que la institución alcance sus objetivos y propósitos de manera efectiva, lo que fortalece su misión y su impacto en la sociedad.
4. Credibilidad, eficacia y eficiencia: la GpRD puede aumentar la credibilidad de la institución, al demostrar resultados tangibles. También mejora la eficacia, al garantizar que los recursos se utilicen para lograr resultados concretos y eficientes.
5. Contribución al logro de objetivos y cumplimiento de obligaciones: la implementación de la GpRD contribuye directamente a alcanzar los objetivos planteados en los proyectos, y a cumplir con las responsabilidades y obligaciones que la institución tiene hacia sus usuarios y la sociedad en general.

6. Ayuda a la Gestión institucional: la GpRD no solo se aplica a nivel de proyectos individuales, sino que también beneficia la gestión global de la institución, al proporcionar un enfoque claro para lograr resultados con impacto positivo.

Otra de las consultas realizadas al personal es la siguiente: **¿Considera necesario o importante implementar el modelo GpRD? Y ¿por qué?** Del total de personas que participó en la encuesta, se observa que un total de 100% del personal encuestado señaló que sí es importante implementar este modelo en la institución, orientado en las siguientes respuestas:

El gran cambio que propone la GpRD es poner en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y, en función de estos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo. Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de estos, se definen los resultados.

Es importante porque de esta manera se logra un mayor aprovechamiento de los recursos del presupuesto en la obtención de resultados para el desarrollo de las comunidades.

Lo considero un modelo muy importante que ayude a la institución y sus funcionarios en el cumplimiento de deberes y obligaciones, de tal manera que la institución cumpla con el servicio oportuno y eficiente a los usuarios y sociedad. Porque SENARA es una institución que desarrolla tareas técnicas y en las cuales la información cierta, y la toma de decisiones basada en la ciencia y la técnica son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos, labores en las que se requiere planificar, realizar gestión financiera para el logro de resultados, depurar procesos, trabajar sobre la base de proyectos y realizar evaluaciones periódicas.

Debe valorarse la madurez organizacional previamente, debido a los rezagos que tiene la organización como equipo altamente efectivo.

Porque eso permitiría tener una dirección clara de a dónde ir y con base en ello, una mejor programación de las actividades a desarrollar para poder integrarlas entre las distintas direcciones institucionales, lo cual, permitiría medir claramente el desempeño de las mismas.

Es importante ya que el objetivo de la gestión pública en general y por supuesto la del SENARA, es optimizar la eficiencia y asegurar la calidad de los servicios públicos que brinda.

En el sector público existe una necesidad continua de mejora en los índices de ejecución y mejoras del impacto, por lo cual el uso de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación de resultados es urgente.

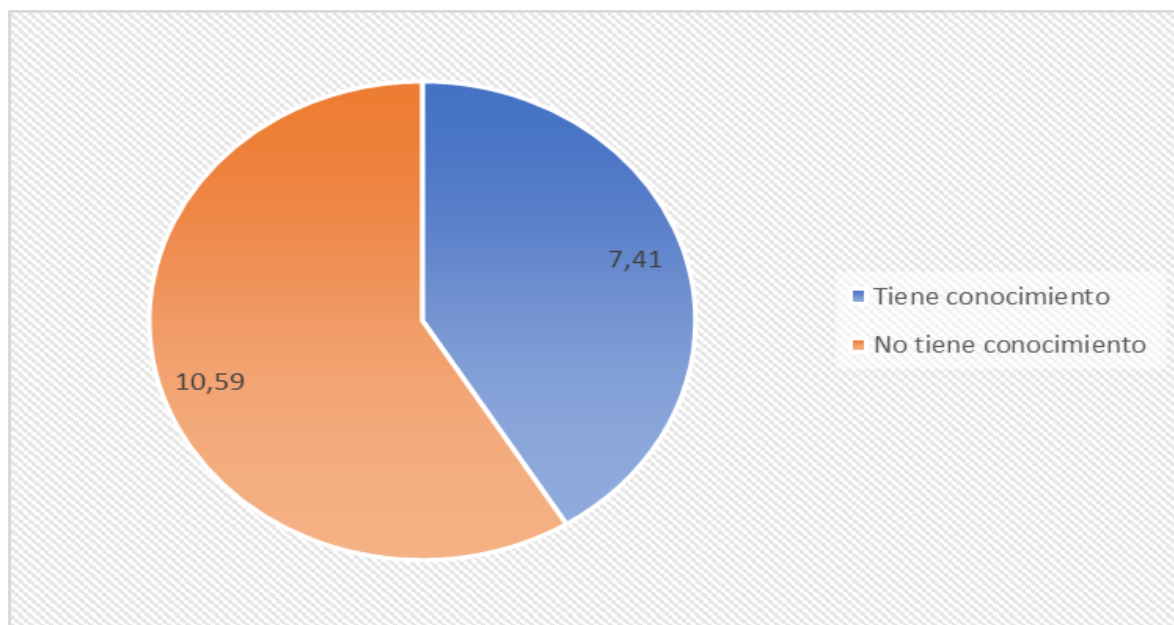
En la segunda parte del cuestionario aplicado, se consultó sobre el pilar de planificación para resultados.

En el primer enunciado de esta segunda parte se consultó, respecto al **conocimiento o significado del pilar de planificación para resultados**.

En el siguiente gráfico, se muestran los resultados obtenidos:

Figura 5

Conocimiento del concepto de planificación para resultados



Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023). Elaboración propia (2023).

En el gráfico anterior, se puede observar que un 59% del personal encuestado señaló que no tiene conocimiento del concepto y significado del pilar de planificación para resultados, mientras que un 41% señaló que sí tiene conocimiento de este pilar.

En adición al enunciado primero de la segunda parte de la encuesta aplicada, se consultó al personal, sobre su conocimiento y definición del pilar de planificación para resultados. Al respecto, se observa que un total de 65% del personal encuestado no tiene conocimiento del significado de este pilar, mientras que un 35% señala las siguientes respuestas:

La Planificación para resultados tiene como objetivo facilitar la articulación y el fortalecimiento de la planificación, seguimiento, evaluación y organización de la gestión pública con gobernanza (participación de actores claves) para fortalecer sistemáticamente la gestión de las instituciones.

Consiste en una mejor planificación de los proyectos en la obtención de resultados para el desarrollo de las comunidades beneficiadas de los mismos.

Planificar y llevar a cabo una programación en el tiempo que permita medir el logro de los resultados esperados.

Es el proceso a través del cual se orienta y programa la gestión institucional, se controla y evalúa el logro de los resultados esperados.

Lo defino como una buena práctica de gestión institucional para orientar los objetivos institucionales y las metas que se desean alcanzar y de esta forma, poder definir y medir el desempeño de las actividades que se desarrollan para lograr los objetivos.

Planificación para resultados es una herramienta de gestión clave para la buena marcha de las instituciones públicas, que orienta la programación y el monitoreo de las mismas para la consecución de los objetivos de desarrollo nacional.

Es importante señalar que la planificación para resultados es de carácter estratégico, operativo y participativo. Es estratégica, al definir los objetivos y políticas fundamentales en todas las dimensiones del desarrollo sostenible del país (económica, social y ambiental), a mediano y

largo plazo, para orientar la gestión pública. La planificación también es operativa, ya que a partir de las orientaciones estratégicas se establecen los programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población, señalando los productos (bienes y servicios) de la intervención pública, y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los planes (MIDEPLAN, 2016, p. 18),

En adición a los enunciados señalados anteriormente, se consultó al personal con respecto a las **acciones que realizaría para implementar este pilar**.

