

Guía para la elaboración de **POLÍTICAS PÚBLICAS**



Guía para la Elaboración de Políticas Públicas

CR

341.7

C8375g Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Area de
Análisis del Desarrollo.

Guía para la elaboración de políticas públicas / Ministerio de Planificación
Nacional y Política Económica -- San José, CR : MIDEPLAN, 2016.

59 p. : 28 cm x 21 cm.

ISBN 978-9977-73-090-5

Disponible en www.mideplan.go.cr

1. POLITICA PUBLICA. 2. GUIA TECNICA. I. Título.

Presentación de la guía

MIDEPLAN como rector del Sistema Nacional de Planificación (SNP) en concordancia con lo establecido en la Ley de Planificación Nacional No. 5525, presenta la Guía para la elaboración de Políticas Públicas, a disposición de las instituciones del Estado costarricense, con el propósito de orientar los procesos de planificación estratégica de mediano y largo plazo que se llevan a cabo por medio de Políticas Públicas y sus Planes de Acción, como estrategias para solucionar, atender u orientar los problemas que aquejan a la sociedad costarricense.

Reconociendo que las políticas públicas (PP) son un curso de acción propositivo establecido para responder a un problema o un conjunto de problemas de interés público que atañen a personas o colectivos de la sociedad, se presenta la Guía para la elaboración de PP a modo de secuencia e indicación de pasos básicos recomendados, que no pretenden ser un manual conceptual, sino más bien un acercamiento al reconocimiento de elementos que apoyan la construcción del camino para lograr la transformación deseada en un tema importante que demanda la intervención del Estado, mediante la clarificación de objetivos y acciones.

El proceso de acompañamiento técnico para la elaboración de las políticas nacionales por parte de MIDEPLAN, surge a petición de varias instituciones cuya función principal es ejercer la rectoría política o la responsabilidad de coordinar la concertación social para la definición y ejecución de acciones prioritarias en un tema determinado, en relación con lo cual se ha canalizado la asesoría, apoyo y acompañamiento sistemático a partir del 2008 y hasta la actualidad. En respuesta a la solicitud de material de consulta disponible, lineamientos, presentaciones o guías para la elaboración de políticas, se presentan las principales pautas a seguir, por lo que este producto debe ser valorado como un aporte inicial de puntualizar los elementos básicos comunes que se requieren para efectuar dicha labor.

Por lo tanto, se reconoce que el diseño de políticas no es una receta teórica aplicable a todos los temas de interés en los que subyace un problema público, pero que si es importante distinguir algunos de los elementos comunes que deben integrarse para poder avanzar en los compromisos firmados o ratificados los cuales requieren pasar a la fase de ejecución de las acciones, con la intencionalidad de producir resultados en el corto, mediano o largo plazo, considerando la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos del Milenio, las Estrategias o planes de temas diversos con visión prospectiva.

El documento pretende contener elementos a modo de guía básica, cuyo objetivo es orientar el proceso de diseño en sus etapas de: formulación-implementación-evaluación y seguimiento de políticas, considerando los principales ejes de intervención, la definición de los lineamientos estratégicos, objetivos, resultados, indicadores, acciones y metas de responsabilidad conjunta, para llegar a ser más efectivos en la intervención. Dicho proceso debe ser visto como parte de un proceso de responsabilidad compartida tanto de los entes coordinadores de las Políticas como de los ejecutores, en el marco de un modelo de gestión para su implementación y un modelo,

mecanismos para lograr la evaluación, que posibiliten para generar los resultados que la sociedad requiere en un mundo cambiante.

Se propone así una estructura básica de PP, necesaria que se sustenta en los balances de situación o mapeo del estado de la cuestión (resumen de diagnósticos), las brechas del desarrollo y las necesidades de la sociedad; reconociendo que los recursos disponibles son limitados y deben canalizarse con equidad y justicia social, en un panorama dinámico, con alta velocidad de cambios tecnológicos y limitaciones en el presupuesto nacional y problemas fiscales, que aumentan los desafíos y las expectativas en el presente y a futuro.

En este sentido, es necesario pasar de la gestión de políticas públicas a los resultados que se vinculan al desarrollo nacional, regional y de los territorios en el espacio local, acordes a la visión y misión de los entes públicos y privados y, sobre todo, teniendo muy presentes el enfoque de garantía de derechos y la participación ciudadana en la toma de decisiones. En ese sentido, para lograr la efectividad de las PP es imprescindible la participación responsable del sector público, privado y de la ciudadanía para poder direccionar el rumbo y concretar las políticas, generando buenas prácticas o acciones afirmativas para alcanzar los objetivos de una sociedad equitativa, inclusiva y solidaria, que potencia las capacidades humanas.

Tabla de contenido

I. ¿Qué es una política pública?	6
Elementos básicos de la política y su estructura	9
II. Introducción e inclusión de la política pública en la agenda política	10
III. Marco legal	12
¿Qué es el Marco Legal?	12
IV. Estado de situación o diagnóstico y la participación ciudadana:	14
Participación Ciudadana:	15
V. Grupos de población objetivo:	21
VI. Enfoques, principios, características de la PP	21
VII. Definición de ejes y lineamientos, objetivos, indicadores, acciones y metas	25
Enfoque de gestión por resultados y el valor público:	29
Objetivos, indicadores, metas y acciones:	30
VIII. Modelo de gestión	37
IX. Visualización de actores, gobernanza y participación:	38
Gobernanza y participación de la ciudadanía	39
X. Modelo de Evaluación, Seguimiento y Rendición de Cuentas	41
XI. Plan de Acción de la Política	44

I. ¿Qué es una política pública?

Una política se puede definir específicamente como la decisión (es este caso del Gobierno) que desarrolla determinada acción orientada a resolver problemas públicos relevantes. Incluye la toma de decisiones, su formulación, desarrollo y evaluación¹. Ampliando el concepto, se puede entender por política pública lo siguiente:

Política Pública (PP)

- "Curso o línea de acción definido para orientar o alcanzar un fin, que se expresa en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés público. Explicitan la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros y se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales"
- Fuente: Análisis del Desarrollo, MIDEPLAN 2008-2016.

La capacidad para diseñar políticas públicas (PP) está vinculada a aspectos fundamentales como la coordinación y los procesos de participación, flexibilidad para orientar y concertar las prioridades, innovación para realizar las transformaciones pertinentes, calidad para distinguir lo que es sustantivo (estratégico) en el proceso de transformación social deseada que se busca alcanzar, considerando las diversas fases de formulación- implementación y evaluación (sostenibilidad social-económica y ambiental) por medio de rendición de cuentas, seguimiento y análisis de resultados y la legitimidad en todo el ciclo de la política.

En este sentido, es importante la delimitación del problema o conjunto de problemas, que afectan a la sociedad o un grupo social determinado, reconociendo las causas que lo originan y las consecuencias que tienen en la población y en el territorio. A partir del análisis del comportamiento de las variables de los problemas se establecen los temas relevantes para organizar las prioridades de intervención, las alternativas y estrategias para poder orientar la respuesta y superar una situación determinada. En ese proceso, el **diagnóstico de la situación** se constituye en elemento fundamental para poder definir alternativas y proceder a jerarquizarlas, según su importancia de atención en la que varios entes públicos- privados y civiles pueden aportar de manera responsable a la solución, considerando la viabilidad, disposición y búsqueda de la ejecución de los recursos que materializan las acciones hacia el logro de objetivos.

En el ciclo de las políticas públicas se considera la definición de los problemas de interés público, a partir de la percepción, participación y diálogo ciudadano, las experiencias previas, la inclusión

¹ MIDEPLAN. Manual Gerencial para el diseño y la ejecución y evaluación estratégica del gobierno, 2012

de estos en las prioridades o la agenda gubernamental, por medio de áreas de intervención, la definición de lineamientos, la construcción de alternativas o el conjunto de acciones, programas o proyectos relevantes por medio del cual se concretan los objetivos y las metas en el ámbito nacional, regional y en los territorios.

Su implementación incorpora los resultados esperados, el modelo de gestión que incluye los criterios de evaluación, instrumentos, responsabilidades de los participantes, los procedimientos técnicos y administrativos, que se aplicarán en el horizonte temporal de la política. Este proceso supone contemplar períodos de mediano y largo plazo y cuyo plan de acción (instrumento para operativizar los lineamientos y alcanzar los objetivos) requiere de actualizaciones periódicas cada cuatrienio o quinquenio para compatibilizarlo con las prioridades de la Administración Gubernamental.

Los procesos de diálogo, la participación y la concertación son fundamentales para la elaboración de las PP, ya que los problemas o temas prioritarios que se definen y las experiencias de cómo abordarlos afianzan las bases del compromiso para la selección de objetivos, acciones y metas, que se ejecutaran y formaran parte de la rendición de cuentas, por lo que es recomendable que se prevean estos mecanismos desde el diseño. En la elaboración de PP a nivel metodológico se contempla la realización de los foros de consulta, talleres, mesas de trabajo o de diálogo, entrevistas a grupos, representantes institucionales, de organizaciones, a expertos o conocedores del tema, Académicos y se sistematiza información que sustenta la formulación.

En la primera fase de elaboración de políticas, se parte de un problema o situación percibida socialmente que puede remitir a una necesidad, limitación, carencia o incumplimiento de una disposición que contravenga los derechos de las personas, un problema de interés público que afecta los intereses de los habitantes del país a nivel internacional / nacionales-regionales o locales, lo cual demanda una acción política que se puede convertir en mandato hacia los poderes públicos de la República o hacia un conjunto de actores. Los acuerdos, las convenciones y la ratificación de estos pueden generar disposiciones oficiales o procesos de incorporación del tema como prioridad en la agenda gubernamental.

Asimismo, pueden surgir presiones sociales, económicas y políticas en torno a la resolución de un problema determinado, por lo que el diálogo participativo se convierte en una función clave durante el proceso.

El ciclo de elaboración de la política pública incluye, una vez definido y priorizado el problema y las áreas de intervención, la formulación de alternativas u opciones para atenderlo o solucionarlo, lo cual precisa de la definición de lineamientos del Estado, objetivos y metas integrales interinstitucionales e intersectoriales, a nivel público, privado y de la ciudadanía. El proceso de constitución de la política continua con el análisis de la aplicación de las opciones de solución, de acuerdo con las áreas prioritarias, los objetivos, las acciones e indicadores, así como de los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles y por conseguir, para lograr incidir en la transformación y el alcance de los resultados y el cumplimiento de acciones y metas para superar la situación.

Los compromisos y responsabilidades de los entes coordinadores y ejecutores en la PP, se enmarcan en la forma de organizar la gestión pública, el rol de las instituciones o entes participantes, de acuerdo con sus funciones y competencias, para lo cual se establece un apartado central sobre el **modelo de gestión** que se va a promover para la elaboración e implementación de la PP. En el organigrama de funcionamiento se definen los roles en cada uno de los temas centrales, ejes o componentes, las acciones y metas que han sido definidas, acordadas, ratificadas y validadas de manera complementaria.

La política se implementa o ejecuta de acuerdo con la planificación para mejorar la situación de la población objetivo y de los ciudadanos, considerando las acciones a desarrollarse o redefinirse en el tiempo y el espacio, contemplando las particularidades del potencial y las limitaciones de las regiones, territorios, cantones y su diversidad sociocultural.

Posteriormente, se evalúan los resultados y el impacto causado, en el marco de un balance de resultados de las acciones y metas ejecutadas para incidir en el mejoramiento de la situación de las personas o los grupos de interés que posibilita el desarrollo inclusivo a los que va dirigida la política. En esta fase, se realizan los ajustes pertinentes y las actualizaciones respectivas, para lo cual es sumamente útil la evaluación y el seguimiento.

Las políticas deberían considerar en el proceso de elaboración la constitución de redes o enlaces de coordinación y alianzas estratégicas, desde los ámbitos institucionales-públicos, las organizaciones no gubernamentales- privadas y civiles – organizaciones de base; permitiendo la unión de fuerzas para el cumplimiento de objetivos y metas comunes o metas agregadas e integrales, los principales compromisos y responsabilidades asumidas en el tiempo y de acuerdo con las prioridades que serán evaluadas para realizar ajustes, rediseño y actualización ya que muchos de los programas y proyectos han sido diseñados en décadas pasadas y no se han incorporado las transformaciones socioeconómicas actuales.

Es importante aclarar que la solución de los problemas previstos en las políticas no está garantizada con solo la emisión de Tratados, Leyes, Decretos u otros instrumentos legales o por la existencia única de un documento que detalla los objetivos e intenciones de la PP, la selección de acciones o la sumatoria de las responsabilidades existentes en la programación institucional o la participación de las instituciones; sino más bien por la interrelación de factores que integran los elementos mencionados y los procesos de diálogo participativo, vistos dentro del proceso de planificación-acción-participación.

La planificación es un proceso sistemático, continuo, articulado e integrado que implica:

- Adoptar una aptitud reflexiva de pensamiento en el futuro, analizando lo que ha pasado, lo que está pasando y lo que puede pasar, para actuar y cambiar. Contar con la mejor y mayor información disponible tanto de lo que esta ocurriendo internamente como externamente, para tomar decisiones.
- Definir objetivos, establecer prioridades, asignar recursos, resolver problemas y buscar resultados que permitan mejorar las condiciones de vida de la población. Coordinar,

integrar, articular y ponerse de acuerdo para emprender acciones con diferentes actores de la sociedad, tanto del sector privado como del público.

- Significa escoger entre diferentes alternativas, dados unos recursos limitados y necesidades de la población cada vez más amplias, diversas y complejas.
- Dar seguimiento y evaluar lo que estamos haciendo, para aprender y mejorar.

La planificación, en resumen es definida como un proceso anticipado de una actividad, de acuerdo con un análisis entre fines u objetivos que se quieren alcanzar y los medios o recursos de los que se disponen para implementarla, la cual supone prever el futuro, dejando de lado la improvisación o las ideas parciales, para actuar de una manera ordenada y significativa, ejecutando acciones para alcanzar el propósito.

En esa perspectiva, el involucramiento de los actores estatales, privados y de la ciudadanía es fundamental, debido a la importancia del reconocimiento colectivo de los acuerdos, los niveles de intervención, integración y la definición de la responsabilidad social y corresponsabilidad, los recursos que se van a disponer para alcanzar los fines y mejorar las condiciones existentes.

Elementos básicos de la política y su estructura

La forma de organización de la PP debe reflejar las condiciones y características de concreción, integralidad, viabilidad y otros elementos que orientan el producto hacia el reconocimiento de los problemas, sus causas y efectos o consecuencias, así como la priorización de acciones para los cuales se definen los objetivos y sus indicadores, los enfoques, lineamientos, acciones, metas, la responsabilidad o entes participantes, así como la estimación de recursos para su implementación.

A continuación, se presentan los principales elementos que deben contener las PP. En el abordaje de estos aspectos, se considera la inclusión de los siguientes aspectos:

- Inclusión del tema principal en la Agenda Política
- El reconocimiento del marco legal nacional e internacional
- El estado de situación o el resumen diagnóstico del problema y las variables e indicadores asociados,
- La participación y los grupos de población objetivo
- Los enfoques, principios y características de la PP:
- La definición de temas prioritarios o ejes de intervención
- Objetivos, resultados, acciones y otras variables
- Modelo de gestión o la forma de organización, los mecanismos para la gestión y el papel de los entes participantes,
- La evaluación y su seguimiento
- La operativización de la PP por medio del Plan de Acción o una Estrategia.

