

**Evaluación en Costa Rica desde la perspectiva gubernamental:  
situación actual y desafíos,  
en el contexto de implementación del  
Plan Nacional de Desarrollo 2011 - 2014.**

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)  
Gobierno de Costa Rica

Socióloga Melania Núñez Vargas  
Viceministra de Planificación Nacional y Política Económica

E-mail: [melania.nunez@mideplan.go.cr](mailto:melania.nunez@mideplan.go.cr) / [melania.nunez@gmail.com](mailto:melania.nunez@gmail.com)  
Teléfonos: (506) 22343530 / 22812801 / 88226810  
PO Box: 10127-1000

Conferencia Internacional  
Capacidades Evaluativas Nacionales  
12-14 Setiembre 2011, Johannesburgo, Sudáfrica

## Introducción

La planificación se ha convertido en un ejercicio fundamental para el buen gobierno, que supone espacios de coordinación, participación y concertación, para consensuar agendas de desarrollo en todos los ámbitos, que requiere además la definición de las estrategias para concretar tales agendas.

Así, la planificación va más allá –aunque nunca prescinde- del establecimiento de metas y líneas de acción, pues implica la puesta en práctica de un proyecto –país, una visión de Estado y de las relaciones entre éste y la sociedad, que debe articular las agendas sectoriales y subnacionales, reconociendo sus especificidades, en torno a ejes comunes. Y requiere, como elemento intrínseco, un flujo de información continuo y pertinente, que retroalimente a las instancias tomadoras de decisión.

Como ejercicio, la planificación comprende un ciclo complejo que integra la planeación, la programación y presupuestación, la ejecución –a la que guía-, el monitoreo, evaluación y fiscalización, así como la rendición de cuentas. Se trata de fases cuya correcta articulación posibilita el logro de los objetivos finales, es decir, el resultado previsto que moviliza toda la dinámica de interacciones señalada y que, para el caso de los gobiernos, apunta siempre a la provisión de bienes y servicios que generen un mayor bienestar de la población, en condiciones tales que aseguren tanto la sostenibilidad –e incluso el mejoramiento- de los mismos, sino también de los medios para proveerlos.

La complejidad a la que se remite, al plantear retos de esta naturaleza, exige justamente, la definición cuidadosa de los medios para cumplirla. Y es aquí donde la evaluación se presenta como un soporte sustantivo a todo el ciclo. Si bien cada proyecto o intervención en la realidad, podría suponer una fase evaluativa, e incluso diversos momentos de aplicar instrumentos con tal fin, se hace evidente que la evaluación debe ser un criterio fundamental en el diseño y ejecución de todas las fases del ciclo de gestión. El no vincular planeación y programación con evaluación tiene un alto costo social, económico e incluso político, puesto que se descuida un aspecto crucial para asegurar la asertividad y calidad de las políticas, planes, programas o proyectos: la correcta operacionalización de la propuesta, a fin de garantizar su evaluabilidad. Esto no es un fin en sí mismo: es un elemento que permite garantizar la vinculación lógica de los elementos incluidos en el diseño y por lo tanto, que sustenta la identificación de actividades pertinentes a fin de alcanzarlos. De un buen diseño, es sabido, depende una intervención eficaz, la cual no es sinónimo de una ejecución acorde con lo previsto, como tampoco el éxito de la propuesta coincide necesariamente con la implementación cabal de todas las actividades, en los plazos y condiciones previstas.

Se insiste en que el ciclo de gestión pública –condición que es extensible a otros ámbitos de intervención- requiere un flujo de información, tanto para la toma de decisiones como para la legitimidad de las mismas, en tanto se dirige a las instancias gestoras mismas pero también a la ciudadanía, a la población beneficiaria que, no debemos olvidar, es también la población que sostiene los recursos para poder realizar la intervención. Pero es claro que no basta con informar, si los datos aportados no remiten a verdaderos insumos para aproximar las acciones con las aspiraciones y objetivos de la sociedad. Y en esa vinculación, la praxis evaluativa tiene un rol insustituible, con un enfoque constructivo y proactivo, que se inserta desde la etapa de formulación para aportar en un diseño asertivo, y acompaña el proceso para detectar necesidades de mejora y recuperar enseñanzas, allí donde corresponda, contribuyendo a la institucionalidad ejecutora, en el logro de sus objetivos y compromisos y a la vez, en el mejoramiento de sus capacidades de gestión, en su maduración como servidores y servidoras públicas, y por ende, en su aporte al desarrollo nacional.