Sobre la Planificación estratégica, el personal encuestado señaló las siguientes acciones:

- *A corto plazo contamos con el Plan operativo institucional, y en el largo plazo con el Plan estratégico institucional, los cuales deben estar en permanente evaluación y ajuste para asegurar los buenos resultados de la gestión.*
- *Coordinar o articular con la Dirección de Planificación y el resto de las direcciones, el establecimiento de un comité para elaborar un plan estratégico de acciones para el desarrollo institucional de la GpRD.*
- *La definición e implementación de ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción, que guíen la gestión institucional para obtener un modelo nacional de gestión pública.*
- *Tener claro hacia dónde va Senara y desarrollar la estrategia de planificación en ese sentido.*
- *La planificación a corto, mediano y largo plazo es fundamental, y se destaca la importancia de involucrar a la alta gerencia en este proceso.*

Con respecto al Cambio organizacional, el personal encuestado señaló las siguientes acciones:

- *Definir claramente el accionar institucional. Replantear la estructura organizativa e integrar a todas las direcciones para trabajar por procesos y resultados conjuntos y no individuales.*
- *Debe determinarse la madurez organizacional previamente, que permita la implementación de nuevas medidas y ajustes a la cultura organizacional.*

- *Se requiere todo un cambio de mentalidad, metodologías y herramientas en el Senara, lo cual implica una transformación profunda en la forma en que la organización aborda sus procesos y desafíos.*

Adicionalmente, el personal encuestado señaló que es necesario conocer las necesidades de las comunidades para planificar los proyectos, con el objetivo de mejorar el bienestar de los habitantes de estas comunidades, así como tener claros los conceptos, valorar la aplicabilidad y planificar su implementación, en la organización.

El personal encuestado señaló la importancia de la planificación estratégica, el cambio organizacional y la comprensión de conceptos, como elementos clave para mejorar la gestión institucional en SENARA. Estos aspectos son fundamentales para lograr resultados efectivos, y para responder a las necesidades de las comunidades beneficiarias de los servicios que brinda la institución.

Se consultó al personal **el estado actual de la planificación para resultados en su unidad**. Al respecto, se observa que un 59% del personal encuestado no respondió el enunciado, mientras que un total de 35% señaló que la planificación para resultados se encuentra en una fase inicial de implementación; sin embargo, se deben realizar mejoras que permitan fortalecer el proceso de implementación de este pilar en las unidades, mientras que un 6% señaló que este pilar no se aplica en su unidad. Por lo tanto, se debe valorar si este modelo se aplica en todas las instancias por igual, dado que hay unidades que realizan una labor más técnica, en las cuales no se visualiza la aplicación de este pilar de planificación para resultados, sino que es el mismo; se considera que se aplica a nivel de proyectos, y es asociado a la evaluación que se realiza durante el proceso de ejecución de los proyectos. No obstante, el personal encuestado señaló que se aplica el modelo tradicional, donde se consideran los insumos y el presupuesto, pero no el impacto social que generan los proyectos que realiza la institución.

MIDEPLAN (2016, p. 23), señala que 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”. En este sentido, la GpRD busca “(...)

colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos (sic), la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo” (p. 23).

Para la GpRD, es vital el reconocimiento de la problemática a la cual el Gobierno debe responder, la situación social que se desea alcanzar, el diseño de programas o proyectos públicos, identificando sus beneficiarios y la mejor combinación de insumos y procesos, para lograr los productos necesarios en función del resultado deseado, la distribución de responsabilidades, la asignación de recursos para el financiamiento de las acciones estratégicas, y el seguimiento y la evaluación de los diferentes programas o proyectos, para tomar decisiones sobre el rumbo de ellos. Estos elementos explican la necesidad de que exista una completa integración y coordinación de las diferentes instituciones públicas.

Las dimensiones de la GpRD conllevan a que su implementación debe ser un compromiso de Estado, más que de un solo Gobierno, debido al cambio de la cultura institucional que dicha gestión requiere y al apoyo que diferentes sectores deben brindar, para crear o fortalecer un ambiente propicio para su adecuada implementación.

Otra de las consultas realizadas al personal encuestado es sobre **¿Cómo se aplica este pilar de planificación para resultados en su unidad?** En este caso, se puede observar que un 65% del personal encuestado señaló que la planificación para resultados no se aplica en sus respectivas unidades, mientras que un 35% del personal encuestado, señaló que sí se aplica a través de las siguientes acciones:

- Se cuenta con una matriz guía remitida por la dirección para elaborar la "Estructura de gestión por resultados para el desarrollo", la cual contempla diferentes elementos para cada proyecto o proceso. Adicionalmente, cada proyecto debe tener su propia Estructura Del Proyecto (EDT) que define los productos, actividades, programación y recursos necesarios, para obtener los resultados esperados.
- Se aplica generando una estrategia de gestión, que busca generar valor público y cambios sociales sostenibles y equitativos en Costa Rica.
- Se aplica definiendo la planificación, la programación de metas y las actividades en un período determinado.

- Mediante la realización de programaciones y planes de trabajo, se hace un seguimiento de la ejecución física y financiera de forma trimestral.

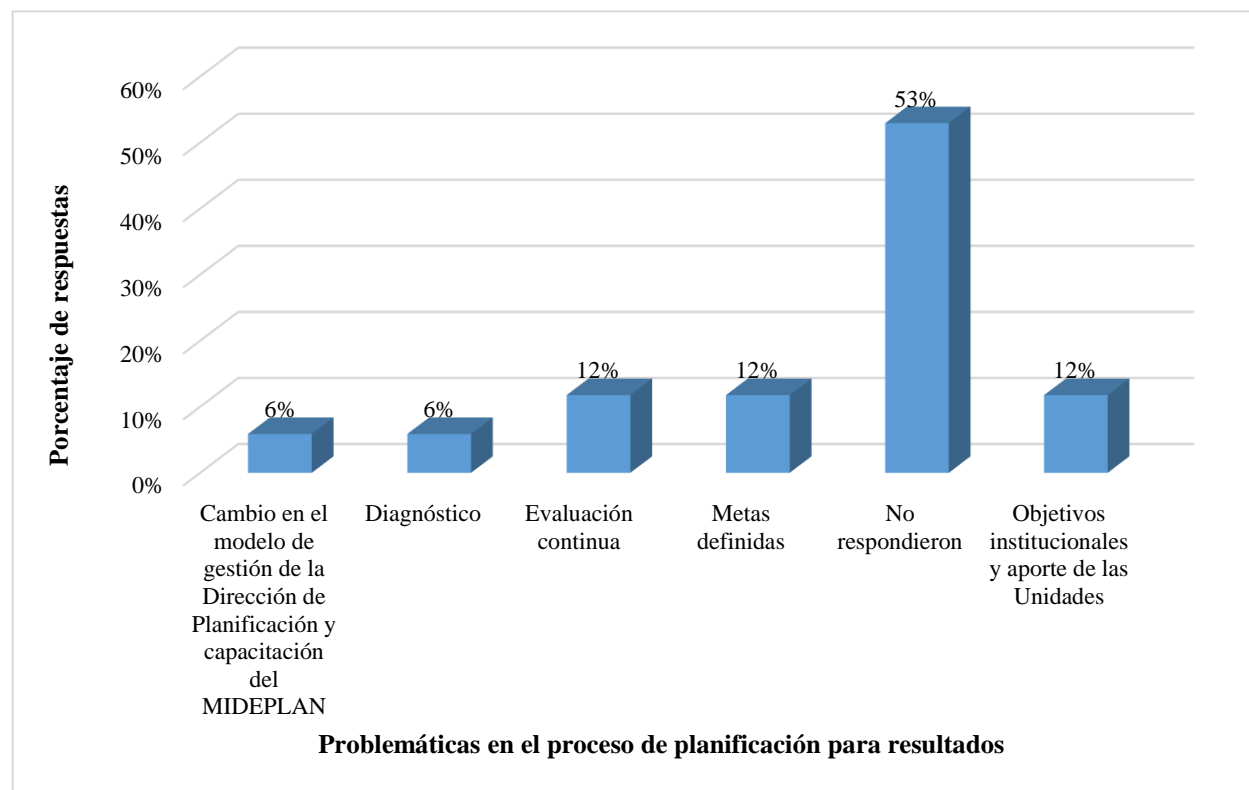
Adicionalmente, cada mes se remiten los informes de ejecución física y financiera por parte de la Unidad financiera contable, a las demás unidades/direcciones, con el propósito de que realicen un análisis sobre la ejecución y avance en el cumplimiento obtenido de la meta, lo cual permite una mejor toma de decisiones sobre la ejecución de las unidades, así como reforzar otras partidas presupuestarias.