II. Introducción e inclusión de la política pública en la agenda política

La introducción es el primer apartado del documento de política pública, parte del reconocimiento de los principales argumentos que justifican su constitución y el proceso de elaboración conjunta por fases y actividades acordes a la propuesta metodológica, la manera en que se va a orientar la implementación, la evaluación y el seguimiento posterior. En este acápite se destaca la importancia y se señala a quiénes les compete la política, a su vez, se puede conceptualizar la PP, a partir de los principales desafíos sociales, económicos o ambientales, temas y subtemas que se vinculan a la problemática a la cual que se pretende dar respuesta, destacando el propósito común, los objetivos o las aspiraciones a mediano o largo plazo.

La importancia de la política radica en el objetivo diseñado para ordenar el curso de acción del Estado y sus prioridades. Esta deberá responder a las preguntas básicas del: ¿Qué? ¿Por qué, para qué y para quienes la política?, ¿cuál es la justificación principal? y ¿cuáles son los antecedentes?, ¿qué transformación se busca alcanzar con la PP? En esta se incluyen los principales aspectos de los problemas a solucionar o atender por medio de la acción sinérgica y articulada, los cuales involucran el compromiso y respaldo de los principales actores que intervienen.

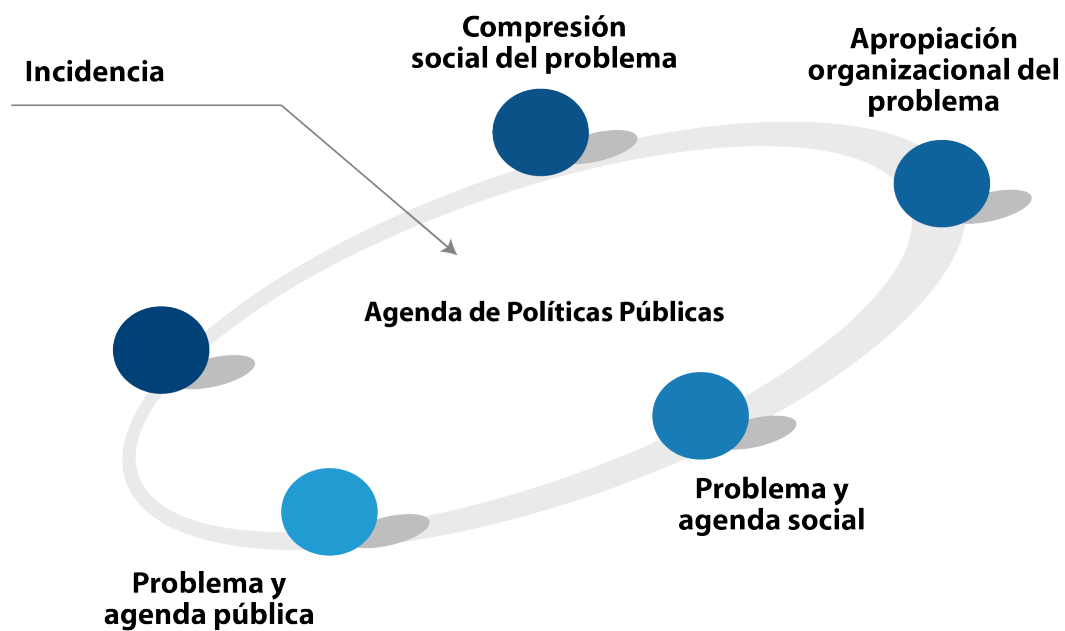
Varios autores, entre ellos la Dra. Pallavicini, refieren a la importancia de posicionar la política en la agenda de un país², “(...)en sociedades democráticas en las cuales diversos actores estratégicos –organizaciones comunales, sector empresarial, sindicatos, etc.- tienen la capacidad de presentar sus problemas ante sus representantes políticos a nivel nacional (Jerarcas y funcionarios públicos y diputados) o bien a nivel local (autoridades locales, técnicos municipales o funcionarios de administraciones centrales en oficinas regionales)”.

Aunque parte de estas PP se derivan de las propuestas de los programas de gobierno y de las prioridades del país en el Plan Nacional de Desarrollo a partir de los objetivos, metas nacionales y acciones estratégicas, es importante considerar que no todos los problemas de interés público surgen por medio de este proceso. La construcción social del problema al que se le pretende dar respuesta se genera por medio del posicionamiento de su manifestación en la agenda social, en la que existen grupos interesados en modificar la situación mediante la apropiación organizacional del problema y de sus efectos, luego se analiza la situación para determinar las causas y orientar las alternativas ante los entes vinculados a las decisiones políticas y técnicas para que se ejecuten acciones que mejoren la situación y el bienestar de la población.

² Dra. Violeta Pallavicini, Dr. Horacio Chamizo, Dr. Jean Paul Vargas. (2013). Manual de formulación de Políticas Públicas.

De acuerdo con los autores Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varone: “La agenda de las políticas públicas es el resultado de la movilización de demandas y presiones sociales y políticas, en el marco de reglas de juego formales e informales; donde el conflicto es un factor inherente expresándose en proceso racional de evaluación de necesidades, valores y objetivos”³. En el siguiente diagrama se ilustran las fases de la inclusión de un problema en la agenda de las PP, según los autores.

Construcción Social del Problema



Fuente: Dra. Violeta Pallavicini y otros. Manual de formulación de Políticas Públicas, 2013

³ IDEM. (2008). citando a Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varone.

III. Marco legal

La política pública considera dentro de todas las aristas de su diseño, a nivel global o en su tema específico la orientación hacia la población objetivo. Debe mantener una estructura basada en los temas anteriormente descritos, por lo que la misma podría plantearse retomando la estructura operativa de las instituciones coordinadoras y lo que se busca es que no sea “más de lo mismo”, sino aprovechar las iniciativas existentes, reorientando su rumbo, integrándolo al conjunto de acciones en el marco de responsabilidades comunes, direccionadas hacia prioridades, creando las bases para las acciones de mayor impacto en las condiciones de bienestar de las personas, a partir de los derechos universales y específicos, en los plazos acordados, que pueden ajustarse cada cuatrienio o quinquenio o según se considere pertinente.

¿Qué es el Marco Legal?

Las políticas nacionales deben incluir un apartado dedicado a explicitar el Marco Legal o bien el Marco Jurídico sobre el cual se circunscribe la Política. En este apartado se incorporan resúmenes en tablas sobre el compendio de Tratados, Leyes, Decretos, Directrices y otros instrumentos que se relacionan con los ejes de las políticas y los temas prioritarios, haciendo referencia al año de emisión y vigencia y en varios casos se integra una breve descripción de los temas o aspectos principales, lo cual resultan muy útiles para revisar el fundamento jurídico de la PP a nivel nacional e internacional. En la estructura de ese compendio-resumen se destaca de manera sintética el principal aporte de estos para regular, promover, disponer o intervenir abordaje del tema o subtema específico.

Normativa Nacional de la Política		
Normativa	Año de emisión	Aspecto relevantes asociados a la Política
Leyes	2008 2015	Artículo o apartado que hace referencia a la temática de la política
Decretos		
Directrices		

El marco legal que sustenta el tema central de la PP, se establece a nivel internacional por medio de la ratificación de convenciones, tratados, protocolos, por ejemplo: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Convención de los Derechos del Niño, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, el Protocolo de Kioto, la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad y una serie de leyes que se enlazan a estos, por

ejemplo: Ley de Promoción de la Igualdad Real de la Mujer, Ley de Paternidad Responsable, Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, las Convenciones Globales Ambientales, entre otras. Esta normativa incorpora objetivos fundamentales y una serie de compromisos de país que deben retomarse y traducirse en el planeamiento y la ejecución de las acciones estratégicas de manera sistémica e integral (planes, programas y proyectos), que mantengan la promoción-prevención-atención integral- o bien la conservación-protección- uso y manejo- distribución/abastecimiento de un bien o servicio de calidad, de manera sostenible y a largo plazo.

Los tratados, las convenciones, los protocolos o los códigos contemplan el fundamento legal que se traduce en disposiciones que deben ser acatadas con responsabilidad de las partes. El marco legal de la política, a nivel nacional, retoma la Constitución Política que reconoce los Derechos Fundamentales de las personas en los que se enmarcan las Leyes, Reglamentos, Decretos, Directrices, Códigos y Normas que establecen la vinculación del tema principal de la política a nivel intersectorial e interinstitucional con los temas nacionales o específicos en las regiones, los territorios y localidades.

Por ejemplo, la Política Nacional de Niñez y Adolescencia se enmarca en la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, la Convención de los Derechos del Niño, el Código de la Niñez, la política y la Convención de Juventud entre otros, lo cual sustenta la interpretación que orienta los enfoques, principios y lineamientos que se han definido por eje o énfasis de política, los cuales son: salud integral, educación, cultura, juego y recreación y protección especial.

La orientación de los lineamientos de política que se aspira alcanzar, en el caso de la Política Nacional para la Niñez y Adolescencia se le otorga relevancia al Sistema Nacional de Protección y la Defensa de los derechos, reconociendo el interés superior de los niños, niñas y adolescentes y otros aspectos centrales, de acuerdo con las orientaciones y las acciones definidas por parte de los entes gubernamentales y no gubernamentales, representantes de la sociedad civil que a su vez son miembros ante el Consejo de Niñez y Adolescencia.

Un instrumento legal importante que se utiliza para el respaldo oficial de la PP es el Decreto Ejecutivo, el cual deberá ser firmado por los y las Ministras del Ramo que se vinculan directamente con el tema principal y su ejecución y especialmente es avalado por el o la Presidenta de la República. En algunas ocasiones las PP y sus planes de Acción, se someten a la consideración del Consejo de Gobierno, o bien, a los Consejos Nacionales que se han creado para la toma de decisiones y orientar la temática o ambas opciones.

En los temas orientados a las necesidades e intereses de la Persona Joven, funciona el Consejo de la Persona Joven y de acuerdo con la legislación vigente la Política debe actualizarse cada tres años. En el caso de la PP para las personas adultas mayores, funciona el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor, respaldado por Ley 7935 y su reglamento en la cual se constituye el Sistema Técnico Asesor y otras instancias para la coordinación de las prioridades nacionales.

IV. Estado de situación o diagnóstico y la participación ciudadana:

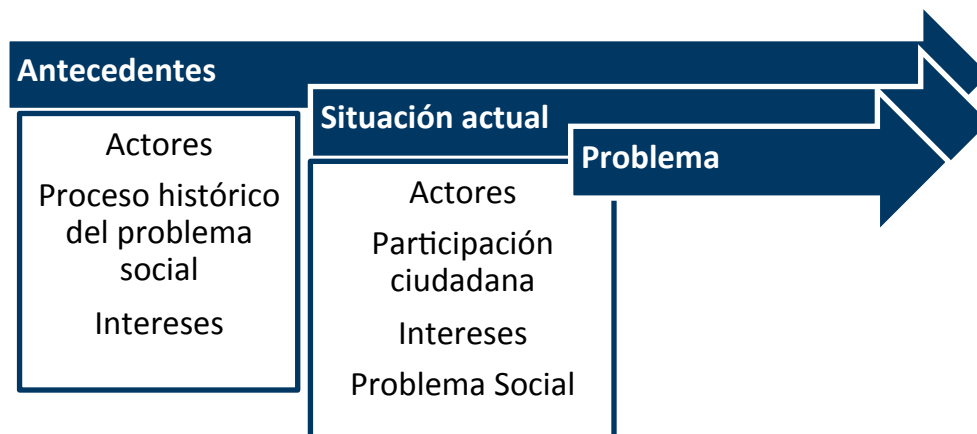
Un apartado fundamental que usualmente se incorpora en el cuerpo de la Política Pública, es el Estado de Situación o Diagnóstico. La función planificadora inmersa en el desarrollo de las políticas públicas se fundamenta en un proceso del estado de situación (cuestión) o el diagnóstico (resumen), construido desde la perspectiva de diversos actores, el cual constituye un balance de situación del entorno político-social-económico-ambiental, en los ámbitos mundial, nacional o regional.

El contexto es lo que se ha denominado la “arena de política” o marco de referencia parte de las necesidades e intereses de los diferentes involucrados –públicos, privados– sociedad civil–, de los recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos, o sea, del análisis de la relación entre fines y medios.

Los temas relevantes de las políticas se definen a partir de los aspectos medulares de su fase **“diagnóstico”**, la cual está referida a los antecedentes de los principales problemas de interés público. Este paso es vital para la definición de los énfasis, ejes o componentes clave de la política, que surgen del reconocimiento de los aspectos sustantivos del tema principal, de factores sociodemográficos, políticos, ambientales y económicos del país que inciden directamente en estos. Este acápite en la PP es muy importante porque se direccionan las propuestas a partir del análisis de las variables y el comportamiento de los indicadores vinculados a la temática, y los aspectos cuantitativos y cualitativos de este.

El diagnóstico resumen se basa en el análisis de información escrita y de la sistematización de experiencias, entrevistas, talleres, foros, mesas de diálogo, narraciones orales u otros medios que abordan los temas centrales de la PP y los que surgen de los procesos del diálogo social participativo, del cual se definen las prioridades de las Agendas de Política que se desprenden de las principales preocupaciones de la población en torno al problema y sus dimensiones. El estado de la cuestión o la situación del que se ocupará la PP, parten de la identificación del problema prioritario, sus causas y efectos o consecuencias. Una vez definidos y jerarquizados dichos elementos, se precisan y evalúan los aspectos medulares que se van a intervenir, por medio de la Política Pública y se definen las líneas de acción a seguir.

Elementos del Diagnóstico



Participación Ciudadana:

Las Políticas Públicas deben ser construidas de forma colectiva entre el sector público, privado, académico y ciudadano otorgándole a este último su derecho de decidir, crear y asumir responsabilidades de los resultados concretos de sus decisiones (Rauder, Isabel 2015).

En este sentido la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública define *participación ciudadana* como el proceso de construcción social de las Políticas Públicas, y tiene como Objeto:

- Mejorar la calidad de la democracia
- Servir como orientación para el desarrollo y la consolidación de modelos nacionales de participación ciudadana en la gestión pública
- Recrear el necesario vínculo de confianza de los Gobiernos y sus respectivas Administraciones, en los ámbitos nacional, regional y local, con los ciudadanos y las ciudadanas, facilitando la información, la comunicación y la participación de éstos

La Participación Ciudadana en las PP se ha de manifestado erróneamente como la “validación del proceso” de elaboración de la PP, siendo en cambio necesario contar en este proceso con la experiencia ciudadana en la construcción de antecedentes y diagnóstico.