## I. Características del sistema de planificación y evaluación público en Costa Rica

### *Antecedentes generales*

Costa Rica instituye oficialmente la función planificadora como parte de la estructura gubernamental<sup>1</sup>, en el año 1963, con la Ley N° 3087 que crea la Oficina de Planificación Nacional (OFIPLAN), como órgano asesor para la Presidencia de la República, con dependencia directa de la misma, que tenía participación directa en el Concejo de Gobierno, con voz pero sin voto. Se plantea como objetivo general de OFIPLAN, el de promover una mayor eficiencia en los servicios prestados por la Administración Pública, con el fin de orientar el desarrollo nacional. Las funciones básicas referían a la coordinación de la acción planificadora del Estado, la elaboración y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo nacional y sectorial, y la vinculación de las instituciones públicas al proceso de Gobierno.

El quehacer de esta institución se legitima y fortalece aún más al promulgarse la Ley N° 5525 –Ley de Planificación Nacional- en 1974, que atribuye rango ministerial a la instancia y demarca con mayor claridad, el mandato al que dicha entidad responde. Se convierte entonces en Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con nomenclatura, principios y objetivos que mantiene, en buena parte, hasta el presente.

MIDEPLAN tiene como mandato fundamental el coordinar con las instituciones públicas, las acciones para mejorar la producción y productividad del país, la distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado, y propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales (Ley N° 5525 artículo 1). En términos de funciones, el artículo 2 de la citada Ley, establece las siguientes:

- Hacer un trabajo continuo de estudios, inventarios, análisis técnicos y publicaciones sobre el comportamiento y perspectivas de la economía, la distribución del ingreso, la evolución social del país y otros campos de la planificación, tales como desarrollo regional y urbano, recursos humanos, mejoramiento de la administración pública y recursos naturales.
- Elaborar propuestas de política y planes de desarrollo económico y social, y someterlas a la consideración y aprobación de las autoridades correspondientes.
- Participar en las tareas tendientes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional.
- Tomar parte en las labores de coordinación de los programas e instituciones encargadas de dichos planes y política.
- Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que de los programas respectivos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, MIDEPLAN se establece como líder del Sistema Nacional de Planificación, que articula a todas las instituciones públicas, a partir de las oficinas de planificación. Se ampliará sobre este punto en el apartado siguiente.

Cabe anotar que la evaluación ha sido integrada como parte consustancial del quehacer de MIDEPLAN –y por ende, como elemento intrínseco a la planificación- desde la concepción misma de la Ley y la institucionalidad implicada. Ahora bien, la práctica no ha sido consecuente, y la actividad evaluativa en la administración pública, ha evolucionado lentamente, de modo que no es sino hasta la década de los 90's que

---

<sup>1</sup> Desde la década de los 50's se empezaron a generar oficinas institucionales, siendo que para 1963, la función se eleva a nivel de gobierno central y en proyección a toda la institucionalidad pública.

se llega a institucionalizar de forma efectiva. Así, en el año 1995 se crea, mediante DE N° 24175, el Sistema Nacional de Evaluación, sufriendo una modificación significativa en el 2010, con la promulgación del DE N° 35755. Se ampliará sobre este tema en el apartado siguiente.

Retomando la evolución histórica de la planificación se tiene que, no obstante la continuidad de principios y objetivos de MIDEPLAN, las funciones concretas y en consecuencia, la capacidad de tener injerencia en la agenda y gestión pública, se han debilitado en diversos momentos, al tenor de las reformas del Estado implementadas, sobre todo, en la década de los 80's. En ese contexto, se presentó un creciente debilitamiento de la planificación, como contraparte de la implementación de programas de ajuste estructural del Estado, que apuntaron a la reducción del protagonismo de éste, en beneficio de modelos neoliberales. La tendencia experimentada, llevó a que la planificación asumiera un carácter indicativo, sin capacidad directa de ejecución. En línea con lo anterior, conviene apuntar algunos hitos:

Desde 1984, la elaboración del presupuesto público por programas (operacionalización de planes, programas y políticas), que previamente era asumida por MIDEPLAN, fue asignada al Ministerio de Hacienda (Ley N° 6955, artículo 3° y su transitorio), situación que, al pasar de los años, ha redundado en una desvinculación notable entre planificación y presupuestación, y fortalecido un sesgo fiscalizador de la hacienda pública, por encima del enfoque evaluador de la gestión pública, fenómenos que se reconocen como debilidades estructurales para la administración pública, que finalmente restan efectividad al quehacer estatal.