En general, las respuestas proporcionadas están relacionadas con el concepto de "Planificación para resultados". Se abordan aspectos como la gestión por resultados, la generación de valor público a través de estrategias, la implementación práctica de planes, la búsqueda de mejoras y la rendición de cuentas mediante informes periódicos. Aunque el término "planificación para resultados" puede no estar presente en todas las respuestas, los principios y enfoques asociados con este concepto se reflejan en la descripción de los procesos y acciones que se llevan a cabo en la institución.

Adicionalmente, se consultó al personal encuestado sobre **¿Cómo identificar las problemáticas en el proceso de planificación para resultados de su unidad? y, además, ¿cómo ejecuta las prioridades de estas?** En atención a este enunciado, se observan los siguientes resultados:

Figura 6

Problemática y priorización en el proceso de planificación para resultados en las Unidades



Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023). Elaboración propia (2023).

El gráfico anterior permite observar que un total del 6%, del personal encuestado, señaló que se requiere un cambio en el modelo de gestión de la Dirección de Planificación, además de que MIDEPLAN capacite a los funcionarios públicos en el uso de esta herramienta. Para tal efecto, MIDEPLAN les ofrece, a las instituciones del Sector público costarricense, una serie de capacitaciones tanto presenciales como virtuales, dirigidas a dotar a las personas funcionarias públicas de herramientas y conocimientos, para el mejoramiento de las capacidades, que se traduce en la mejora de los servicios a la ciudadanía, y una de estas capacitaciones es la “Introducción a la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica”, la cual está dirigida a las personas funcionarias de instituciones del sector público, especialmente a quienes se encuentran dentro del Sistema Nacional de Planificación (SNP), con la finalidad de conocer e instaurar una cultura de Gestión para resultados en el desarrollo dentro de sus instituciones (Mideplan, 2023).

Un 6%, del personal encuestado señaló que es necesario realizar un diagnóstico, que permita identificar las problemáticas en el proceso de planificación para resultados; un 12% señaló que es necesario llevar a cabo una evaluación continua que permita controlar la cantidad, calidad y oportunidad de los servicios que brinda la institución; un 12% señaló que es importante tener metas definidas, así como los objetivos institucionales y reconocer el aporte que realiza cada una de las unidades que conforman el Senara para el cumplimiento de dichos objetivos; mientras que un 53% del personal encuestado no respondió.

En relación con los principales actores internos y externos, quienes están vinculados en el proceso de la planificación para resultados en el Senara, el personal encuestado identificó varios actores internos y externos que desempeñan roles importantes en este proceso, los cuales se señalan enseguida:

Tabla 3.

Actores internos y externos que están vinculados en el proceso de la planificación para resultados.

Actores Internos	Actores Externos
Auditoría Interna	Agricultores
Dirección de Investigación y Gestión Hídrica	Casa Presidencial
Gerencia	Contraloría General de la República
Junta Directiva	Mideplan
Planificación Institucional	Ministerio de Agricultura y Ganadería
	Ministerio de Hacienda
	Municipalidades
	Sector Agropecuario
	Sociedades de Usuarios de Agua

Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023).

En la tabla anterior, se pueden observar algunos de los actores internos y externos, señalados por el personal encuestado, y quienes están vinculados al proceso de Planificación para resultados; entre ellos se señala a la Junta Directiva como máxima autoridad de la institución, la cual tiene funciones propias de su naturaleza directiva y colegiada, de manifiesta relevancia para la buena marcha institucional (Reglamento de la Junta Directiva del SENARA). También se señala

a la Gerencia General como jefarca administrativa; a la Auditoría Interna como encargada de garantizar la transparencia y la eficiencia de las operaciones internas; a la dirección de Planificación Institucional, como instancia asesora y facilitadora de procesos, así como responsable de la coordinación e implementación de la GpRD, en las instituciones. Es importante señalar que en este proceso también las demás unidades que conforman la organización, y su talento humano, son actores fundamentales para implementación de este pilar y modelo de gestión.

En el anexo 2, se adjunta el organigrama del SENARA.

Algunos de los actores externos señalados por el personal encuestado son los siguientes:

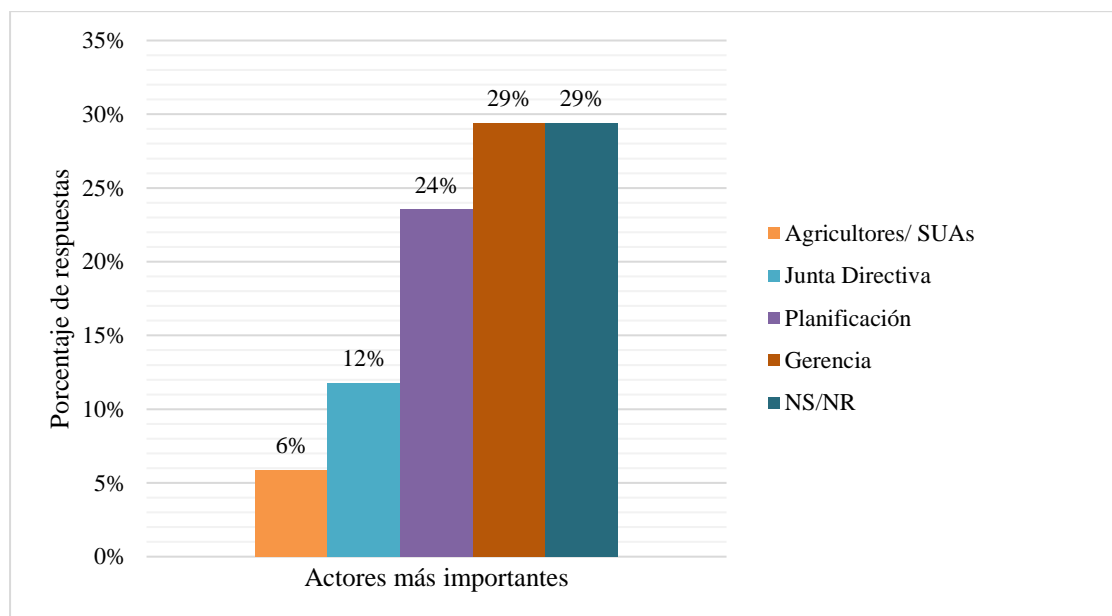
- Sector Agropecuario: creado mediante la Ley N°7 064, Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria y Orgánica del MAG, del 29 de abril de 1987, conocida como Ley FODEA, sus reformas y otras leyes conexas. y es el sector al cual pertenece Senara.
- Casa Presidencial: entidad gubernamental, a quien se deben rendir cuentas.
- Contraloría General de la República: encargada de supervisar y auditar el uso de los recursos públicos.
- Ministerio de Hacienda: vinculado a la gestión financiera y al seguimiento de los presupuestos.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: coordina políticas y directrices gubernamentales.
- Municipalidades e Instituciones: contrapartes en convenios o proyectos interinstitucionales.
- Agricultores y SUA (Sociedades de Usuarios de Agua): usuarios finales de la información y los servicios proporcionados por el Senara.

Los roles pueden variar según el contexto, los cambios en la organización y el entorno. En la encuesta, se destaca la importancia de la colaboración entre estos actores, para lograr una planificación efectiva y orientada a resultados en Senara.

Se solicitó al personal señalar dos de los actores más importantes para la implementación de la planificación para resultados. Por lo tanto, en el siguiente gráfico se puede observar cuáles son los actores más importantes señalados por este personal encuestado:

Figura 7.

Actores más importantes en la implementación de la planificación para resultados



Nota. Encuesta aplicada a los funcionarios del Senara (2023). Elaboración propia (2023).

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar: el 29% del personal encuestado señaló que uno de los actores más importantes para la implementación de la planificación para resultados es la Gerencia; en segundo lugar, Planificación Institucional, con un 24%; en tercer lugar, está la Junta Directiva, con un total de 12 %; mientras que un 29% del personal encuestado no brindó respuesta sobre la consulta realizada. Por otro lado, parte de los actores considerados en la implementación de este pilar de planificación es la de los agricultores y las Sociedades de Usuarios de Agua. Al respecto, es importante señalar que estos últimos miembros son beneficiarios directos de los servicios que brinda la institución.