Construcción de la política pública a partir de la identificación del problema

En la fase de formulación de la PP se deberán identificar el o los problemas que justifican la existencia de la política-. Por eso, el problema deberá formularse como un estado negativo, que afecta a una determinada población y no como la falta de una solución, es decir una situación que debe mejorar o superarse, como producto de la transformación social deseada

Se recomienda utilizar el **“análisis de causalidades”** (árbol de problemas-causas-efectos); el marco lógico o la construcción de escenarios positivos, negativos e intermedios; entre otros, con el fin de facilitar la construcción del diagnóstico o el estado de situación a nivel metodológico.

Por ejemplo es incorrecto precisar como problema: “Falta de casas para los hogares pobres” o “Falta un semáforo”, lo correcto sería precisar que: Existen hogares o población carente de un lugar digno para habitar o un incremento del déficit habitacional en el primer caso y para el segundo, el problema central sería que: Existe una alta tasa de accidentes de tránsito⁴. En la definición de efectos, representado por el follaje del árbol, se indican por ejemplo: la alta tasa de enfermedades en una localidad, cantón o región y se desagregan las tasas de mortalidad, los costos de la atención en salud, mayor inasistencia laboral, aumento en la inasistencia escolar y niveles de rezago o repitencia, entre otros.

Se aplica también el diagrama de espina de pescado o el marco lógico en el análisis de causalidades de los problemas. Deben considerarse entre las condiciones de su aplicación de estas técnicas: los procesos de participación, el manejo de información sobre la situación, el apoyo de expertos en el tema, el análisis interdisciplinario y el abordaje integral. Para visualizar la secuencia se puede precisar el paso de una situación inicial y el proceso que sigue considerando variables que pueden incidir en el resultado hasta alcanzar una situación deseada o propuesta.



⁴ Jorge de la Fuente Olguín. Metodología de Marco Lógico para programas públicos. CEPAL, 2010

El procedimiento para pasar del árbol de problemas al árbol de objetivos, de acuerdo con el Manual de Planificación de MIDEPLAN⁵ requiere los pasos siguientes:

- Los efectos del problema se transforman en el objetivo de desarrollo o fin: este objetivo expresa un cambio verificable sobre la sociedad en su conjunto. Se utilizan infinitivos de cambio como aumentar, disminuir, mitigar, entre otros, siempre en la redacción.
- El problema central se convierte en el objetivo general o propósito: estos objetivos expresan un cambio (aumento o disminución) en los actores afectados. La diferencia entre el propósito y el objetivo de desarrollo, radica en el ámbito de cobertura y alcance.
- Las causas del problema se transforman en objetivos específicos de la intervención: los objetivos específicos siempre expresan los productos que deben generarse para lograr los efectos propuestos y se relacionan con los medios (programas y proyectos).

La identificación del problema debe concluir con una definición literal de este y la identificación de las variables contenidas en esta definición, precisando qué se entiende por cada una de estas y cuáles son las dimensiones y magnitudes relacionadas o aspectos que intervienen. Esto permitirá que el problema sea entendido y asumido de igual forma por todos los actores involucrados. Los pasos a seguir en el análisis del problema son; identificación del problema, examinar los efectos que provoca, identificar las causas del problema principal, establecer la situación deseada (objetivo), los medios para solucionar el problema, la definición de acciones y alternativas.

La precisión de las causas de un problema se refieren a la explicación del por qué es producido el problema. En el caso de definirse como problema la alta tasa de enfermedades en la región, como causas se precisan deficiente acceso a los centros de salud, la contaminación del agua, los malos hábitos de higiene, entre otros⁶. La delimitación de los efectos se transforman en fines u objetivos y las causas se transforman en medios.

La definición de los aspectos medulares, ejes, componentes o áreas de intervención en la fase diagnóstico no es la sumatoria de datos o información de referencia, sino la escogencia de aspectos fundamentales que son respaldados con información base actualizada y proyectada al mediano o largo plazo.

El énfasis de las políticas se centra en los rezagos o desigualdades del desarrollo, las inequidades en la distribución de la riqueza, las brechas de género y otras, considerando el comportamiento de las variables e indicadores históricos relacionados con la temática, que se manifiestan en problemas de interés que requieren la intervención del Estado, las instituciones públicas, los entes privados, las redes sociales y la participación ciudadana.

La fase del diagnóstico reconoce también los principales logros alcanzados y los principales desafíos y rezagos en temas relevantes en PP como: igualdad y equidad de género, déficit habitacional, estado de la vivienda, seguridad ciudadana, cambio climático, calidad de la educación y deserción, infraestructura social y vial, tecnología e innovación o bien referido a las

⁵ MIDEPLAN. Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico, 2013.

⁶ IBIDEM.

situaciones que requieren ser atendidas integralmente, ser orientadas o rediseñadas, vinculadas directamente con los derechos de los niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad, mujeres en condición de pobreza, migrantes y refugiados, pueblos indígenas, violencia, riesgo y vulnerabilidad, que afectan a las personas por causas estructurales y de contexto, relacionadas con la desigualdad y la distribución inequitativa de la riqueza, el desempleo, entre otras.

Complementariamente, las potencialidades y los principales logros alcanzados en un tema a nivel nacional o de región, también sirven para potenciar las capacidades presentes y futuras, lo cual conlleva a un reconocimiento de los principales desafíos. Estos elementos son un punto base para definir alternativas o acciones afirmativas de política, cuya estrategia de intervención garantice que una situación problema se revierta de manera sostenida en el tiempo.

Por ejemplo, en la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG), el diagnóstico implica el análisis de brechas de género en torno a los temas del Cuido como responsabilidad social, el trabajo remunerado y la generación de ingresos, la educación y la salud a favor de la equidad, la protección de derechos frente a la violencia y la participación política; para lo cual se trazan los objetivos de la política y su plan de acción.

En la fase diagnóstico, la PIEG ordena los resultados de la consulta hacia las varias instancias: Asamblea Legislativa, el Poder Judicial, Tribunal Supremo de Elecciones, representantes de organizaciones sociales, de oficinas y unidades de género de las Municipalidades y gobierno central, empresarios y representantes de instituciones públicas. Dichos resultados se ordenan de acuerdo con la relación de los temas prioritarios, utilizando la técnica de Juicio Grupal Ponderado (JGP), que permite tomar decisiones basadas en la opinión de personas conocedoras de la temática y expertos, cuyos resultados constituyen insumos para el desarrollo de nuevos procesos de trabajo y en un nivel de decisión superior⁷.

El análisis de los temas principales implica la valoración del fortalecimiento de las iniciativas existentes, el replanteamiento de estas (planes, programas o proyectos), el enfoque o la perspectiva y su alcance, cobertura, calidad y acceso a los bienes y servicios; así como el diseño de estrategias, lineamientos, medidas de intervención que reconozcan tanto las causas como los efectos del problema en las personas, cuyo nivel de implementación se realiza a nivel nacional, por zonas, regiones, territorios, cantones, distritos o comunidades o en respuesta a temas emergentes, que se deben convertir en acciones efectivas para el logro del bienestar social, el alcance de objetivos y metas compartidas. Una visualización gráfica de los elementos básicos de una PP se presenta a continuación.

En el proceso, se parte de un diagnóstico resumido y centrado en la situación o problema de interés público y del reconocimiento de sus causas y efectos, del cual se desprende la definición de ejes o áreas de intervención, lineamientos, objetivos e indicadores que se organizan en un plan de acción, que ubica las alternativas que permiten precisarse en cada uno de los ejes o componentes principales.

⁷ Política de Igualdad y Equidad de Género, 2007-2017. La técnica de Juicio Grupal Ponderado incluye el número de votos de los temas, el rango de valor esperado, el cociente de éxito, el valor observado, la diferencia y los ajustes del nuevo rango de magnitud de la diferencia. En el JGP, el cociente de éxito está expresado en decimales, en vez de porcentajes, porque su rango oscila entre 0 y 1; el coeficiente de éxito es el porcentaje del valor esperado que fue observado en cada componente. La diferencia se establece entre lo que se esperaba y lo observado en cada elemento, también indica los valores que aún tienen que ser ganados a través del mejoramiento del programa. Págs. 64 y 65

En la propuesta de PP se acentúan los enfoques y la estructura fundamental que descansa sobre un bloque teórico ideológico y un marco conceptual para darle sentido a la desagregación de lineamientos de política pública o sus orientaciones fundamentales.

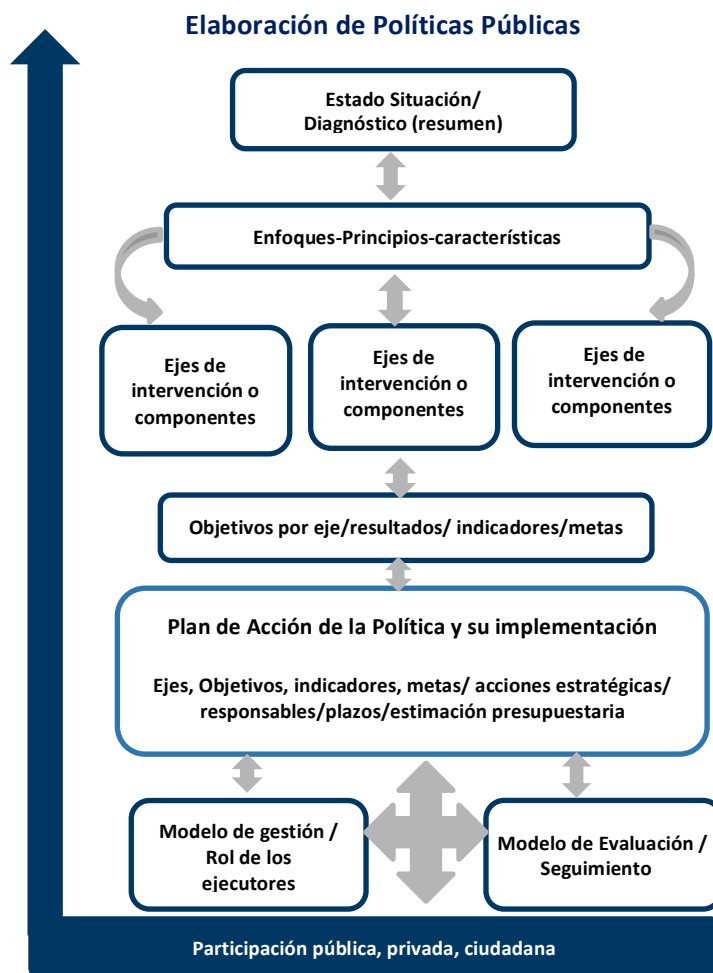
Los lineamientos son orientaciones de lo que se espera alcanzar con la acción del Estado y sus instituciones en los temas prioritarios, deben además articular los objetivos que a su vez están ligados a indicadores para medir su éxito. Puede establecerse un objetivo por área temática, eje o componente o bien dos o más lineamientos podrán ser ligados con el mismo objetivo, según sea la necesidad del abordaje del tema específico.

La definición del modelo de gestión se visualiza a partir de los lineamientos y objetivos de la PP, en el cual se aborda la línea general de intervención, subrayando los actores en la coordinación, a nivel de ejecución y la manera en que estos deben coordinarse o cumplir su papel y función, de acuerdo con las competencias.

En el modelo de gestión, los elementos principales son las orientaciones y las conexiones para la implementación de acciones y las metas, distribuidas a lo largo del período de vigencia de la política, que determina su alcance, de acuerdo con los recursos disponibles y por gestionar para el logro de objetivos y resultados. En este aspecto de gerencia social y gestión se retoma la organización y las funciones de los entes responsables, coordinadores de la PP y los ejecutores del cumplimiento de las acciones y considera el proceso de evaluación y el seguimiento de las PP.

Posteriormente, la política puede avanzar en el diseño del Plan de Acción, donde se generan acciones estratégicas o prioritarias, metas de estas acciones, dimensionadas en su cumplimiento a lo largo del período en que se ejecutará la política, con cortes en el cuatrienio o en el quinquenio para hacer ajustes al plan o estrategia.

Según la estructura gráfica de la PP, la participación ciudadana es una constante a lo largo del proceso de formulación e implementación de política. Se prevén espacios de construcción, diálogo y validación con grupos de la sociedad civil durante su elaboración, especialmente representantes institucionales y miembros clave de la población objetivo.



Fuente: MIDEPLAN, 2013

La consulta participativa es necesaria, para no caer en soluciones de escritorio, que no reflejen un sentir general en la población, ni el involucramiento de los ejecutores responsables, ni tampoco impacto de país.

Comúnmente los procesos de diálogo y la consulta brindan información desagregada, que no corresponde al formato de un instrumento de planificación, pero que es un insumo importante de referencia. En este sentido, es necesario que el equipo redactor de la política, pueda tomar esta información y llevarla a un formato coherente, sin desvirtuar el espíritu de la consulta y el trabajo en grupo (especialmente relacionado con los objetivos, acciones metas e indicadores de resultado) y que refleja las principales necesidades e intereses, características y diversidad sociocultural de la población.

V. Grupos de población objetivo:

La definición de los grupos objetivos de la PP, empieza por precisar cuál es el grupo poblacional o los habitantes que presentan un determinado tipo de problema y se prevé obtengan un beneficio o mejoría de su situación actual, por medio de la política pública que se plantea. Los grupos objetivo están referidos a las personas con derechos, que participan en el proceso de formulación e implementación de la política, así como en su evaluación y el seguimiento de los resultados por medio de auditoría ciudadana y temas de rendición de cuentas y transparencia.

Estos grupos son los que deben ser consultados sobre el tipo de intervención que necesitan, los resultados que quieren alcanzar y los instrumentos que van a necesitar para lograrlo. Existen grupos poblacionales, que experimentarán beneficios subsidiarios o indirectos y grupos de personas que verán sus intereses amenazados por la acción de la política pública, lo cual surge de los debates y las posiciones sobre el asunto o tema, pero con los procesos de diálogo y valorando el tejido social se pueden consensuar y viabilizar las propuestas para el cambio o la transformación.

VI. Enfoques, principios, características de la PP

El siguiente apartado de la Política Pública tiene que ver con los enfoques, principios y características de la PP. Las PP sociales deben incorporar y traducir el enfoque de Derechos Humanos como fundamento para su formulación, más allá del reconocimiento teórico y del marco conceptual, para integrarlo en la implementación de los lineamientos, objetivos y los resultados esperados.

La satisfacción de las necesidades básicas y multidimensionales para mantener una vida digna y plena que se exprese en el bienestar de las personas y el desarrollo de sus potencialidades, se constituye en uno de los elementos fundamentales, reconocido como parte de los derechos humanos. Los miembros de la sociedad son la fortaleza y el potencial social de la nación, que se expresa por medio de su aporte productivo, cultural, la idiosincrasia, las manifestaciones y los mecanismos empleados para la resolución de conflictos por la vía pacífica, basados en el enfoque de defensa y garantía de derechos, acordes a las responsabilidades civiles y de la ciudadanía.

Así, la generación de oportunidades para el desarrollo de las potencialidades humanas con visión a futuro, se convierte en uno de los principales desafíos del país, el cual debe garantizarse por parte del Estado por medio de los bienes y servicios de calidad que presta, según el enfoque de gestión por resultados.

La gestión por resultados se refiere al estilo de gerencia que permite evaluar periódicamente el avance de las metas en los diferentes niveles de planificación, teniendo la posibilidad de hacer ajustes oportunos que permitan cumplir con los grandes objetivos sectoriales y nacionales⁸.