En línea similar, MIDEPLAN dejó de tener presencia en la Junta Directiva del Banco Central, institución encargada de emitir la política monetaria, lo cual puede tomarse como una manifestación concreta de la creciente separación del Ministerio con respecto a las discusiones sobre política macroeconómica, minando su incidencia en espacios desde los cuales “se orienta” el desarrollo nacional.

Por otro lado, en administraciones recientes se ha registrado una práctica oscilante en materia de planificación en los ámbitos subnacionales<sup>2</sup>, de manera que se debilitado el vínculo entre la planificación nacional, a nivel central, y los niveles regional y local, repercutiendo negativamente en la integralidad, complementariedad y subsidiariedad de las agendas de desarrollo del país. Esto de la mano con la implementación de procesos de desconcentración del Estado, que en última instancia, dificulta articular hilos conductores que garanticen integralidad en la acción del sector público.

Una de las funciones sustantivas de MIDEPLAN, establecida en el artículo 9 de la Ley N° 5525, ha sido la de velar porque los programas de inversión pública en su conjunto, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Esta función ha experimentado un debilitamiento notable (manifestación del repliegue del Estado en la materia) en las últimas tres décadas, que se intenta revertir desde la administración anterior, para lo cual se ha hecho necesario reconfigurar la institucionalidad que de soporte a la función y atender los vacíos en términos de recurso humano y capacitación, de forma que se logre responder al reto de planificar y ejecutar adecuadamente, los escasos recursos, en la atención de necesidades múltiples.

Estos son solo algunos ejemplos del proceso de debilitamiento de la función de planificación, y la consecuente desarticulación de una verdadera agenda de desarrollo. No obstante, en años recientes se han

---

<sup>2</sup> Se refiere al cierre y reapertura de oficinas regionales de planificación, que ha respondido a voluntades políticas de los gobiernos de turno y no cuenta con un soporte suficiente para garantizar continuidad en el abordaje; pues la presencia física de MIDEPLAN en las regiones, es una manifestación concreta –si bien no la única- de la propuesta de intervención del Gobierno, en cuanto al rol de interactuar y articular con los actores de ámbitos subnacionales, en las tareas propias de planificación (en su ciclo completo).

venido generando mecanismos que convocan y en algunos casos, obligan, a redinamizar la planificación, desde una perspectiva que ahora se propone y proyecta, más integral y coherente.

La Ley N° 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (2001) retoma la vinculación entre planificación, presupuestación y evaluación, si bien con un enfoque fiscalizador. Se convierte, a la larga, en un estímulo a la evaluación, pues evidencia inconsistencias de programación que solamente pueden ser corregidas si se retroalimenta, desde la etapa de diseño, la formulación de metas, objetivos e indicadores. Representa, además, un mecanismo que compulsa de manera continua, a mejorar la ejecución de las instituciones pero también, a comprometer recursos y acciones en función de resultados, bienes y servicios públicos con incidencia en la calidad de vida de la población del país.

En la Ley N° 8131 se establece como imperativa la vinculación del Presupuesto Nacional y los planes operativos institucionales, con el Plan Nacional de Desarrollo, y define los plazos e instancias para la rendición de cuentas, respecto de los mismos. El cumplimiento de esta tarea ha enfrentado diversas complicaciones, de mayor o menor gravedad, siendo el principal escollo, la diferencia en alcance y lógica, entre los enfoques y por consiguiente, las metodologías que se trabajan desde las instancias de planificación y programación presupuestaria. Así, se requiere –sin éxito, hasta la fecha- armonizar instrumentos disímiles en estructura (para el PND, la articulación es sectorial, mientras que la programación es institucional), en ciclos temporales (la programación institucional es anual; mientras que las metas y acciones del PND son cuatrianuales), en marco conceptual (se utilizan categorías comunes pero con significados distintos) y finalmente, en instrumentos de seguimiento que, finalmente, implican que se deban realizar ejercicios complejos de recolección, consolidación y remisión de informes, en plazos y códigos distintos; sustentando conclusiones que no necesariamente empatan o se complementan. De más decir que este escenario dificulta la consecución del fin último de toda rendición de cuentas: contribuir a la oportuna toma de decisiones, para mejorar la gestión y asegurar el logro de los objetivos previstos.