El proceso de implementación de la planificación para resultados se debe hacer de forma participativa, e incluir la participación de las diferentes unidades que conforman el SENARA.

Otra de las consultas realizadas es la siguiente: **¿Cuáles son las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional del SENARA, para la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo?** En relación con este enunciado, se puede observar

que un 71% del personal encuestado señaló que no tiene conocimiento de las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional, para la implementación de este modelo de gestión, sino que este se ha dado a conocer por otros directores, o a través de los planes de mediano y largo plazo; mientras que un 12% señaló que parte de las acciones llevadas a cabo por la Unidad de Planificación Institucional, se basan en solicitar información a otras unidades.

Dicha información es requerida como mecanismo de seguimiento y evaluación, que realiza esa dirección sobre el porcentaje de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan operativo institucional 2023, asociadas al Plan estratégico institucional 2022-2026. Un 6% del personal señaló que hasta el momento “se fomenta el modelo tradicional, que a partir de insumos (físicos y financieros), se definen las actividades y se obtienen resultados parciales, sin ese carácter de interés público”, un 6% indicó que las acciones realizadas son revisar los objetivos planteados antes de la implementación de los proyectos y, posteriormente, evaluar el cumplimiento de los objetivos una vez desarrollado el proyecto.

Para tal efecto, en el artículo 28 de la Ley 5525, Ley de Planificación Nacional, se indican las funciones de las UPI, en el inciso d) se señala lo siguiente: “Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en el PND y en los instrumentos de planificación institucional, considerando otros instrumentos de planificación nacional, sectorial y regional”. (Asamblea Legislativa, 1974, pp. 17-25)

En resumen, los encuestados señalan varios desafíos y áreas de mejora en la organización, incluyendo la necesidad de mayor conocimiento sobre acciones pasadas, una planificación estratégica más sólida, un enfoque más claro en la gestión por resultados y una mayor transparencia en la comunicación interna. Estos aspectos son clave para una gestión efectiva y orientada a resultados en cualquier organización.

Finalmente, se consultó al personal sobre **¿Qué acciones puede realizar el SENARA para la implementación exitosa del Modelo Gestión para Resultados en el Desarrollo y el pilar Planificación para resultados en la organización?**

Con respecto a las acciones que puede realizar el Senara, para la implementación exitosa de este modelo, así como el pilar de Planificación para resultados, el personal encuestado señala las siguientes acciones:

- Iniciar con el proceso de implementación, elaborar un diagnóstico, y capacitar al personal para que aplique este modelo, dentro de la planificación anual que realiza la institución.
- Elaborar las cadenas de resultados que son un instrumento de gestión de este modelo.

Al respecto, MIDEPLAN (2016, p. 16) señala lo siguiente:

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”. En este sentido, la GpRD busca “(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de éstos (sic), la mejor combinación de insumos actividades y productos para lograrlo” (p. 16).

- Durante este proceso de implementación del modelo, también se deben analizar los instrumentos de planificación vigentes en la institución como lo son el PEI, y el POI, los cuales, durante el proceso de formulación y establecimiento de objetivos, metas e indicadores, deben ir orientados a la GpRD.
- Realizar una gestión más eficaz y eficiente de los recursos públicos, y que las metas estén asociadas a un presupuesto, así como la generación de ingresos para la institución.
- Seguimiento y evaluación periódica en el avance del cumplimiento de las metas.
- Definir los ejes de acción de la institución y, a partir de esto, iniciar con el proceso de implementación del modelo de gestión.

Para dar por concluido este capítulo, se realizó un análisis FODA, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el cual permite tener un panorama más claro, para la elaboración del plan de acción o propuesta de esta investigación:

Figura 8*Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades
<p>Planificación a largo plazo: el Senara, comprende la importancia de la planificación a corto, mediano y largo plazo, lo que demuestra una visión estratégica sólida.</p> <p>Conciencia sobre cambio organizacional: el personal muestra conciencia sobre la necesidad de un cambio en la cultura organizacional, así como la implementación de nuevas metodologías.</p> <p>Identificación de actores clave: el reconocimiento de actores internos y externos es fundamental para realizar una planificación orientada a resultados.</p>	<p>Ausencia de conocimiento del modelo de GpRD.</p> <p>Ausencia del conocimiento de las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional para la implementación de la planificación para resultados.</p> <p>Necesidad de mejorar la transparencia y los canales de comunicación: la falta de transparencia y comunicación interna puede ser una debilidad significativa en la implementación de la planificación para resultados.</p> <p>Para abordar esta debilidad, es necesario mejorar los canales de comunicación interna y garantizar que la información fluya eficazmente entre las diferentes unidades de la organización.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Modelo de GpRD: la implementación de un Modelo de GpRD permitirá impulsar una planificación más efectiva y orientada a resultados.</p> <p>Capacitar al personal y alinearlos con los objetivos de la GpRD y la planificación para resultados: brindará oportunidades para el fortalecimiento de la gestión estratégica de la institución.</p> <p>Coordinación interinstitucional: la GpRD destaca la necesidad de coordinación interinstitucional, lo que puede llevar a asociaciones y colaboraciones más sólidas, con otras entidades.</p>	<p>Resistencia al cambio: la resistencia al cambio podría ser una amenaza si no se aborda adecuadamente, ya que podría dificultar la implementación del Modelo de GpRD.</p> <p>Desconocimiento externo: si el SENARA no se comunica eficazmente con actores externos, como el sector agropecuario, podría perder oportunidades de colaboración.</p> <p>Cambios políticos: cambios en la administración gubernamental pueden influir en la dirección estratégica y la continuidad de la implementación de la GpRD.</p>

Nota. Elaboración propia (2023), a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios del SENARA (2023).

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de algunas de las acciones propuestas por MIDEPLAN para la aplicación del modelo de GpRD en Costa Rica y las ejecutadas por el SENARA, referentes al pilar Planificación para resultados.

Tabla 4

Cuadro comparativo de acciones propuestas por el MIDEPLAN y las ejecutadas por el SENARA basadas la Planificación para resultados

Líneas de acción propuestas por MIDEPLAN	Acciones ejecutadas por SENARA	Observaciones Generales
<p>Plan Nacional de Desarrollo: Definir los papeles de las instituciones públicas para la coordinación, ejecución y seguimiento de metas, programas y proyectos intersectoriales.</p>	<p>El SENARA ha definido roles específicos para la coordinación, ejecución y seguimiento de metas, programas y proyectos intersectoriales, en línea con el Plan nacional de desarrollo,</p>	<p>El SENARA ha identificado áreas de mejora mediante un análisis FODA, proporcionando un panorama claro para la formulación del plan de acción. Estas acciones demuestran el compromiso del SENARA con la mejora continua, y la implementación de prácticas, que fomentan la eficacia y eficiencia en su gestión, alineadas con los ejes mencionados.</p>
<p>Mejoramiento de la Gestión Pública: Asesoría técnica e instrumentos metodológicos: brindar asesoría y capacitación, así como elaborar los instrumentos metodológicos relacionados con el mejoramiento de la gestión institucional que el país requiere (lineamientos, guías metodológicas y planes).</p>	<p>El SENARA ha brindado asesoría técnica, capacitación, y ha elaborado instrumentos metodológicos relacionados con el mejoramiento de la gestión institucional, como lineamientos y guías metodológicas.</p>	<p>Se realizó un análisis detallado del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), con la propuesta de acciones para mejorar la gestión estratégica del SENARA. Se reconoció la existencia de limitaciones, como la falta de información institucional detallada, y la posible influencia de</p>

<p>Participación Ciudadana: Generar los mecanismos para incorporar la variable Participación ciudadana en los instrumentos de planeamiento.</p>	<p>El SENARA ha generado mecanismos para incorporar la participación ciudadana en los instrumentos de planeamiento.</p>	<p>percepciones de los participantes en la recolección de datos. Se resalta la importancia de aspectos éticos, como la validez científica, la selección justa de participantes, el consentimiento informado, y el valor y respeto hacia los seres humanos participantes en la investigación, en la sección sobre factores éticos. Se subraya la necesidad de comprender la esencia de la experiencia, y fundamentar los datos en una teoría sólida, para la aplicación del enfoque fenomenológico en la investigación.</p>
---	---	--

Nota. Elaboración propia (2023).