En esa perspectiva, las PP deben retomar la gestión para resultados, enfoques y principios como orientaciones fundamentales, para poder incidir en el desarrollo.

Los enfoques corresponden a un planteamiento histórico sobre el cual se sustenta la atención o el interés de un asunto o problema. Define un punto de vista determinado para dirigir la atención a partir de algunos supuestos epistemológicos, configurados en un contexto histórico determinado.

El enfoque trata de aportar a la resolución acertada que atañe a una situación que va a ser tratada para reducir su impacto o la afectación a una parte de la población o a su conjunto. Los enfoques también se integran para potencializar algunas condiciones que sirven para educar o enseñar, experimentar e implementar un punto específico a tratar, de manera preconcebida para promover la equidad. Entre los enfoques de las políticas se integra el de Igualdad y Equidad de Género, el enfoque de Derechos Humanos, el Desarrollo Inclusivo, la Interculturalidad, el Enfoque de Desarrollo Sostenible, entre otros.

Los enfoques aportan y representan criterios conceptuales y metodológicos que deben ser aplicados en los diversos ámbitos de acción como políticas, planes, programas, proyectos, leyes u otros, para orientar el accionar o los cambios de paradigmas de la sociedad.

Los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción del ser humano. Se trata de normas de carácter general -universales, por ejemplo: respetar la vida de las personas y actuar con transparencia; a su vez, se cataloga la base sobre la cual discurre cualquier materia e idea o norma que orienta la manera de pensar o de obrar de una persona. Para ilustrar los principios, se presentan en el recuadro, algunos que se incluyen en la Convención de los Derechos del Niño y la Niña.

Algunos de los principios sobre uno u otro tema se establecen en las convenciones internacionales y se sustentan en acuerdos o mandatos, protocolos que se direccionan a nivel nacional. Entre los principios incluidos en las políticas se encuentran los siguientes: autonomía progresiva, el interés superior, la participación responsable, la no discriminación, la inclusión, la afirmación positiva, entre otros.

Por otra parte, algunas políticas incluyen las características necesarias para que estas logren su cumplimiento. Estas señalan las propiedades que permiten diferenciar un aspecto o alternativa de intervención de otro y elegir las principales opciones viables para alcanzar los resultados esperados.

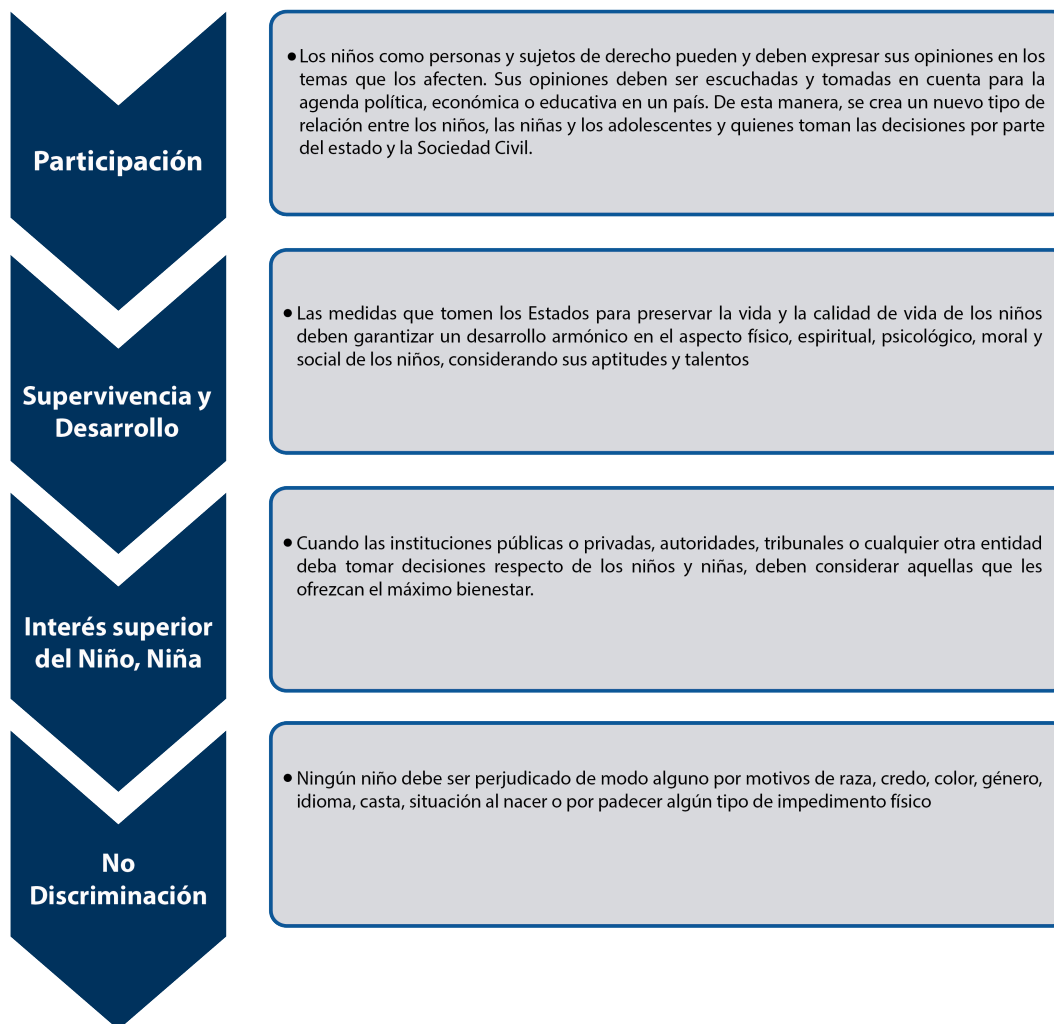
⁸ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación. Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 1° ed. San José, Costa Rica, 2012.

Las características de las políticas marcan el acento que las convierte en universales en la medida que refieren a los derechos de las personas a la vida, la salud, educación, vivienda, trabajo, que emanan de la Constitución Política.

Las características específicas refieren a temas como a la adecuación curricular para personas con necesidades especiales en el sistema educativo, o bien, otros aspectos referidos a la pertinencia cultural y curricular para pueblos indígenas. Las políticas focalizadas son las que se orientan a determinado grupo social en una situación determinada, por ejemplo, hogares Jefeados por mujeres en situación de pobreza, riesgo o vulnerabilidad en los cantones de bajo Índice de Desarrollo o en los cantones y distritos de mayor inseguridad ciudadana.

Se pueden reconocer algunas características o condicionantes en las PP, para garantizar la viabilidad de la implementación por ejemplo que estas sean: visibilizadoras, descentralizadas, concertadas, participativas, prioritarias, diseñadas con transparencia e integralidad. Desde la proyección de las Políticas estas pueden ser de Estado o de Gobierno. En sus modalidades pueden catalogarse por su función: Regulativas, Distributivas, Redistributivas y Constitutivas. Para el logro de la coordinación y articulación se perfilan en ámbitos Sectoriales, Multisectoriales y Transectoriales; y desde su ámbito de actuación Intergubernamental abarcan lo Nacional, Regional, territorios y a nivel cantonal y local- comunal.

Principios rectores de la Convención sobre los Derechos del Niño



Fuente: Asamblea General de las Naciones Unidas. Convención Internacional de los Derechos del Niño. En rigor a partir del 2 de setiembre de 1990.

VII. Definición de ejes y lineamientos, objetivos, indicadores, acciones y metas

El siguiente apartado a desarrollar en la política es la definición de ejes y lineamientos de la política. Una política pública establece prioridades de acción dentro de un universo que es por lo general demasiado complejo para ser abarcado en su totalidad.

Una vez que se ha identificado el o los problemas claves de la realidad (ya sea en relación con una temática o situación de una población objetivo) el siguiente paso es enfocarse en aquellas cuestiones centrales cuya ejecución se considera fundamental para hacer avanzar el disfrute efectivo de los derechos que se indiquen en la política.

Ejemplos de políticas nacionales:



Las políticas se definen por ejes o grandes temas relevantes, componentes o énfasis, que delimitan las áreas de acción. El diseño puede incluir ejes o grandes objetivos, por ejemplo, en la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) se seleccionaron seis ejes⁹:

⁹ INAMU, Política Nacional para la igualdad y equidad de género 2007-2017.

Para efectos del Plan de Acción de la PIEG, a cada uno de los seis ejes se vinculó un objetivo, acciones específicas, la responsabilidad institucional y de otros entes y se anualizaron en un horizonte temporal de 2008 al 2012, aunque la PIEG se formuló del 2007 al 2017, por lo que cada quinquenio o cuatrienio se efectuará la actualización del Plan de Acción. Actualmente, está en vigencia el II Plan de Acción de la Política 2012-2014.

Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género 2007-2017	
Objetivos de la PIEG	
1. El cuidado como responsabilidad social	
2. Trabajo remunerado de calidad y generación de ingresos	
3. Educación y salud de calidad en favor de la igualdad.	
4. Protección efectiva de los derechos de las mujeres y frente a todas las formas de violencia	
5. Fortalecimiento de la participación política de las mujeres y logro de una democracia paritaria.	
6. Fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género.	

Fuente: Instituto Nacional de las Mujeres –INAMU 2007-17

En este sentido, el consenso generado a partir del diseño e implementación conjunta de las políticas y los planes de acción, es considerar que la definición de áreas temáticas prioritarias y los objetivos, son eslabones importantes para orientar el desarrollo y la reducción de desigualdades. Dicho proceso puede garantizarse desde la participación responsable de los actores participantes, que deben estar abiertas al cambio progresivo y considerar las experiencias exitosas que comparten otros entes y pueden significar también oportunidades para proyectar nuevas acciones o el rediseño de las existentes.

Por lo tanto, cada eje de política puede desarrollarse de manera distinta, considerando las tendencias o situaciones socioeconómicas y políticas, así como los aportes comprometidos de los participantes que exigen, necesitan o tienen interés en las transformaciones.

Una política pública establece prioridades de acción, por lo que debe reconocer que cuando todo es importante no se ha seleccionado bien lo estratégico, ya que se deben priorizar adecuadamente las áreas de intervención de manera pertinente y sustantiva, sin dispersar la orientación. Algunas áreas de intervención mantienen su relación sobre causas estructurales de mayor complejidad que otras de menor nivel de dificultad, por ejemplo el partir de las brechas laborales de género y los procesos de participación política de las mujeres, considerando el horizonte temporal o el período de ejecución y los mecanismos diversos como el de paridad y alternancia en las elecciones de representación nacional para garantizar la igualdad y equidad en la participación, así como los procesos y recursos necesarios para revertir las desigualdades.

Una vez que se ha identificado el o los problemas clave de la realidad (ya sea en relación con una temática o a los derechos de una población objetivo) el siguiente paso es centrarse en aquellas cuestiones cuya ejecución se consideran fundamentales para hacer avanzar el disfrute efectivo de los derechos abordados en la política.

Es importante crear lineamientos estratégicos por Eje de política en las PP que en primer lugar desagreguen las temáticas que se abarcarán en la política y se proceda a ordenar las acciones sustantivas a realizar, para el caso de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia se definen cuatro ejes o áreas temáticas como son salud integral, educación, cultura- juego y recreación, además se adiciona un eje de Fortalecimiento Institucional y a cada uno de estos se le asocia una aspiración. Ver recuadro

Las líneas de acción o líneas estratégicas de política son componentes para visualizar los cursos de acción o énfasis de la política de acuerdo con las áreas de intervención, por ejemplo, en la Política de Niñez y Adolescencia fueron definidas las aspiraciones por cada eje estratégico como se muestra en el recuadro, en otras políticas se definen lineamientos como en la Política Nacional de Vivienda, con sus objetivos e indicadores.

En este sentido, cada uno de los ejes define un objetivo u aspiración y el subtema es acompañado de un lineamiento de política, por ejemplo, en el caso del eje de protección especial se define el siguiente lineamiento:

“El Estado brindará protección especial a niños, niñas y adolescentes con el fin de protegerlos y atenderlos en situaciones de vulnerabilidad o cuando sean víctimas de la violación de derechos humanos. A este respecto, las respuestas institucionales deberán contar con los mecanismos necesarios para garantizar su efectividad, eficiencia y oportunidad. institucionales deberán contar con los mecanismos necesarios para garantizar su efectividad, eficiencia y oportunidad.

En materia de protección especial prevalecerá el fondo jurídico y el sentido de la intervención, sobre los obstáculos formales y burocráticos. Esto último no significa sustitución, en ningún caso, del debido proceso”¹⁰.

**Política Nacional de Niñez y Adolescencia
2009-2021**

Aspiraciones

Salud integral

Servicios de salud integral inclusivos, oportunos, eficaces y eficientes para la población menor de edad, con un adecuado balance entre promoción, prevención y atención.

Educación

Un sistema educativo que asegura la ampliación de capacidades para las personas menores de edad, bajo condiciones de cobertura universal calidad y equidad, como parte de un proceso de movilidad social ascendente en el largo plazo, con la participación y ciudadanía activa de los niños, niñas y adolescentes en la comunidad educativa.

Cultura, juego y recreación

Niños, niñas y adolescentes con oportunidades para el juego, el esparcimiento, la práctica del deporte y la recreación, que viven y comparten en un entorno de diversidad sociocultural, tolerancia e inclusión, con conciencia y compromiso hacia formas de vida que no destruyan nuestro ambiente natural y la promoción de estilos de vida saludables.

Protección especial

Un Estado capaz de proteger, atender y restituir en el goce de los derechos a los niños, niñas y adolescentes víctimas de la violencia, el abuso, la explotación y la trata, así como de impactar en la superación de las causas generadoras de tales situaciones, especialmente la pobreza.

Fuente: Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021. Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, 2009.

¹⁰ Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia. Política Nacional para la niñez y adolescencia, Costa Rica, 2009.

Enfoque de gestión por resultados y el valor público:

El Estado asume un papel como organizador y racionalizador de los recursos para la atención de las necesidades humanas y genera **“valor público”** a partir del desarrollo sostenible de la sociedad. La gestión por resultados orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación de **“valor público”¹¹** a través del uso de instrumentos que en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población¹².

Así, el **valor público** se relaciona con¹³:

- Dar respuestas a problemas relevantes para los ciudadanos/usuarios.
- Promover la apertura de nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras.
- Facilitar los procesos que fomentan la deliberación democrática (construcción de comunidad, ciudadanía, democracia y capital social).

El valor público se relaciona con las políticas en tanto se genere mejores resultados, mejores servicios y mayor confianza en la población. Este se logra con la definición y logro de los objetivos, que deben expresar con claridad. Los objetivos deben expresar con claridad el qué?, el para qué?, donde?, cuando?

En la formulación e implementación de las políticas públicas se presenta la adopción de paradigmas ideológicos en los cuales se reconoce el rol del gobierno como líder de la acción estatal que define hacia dónde va un país, dentro de la visión de desarrollo establecida por mandato en la Constitución Política, en la cual se debe procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país¹⁴.