Los retos persisten, y si bien son muy complejos, se llama la atención sobre la existencia de valiosas oportunidades, donde el fortalecimiento de la evaluación, como herramienta fundamental para el buen gobierno, no es de las menores.

### ***Escenario actual***

Tal como se comentó antes, MIDEPLAN es la instancia coordinadora del Sistema Nacional de Planificación (SNP), el cual está conformado por las unidades de planificación de instituciones y sectores de gobierno, y por los mecanismos de coordinación y asesoría, como un vínculo permanente que procura integralidad y consistencia en el accionar del Estado. El SNP se agrupa en una estructura sectorial<sup>3</sup> (cada sector cuenta con una rectoría a nivel ministerial), que responde a su vez a una organización en cuatro grandes ejes de gestión:

- a. Bienestar Social (Bienestar Social y Familia, Trabajo, Salud, Educación y Cultura).
- b. Seguridad Ciudadana y Paz Social (Seguridad y Justicia).
- c. Ambiente y Ordenamiento Territorial (Ambiente, Energía y Telecomunicaciones y Ordenamiento Territorial y Vivienda)
- d. Competitividad e Innovación (Productivo, Ciencia y Tecnología, Turismo, Comercio Exterior, Financiero, Monetario y Supervisión y Transporte).

En el apéndice 1 se presenta una figura que ilustra el articulado del sector público costarricense, el cual es sumamente amplio y diverso, integrando a más de 100 instituciones públicas del gobierno central y

---

<sup>3</sup> Se contemplan Política Exterior y Modernización del Estado como ejes transversales.

descentralizado. Este articulado, con MIDEPLAN como ente coordinador, se convierte en elemento esencial para proyectar los servicios institucionales al resto del sector público y garantizar integralidad y coherencia en el Estado, pues sostiene los nexos de planificación, programación y evaluación entre instituciones y sectores.

Así, a partir de esta red de actores, MIDEPLAN asume la función básica establecida en la Ley de Planificación y retomada en el plan estratégico institucional vigente, de *“Orientar el desarrollo nacional y mejorar la gestión pública a corto, mediano y largo plazo, asesorando a la Presidencia en la toma de decisiones, elaborando insumos estratégicos de calidad, propiciando el debate nacional y coordinando el Sistema Nacional de Planificación (SNP)”*.

La visión que establece la Administración actual, para MIDEPLAN y en general, para el SNP, es la de *“ser una institución estratégica para el desarrollo nacional y el mejoramiento de la gestión pública, reconocida por su capacidad de generar insumos oportunos y de alta calidad técnica para la toma de decisiones, y promover el debate nacional con la participación de diversos actores”*.

Se comprende que estos insumos no remiten exclusivamente a planes, sino que se requiere además un cuerpo de información en diversos niveles: diagnóstico y prospectiva de la situación de los ámbitos de intervención, criterios técnicos en materia de monitoreo, seguimiento y evaluación, etc. Así, para dar atención a estas funciones, MIDEPLAN cuenta con una estructura interna que contempla el nivel jerárquico, y las áreas sustantivas y administrativas. Las áreas sustantivas, que generan los insumos mencionados, son las siguientes:

- a. Análisis del Desarrollo. Se encarga de analizar y orientar la evolución del desarrollo nacional, sectorial y regional en el ámbito económico, social y ambiental, en el corto, mediano y largo plazo, para lo cual genera y divulga información sobre temas relevantes para el desarrollo nacional, sectorial y regional, da capacitación y asesoría a los miembros del SNP, además coordina con el SNP la elaboración, publicación y seguimiento al PND y colabora en el análisis, propuesta y evaluación de políticas públicas, según las metas del PND.
- b. Evaluación y Seguimiento. Es la instancia encargada de establecer lineamientos y metodologías, así como coordinar el monitoreo, evaluación, retroalimentación y rendición cuentas para la Administración Pública; en un plano más concreto, tiene el mandato de elaborar informes semestrales y anuales sobre el avance y cumplimiento de metas del PND, ejecución del presupuesto, aporte al desarrollo, entre otros. También comparte con las demás áreas sustantivas, la tarea de dar capacitación y asesoría a los miembros del SNP, en los temas de su competencia. De particular interés para efectos de la reflexión a que suma este artículo, es la dirección ejercida por el Área de Evaluación y Seguimiento (AES), con respecto al Sistema Nacional de Evaluación (SINE), del que se ampliará más adelante.
- c. Modernización del Estado. Tiene como responsabilidades, la de construir el programa de modernización y mejora de la administración pública, colaborar en la construcción de una agenda de reformas del estado, desconcentración y mejora institucional del sector público, con un enfoque participativo, y de analizar el perfil de las instituciones públicas y generar información y lineamientos para orientar los procesos de reforma institucional, bajo criterios de visión de conjunto, racionalidad administrativa, productividad y eficiencia. Supone por lo tanto, un espacio que potencia la integración de aprendizajes globales del ciclo de gestión pública, promoviendo medidas dirigidas a mejorar las capacidades y rendimiento de las instituciones, sectores y del Gobierno en su conjunto.
- d. Inversiones Públicas. Es la encargada de coordinar, asesorar y promover la planificación, programación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión pública, así como de analizar y dictaminar sobre proyectos relacionados con endeudamiento público. Tiene como uno de sus principales mandatos, el de formular y dar seguimiento al Plan Nacional de Inversión Pública y el

Banco de Proyectos de Inversión Pública, así como analizar, seleccionar, financiar y dar seguimiento a proyectos especiales dirigidos a zonas prioritarias.

- e. Cooperación Internacional. Le corresponde velar por la integración, ordenamiento y direccionamiento estratégico de la cooperación, conforme la visión del PND, además de diseñar planes de cooperación externa y revisar, retroalimentar y aprobar los proyectos de cooperación tramitados por instituciones públicas. También le compete el generar y divulgar información relevante para la toma de decisiones en materia de cooperación internacional.

Queda claro entonces, que la práctica evaluativa está inserta en el quehacer de todas las áreas, y supuesta en todos los productos y servicios del Sistema, y que la atribución exclusiva de competencias en la materia, al Área nominada Evaluación y Seguimiento, corresponde a un reduccionismo, cuya estrechez de visión resta potencialidad y fortaleza a lo que debería ser un pilar indiscutible de la administración pública.

## **II. Sistema Nacional de Evaluación (SINE)**

Como se indicó, el SINE corresponde al espacio que coordina las funciones evaluativas del sector público, las cuales permean –o deberían permear- todos los espacios de gestión, en materia de implementación de la agenda de desarrollo nacional. En esta sección se analizará, en detalle, el contexto de operación del SINE, así como los principales retos y oportunidades que enfrenta en la actualidad, que en su conjunto, dan cuenta del uso real y potencial de la evaluación, desde la perspectiva de la administración pública en Costa Rica.

### ***Entorno normativo***

A nivel nacional, se cuenta con una plataforma que legitima, desde la base constitucional, la práctica evaluativa y la rendición de cuentas. Así, el artículo 11 de la Constitución Política establece que la Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a “*un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes*”.

Consecuentemente, la Ley de Planificación Nacional N° 5525, en el artículo 2 (inciso e) indica como una de las funciones del SNP, la de evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de políticas, metas, objetivos y programas y proyectos respectivos. Específicamente, el artículo 23 señala que el 1° de abril de cada año el o la Ministra de Planificación deberá presentar a la Presidencia de la República un informe sobre el avance del PND, correspondiente al año anterior.

Por otro lado, la Ley General de la Administración Pública (N° 6227, del 2 de mayo de 1978) en su artículo 99, señala que la Administración Pública debe operar bajo la dirección política, de manera que sus actividades y recursos legalmente se canalicen unitaria e integralmente a la solución de los problemas del país, correlacionados a los derechos de los habitantes.

Para lograr la unidad e integralidad de visión y acción de todos esos ministerios y entes, el Poder Ejecutivo tiene que ordenar las actividades de esos entes, imponiéndoles prioridades y metas así como los tipos de medios para realizarlas.