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La implementación de la GpRD en Costa Rica ha sido un proceso gradual, respaldado por decretos ejecutivos y directrices gubernamentales. Este enfoque se centra en mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, la asignación de recursos y la rendición de cuentas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses y el desarrollo del país.
- Se definieron tres dimensiones clave para el objeto de estudio relacionado con la GpRD en SENARA. Estas dimensiones incluyen el contexto institucional, la percepción de los funcionarios y los resultados de la implementación del modelo de GpRD; cada una de estas dimensiones es fundamental para comprender la efectividad de la implementación de la GpRD.
- La investigación se justificó en la necesidad de mejorar la implementación de la GpRD en Senara, y en la importancia de transformar la cultura institucional hacia un enfoque orientado a resultados.
- La GpRD pone un énfasis significativo en medir y lograr resultados tangibles. Se trata de un cambio fundamental, desde una gestión basada en procesos y procedimientos hacia una centrada en el impacto real y la generación de valor público. Este enfoque de GpRD tiene como objetivo garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y efectiva, maximizando el valor que proporcionan a la sociedad.
- La planificación estratégica desempeña un papel central en la GpRD, ya que establece los objetivos a largo plazo, y crea una hoja de ruta para el logro de resultados deseables.
- La integración de los resultados, en el proceso presupuestario, garantiza que los recursos se asignen de manera coherente con los objetivos y prioridades estratégicas.
- La implementación exitosa de la GpRD requiere un cambio en la cultura institucional, de un enfoque basado en programas a un enfoque basado en resultados. Se reconoce que existen factores internos y externos que influyen en la implementación de la GpRD. Los factores internos, especialmente la cultura organizacional, juegan un papel crítico en el éxito del modelo.

- La planificación económica y social se considera una herramienta importante para la intervención participativa en la dinámica organizacional, y los departamentos de planificación desempeñan un papel clave en la implementación de la GpRD. El estudio fue visto como una contribución significativa para la organización, particularmente en la mejora del proceso de implementación del modelo GpRD del SENARA y el enfoque en la planificación de resultados.
- Énfasis en la importancia de la Planificación Económica y Social, como profesión que contribuye en diversos campos, promueve el desarrollo organizacional y la comprensión del trabajo con personas en diversas actividades y campos.
- En conjunto, estos hallazgos resaltan la necesidad de una transformación cultural, la importancia de las herramientas de planificación y el papel crítico del departamento de Planificación en la implementación de la GpRD en SENARA, para lograr una gestión estratégica más efectiva y orientada a resultados ahí.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda, al Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA);

- Que el SENARA, continúe promoviendo la capacitación y actualización de sus líderes y gerentes en las mejores prácticas de gestión y planificación. Esto permitirá que la institución esté preparada para implementar con éxito el modelo GpRD, y para enfrentar los desafíos futuros.
- Que el SENARA, fomente una cultura organizacional que promueva la innovación, la eficiencia y la mejora continua. Ello puede lograrse a través de la implementación de programas de capacitación y el fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas, así como la creación de espacios para la generación de ideas y la implementación de sistemas de incentivos para el desempeño excepcional.
- Establecer un plan de acción claro y detallado para la implementación del modelo GpRD. Este plan debe incluir los objetivos y metas específicos, los recursos necesarios, los plazos y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Además, es importante que el plan de acción sea flexible y se adapte a las necesidades y circunstancias cambiantes.
- Realizar un sistema de seguimiento y evaluación, para medir el desempeño de la institución en relación con los objetivos y metas establecidos. Este sistema debe incluir indicadores claros y medibles, así como mecanismos para la retroalimentación y la mejora continua.
- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones que trabajen en temas relacionados con la gestión integrada del recurso hídrico. Esto permitirá llevar a cabo un intercambio de conocimientos y recursos, así como aprovechar las sinergias entre las diferentes organizaciones.
- Que el SENARA, promueva la participación de los colaboradores en el proceso de implementación del modelo GpRD.
- Desarrollar un plan de acción detallado para la implementación del modelo GpRD, incluyendo objetivos específicos, asignación de recursos y plazos. Lograr un progreso del 50% en la implementación en los primeros seis meses.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación, que incluya indicadores clave de desempeño. Alcanzar una mejora del 15% en el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro del primer año de implementación del sistema.
- Fomentar la participación de los colaboradores en el proceso de implementación del modelo GpRD. Lograr una participación del 80% en iniciativas y actividades relacionadas con la implementación en el próximo año.

CAPÍTULO VI.
PLAN DE ACCIÓN O PROPUESTA

CAPÍTULO VI. PLAN DE ACCIÓN O PROPUESTA

El siguiente capítulo contiene la propuesta de esta investigación, la cual se elaboró a partir de los resultados obtenidos en el capítulo IV, FODA y conclusiones obtenidas durante la etapa investigación, en la cual se evidencia una oportunidad para fortalecer el proceso de implementación del modelo de GpRD en el SENARA, capacitar y asesorar al personal para la incorporación del modelo de GpRD, en los instrumentos de planificación en cada una de las unidades. Para la implementación de dicho modelo, se requiere un cambio en la cultura organizacional basado en programas a un enfoque basado en proyectos, con el propósito de contribuir a la implementación del modelo de GpRD, como modelo organizacional del SENARA.

Es importante señalar que el modelo GpRD puede adaptarse, según las necesidades y características de la institución u organización. A continuación, se señalan algunos de los aspectos que se consideran importantes y necesarios, para iniciar con el proceso de la implementación del modelo en el SENARA:

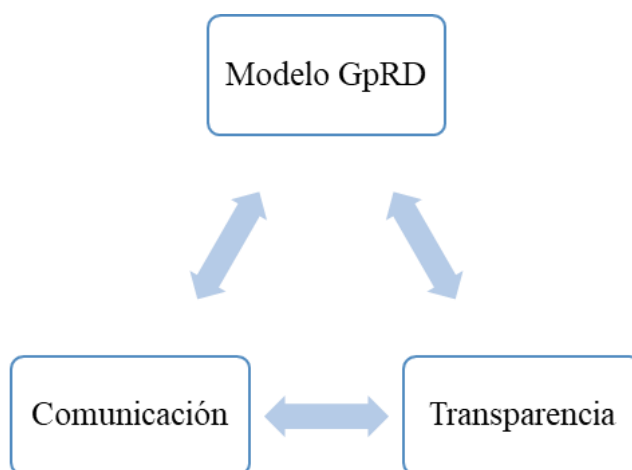
- Definir la visión y la misión: establecer la visión de largo plazo de la institución, y elaborar una declaración de misión, que resuma el propósito y el enfoque de la institución.
- Identificar los resultados esperados: determinar los resultados clave que se desea lograr como institución. Estos resultados deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo definido; incluir metas relacionadas con el impacto social, los servicios brindados, la calidad, el crecimiento, entre otros.
- Establecer indicadores de desempeño: definir indicadores que permitan medir y monitorear el progreso hacia los resultados establecidos. Estos indicadores pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, y deben reflejar los aspectos más relevantes para la institución.
- Asignar recursos adecuadamente: identificar los recursos necesarios para garantizar la implementación exitosa del modelo de GpRD en la institución.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación: implementar un sistema de monitoreo y evaluación, que permita evaluar el progreso y el logro de los resultados.

- Realizar revisiones periódicas: para analizar los avances, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas, si es necesario.
- Fomentar una cultura de resultados: promover una cultura organizacional, que valore la planificación, la medición de resultados y el aprendizaje continuo.
- Comunicar regularmente los avances hacia los resultados, y promover la transparencia y la rendición de cuentas en la institución.

A partir del FODA y, de conformidad con los hallazgos encontrados, se lograron identificar los ejes de acción en los cuales se basa esta propuesta investigativa, para la implementación del modelo de GpRD en el SENARA.

Figura 9.