La orientación de la acción estatal para la consecución de la visión de desarrollo requiere la definición de objetivos, resultados, indicadores, metas y programas o proyectos sistemáticamente programados con la identificación de los recursos disponibles para alcanzar la situación deseada, establecida en la visión de desarrollo o imagen objetivo, a partir de la situación actual, según la planificación para resultados en el desarrollo. La estrategia responde o se construye en virtud de una cadena de resultados, al identificar los impactos, efectos y productos esperados para la generación de valor público en la sociedad.

En esa perspectiva, el contexto del país y el cambio de paradigmas en la sociedad se vinculan a Gobierno Efectivo y Gestión para Resultados. El Gobierno Efectivo en las Políticas Públicas implica: la Interacciones con ciudadanía, cohesión, integración y compromiso, participación en PP, enfoque en “problemas reales”, transparencia, rendición de cuentas, retomar la

¹¹ Se refiere a los cambios sociales (observables y susceptibles de medición) que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática.

¹² García López y García Moreno, 2010:7

¹³ MIDEPLAN. Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico, 2013.

¹⁴ Constitución Política de la República de Costa Rica, Artículo 50.

confianza ciudadana mediante buenas prácticas: relación permanente y construcción hombro a hombro, tomar la decisión final pero potenciada, además se requiere el capital social necesario¹⁵. Por su parte la gestión por resultados busca trascender el planteamiento teórico del diseño, las experiencias y la atención de los desafíos hacia la práctica o la ejecución que mejore la situación de las personas, mediante la intervención sostenible.

A su vez, el accionar de las instituciones públicas del Estado brinda bienes y servicios que deben garantizar su acceso y calidad, en el marco de los derechos de las personas y de los procesos de diálogo y participación social.

Objetivos, indicadores, metas y acciones:

Los objetivos se deben redactar con un verbo en infinitivo que demuestre la intención de mejorar una situación actual (por ejemplo: utilizando el verbo Aumentar o Incrementar) o los que crean una situación nueva o condiciones diferentes (por ejemplo: constituir, fortalecer, desarrollar, crear, fundar, erigir).

En las PP usualmente se emplean objetivos a alcanzar, o bien, se definen las aspiraciones, definidos por eje de política deben integrarse a los fines que se pretenden alcanzar. Los objetivos que persiguen un fin corresponden a los de desarrollo a nivel superior, de impacto. Se definen como el propósito que busca el curso de acción y se establecen en función de la dirección a seguir. El objetivo general de la política es el propósito busca generar un impacto en el mediano y largo plazo y los objetivos por eje son objetivos específicos para atender o solucionar los problemas.

Los objetivos se deben redactar como una situación a alcanzar y se relacionan con el tema de interés superior con dos elementos claves: la población objetivo y la solución al problema principal. En algunas políticas se definen objetivos por tema, por ejemplo, la PIEG en el objetivo relativo al cuidado como responsabilidad social definió:

“Que al 2017 toda mujer que requiera de servicios de cuidado de niñas y niños para desempeñarse en un trabajo remunerado, cuente con, al menos una alternativa de cuidado pública, privada o mixta de calidad, dando así pasos en el cuidado y la valoración del trabajo doméstico”.

Se recomienda utilizar conceptos de la gestión para resultados a nivel metodológico, que se reconoce como una buena práctica, a la hora de establecer los elementos de diseño de una política o un plan. Esta estrategia destaca una cadena de resultados, que muestra cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con cualquier intervención pública, interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos deseados.

¹⁵Leonardo Salas. Foro sobre Gobierno Efectivo, 17 oct.2015 en MIDEPLAN, citado según: www.estrategia.cl.

En el contenido del objetivo es necesario responder, según el diagrama de Ishikawa¹⁶ a: ¿Qué se quiere lograr?, ¿A qué/ quién se refiere el objetivo?, al valor del objetivo: ¿Cuánto se pretende lograr?, luego las variables de ubicación y tiempo: ¿Dónde hará efecto el objetivo? y ¿Cuándo se pretende lograr el objetivo?

El Banco Mundial y la OCDE señalan que: “La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados”¹⁷.

Los objetivos de desarrollo o fin, el objetivo general y los objetivos específicos se relacionan con el impacto, efecto y productos respectivamente, como se muestra en el siguiente diagrama de cadena de resultados por nivel de objetivos asociado.

Diagrama de la Cadena de Resultados



¹⁶ La técnica de “Fishbone” o diagrama de Ishikawa es una forma de análisis muy similar al “árbol de problemas-causas-consecuencias” en el que los efectos se transforman en fines u objetivos y las causas en medios u acciones.

¹⁷ Banco Mundial y OCDE, 2005.

	Nivel de resultado	Descripción	Nivel de objetivo asociado
	Impacto	Resultados de largo plazo producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras vinculadas	Objetivo de desarrollo o fin
	Efecto directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo logrados por los productos de una intervención	Objetivo General o propósito
	Aprovechamiento del Producto	Representa la medida y la manera en que la población beneficiaria recibe, usa y aprovecha los bienes y servicios puestos a disposición por el programa	
	Producto	El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria	Objetivos Específicos
	Actividades	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados	
	Insumos	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención	

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno. 2012.

En una política pública, se deben diseñar elementos (objetivos, metas e indicadores) enfocados en los tres últimos eslabones de la cadena (Aprovechamiento, Efecto e Impacto), pues es en función de estos resultados que se deben orientar los objetivos del desarrollo a objetivos generales o propósito, por ejemplo: el fin de un programa de actividad ganadera puede ser: “Contribuir a la competitividad de los productores del sector lechero nacional y al mejoramiento y estabilidad de sus ingresos”¹⁸.

El propósito, en este caso es: “Productores aumentaron la producción de leche por vaca al año y disminuyeron los costos de producción”¹⁹, de acuerdo con el ejemplo anterior, los temas centrales en este caso pueden estar asociados a los componentes o los temas de las acciones como son: Desarrollo de buenas prácticas, transferencia de tecnología, disposición de métodos para mejorar la masa ganadera y los centros de acopio lechero para el procesamiento, distribución y mercadeo del producto.

Los indicadores son instrumentos que posibilitan la medición de cumplimiento de los objetivos y las acciones planteadas. Un indicador que muestra desarrollo, debe plantearse como un resultado esperable para una política específica, para la Política de Seguridad

¹⁸ ILPES-CEPAL. Eduardo Aldunate, con contribuciones de Rosario Bello y Jorge de la Fuente. Curso Taller Metodología del Marco Lógico para programas públicos, 2010.

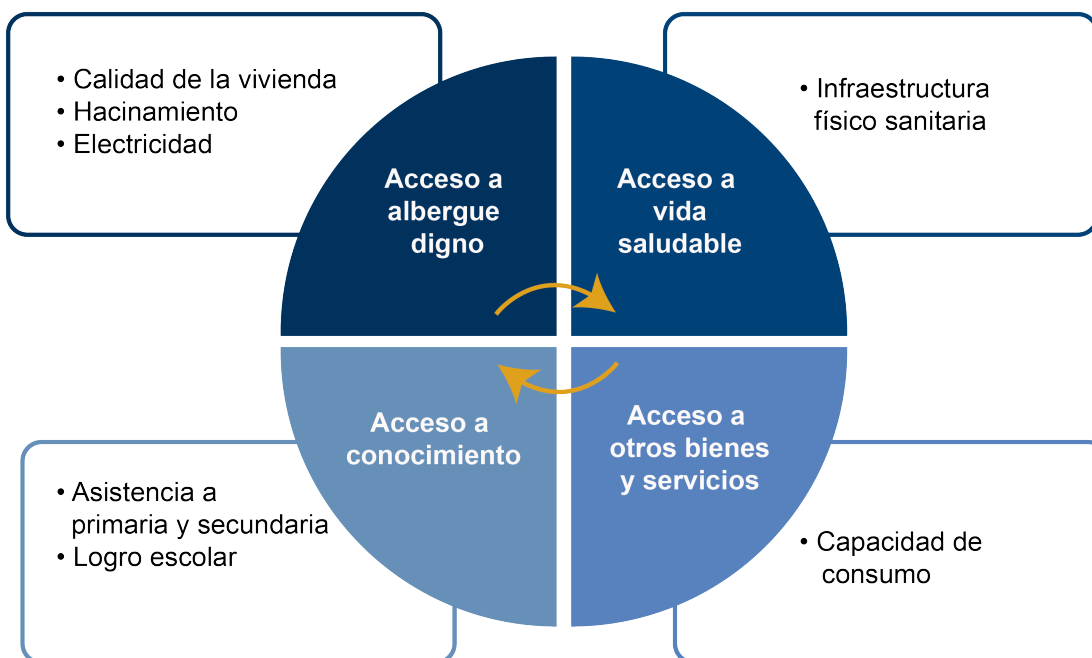
¹⁹ IBIDEM.

Ciudadana y Paz del 2011, uno de los indicadores de la meta de la PP utilizados fue: Disminuir la tasa de criminalidad y delito en 40%.

Un ejemplo de objetivo, indicador y meta para una PP es el que se presenta a continuación:}

Ejemplo de objetivo, indicador y meta		
Objetivo	Indicador	Meta
Reducir la pobreza extrema articulando los principales programas sociales y la satisfacción de las necesidades básicas (NBI) de los hogares y familias con énfasis en las Jefaturas de las mujeres y personas con discapacidad	Porcentaje de hogares que reducen la pobreza extrema que satisfacen las necesidades básicas y superan la línea de pobreza, sobre el porcentaje total de los hogares a nivel nacional.	Reducir en 3% los hogares en pobreza extrema en los cantones con mayor NBI

Dimensiones y componentes utilizados en la estimación de las NBI



Fuente: Bravo y Méndez. 2003.

En el documento de Política se deben incluir grandes metas orientadoras, que reflejen un resultado deseado y ordenen las acciones, para la consecución en el período señalado.

Las acciones estratégicas se definen como todo aquel programa o proyecto de importancia prioritaria por su impacto en el desarrollo nacional. Estas serán desagregadas a nivel de región y ejecutadas por cada una de las instituciones que son responsables de su cumplimiento y ejecución.

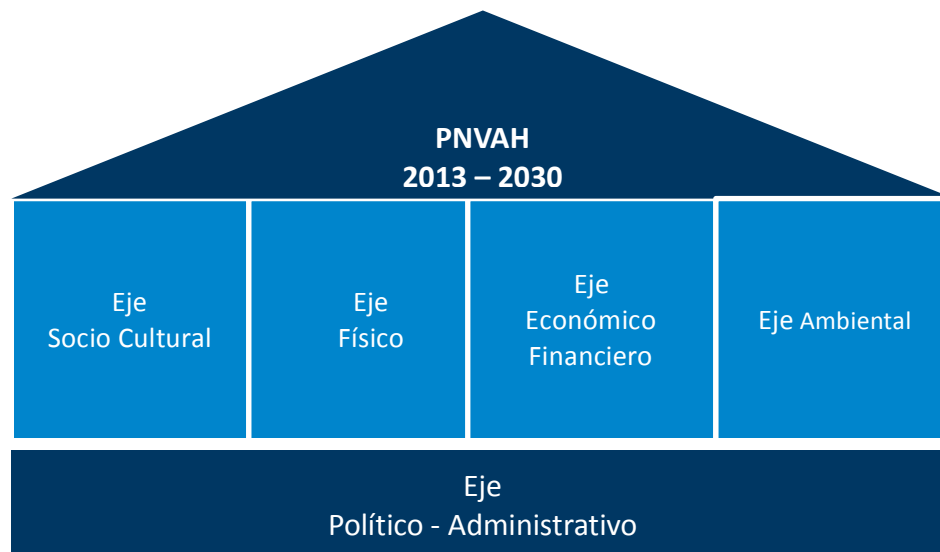
La meta es la magnitud o nivel esperado de los resultados medidos por los indicadores, que se prevé alcanzar con la acción estratégica, se expresa por medio de un número absoluto o relativo (que indica el nivel de ejecución esperado del indicador asociado a esta). La meta es una cifra o un porcentaje que se propone, que determina el alcance para el período de vigencia de la política.

Para visualizar la interrelación de los componentes de la política, a continuación se presentan los casos de la Política Nacional de Ordenamiento Territorial y la Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos (PNVAH), se plantearon cinco ejes o temas prioritarios²⁰, así como los objetivos, indicadores y otras variables que aportan a la comprensión de los aspectos mencionados con anterioridad.

¿Cuáles son los ejes estructurales de la PNOT?



²⁰ Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos 2013-2030 y su plan de acción, en proceso de aprobación.



Los ejes de la Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos son: el sociocultural, físico, económico- financiero y el ambiental. Se retoma el objetivo para seguir con el ejemplo, el indicador del objetivo, el lineamiento, las acciones estratégicas y las metas e indicadores asociados.

Antes de visualizar la secuencia utilizada en el ejemplo, la PNVAH plantea en el Eje físico – espacial, su justificación y las variables asociadas de la siguiente manera:

- En la PNVAH, el **Eje físico – espacial**. Se plantea incrementar el acceso a asentamientos humanos que integren de manera coordinada las funciones de residencia, producción económica y acceso a servicios que se requieren para su pleno desarrollo y, principalmente, para reducir el déficit habitacional.

Se trata de desarrollar asentamientos humanos congruentes con su entorno natural, incluyendo edificaciones, espacios abiertos, infraestructura de servicios y equipamiento físico, por medio de las instituciones que conforman el Sistema Financiero Nacional de Vivienda SFNV.

- En la PNVAH, el **Objetivo general del eje es**: Desarrollar asentamientos humanos congruentes con su entorno natural, que incluyan edificaciones, espacios abiertos, infraestructura de servicios y equipamiento físico, con el fin de coadyuvar a la reducción del déficit habitacional.
- El **Indicador de resultado del objetivo del eje Físico Espacial que se asocia es**: Porcentaje de reducción del déficit habitacional para el 2030, con respecto a la línea base del 2012.

Los temas a tratar en este eje son los siguientes:

- Déficit habitacional.
- Deterioro estructural de la vivienda.
- Renovación urbana.
- Infraestructura, servicios sociales, equipamiento urbano y espacios públicos.
- Ciudades compactas.
- Ordenamiento territorial.
- Diseño.
- Fiscalización de la inversión pública en materia de vivienda y asentamientos humanos.

Se define, entre los lineamientos del eje Físico Espacial, asociado a acciones estratégicas el siguiente:

➤ **Lineamiento:**

Se promoverán programas que propicien el acceso de todos los estratos socioeconómicos a una solución de vivienda.

➤ **Acciones Estratégicas**

Se definen, entre las acciones vinculadas al eje Físico Espacial, las siguientes:

Construcción de un sistema de identificación y priorización de necesidades en materia de vivienda y asentamientos humanos a nivel regional y cantonal.

Impulso de la construcción de vivienda de interés social y de clase media, en los 20 cantones de mayor déficit habitacional del país, por medio de Programas de Vivienda Accesible.

➤ **Indicadores de gestión**

Los dos indicadores de gestión asociados a estas acciones son:

Porcentaje de nuevos proyectos de vivienda y asentamientos humanos construidos en concordancia con los criterios emanados del sistema de identificación y priorización de necesidades en materia de vivienda y asentamientos humanos.