Finalmente, la Ley N° 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos establece la sujeción al PND de la formulación presupuestaria de los entes y órganos del Estado y de sus Planes Operativos Institucionales: “*Toda asignación presupuestaria debe estar justificada en una planificación programática, evaluable, fiscalizada y supervisada por la Contraloría General de la República (CGR), el*

*Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN según sus competencias”. Agrega en el artículo 52, que “...MIDEPLAN remitirá a la CGR, el informe final sobre los resultados de la ejecución del presupuesto, el cumplimiento de las metas, los objetivos, las prioridades y acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo y su aporte al desarrollo económico-social del país. Tanto el informe de resultados físicos de los programas como el informe sobre el cumplimiento de las acciones estratégicas que elaborarán el Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN respectivamente, incluirán los elementos explicativos necesarios para medir la efectividad de los programas, el costo unitario de los servicios y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. De conformidad con las disposiciones constitucionales, la Contraloría deberá remitir estos informes y su dictamen a la Asamblea Legislativa”.*

Se tiene entonces, un engranaje bastante robusto que determina la estabilidad del proceso evaluativo, respecto a los principales instrumentos de gestión pública, y la cobertura universal de responsabilización por parte de funcionarios y funcionarias del sector, en un entorno que ofrece elevados márgenes de transparencia.

Para acuerpar estos principios y mandatos, y en el marco del quehacer de MIDEPLAN, complementario a la articulación del SNP en su dimensión más vinculada a la planificación, se creó, en 1995, el Sistema Nacional de Evaluación, esto mediante decreto ejecutivo N° 24175 (1995). Fue recientemente reformado con el DE N° 35755, del año 2010.

### ***Estructura y funciones***

Según la conformación vigente, el SINE está compuesto por la Administración Central del Estado, los entes autónomos y semiautónomos, las empresas públicas y los entes públicos no estatales, cuando administren recursos públicos. Según el artículo 4° del Decreto 35755, se exceptúan de la aplicación del SINE los entes y las empresas públicas que operen en mercados abiertos, la Caja Costarricense de Seguro Social y las universidades estatales.

A nivel operativo, participan como instancias del SINE; todos los enlaces o secretarías sectoriales, las unidades de planificación institucionales y el Área de Evaluación y Seguimiento (AES) de MIDEPLAN, en su rol de coordinación, replicando –en un modelo coherente- la articulación del SNP. El AES por su parte, está subdividida en dos unidades: la Unidad de Acciones Institucionales, que da seguimiento al PND, y la Unidad de Acciones Estratégicas, de creación reciente, y que responde a la necesidad de asumir funciones de evaluación de programas en el mediano plazo. El SINE cuenta como actores complementarios o contrapartes, el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República, en el marco del diseño de metodologías evaluativas.

Las funciones del SINE comprenden las siguientes:

- Evaluación sistemática y permanente del cumplimiento y resultados de las acciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), a fin de determinar su ejecución y aporte al desarrollo económico y social del país.
  - o Monitoreo de metas institucionales, semestralmente.
  - o Valoración anual de resultados para las metas sectoriales, y análisis de causas y contexto para casos de desfase.
  - o Evaluación de impacto al final de periodo.
- Fortalecimiento de la evaluación en el sector público costarricense.
  - o Diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación.
  - o Establecimiento y divulgación de lineamientos, metodologías y procedimientos para el monitoreo y la evaluación.

- Definición de parámetros de evaluación y monitoreo para el PND y programas y proyectos estratégicos.
- Administración del sistema y proceso de registro de información, utilizando formatos y matrices estandarizadas y un software especializado.
- Intercambio dinámico de asesoría y orientación con las instituciones integrantes.
- Presentación de informes de monitoreo y evaluación del PND.
  - Información a las instancias ejecutoras y tomadoras de decisiones (secretarías sectoriales y Consejo de Gobierno).
  - Rendición de cuentas ante órganos de control político (Contraloría General de la República y Asamblea Legislativa) y ante la ciudadanía.
- Fomento de la transparencia en la gestión pública y el ejercicio efectivo de rendición de cuentas.

Desde su creación hasta la fecha, el SINE ha mostrado una evolución positiva, si bien el escenario en que se inserta supone una importante carga de demandas, para los cuales los recursos y mecanismos de respuesta disponibles, han resultado y resultan, a todas luces, insuficientes. El principal proceso que asume el SINE, que es el seguimiento del PND, requiere ser reforzado y complementado con otras líneas de acción, que apunten en primera instancia, a consolidar instrumentos de largo plazo, a reforzar la vinculación de los niveles y espacios de intervención, y a contar con información más atinente y eficaz, en términos de incidencia sobre el desarrollo nacional, conforme a una orientación más estratégica de los bienes y servicios del SINE en particular y del SNP en general.