Ejes de acción



Nota: Elaboración propia (2023).

5.1. Objetivos, actividades y resultados esperados

- **Ausencia de conocimiento del modelo de GpRD**

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede observar que no todo el personal tiene conocimiento acerca del modelo de GpRD, ni de los pilares que conforman dicho modelo.

Objetivos:

- a. Capacitar a los funcionarios, en el modelo de gestión para resultados en el desarrollo para su implementación en el SENARA.
- b. Conocer la importancia y el desarrollo de modelo de gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica.
- c. Identificar los pilares de la GpRD y su vinculación con la gestión institucional.

- **Comunicación**

En relación con este eje, se observa que existe una falta de conocimiento por parte de los funcionarios del SENARA, sobre las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional, para la implementación del modelo de GpRD en la institución.

Objetivos:

- a. Fortalecer los mecanismos de comunicación a nivel institucional para la implementación exitosa del modelo de GpRD.
- b. Dar a conocer las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional para la implementación de este modelo.

- **Necesidad de Mejorar la Transparencia**

La falta de transparencia y comunicación interna puede ser una debilidad significativa en la implementación de la planificación para resultados. La falta de claridad en la comunicación y la transparencia puede generar confusión y desconfianza entre los empleados. Para abordar esta debilidad, es necesario mejorar los canales de comunicación interna, y garantizar que la información fluya eficazmente entre las diferentes unidades de la organización. Esto incluye la divulgación regular de los avances, los resultados y los objetivos estratégicos, así como el fomento de un ambiente de trabajo abierto y colaborativo.

Objetivos:

- a. Facilitar el acceso, de todos los empleados, a la información estratégica relevante para la implementación del modelo GpRD, promoviendo la transparencia y la comprensión de los objetivos.
- b. Definir y comunicar una política de comunicación interna que establezca prácticas transparentes y claras, promoviendo la confianza y la colaboración entre los empleados.
- c. Promover un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos brindando comentarios, sugerencias y preocupaciones, contribuyendo a la mejora continua y la transparencia.

Enseguida, se establece la propuesta de esta investigación, la cual se compone de objetivos específicos, grupo meta, propósito de la acción, actividades, recursos, productos e indicadores, con la finalidad de contribuir a la implementación del modelo de GpRD en el SENARA.

Objetivos específicos	Grupo meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Capacitar a los funcionarios, en el modelo de gestión para resultados en el desarrollo, para su implementación en el Senara.	Directores Coordinadores Funcionarios que colaboran en los procesos de planificación interna de las unidades.	Conocimiento acerca del modelo de GpRD y cómo se aplica este modelo al Senara.	Capacitación y asesoría.	Plataforma de Capacitación en línea.	Aplicación de modelo de GpRD, en las diferentes unidades del Senara.	Cantidad de funcionarios capacitados Cantidad de reuniones.
Conocer la importancia y desarrollo de modelo de gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica.	Directores. Coordinadores Funcionarios que colaboran en los procesos de planificación interna de las unidades.	Conocimiento acerca de la importancia y desarrollo del modelo de GpRD en Costa Rica.	Capacitación y asesoría.	Herramientas de Gestión de Proyectos y colaboración.	Desarrollo del modelo GpRD en las diferentes unidades del Senara.	Cantidad de funcionarios capacitados.

Objetivos específicos	Grupo meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Identificar los pilares de la GpRD y su vinculación con la gestión institucional.	Directores. Coordinadores Funcionarios que colaboran en los procesos de planificación interna de las unidades.	Conocimiento acerca de los pilares de la GpRD con la gestión interna.	Capacitación y asesoría.	Plataforma de Aprendizaje corporativo.	Identificación del modelo GpRD en las diferentes unidades del Senara.	Vinculación de los pilares de GpRD con la gestión institucional.

Nota: Elaboración propia (2023).

Tabla 6*Eje de comunicación*

Objetivo específico	Grupo meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Fortalecer los mecanismos de comunicación a nivel institucional para la implementación exitosa del modelo de GpRD.	Funcionarios del Senara.	Fortalecer los mecanismos de comunicación.	Diseñar un mecanismo de comunicación, que permita la implementación del modelo de GpRD.	Portales de sitios Web y sistemas de almacenamiento en la nube.	Manual de comunicación interna y herramientas de sistema de comunicación.	Mecanismo de comunicación implementado.
Dar a conocer las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional para la implementación de este modelo.	Funcionarios del Senara.	Dar a conocer las acciones realizadas por la UPI, para la implementación del modelo.	Sesiones de trabajo con las unidades.	Herramientas de colaboración.	Toma de decisiones.	Número de sesiones de trabajo realizadas.

Nota: Elaboración propia (2023).

Tabla 7

Eje de transparencia

Objetivo específico	Grupo meta	Propósito de la acción	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Facilitar el acceso de todos los empleados a la información estratégica relevante para la implementación del modelo GpRD, promoviendo la transparencia y la comprensión de los objetivos.	Todos los empleados de Senara.	Facilitar el acceso de todos los empleados a la información estratégica relevante, para la implementación del modelo de GpRD, promoviendo la transparencia y la comprensión de los objetivos.	<p>Identificar las categorías de información estratégica que deben estar disponibles en el portal (objetivos, avances, resultados, planes, entre otros).</p> <p>Diseñar y desarrollar el portal en línea con la información estratégica. Capacitar a los empleados en cómo acceder y utilizar el portal.</p> <p>Establecer un proceso de actualización regular de la información en el portal. Promocionar el uso del portal a través de comunicaciones internas.</p>	<p>Personal de desarrollo web y diseño.</p> <p>Personal de capacitación.</p> <p>Infraestructura tecnológica.</p> <p>Presupuesto para promoción y mantenimiento.</p>	Portal en línea, con información estratégica actualizada.	<p>La creación y disponibilidad del portal en línea. Porcentaje de empleados, quienes han utilizado el portal para acceder a información estratégica.</p> <p>Retroalimentación positiva de los empleados, sobre la accesibilidad y utilidad del portal.</p>
Definir y comunicar una política de comunicación interna, que establezca prácticas transparentes y claras, promoviendo la confianza y la colaboración entre los empleados.	Todos los empleados de Senara.	Definir y comunicar una política de comunicación interna, que establezca prácticas transparentes y claras, promoviendo la confianza y la colaboración entre los empleados.	<p>Comunicación interna, que incluya pautas claras sobre la divulgación de información estratégica.</p> <p>Comunicar la política a todos los empleados, a través de reuniones y comunicaciones escritas.</p> <p>Realizar capacitaciones, para asegurar que los</p>	<p>Personal de comunicación y recursos humanos.</p> <p>Material de capacitación.</p> <p>Recursos para la comunicación interna.</p>	Política de comunicación interna definida y comunicada.	<p>Existencia y divulgación de una política de comunicación interna.</p> <p>Número de capacitaciones y sesiones informativas sobre la política de comunicación.</p>

			empleados comprendan y apliquen la política. Establecer un mecanismo para recibir retroalimentación y preguntas sobre la política.			Nivel de acuerdo de los empleados con la efectividad de la política en encuestas periódicas.
Promover un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos, brindando comentarios, sugerencias y preocupaciones, contribuyendo a la mejora continua y la transparencia.	Todos los empleados de Senara	Promover un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos, brindando comentarios, sugerencias y preocupaciones, contribuyendo a la mejora continua y la transparencia.	Implementar un sistema de retroalimentación anónima o confidencial, para los empleados. Realizar encuestas periódicas, para recopilar opiniones y sugerencias de los empleados. Establecer reuniones regulares de retroalimentación abierta, con la alta dirección. Crear un mecanismo de seguimiento de las sugerencias y su implementación.	Personal de recursos humanos y comunicación. Herramientas de encuestas y retroalimentación. Personal de análisis de datos.	Informes de retroalimentación y sugerencias de los empleados.	Número de sugerencias y comentarios recibidos de los empleados. Porcentaje de empleados, quienes informan sentirse cómodos compartiendo retroalimentación. Implementación de cambios basados en la retroalimentación de los empleados.