Porcentaje de cantones con mayor déficit habitacional, que implementan el Programa de Vivienda Accesible.

VIII. Modelo de gestión

El concepto de modelo de gestión pública, o modelo de valor público, es una noción adaptada de la gestión privada, en la cual se busca un conjunto de definiciones de cómo la organización (o el Estado) creará valor público²¹, y como este lo llevará a sus usuarios y Stakeholder de carácter político y estratégico.

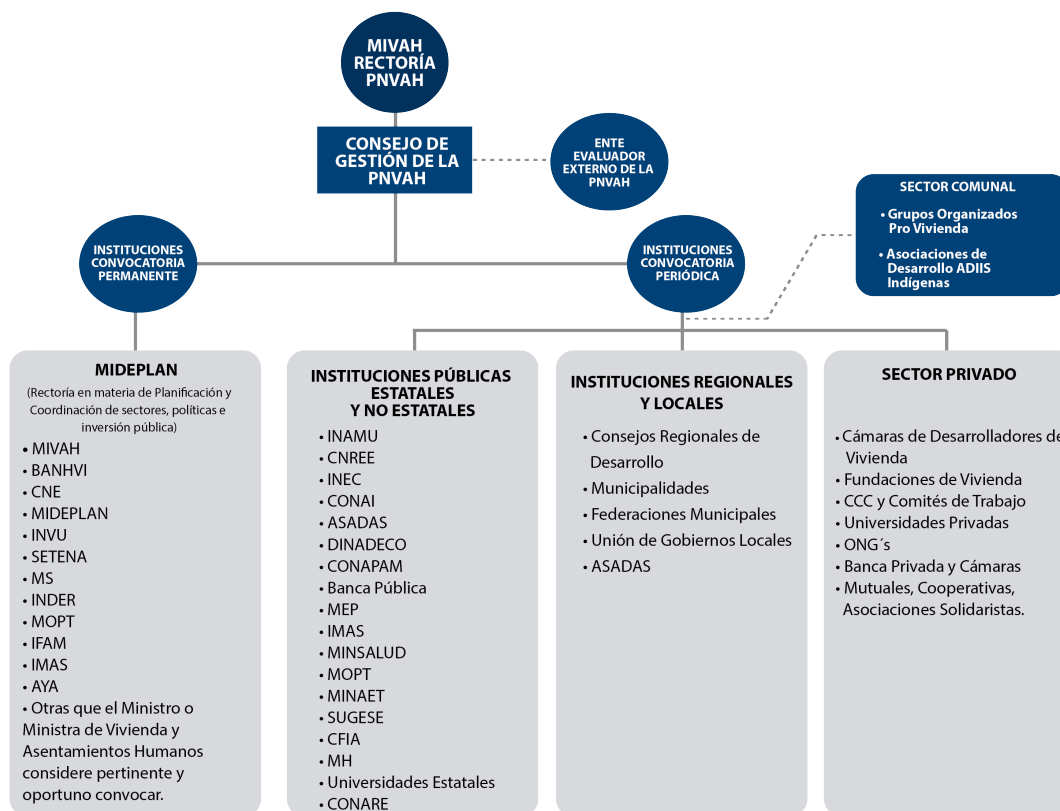
El modelo de gestión es la necesaria organización, enfoques de trabajo, estilo de funcionamiento y recursos con los que debe contar el Estado y la sociedad en su conjunto para poder garantizar la ejecución efectiva de una política. Un modelo de gestión es necesario para mejorar los alcances de las políticas y distribuir responsabilidades en el proceso, según competencias y brindar el seguimiento a las acciones. Dentro del mismo es básico precisar el papel de los actores o entes participantes, definir metas agregadas o integrales, para enlazar el plan de acción de la política, garantizando el avance en su cumplimiento, considerando los principales medios y mecanismos, responsabilidades, plazos, recursos financieros, competencias, compromisos y la organización de las funciones.

A continuación, se presenta el modelo de gestión de la Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos como referencia²²:

²¹El concepto de Valor público se encuentra dentro del capítulo 5 de este documento.

²² Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos

Modelo de gestión de la Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos 2014-2030



IX. Visualización de actores, gobernanza y participación:

La inclusión de los temas de gestión por resultados cuando se tenga un producto avanzado en la formulación de la política, ya que los temas prioritarios deben ser asumidos por los entes coordinadores y ejecutores y su rol deben articularse de acuerdo con sus funciones y responsabilidades en la PP. Es muy frecuente que sea necesaria la reorganización de funciones de las Instituciones Coordinadoras de la PP, en virtud del seguimiento y la evaluación de los resultados.

MIDEPLAN recomienda determinar las redes de actores que intervienen en función de cada una de las áreas de interés y la forma en que estos se coordinan para elaborar programas específicos.

Como sujetos de análisis se contemplan:

- ✓ Redes de coordinación interna.
- ✓ Comisiones interinstitucionales.
- ✓ Alianzas estratégicas con otras instituciones públicas.
- ✓ Coordinaciones con asociaciones de la sociedad civil.
- ✓ Coordinación con líderes locales.
- ✓ Coordinación con las organizaciones No Gubernamentales.

Los actores responsables deben contemplar la dinámica de coordinación y participación para ejecutar las acciones estratégicas y llegar a metas comunes, que la actividad institucional aislada no podrá llegar a cumplir, sin estar en un sistema de acción complementaria, con entidades de diversa índole.

En ese proceso de construcción de política pública se debe integrar a los actores ejecutores, negociar los términos de su participación y el detalle de las alianzas y empatías en temas complementarios.

Algunas veces para consolidar el Sistema de gestión de la PP se conforman Comisiones Técnicas (por medio de Decretos), o bien, se aprovechan las estructuras existentes, como en el caso del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor, cuya Ley Integral 7935 y su Reglamento, crea el Sistema Nacional Técnico Asesor con representación de las instituciones que integran el CONAPAM, los cuales son medios importantes para orientar, implementar y evaluar los resultados de la política y su plan de acción.

Gobernanza y participación de la ciudadanía

Los nuevos procesos de democratización, en los cuales prevalecen el aumento de responsabilidades y demandas hacia los gobiernos han ido transformándose con la idea de que el gobierno institucional es el único que genera insumos de decisión, lo cual ya no es suficiente para garantizar la eficiencia y legitimidad del sistema; es necesaria la articulación con la sociedad civil para detectar los problemas de la población, definir soluciones e implementar proyectos de manera más efectiva.

De acuerdo con Aguilar Villanueva (2006) la “gobernanza” se entiende al proceso por el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia y las formas de coordinarse para realizarlos. Es, entonces, un concepto amplio que incluye a los actores sociales y privados dentro en las tareas gubernamentales, por lo que también se conoce como “gobierno en red”. Explica la habilidad para coordinar y promover políticas, programas y proyectos que representen los intereses de todos los actores. También autores como Mayntz (2001) nos refieren a que es “una nueva forma de gobernar más cooperativa, distinta del

antiguo modelo jerárquico, en el cual las autoridades ejercían su poder sobre el conjunto de la sociedad civil. En la gobernanza, los diferentes actores, públicos y privados, y las instituciones, participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas”.

Autoras como María del Rosario Revello (1999) ofrece una visión más amplia y sistemática de la participación. La divide en cinco dimensiones:

7. Participación como expresión de demandas sociales. Recepción por parte de las autoridades de las demandas de la comunidad (Ej. La iniciativa legislativa).
8. Participación como estrategia de cooperación. Se refiere a la responsabilidad de todos los vecinos en cuanto al destino de la comunidad y su participación en el mejoramiento de los servicios existentes. El Estado reconoce la influencia de la participación ciudadana en la extensión, calidad y eficiencia de los servicios públicos. Este tipo de participación se evidencia en los planes estratégicos, las asambleas ciudadanas y los presupuestos participativos, entre otras instancias.
9. Participación como proceso de articulación institucional y social. La participación ciudadana vincula las esferas públicas de gobierno con la sociedad civil organizada. Las audiencias públicas, las organizaciones vecinales y los comités de fiscalización ciudadana de obras son algunas instancias donde esta dimensión se manifiesta.
10. Participación como instancia de control. Comprende las formas de acceso a la información por parte de la ciudadanía y la orientación de los recursos públicos locales. Incide de manera directa en la formulación de presupuestos, la asignación de partidas y el establecimiento de prioridades relacionadas con los gastos públicos.
11. Participación como estrategia de concertación para el desarrollo. Un desarrollo urbano más equilibrado e igualitario implica una mejora en la calidad de vida de toda la población, así como la reafirmación del desarrollo local, para la creación y consolidación de identidades barriales o zonales, y la promoción de iniciativas económicas con retorno social local. Ambas líneas refuerzan los roles de “agentes de desarrollo” de los órganos del gobierno local. Los planes estratégicos y los planes urbanos son algunos de los espacios de concertación donde se materializa este tipo de participación.

Asimismo, se refiere a la eficacia de la gestión pública, sometida a un control social efectivo y cotidiano por parte de la ciudadanía que, una vez que expresa sus demandas y adquiere compromisos, se encuentra en condiciones óptimas para efectuar un seguimiento del grado de satisfacción de necesidades y el nivel de ajuste y cumplimiento de los objetivos comunes. Los programas de transparencia, las auditorías ciudadanas, las revocatorias de mandatos y los tribunales de cuenta son algunas herramientas para ejercer esta dimensión de la participación.

X. Modelo de Evaluación, Seguimiento y Rendición de Cuentas

La elaboración de un modelo de evaluación, seguimiento es un aspecto muy importante como un mecanismo de rendición de cuentas de la política, el cual permite la transparencia y la mejora en la gestión interinstitucional.

La evaluación de los componentes de la política (cuantitativa, cualitativa o mixta) debe emprenderse en cualquier momento del proceso de elaboración de la política, pero para medir algunos de los resultados en la población es necesario que se ejecuten acciones en el tiempo, según lo previsto o, por el contrario, en alguna de las fases de la PP para realizar ajustes, a través del seguimiento apropiado y la evaluación. Así, el proceso de evaluación puede realizarse antes, durante y después del diseño y ejecución de la PP y su plan de acción. Por su parte, la evaluación de programa o proyecto que se constituye en acciones de política, representan la evaluación de procesos.

Un programa mal diseñado o implementado tiene poca probabilidad de lograr resultados directos en las personas de manera sostenible, por lo cual es necesario que exista el análisis del perfil de entrada (situación anterior) y las características y al perfil de salida (situación posterior), cuando se haya implementado de un conjunto de acciones integrales o un programa determinado, para valorar los resultados en la mejoría de las condiciones de vida de las personas o grupo objetivo al cual va dirigido.

Al evaluar, se determinan las fortalezas y debilidades específicas de los diferentes programas, tales como sistemas de capacitación y supervisión, además de obtener retroalimentación del público objetivo o de los ejecutores en los diferentes niveles de la política, por ejemplo, la empresa privada, los municipios, las ONGs y la academia.

En el proceso de evaluación toda intervención pública tiene que comprender como funciona la teoría de la intervención para formular hipótesis y supuestos. La teoría de la intervención se enmarca en los principios de la Administración Pública tales como eficacia, eficiencia, calidad, integralidad, equidad y transparencia, los cuales buscan contribuir al mejoramiento de la gestión pública orientada hacia los resultados de desarrollo, para lo cual la acción del Estado, debe sustentarse en un ejercicio racional que garantice un margen aceptable respecto al logro de los objetivos esperados.²³

En la planificación de la intervención pública se deben abordar varias preguntas claves para direccionarla hacia los objetivos propuestos, por ejemplo, ¿Hacia quiénes se dirige la intervención?, ¿Cómo debe operar la intervención?, ¿Qué bienes o servicios se producen?, ¿Cómo incide la intervención en la población beneficiada? ¿Mediante qué mecanismos se producen los efectos directos e indirectos en la población objetivo? Las respuestas a estas y

²³ MIDEPLAN. Manual Básico para la elaboración de indicadores, Pág. 6.

a otras preguntas son parte de la Teoría de la Intervención y hacia la orientación de resultados.²⁴

La teoría de intervención está compuesta por dos elementos básicos, a saber:

- a) **La teoría de los procesos** de implementación: es la planificación estratégica y operativa de todos los procesos requeridos para la producción y entrega de los bienes y servicios. Se requiere la elaboración de un Plan Organizacional, el cual resume todo sobre el “proceso de producción” de los bienes y servicios de la intervención pública, donde se estipula el cómo se reparten, canalizan y aplican insumos y cómo se organizan actividades de la intervención para que se produzcan los bienes y servicios deseados de la manera más eficiente y eficaz.
- b) **La teoría de los impactos:** es la formulación de hipótesis y los supuestos sobre la manera en que se deberían producir los efectos directos e indirectos (impactos) previstos por la intervención generada sobre la población. El impacto debe analizar y evaluar ¿Cuáles relaciones de causa y efecto (o multicausales) son las que generan el beneficio deseado? En una cadena de resultados se muestra cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con cualquier intervención pública interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos deseados.

Por lo anterior, se sugiere utilizar la cadena de resultados, ya que define la lógica causal desde el comienzo hasta el final de dichas intervenciones, empezando por los recursos disponibles y finalizando con los objetivos a largo plazo. Además, contribuye en el proceso de planificación, a visualizar los resultados²⁵ esperados de una intervención, por lo que entre los elementos que deben ser considerados para su formulación está la definición de objetivos en todos los niveles de la cadena.

La rendición de cuentas es un proceso de interlocución en varios niveles: hacia las instancias contraloras; a las instituciones gubernamentales; hacia la sociedad civil (compuesta tanto por organizaciones de mujeres, de personas con discapacidad, personas jóvenes, pueblos indígenas, como los Centros Agrícolas cantonales, asociaciones de productores y productoras o agrupaciones mixtas como por las instancias conformadas ad hoc para atender diversos temas (Comisiones y Redes) y con la población en general a través de divulgación y difusión de materiales y campañas masivas de información).

La información sobre la cual hay que rendir cuentas se relaciona con los compromisos adquiridos en procesos de negociación y diálogo participativos, así como en los lineamientos recogidos por la institución y reflejados en los Planes estratégicos y operativos.

²⁴ IDEM

²⁵ El término resultados debe ser entendido como el producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo o negativo) de una intervención. OCDE, 2002, citado por MIDEPLAN, 2012).

Se deben crear o fortalecer los mecanismos, tanto internos como externos para el ejercicio de una gestión transparente y sentar las bases para el establecimiento de una cultura de rendición de cuentas.

Se deben considerar los momentos y los mecanismos específicos de seguimiento y evaluación dentro de la construcción de una política pública, enfocándose tanto en impactos como en resultados. En función de esas variables – impactos y efectos – se recomiendan los cinco criterios generalmente aplicados para evaluar una política pública, basado en lo establecido por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Estos criterios son utilizados a nivel internacional y se constituyen en un punto de partida para enfocar la evaluación hacia criterios generales o más específicos, de acuerdo con el propósito²⁶. Los criterios son: Pertinencia, Eficacia, Impacto, Eficiencia, Sostenibilidad.

PERTINENCIA - ¿Estamos haciendo lo correcto?

Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de la población objetivo y las políticas del país. En retrospectiva, se refiere a si los objetivos y el diseño siguen siendo adecuados aún cuando haya cambiado el entorno de la intervención.