Nota. Elaboración propia (2023).

a. Calendario

Calendario para la aplicación los Ejes Estratégicos en el marco del Modelo de GpRD		
N° de actividades	Actividades por realizar	Plazos de ejecución
1	<ul style="list-style-type: none"> → Definición del equipo responsable de la implementación. → Revisión y análisis de la documentación existente relacionada con los ejes estratégicos. → Identificación de recursos y presupuesto necesarios. Análisis interno y externo, para comprender la situación actual de la organización. → Identificación de áreas de mejora y desafíos relacionados con los ejes estratégicos. 	I Cuatrimestre, 2024
2	<ul style="list-style-type: none"> → Revisión de las lecciones aprendidas durante la implementación. → Ajuste de estrategias y acciones para mejorar la efectividad. → Consolidación de las prácticas relacionadas con los ejes estratégicos en la cultura organizativa. 	II Cuatrimestre, 2024
3	<ul style="list-style-type: none"> → Lanzamiento oficial de las iniciativas relacionadas con los ejes estratégicos. → Asignación de responsabilidades a equipos y departamentos. → Monitoreo constante del progreso y ajustes, según sea necesario. 	III Cuatrimestre, 2024
4	<ul style="list-style-type: none"> → Seguimiento constante de los indicadores de desempeño relacionados con los ejes estratégicos. → Evaluación regular de los resultados y ajuste de estrategias, según sea necesario. → Comunicación de avances y logros, a empleados y partes interesadas. 	I Cuatrimestre, 2025
5	<ul style="list-style-type: none"> → Revisión de las lecciones aprendidas durante la implementación. → Ajuste de estrategias y acciones para mejorar la efectividad. → Consolidación de las prácticas relacionadas con los ejes estratégicos en la cultura organizativa. 	II Cuatrimestre, 2025
6	<ul style="list-style-type: none"> → Continuación de la implementación de los ejes estratégicos como parte integral de la gestión organizativa. → Evaluación periódica y actualización de objetivos y estrategias, a medida que la organización evoluciona. 	III Cuatrimestre, 2025

Nota. Elaboración propia (2023).

b. Presupuesto

Para el desarrollo de la propuesta de acciones estratégicas, cuya finalidad es contribuir a la implementación del modelo de GpRD en el Senara, se recomienda incluir, en la partida presupuestaria de capacitación, presupuesto para fortalecer las competencias de los funcionarios en materia de Gestión para resultados en el desarrollo, de manera tal que los funcionarios del Senara tengan conocimiento acerca de dicho modelo, y puedan aplicarlo en las actividades de planificación que se realizan en las respectivas unidades que conforman la organización.

c. Plan de trabajo por desarrollar

Las acciones propuestas por el personal encuestado son muy relevantes para la implementación exitosa del modelo de GpRD, y para el pilar de planificación para resultados en la organización. A continuación, se propone una serie de acciones que puede realizar el SENARA, para la implementación del modelo de GpRD como modelo organizativo del SENARA:

- I. **Iniciar con el proceso de implementación:** el primer paso es comenzar con la implementación del modelo. Esto implica comprometerse a adoptar el enfoque de gestión por resultados en toda la organización.
- II. **Capacitación del personal:** es esencial capacitar al personal en los principios y prácticas de la gestión por resultados. Ello incluye la comprensión de conceptos, herramientas y métodos.
- III. **Elaborar un diagnóstico:** realizar un diagnóstico interno, para comprender la situación actual de la organización en términos de gestión por resultados. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y establecer una línea base para medir el progreso.
- IV. **Definición de ejes de acción:** identificar los ejes de acción estratégicos de la institución, y utilizarlos como punto de partida para el proceso de implementación de la GpRD. Ello ayudará a priorizar y enfocar los esfuerzos en áreas críticas.
- V. **Elaboración de cadenas de resultados:** las cadenas de resultados son instrumentos clave para la gestión por resultados. Deben ser elaboradas para cada proyecto o proceso, identificando cómo los insumos se transforman en productos, efectos e impactos para el desarrollo sostenible.

- VI. **Alinear instrumentos de planificación:** asegurarse de que los instrumentos de planificación existentes, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), estén alineados con la Gestión, para sus debidos funcionamientos con el modelo de GpRD estén orientados.
- VII. **Enfoque en la misión y visión:** durante la ejecución de proyectos, es fundamental que todos los proyectos estén alineados con la misión y visión de la institución, y que busquen beneficiar a los ciudadanos y cumplir con el interés público.
- VIII. **Gestión eficiente de recursos:** garantizar una gestión eficaz y eficiente de los recursos públicos, asegurando que las metas estén asociadas a un presupuesto, y que se busque la generación de ingresos para la institución, cuando sea posible.
- IX. **Mapas de procesos:** elaborar mapas de procesos, que muestren claramente cómo se ejecutan las actividades y cómo se relacionan entre sí. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y optimización.
- X. **Seguimiento y evaluación periódica:** implementar un sistema sólido de seguimiento y evaluación, para monitorear el avance hacia el cumplimiento de metas y objetivos. Esto permite tomar decisiones informadas y realizar ajustes cuando sea necesario.
- XI. **Plan de Monitoreo y Evaluación:** es un instrumento que establece cómo se llevará a cabo el seguimiento y evaluación de un proyecto o programa. Incluye la definición de indicadores, fuentes de datos, métodos de recolección de información y los responsables de realizar el monitoreo y la evaluación. Este plan garantiza que se recopilen datos relevantes, y se realicen análisis periódicos para evaluar el progreso y los resultados alcanzados.

Enseguida, se muestran las plantillas que se les brindan, para ser consideradas como parte de la propuesta de este capítulo:

Tabla 8*Instrumento para definir los ejes de acción*

Ejes de Acción						
Actores	Análisis de la Misión y Visión	Evaluación FODA	Priorización de Objetivos Estratégicos	Segmentación y Enfoque	Desarrollo de Planes de Acción	Monitoreo y Evaluación Continuos
Equipos de proyectos						
Equipos organizadores						
Órganos externos						

Nota. Elaboración propia (2023).

Tabla 9*Cadena de Resultados*

Cadena de Resultados										
Actores	Objetivo General	Insumos	Detalle de actividades	Productos	Efectos	Impactos	Indicadores	Fuentes de verificación	Monitoreo y Evaluación	Comunicación y Aprendizaje
Equipos de proyectos										
Equipos organizadores										
Órganos externos										

Nota. Elaboración propia (2023).

Tabla 10*Matriz de seguimiento y evaluación periódica*

Seguimiento y Evaluación Periódica								
Actores	Metas y Objetivos	Indicadores clave de desempeño	Establecer línea de base	Definición de responsabilidades	Calendario de seguimiento	Medidas Correctivas	Comunicación de Resultados	Monitoreo y mejora continua
Gerencia, Direcciones, Jefaturas y Coordinaciones								
Colaboradores								
Analistas Externos								
Auditoría y Cumplimiento Regulatorio								

Nota. Elaboración propia (2023).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES. Santiago, Chile.
- Asamblea Legislativa. (1974). *Ley de Planificación Nacional, 5525*. San José, Costa Rica. https://www.acto.go.cr/wpcontent/uploads/2020/04/Ley_de_Planificacion_5525.pdf
- 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*. Washington y Caracas: BID y CLAD. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Berreta, N., y Kaufman, J. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/modulo1gestionpararesultadosenelambitopublico.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Valor público: la verdadera democracia la hacemos todos*. <https://www.elquintopoder.cl/ciudadania/valor-publico-la-verdadera-democracia-la-hacemos-todos/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *¿Cómo medir eficiencia de la inversión pública en América Latina y el Caribe?* https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/session/BID_-_Armendariz.pdf
- Barbera, O., e Inciarte, B. I. (2012). *Procesos inferenciales en la formulación y validación de hipótesis hermenéuticas*. <https://www.aacademica.org/000-044/76.pdf>
- Barrantes, R. (2014). *Un camino al conocimiento*. <https://editorial.uned.ac.cr/book/U08167>
- Borsotti, C. (s.f.). *Temas de metodología de la investigación en las Ciencias Sociales* <https://dptocomunicacionunsj.files.wordpress.com/2013/02/carlos-borsotti-temas-de-metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-en-las-ciencias-sociales-empc3adricas.pdf>
- Bravo, B. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico, The interview, a flexible and dynamic resource*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>