EFICACIA - ¿Estamos logrando los objetivos específicos de la intervención?

Medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (comparación de las metas vs. resultados alcanzados).

IMPACTO - ¿Estamos contribuyendo al objetivo superior de la intervención?

Medida en que la intervención contribuye a la resolución del problema que dio lugar a su diseño.

Por lo común, se trata de resultados indirectos, agregados y de mediano y largo plazo.

EFICIENCIA - ¿Estamos logrando los objetivos con eficiencia económica?

Medida en que existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados

(costo-beneficio o costo-efectividad).

SOSTENIBILIDAD - ¿Son duraderos los resultados positivos?

Medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención.

Los cinco criterios de evaluación de la OECD se enfocan en el éxito de la intervención evaluada y no abarcan todas las facetas de la calidad del diseño de acuerdo con el Manual Gerencial para el Diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de Gobierno, elaborado por MIDEPLAN²⁷, o sea, la “teoría de la intervención”, ni la calidad del proceso de implementación y de los bienes y servicios generados. Sin embargo, estos dos aspectos son de importancia fundamental, particularmente en el marco de evaluaciones formativas que quieren incidir en una mejora del diseño y del proceso de implementación.

La evaluación de las políticas debe preverse desde el diseño, proponiendo la metodología que se estime conveniente de acuerdo con el criterio de los coordinadores de la PP y de los

²⁶ Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), citado por MIDEPLAN. Manual Gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno 2012.

²⁷ MIDEPLAN. Manual Gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno 2012.

ejecutores, por ejemplo, para los informes de resultados de la Política de Igualdad y Equidad de Género se procedió a actualizar la línea base de los indicadores, tomando como referencia las brechas de género, relacionados con los objetivos para cada tema, por ejemplo, en el objetivo relativo al trabajo remunerado de calidad y generación de ingresos, se actualizaron los indicadores del mercado de trabajo, por sexo, según categoría ocupacional, estableciendo las variaciones por año. Se realizó un análisis de brechas de ingreso que afectan especialmente a mujeres con jornadas parciales²⁸.

En este sentido, se destaca a nivel de balance general de la PIEG, de acuerdo con el I Plan de Acción que: “Hay avances pero son selectivos, lentos e insuficientes” y la información que se detalla en el II Plan de Acción en los acápites de actualización de la línea base e indicadores de resultado de la PIEG, el balance de 2008-2012, puede ser una referencia para otras políticas sociales²⁹.

XI. Plan de Acción de la Política

La planificación es un proceso anticipado de una actividad, de acuerdo con un análisis entre fines u objetivos que se quieren alcanzar y los medios o recursos de los que disponemos. Se define como: “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado”³⁰. Planificar supone prever el futuro requiere dejar de lado la improvisación para actuar de una manera ordenada, ejecutando acciones para alcanzar el propósito.

La planificación como un proceso sistémico implica la transformación de recursos para atender necesidades de las personas; por lo tanto tiene un carácter integral, racional, continuo y previsorio. La integralidad se relaciona con la coherencia en el marco de una visión de desarrollo con dimensiones interdependientes³¹.

El Plan de Acción de la Política es un proceso que complementan la política pública y orienta el accionar hacia los resultados esperados, en el cual se consideran los temas prioritarios, no como sumatoria, sino como prioridad y énfasis.

Específicamente, el plan se define como: “(...) el instrumento mediante el cual las instituciones definen objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo y donde se estiman los recursos requeridos”³². Los planes definen bien los objetivos, cuando son de impacto, muestran resultados de largo plazo

²⁸ INAMU. II Plan de Acción de la Política Nacional para la igualdad y equidad de género 2007-2017. Págs. 11-35

²⁹ IBIDEM pág. 34

³⁰ MSc. Juan Carlos Mora Montero. Documentos del curso Planificación del Desarrollo, Seguimiento y Evaluación, MIDEPLAN, FOSEVAL, GIZ, 2012.

³¹ MIDEPLAN. Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico, 2013

³² MIDEPLAN. Manual Gerencial para el diseño y la ejecución y evaluación estratégica del gobierno, 2012

producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población. Por su parte en un plan, los objetivos de desarrollo o fin, muestran el o los efectos directos o los resultados a corto y mediano plazo logrados por una intervención. Los planes abarcan uno o varios programas, que se conceptualizan como el conjunto de proyectos o servicios interrelacionados, los cuales se orientan hacia el logro de objetivos específicos.

El plan de acción de la política se define como el conjunto de decisiones consideradas como necesarias para la generación coordinada y puntual de productos (bienes y servicios) y resultados (efectos e impactos). Por medio de los planes de acción se fijan las prioridades tanto en la producción de las acciones concretas como para la asignación de los recursos requeridos para tales decisiones, las acciones estratégicas, los procesos y las actividades, convirtiéndose en instrumentos de gestión de las políticas públicas. Una propuesta de matriz del plan de acción contempla los aspectos de la siguiente estructura resumen:

Plan de Acción de la Política									
Eje: área temática prioritaria de la PP, usualmente se definen seis o menos componentes o ejes centrales vinculados a los principales temas de los problemas del diagnóstico.									
Objetivo: los objetivos representan lo que se propone hacer para lograr la transformación deseada, mediante la implementación de políticas como el conjunto o la integración de planes, programas y proyectos. Estos definen los: ¿Qué, para qué, para quiénes, cuándo, dónde?									
Resultado: Es lo que se espera alcanzar con la mejoría de la situación en la población y el país. Se define como el efecto o impacto directo, intencionado o no, positivo y/o negativo, de una intervención, de una política o de un programa, es una situación de mejora de una situación que manifiesta la población objetivo o la sociedad en su conjunto de la sociedad, las mujeres, las familias, la comunidad, o las instituciones a corto, mediano o largo plazo.									
Indicador: es la operacionalización de una variable y define las formas de medición necesarias para poder obtenerlos, nos indica cómo se está avanzando en relación con el objetivo. Se expresa en porcentajes, tasas, incrementos porcentuales.									
Meta: Cuantificación del indicador, número absoluto o porcentaje con respecto al indicador									
Sub tema	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Línea base	Estimación de recursos	Responsable o Ejecutor	Período (cuatrienios o quinquenios)		
							1	2	3
Se desagregan los subtemas más relevantes del eje	Son alternativas de acción: plan, programa, proyecto o iniciativas conjuntas sobre el subtema	Medición del cumplimiento de los objetivos y las acciones	Número o porcentaje con respecto al indicador	Se refiere al dato inicial con respecto al indicador y la meta	Estimación del costo de los recursos humanos y financieros	Institución o entes participantes de la coordinación y la ejecución	25%	25%	50 %

El Plan se encadena a la matriz propuesta y al modelo de gestión y evaluación, precisando las responsabilidades de las acciones estratégicas, los recursos financieros disponibles (estimación del presupuesto) y los plazos para realizarlo. En un plan de acción también se encadenan los resultados de los programas y proyectos de impacto o demostrativos que influyen para alcanzar el objetivo y la meta.

Por otra parte, la estimación de recursos puede integrarse a la política y al plan de acción si se tienen desagregados para cada una de las acciones, o bien, se procede a efectuar una estimación para todo el proceso que implica la evaluación y el seguimiento de resultados de la política.

En este sentido, a manera de ejemplo el II Plan de Acción de la PIEG 2012-2014 resume en su estructura la actualización de los indicadores de cada uno de los ejes u objetivos de los seis temas estratégicos, mediante el análisis de las líneas base y de las brechas de género, lo cual es muy importante para redireccionar las acciones. También realiza un balance del cumplimiento del I Plan (2008-2012), realizando una síntesis del avance de las acciones por objetivo e institución, de tal forma que para el II Plan de la PIEG, se contemplaran los ajustes correspondientes.

En este marco, un salto importante fue el definir en el II Plan tanto acciones, indicadores y metas, como las instituciones responsables, ya que en el I Plan, solo se habían definido acciones, instituciones responsables y plazos, lo cual dificultó su evaluación, a su vez, se avanzó en avalar los compromisos de las acciones con cada ente ejecutor responsable con las Jerarquías Políticas y a nivel Técnico.

Se han elaborado evaluaciones cuantitativas y cualitativas en el marco de la PIEG, sobre el cumplimiento de los objetivos y las acciones que van más allá de los informes. Asimismo, se reconoce internacionalmente que es una de las políticas nacionales que presenta resultados evaluables, la integración del accionar de los Poderes de la República, la importante labor de las instituciones públicas, la Academia por medio de las Universidades y las Municipalidades por medio de las Unidades de Género.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Área de Análisis del Desarrollo
Unidad de Análisis Sectorial

Coordinación de:
Mario Robles Monge, Director Análisis del Desarrollo
Karol Barboza Calvo, Coordinadora de Área

Trabajaron en la Elaboración:
María Elena Castro Esquivel
Roberto Morales Sáenz
Aportes de: Adriana Briceño, Stephanie Araya y Julián Solano

Diseño y Diagramación:
Unidad de Comunicación

Revisión Filológica:
Grace Castillo Navarro

Teléfono: (506) 2202-8400
Email: analisisdesarrollo@mideplan.go.cr
Página Web: www.mideplan.go.cr
Dirección: Apartado postal: 10127-1000 San José, Costa Rica. Del Automercado 75 mts este y 200 mts al norte, Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca. Edificio Adriático.
Febrero 2016

ANEXO

POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES ³³ASESORADAS O APOYADAS POR MIDEPLAN 2008-2016

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
Políticas Sociales				
Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género y su II Plan de Acción de la Política	2007-2017	INAMU	La PIEG se sustenta en tres grandes núcleos de acción estratégica: autonomía económica, participación política y cambio cultural, todos pilares fundamentales para mover las barreras de la desigualdad que afectan a las mujeres, requieren especial atención. La PIEG integra seis objetivos estratégicos: 1. Trabajo remunerado de calidad y la generación de ingresos. 2. Cuido como responsabilidad social. 3. Educación y salud de calidad a favor de la igualdad. 4. Protección efectiva de los derechos de las mujeres. 5. Fortalecimiento de la participación política de las mujeres y el logro de una democracia paritaria. 6. Fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género.	• Participación en la Comisión Técnica Interinstitucional para el seguimiento de la PIEG desde 2009 a 2016. • Asesoría y acompañamiento en la formulación y seguimiento del I, II y III Plan de la PIEG. • Participación en foros, seminarios, conversatorios sobre evaluación cuantitativa y cualitativa de la Política y su plan de acción. • Participación en las sesiones de trabajo, seminarios de capacitación y acciones del programa Equitativos INAMU-MIDEPLAN-HACIENDA. • Participación en las sesiones de trabajo, seminarios de capacitación y acciones específicas. • Revisión de resultados por objetivo o eje de política de la PIEG y de Políticas Institucionales de Género.
Política Nacional en Discapacidad, PONADIS	2011-2021	CNREE	La PONADIS es el marco político de largo plazo que establece la dirección estratégica del estado costarricense, para lograr la efectiva promoción, respeto y	• Revisión de la propuesta preliminar de PONADIS en 2008 y la elaboración del Criterio Técnico de MIDEPLAN ante el CNREE.

³³ Este listado incluye políticas nacionales oficializadas en forma de documento de diversos sectores, la mayoría son de mediano y largo plazo. Las políticas elaboradas del 2008 al 2014 fueron asesoradas por María Elena Castro y Roberto Morales del Área de Análisis del Desarrollo de MIDEPLAN; para el 2015 a la fecha actual estas son asesoradas y apoyadas por: Stephanie Araya, Adriana Briceño del Área de Análisis Prospectivo, María Elena Castro y Julián Solano de Análisis del Desarrollo de MIDEPLAN.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
Plan de Acción de PONADIS			garantía de los derechos de las personas con discapacidad, para lograr el cierre de brechas de inequidad que inciden en el desarrollo inclusivo de la población con discapacidad. Los ejes que trabaja la PONADIS son: la institucionalidad democrática, salud, educación, trabajo y empleo y persona, institución, organizaciones y entorno inclusivo.	• Sesiones de trabajo y un Seminario para el apoyo con la implementación de la PONADIS en la CCSS en 2012 y puntualmente en 2013. • Asesoría y acompañamiento en la formulación de la versión 2010 y del Plan de Acción de la PONADIS 2015.
Política Nacional de Niñez y Adolescencia	2009-2021	PANI	La gran aspiración de la PNNA se enuncia de la siguiente manera: al 2021, Costa Rica espera haber alcanzado el nivel de una nación capaz de garantizar el pleno ejercicio de todos los derechos de la niñez y la adolescencia y hacer de todo el territorio nacional un ambiente o entorno de protección integral, participación y desarrollo efectivo de los niños, niñas y adolescentes que lo habitan.	• Revisión de la propuesta de Política, versión 2005 en el 2008 y la elaboración del Criterio Técnico de MIDEPLAN ante el PANI y Consejo de Niñez y Adolescencia y UNICEF. • Asesoría y acompañamiento en la formulación de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia a mediados de 2008 y en 2009.
Plan de Acción de la PNNA³⁴			Elaboración e implementación del Plan de Acción para operativizar la PNNA con acciones interinstitucionales considerando los ejes: Persona, familia, comunidad; salud integral, educación, cultura, juego y recreación; protección especial e institucionalidad democrática.	• Asesoría y acompañamiento del Plan de Acción en parte del 2010 y puntualmente en el 2012 y 2013.
Plan Nacional de Protección de niños, niñas y adolescentes en situación de violencia.³⁵	2014-2018	PANI-MIDEPLAN-UNICEF	Diseño de la estrategia interinstitucional para la protección de niños, niñas y adolescentes en situación de violencia, riesgo y vulnerabilidad. Elaborar el Plan Nacional de protección integral para niños, niñas y adolescentes en situaciones de violencia y abuso conjuntamente con PANI, UNICEF	• Coordinación de la elaboración del Plan, conjuntamente con PANI, UNICEF y quince instituciones vinculadas a la temática, miembros del Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia y otras. Parte de 2012 y durante 2013.

³⁴ El Plan de Acción no está oficializado. En el 2015 se presentó la Agenda de Niñez y Adolescencia con las prioridades del período 2015-2018.

³⁵ Este plan se está elaborando y fue coordinado por PANI, UNICEF y MIDEPLAN en 2014.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			y quince instituciones vinculadas a la temática, miembros del Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia y otras.	
Política Pública de la Persona Joven	2010-2014	CPJ	La Política Pública de la Persona Joven constituye el marco orientador de las políticas de juventud en Costa Rica, a partir de la Ley General de la Persona Joven. Su objetivo es crear oportunidades y condiciones para garantizar el ejercicio de los derechos y de la ciudadanía de las personas jóvenes, el desarrollo de sus potencialidades y su aporte al desarrollo nacional. El plan de acción se refiere a seis tipos de derecho: 1. Derecho a la salud y la vivienda. 2. Derecho a la educación. 3. Derecho al trabajo. 4. Derecho a la cultura, el deporte y la recreación. 5. Derecho a la participación política. 6. Derecho a la integridad personal y la no violencia.	• Participación en Seminarios, talleres y cursos de capacitación para la formulación de la política y su seguimiento puntual en 2009, 2010, 2011. • Retroalimentación de experiencias para el diseño de la Encuesta Nacional de Juventud 2012.
Política Nacional para Personas Adultas Mayores	2011-2021	CONAPAM	Objetivos: ➤ Propiciar y apoyar la participación de la comunidad, la familia y la persona adulta mayor en las acciones para su desarrollo. ➤ Impulsar la atención de las personas adultas mayores por parte de las entidades públicas y privadas y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios destinados a ellas. ➤ Velar porque los fondos y sistemas de pensiones y jubilaciones mantengan su poder adquisitivo, para que cubran las necesidades básicas de sus beneficiarios. ➤ Proteger y fomentar los	➤ Elaboración de Criterio Técnico de MIDEPLAN sobre la Política, enviado al enlace de Planificación de CONAPAM en 2012.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			derechos de las personas adultas mayores referidos en el ordenamiento jurídico en general.	
Plan Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres	2010-2015	INAMU	Su objetivo general es concertar respuestas simultáneas, coherentes y articuladas, a nivel interinstitucional e intersectorial, sustentadas en los Enfoques de Género y de Derechos Humanos, así como en el principio de la restitución de estos, que permita: la atención oportuna, integral y de calidad a las mujeres en situaciones de violencia en relaciones familiares y de pareja, así como en casos de hostigamiento sexual y violación y el desarrollo de acciones sustantivas y sostenidas en materia de promoción de derechos humanos y equidad de género, al igual que prevención de violencia contra las mujeres.	- Participación del Área de Evaluación y Seguimiento a las sesiones de trabajo de la Comisión Técnica de PLANOVI, en 2008, 2009. - Inicio de sesiones de trabajo para el apoyo puntual del seguimiento al PLANOVI y su vinculación al PND. - Seguimiento del rediseño de PLANOVI por parte del Área de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN
Política Nacional Integral y Sostenible de Seguridad Ciudadana y Paz Social	2010-2021	MSP	Líneas estratégicas de POLSEPAZ: - El Estado adelanta acciones para superar las condiciones sociales de vulnerabilidad frente al delito y la violencia. - La institucionalidad pública y las comunidades crean y mantienen espacios y condiciones para fortalecer una cultura de paz social y desarrollo humano. - El bloque de institucionalidad del Estado costarricense cuenta con las capacidades requeridas y los niveles de eficiencia óptimos para garantizar la seguridad ciudadana. - El Estado desarrolla y aplica acciones estratégicas para eliminar las formas más próximas de violencia y victimización, considerando las especificidades de distintos segmentos de la población.	Participación en Foros de discusión y talleres de formulación de POLSEPAZ, 2010.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			5. El Estado brinda atención efectiva y desarrolla un programa de reparación y restauración a las víctimas de la violencia y el delito. 6. El Estado desarticula las redes criminales del narcotráfico y otras formas de delincuencia organizada en el territorio nacional.	
Política Nacional de Cultura	-	MCJD	Objetivo general: Las personas, grupos y comunidades ejercen sus derechos culturales y participan de manera activa en la vida cultural del país, en los niveles local, regional y nacional, expresando libremente sus identidades culturales en equidad de condiciones y en un entorno institucional que reconoce, respeta y promueve la interculturalidad.	• Asesoría y acompañamiento para la formulación de la Política y la Ley de Cultura a finales de 2010, 2011. • Elaboración de Criterio Técnico sobre el borrador de propuesta de política, en 2011. • Revisiones de manera puntual en el 2012 y el 2013.
Política Migratoria Integral	2013-2030	DGME	Objetivo General: Establecer un sistema de coordinación interinstitucional por parte del Estado Costarricense que promueva una efectiva gestión de la realidad migratoria que sea consciente de las necesidades del desarrollo integral de la Nación, la seguridad nacional y el respeto a los Derechos Humanos.	• Asesoría y participación en el Comité Técnico interinstitucional en 2012 y puntualmente en 2013. • Asesoría para el Plan de Acción de Política Migratoria 2015, 2016. • Participación en el Comité Técnico Interinstitucional 2015, 2016.
Política Nacional para una sociedad libre de racismo, discriminación racial y Xenofobia	2014-2025	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Propósito Estratégico o visión está en proceso de formulación, el cual está definido preliminarmente de la siguiente manera: "Costa Rica será una sociedad libre de racismo, discriminación racial y xenofobia a partir de la garantía del ejercicio pleno de los derechos humanos de los pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y refugiados, que contribuyen a la conformación de una sociedad más respetuosa y sensible a las diferencias y enfoques particulares. Los temas	• Participación en la Comisión Interinstitucional para la formulación de la política durante 2012-2013. • Asesoría y participación en la Comisión Técnica interinstitucional en el 2013.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			prioritarios son: 1. Derechos civiles y políticos. 2. Derecho a la educación y a la cultura. 3. Derecho a la salud y la seguridad social. 4. Derechos laborales y al trabajo. 5. Derechos a una buena calidad de vida (vivienda, agua potable, drenajes, vialidad, electricidad, comunicaciones, fomento al desarrollo, acceso a la tecnología). 6. Derecho a un medio ambiente de calidad y a la territorialidad.	
Política de Protección de Personas en Trata	2016 -	Consejo Nacional contra la Trata y el tráfico de personas (CONATT)	• En proceso de formulación	• Asesoría y acompañamiento. Articulación con Política de Migración
Política para Personas en situación de Abandono y situación de calle	2015-	Viceministerio de Bienestar Social y Consejo Presidencial Social	• En proceso de formulación. La Política Pública de personas en situación de abandono y personas en situación de calle iniciaron un proceso independiente, con la incorporación del apoyo técnico de MIDEPLAN se coordina la elaboración de una sola política que responda a las necesidades de cada población. La razón para su integración es evitar la proliferación de políticas en temáticas que tienen como denominador común problemas estructurales: pobreza y desigualdad para grupos en riesgo y vulnerabilidad.	• Asesoría, Apoyo en la construcción, seguimiento semanal o quincenal

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
Políticas en Salud y Trabajo				
Política Nacional de Salud Mental	2012-2021	MS	Objetivo general: desarrollar un Modelo de Salud Mental que garantice el derecho a la Salud Mental de la población por medio de la acción intersectorial e interinstitucional dirigida a la promoción, prevención, atención, rehabilitación y reinserción con enfoque comunitario, para mejorar la calidad de vida y el disfrute a lo largo del ciclo de vida de las personas, con base en sus condiciones de vida y determinantes de la Salud Mental, con el fin de reducir los índices de los trastornos mentales y del comportamiento.	- Revisión de la propuesta de Política en su versión borrador y elaboración de Criterio Técnico en 2012. - Dos sesiones de acompañamiento y revisión de documentos base y en su versión final en 2012.
Política de Salud Ocupacional Plan de Acción de la Política de Salud Ocupacional	2015-2018	MTSS	Objetivo General: Establecer los lineamientos generales para el mejoramiento de las condiciones y ambiente de trabajo y una cultura de prevención en armonía laboral, que promueva un estilo y calidad de vida saludable de las personas trabajadoras. Objetivos específicos: - Consolidar el Sistema Nacional de Salud Ocupacional. - Revisar y actualizar el marco normativo en salud ocupacional. - Desarrollar estrategias que permitan la promoción de la salud, prevención, protección, adaptación laboral de las personas trabajadoras y de los centros de trabajo saludables. - Promover acciones para la investigación.	- Asesoría y acompañamiento. - Aprobación del Plan de Acción de forma unánime por el Consejo Nacional de Salud Ocupacional. Plan de acción 2015-2018
Políticas de Desarrollo Agropecuario y Rural				

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
Política de Estado del Desarrollo Rural Territorial Plan de Acción de la PEDRT	2016-2030	INDER	Objetivo General: Fomentar el desarrollo inclusivo de los territorios rurales, reconociendo y respetando sus características propias y la identidad cultural de su población, por medio de un sistema de articulación público privado, que reduzca las desigualdades e inequidades económicas, sociales, culturales, ambientales y político-institucionales, mediante el desarrollo de capacidades y oportunidades para sus habitantes. Ejes estratégicos: 1. Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales 2. Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial 3. Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio. 4. Economía rural territorial 5. Ecosistemas territoriales	• Asesoría y acompañamiento sistemático en la Política. • Asesoría y acompañamiento de la formulación del Plan Nacional para el Desarrollo Rural Territorial.
Políticas en Ambiente y Ordenamiento Territorial				
Política Nacional de Ordenamiento Territorial	2012-2040	MIVAH	Esta política presenta lineamientos en tres ejes de desarrollo territorial que buscan afianzar el principio del bien común sobre el interés particular: Calidad del hábitat: cuyos lineamientos buscan sentar las bases para la gestión de asentamientos humanos, seguros y poli funcionales en el marco de ciudades compactas y planificadas. Protección y Manejo Ambiental: eje que busca armonizar las diversas actividades humanas con el ambiente y a través de sus lineamientos responder a coyunturas globales como el cambio climático, la degradación	• Participación en Foros, Talleres, conversatorios y reuniones para la formulación de la política y el Plan de Acción en 2012 - 2014. • Participación en la Comisión OT-Género: MIVAH, GIZ-INAMU e instituciones.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			del suelo y la diversidad biológica. Competitividad territorial: basada en el fortalecimiento de las capacidades locales, la promoción de la tecnología y la reforma legal que nos permita tener normas que faciliten una gestión territorial ágil y contemporánea.	
Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos y el Plan de Acción	2012-2030	MIVAH	La Política de Vivienda y Asentamientos Humanos conlleva una aspiración del país que se desea, visión que fue construida de forma participativa, con el apoyo de los diversos sectores que han brindado sus aportes para su construcción. La aspiración de la Política es: Contribuir con el desarrollo de un país en el cual sus habitantes puedan desarrollarse plenamente, gracias a las oportunidades a las que tienen acceso, las cuales deben ser amplias y equitativas y producto de una acción conjunta y planificada de un Estado, organizado dentro de sí mismo y en asociación constante con la sociedad civil y los sectores privados productivos. Los ejes de la política son: Socio Cultural, Físico, Económico-Financiero, Ambiental y el Político-Administrativo.	- Participación en Foros, talleres, conversatorios y reuniones para la formulación en 2011, 2012 - Revisión de propuestas preliminares y finales por medio de sesiones de trabajo en equipos interdisciplinarios MIVAH-MIDEPLAN en 2012. - Elaboración de Criterio Técnico de MIDEPLAN sobre la propuesta preliminar y la final de la política y su plan de acción, 2012 y en 2013.
Política del Mar	2013-2028	CONAMAR (Vicepresidente de la República Alfio Piva)	La meta es tener una política aprobada al final del año. La primera política del mar con carácter nacional que integre las políticas sectoriales de las diversas instituciones que tienen que ver con el desarrollo del mar (don Alfio Piva). Un reto a largo plazo será cambiar nuestra mentalidad en relación con el mar, desde su raíz, desde la	- Participación en Foros, talleres, conversatorios y reuniones para la formulación. - Revisión de propuestas preliminares y finales por medio de sesiones de trabajo en equipos interdisciplinarios

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			infancia. Se trata de trabajar en las zonas de intersección o de coincidencia, allí donde se comparten competencias y jurisdicciones. El propósito es lograr una política de carácter general que abarca un conjunto de ámbitos y lineamientos generales asociados a dichos ámbitos. No se trata de una revisión exhaustiva, sino más bien de un marco general de gestión del mar.	
Política Nacional para Humedales	2015-2021	MINAE Vice Ministerio de Aguas. Proyecto Humedales	En proceso de formulación	Asesoría y acompañamiento, participación en talleres y reuniones cada mes o cada dos meses
Política de Biodiversidad y su Plan de Acción	2015-2030	MINAE	En proceso de Actualización y rediseño del Plan de Acción de la Política	Asesoría y acompañamiento en su formulación.
Políticas de Economía, Industria y Comercio				
Política Nacional Industrial	2016-2030	MEIC	El Objetivo General: “Fomentar un sector industrial competitivo fuertemente integrado que articule todas las iniciativas productivas del país, con un significativo componente de innovación tecnológica en sus procesos productivos, impulsador de más inversión emprendedurismo, encadenamientos productivos, y generador de empleo digno que contribuya al crecimiento y desarrollo económico, sostenido, sustentable y equitativo”. Objetivos específicos: - Desarrollo de un aparato productivo competitivo fuertemente integrado al resto de sectores de la economía. - Desarrollo endógeno que fomente encadenamientos y	- Asesoría y acompañamiento en su formulación. - Participación en el Comité Técnico Interinstitucional

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			emprendimientos de los sectores estratégicos. - Investigación, innovación y desarrollo tecnológico en los procesos productivos. - Formación educativa acorde a los requerimientos de los sectores económicos.	
APOYO PARCIAL A OTRAS POLÍTICAS DE INSTITUCIONES, EMPRESAS PRIVADAS Y MUNICIPIOS				
Política Axiológica del Poder Judicial	2011-2026	Poder Judicial	El objetivo de la política es fortalecer y propiciar cursos de acción, hacia un clima ético que permita manifestaciones y actuaciones debidas y correctas de las personas que laboran para el Poder Judicial de la República de Costa Rica. La aspiración al 2026 es: el Poder Judicial alcanzará un nuevo clima ético que propicie la excelencia y por medio de ello logre alcanzar el fin de la institución: Administrar Justicia pronta y cumplida, como colaboración a la construcción del bien común de la sociedad costarricense y fortalecer la democracia.	- Exposición de elementos básicos para la elaboración de políticas y su seguimiento. - Sesiones de trabajo técnico sobre los alcances de la política.
Política de Desarrollo Corporativo de COLYPRO	2011	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes- COLYPRO	La Misión de COLYPRO es: velar para que la sociedad costarricense reciba una educación de calidad, fortaleciendo el ejercicio legal, ético y competente de la profesión. La Visión: ser la Corporación líder en el ámbito educativo costarricense. El Objetivo General: Proporcionar a la Corporación una herramienta técnico-política de trabajo que le permita ser más efectiva en toda su operatividad, encaminándola hacia un futuro	- Tres sesiones cortas de intercambio de información. - Asesoría y exposición sobre los lineamientos para la elaboración de la política pública para el desarrollo corporativo dirigida a los miembros de la Junta Directiva y de las subcomisiones de COLYPRO.

Nombre de la política nacional	Período de ejecución	Institución coordinadora	Detalle de la política	Tipo de asesoría o apoyo
			deseable y posible para los cambios que demanda el entorno, desde lo operativo y táctico, hasta lo estratégico para su desarrollo.	
Política de desarrollo empresarial con enfoque territorial, subregión Caraigres. Región Central	2014-2021	Municipalidad de Aserrí y Acosta	En proceso de formulación con la definición de dos subproyectos de impacto en la subregión.	- Tres sesiones de trabajo en el marco de los Consejos Cantonales de Coordinación interinstitucional CCCI 2014 - Seguimiento a la formulación de la política y los proyectos.
Política de Género del Tribunal Supremo de Elecciones en su Plan de Acción	2016-2018	Tribunal Supremo de Elecciones		Asesoría y acompañamiento en la formulación del Plan de Acción de la Política, 2015.