- Casas, J., Repullo, J., y Donado, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos.* <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007, octubre). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 149-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación.* Bogotá: Editorial El Búho.
- Chasteauneuf, Ch. (2009). *¿Cómo se elabora un cuestionario?* <https://www.ub.edu/idp/web/sites/default/files/fitxes/ficha8-cast.pdf>
- Chin, Ch. (s.f.). *Manual de marketing de comunicación cultural.* https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=63cb57f6a27aa45cbbb916350eff3ab7
- Cívicos, C., y Hernández, H. (2007). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica.* https://www.academia.edu/6042104/LA_INVESTIGACION_APLICADA_UNA_FORMA_DE_CONOCER_LAS_REALIDADES_CON_EVIDENCIA_CIENTIFICA
- Cohen, N., y Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños.* Buenos Aires: Teseo.
- Contraloría General de la República (CGR). (2013). *Planes y políticas.* <https://www.cgr.go.cr/01-cgr-transp/planes-politicas.html>
- Contraloría General de la República (CGR). (2020). *Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados del sector agropecuario. Informe N° DFOE-EC-IF-00024-2020.* http://www.asamblea.go.cr/glcp/Informes_Correspondencia_Plenario/Correspondencia%202021/Informe%20de%20correspondencia%20173%2011-1-2021.pdf
- Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6a ed.). México: Editorial Thomson Internacional.
- Del Valle, J. (2016). *Modelo asociativo entre factores determinantes del desempeño organizacional y la satisfacción de los públicos en instituciones educativas.* (Tesis de

- Doctorado). Universidad de Morelia, Morelia, México.
<https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/195>
- Dirección de Planificación Universitaria | Universidad Técnica Nacional | Costa Rica. (s.f.).
Dirección de planificación universitaria.
<https://www.utn.ac.cr/content/direcci%C3%B3n-de-planificaci%C3%B3n-universitaria>
- García Echeverría, G. (2017). *La planificación. Tipos. Factores. Importancia.*
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522950.pdf>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (2a ed.). BID.
- García Moreno, M., y García López, R. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo.*
<https://biblat.unam.mx/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/1.pdf>
- García-Pelayo, R. (2018). *Metodología de la Investigación Científica: Teoría y Práctica.* Editorial Tecnos.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2017, 30 de octubre). *Directriz 093-P. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD).*
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC
- Gobierno de Puebla. (2015). *Manual de programación 2015.*
<https://www.coneval.org.mx/sitios/SIEF/Documents/puebla-mp-2015.pdf>
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Colombia: Editorial McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/7146065/PLANEACION_ESTRATEGICA_APLICADA
- Guzmán, G. (2015). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.*
<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

- Hurtado, H. (2010). *Capítulo IV. Análisis de los resultados*. <https://docplayer.es/231534161-Capitulo-iv-analisis-de-los-resultados-181-son-las-tecnicas-de-analisis-que-se-ocupan-de-relacionar-interpretar-y.html>
- Hurtado de Barrera, J. (2018). *Metodología de investigación holística*. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023, junio). Abre período de consulta pública sobre la formulación del Plan operativo institucional y el Presupuesto 2024. <https://inec.cr/noticias/inec-abre-periodo-consulta-publica-sobre-la-formulacion-del-plan-operativo-institucional>
- Julio Quintana, P. C. (2020). Importance of the *business management model for modern organizations*. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/>
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Metodologías de la investigación*. (2010). *La técnica de la encuesta*. <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-la-encuesta/>
- Mideplan. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica. <https://www.mideplan.go.cr/node/1545>
- Mideplan. (2018). *Mideplan promueve la 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 Hacienda - República de Costa Rica. (s.f.). *Presupuesto*. <https://www.hacienda.go.cr/Presupuesto.html>
- Murdick, R. (1994). *Sistemas de información basados en computadoras*. México: Edit. Diana.
- Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y la Lucha contra la Pobreza-PADEP-. (2009). *Planificación institucional: conceptos claves e instrumentos metodológicos utilizados en los procesos de asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana - GTZ*.
- Quiroa, M. (2021, 7 de junio). *Factores internos de una empresa*. Economipedia.com.

- Ravitch, S.M., y Riggan, M. (2012). *Reason & rigor: how conceptual frameworks guide research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Roncancio, R. (2018). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve? Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) y del Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin). (2012). *Guía de planificación y presupuesto por resultados*. <https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2023/02/Guia-General-de-Planificacion-del-Desarrollo.pdf>
- Yamakawa Tsuja, P., y Ostos Mariño, J. (2011). Relación entre innovación y desempeño organizacionales. *Universidad y Empresa*, 21, 93-115.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Se conoce su opinión acerca del modelo “Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), y el pilar de la Planificación Para Resultados (PPR)” en el SENARA-

Estimados(as) funcionarios(as) del Senara:

Reciban un cordial saludo, de Isabel García Prado y Emanuel Chacón Díaz, estudiantes egresados de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, quienes nos encontramos realizando el trabajo final de graduación, cuyo tema es **“Análisis del pilar de planificación para resultados del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como modelo organizativo del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), periodo 2023”**, para optar por el grado de Licenciatura.

Como parte de dicho proceso hemos diseñado este instrumento de consulta, que nos permitirá conocer su percepción, valoración y opinión para generar conocimiento, profundizar en el análisis de la información y obtener hallazgos de la investigación.

Por lo anterior, se les solicita respetuosamente su colaboración para realizar la siguiente encuesta, la cual tiene como principal objetivo conocer su opinión sobre el modelo de GpRD, así como la participación y aplicación de este modelo y la planificación para resultados, en su unidad y a nivel institucional.

La encuesta se organiza en dos partes, la primera se refiere a generalidades del modelo de GpRD y la segunda parte sobre el primer pilar del modelo, denominado Planificación para Resultados.

Agradecemos de antemano su atención; solicitamos la máxima sinceridad en sus respuestas, para que este esfuerzo sea beneficioso para todas las personas colaboradoras del Senara.

I Parte. Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo

1. ¿Conoce usted el modelo de GpRD? *En caso de no conocer este modelo, pase a la pregunta número 3; de lo contrario. continúe con el cuestionario.*
 - Sí
 - No
2. ¿Considera usted que el Senara aplica el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo?
 - Sí
 - No
3. Como funcionario del Senara, mencione al menos dos ideas que considere oportunas para conocer y aplicar este modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo.
4. ¿Cuáles son los pilares de este modelo? *En caso de no conocer este modelo, pase a la siguiente pregunta.*
5. ¿Qué conocimiento tiene del efecto e impacto de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en los objetivos de la institución? *En caso de no conocer este modelo, pase a la siguiente pregunta.*
6. ¿Considera necesario o importante implementar el modelo GpRD? y ¿por qué?

II Parte. Planificación para resultados del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo

1. ¿Conoce usted el significado o concepto del pilar Planificación para resultados? *En caso de no conocer las respuestas, para a la pregunta número tres.*
 - Sí
 - No
2. Si es así, ¿cómo lo define?
3. ¿Qué acciones realizaría para implementar el pilar?
4. ¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la planificación para resultados en su unidad?
5. ¿Cómo se aplica este pilar de planificación para resultados en su unidad?
6. ¿Cómo identificar las problemáticas en el proceso de planificación para resultados de su unidad? y, además, ¿cómo ejecuta las prioridades de estas?

7. ¿Cuáles son los principales actores internos y externos que están vinculados en el proceso de la planificación para resultados en el Senara?
8. Señale dos de los actores más importantes para la implementación de la planificación para resultados.
9. ¿Cuáles son las acciones realizadas por la Unidad de Planificación Institucional del Senara, para la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo?
10. ¿Qué acciones puede realizar el Senara para la implementación exitosa del Modelo Gestión para Resultados en el Desarrollo y el pilar Planificación para resultados en la organización?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2: Organigrama

SERVICIO NACIONAL DE AGUAS, RIEGO Y AVENAMIENTO -SENARA-