### **III. Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo**

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el instrumento que recoge y ordena las prioridades estratégicas del Gobierno de la República, que serán tomadas como base para definir los planes anuales de acción institucionales. Se presenta también como el eje articular que permite orientar la agenda de inversión pública y la política de cooperación internacional del país, así como la consecuente asignación de recursos, a fin de fortalecer el quehacer gubernamental y orientar el desarrollo del país. Integra así, las propuestas de acción de la Administración, para un periodo de gobierno, mediante el aporte de una estructura sectorial que integra a la totalidad de instituciones del Gobierno Central.

La convocatoria, organización, integración, presentación y seguimiento del PND, es responsabilidad de MIDEPLAN, si bien la formulación y ejecución de las propuestas, es asumida por las instituciones y sectores participantes. Así, el PND es fruto de un ejercicio participativo con las instituciones que componen el SNP y el SINE, y a partir de su definición, se oficializa la plataforma desde la cual se llevará a cabo el ejercicio de programación de las instituciones públicas, y la correspondiente labor de seguimiento y evaluación.

Según se ha señalado, es en relación con el PND que se sustenta la práctica evaluativa de mayor alcance del país, lo anterior por mandato legal de carácter ineludible. El artículo 52 de la Ley N° 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos señala que MIDEPLAN debe remitir un Informe sobre *“el cumplimiento de las metas, los objetivos, las prioridades y acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo y su aporte al desarrollo económico y social del país”*, a presentar ante el Consejo de Gobierno y ante órganos de control, a saber la Contraloría General de la República y la Comisión de Ingresos y Gastos de la Asamblea Legislativa.

El proceso de elaboración del informe es liderado por el SINE, y la remisión asumida por el Jarca de MIDEPLAN. Se sustenta en los insumos que aportan las instituciones, vía los Ministros Rectores de cada Sector, y se adapta a los requerimientos establecidos en el marco normativo aplicable.

La evaluación del PND se aborda desde varias dimensiones, que se consideran complementarias:

- Definición de lineamientos para evaluabilidad y capacitación a contrapartes, como parte del proceso de inducción para la metodología de formulación del PND.
- Evaluación ex ante de las propuestas a ser incorporadas en el PND (verificación de condiciones de evaluabilidad) y retroalimentación a las contrapartes.
- Evaluación integral del PND (supone diversos momentos y niveles, según se describirá de seguido).
- Evaluaciones estratégicas de Gobierno, que procurarán profundizar el análisis evaluativo de políticas y programas públicos, contando siempre con el eje articulador del PND e idealmente, con el de un plan de desarrollo a largo plazo.

Los compromisos del PND incluyen metas nacionales, que apuntan a los logros país, resultado de la interacción potencial entre las acciones gubernamentales y la evolución del contexto nacional e internacional. Incluyen también metas sectoriales, que representan las aspiraciones anuales y de periodo que se procura atender con acciones institucionales y sectoriales, para contribuir a las metas de desarrollo nacional. Se complementa pero no es reductible, con los planes de acciones institucionales, superponiendo niveles estratégicos y operativos, así como ciclos de mediano y corto plazo, con sus respectivas baterías de indicadores de gestión y éxito.

El sistema se basa en un proceso de registro de datos, a partir de matrices de seguimiento y la integración mediante una plataforma tecnológica (software especializado), que supone la activación de las redes de unidades institucionales, hacia un primer nivel de agregación sectorial, para finalmente integrarse en el nivel nacional.

Conforme con lo anterior, las actividades de seguimiento y evaluación del PND contemplan:

- El seguimiento semestral: se compila e integra información que es presentada, al cabo de cada semestre, al Concejo de Gobierno. Este seguimiento se enfoca a verificar el cumplimiento de metas de acciones estratégicas y operativas, según periodicidad y metodología específica para cada nivel de atención.
- Evaluaciones de avance y cumplimiento de metas, en dos períodos distintos:
  - o Evaluación anual, que valora los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas sectoriales (logro de los productos y servicios sectoriales comprometidos en el PND) y aporta un análisis de causas y contexto para casos de desfase
  - o Evaluación de medio periodo y final. Esta corresponde a una evaluación de impacto, que valorará y analizará (sobre todo la que corresponde al final de periodo, los cambios en el contexto y desarrollo nacional, a partir del cumplimiento de metas y políticas nacionales comprometidas en el PND).

Su debida implementación supone un ejercicio complejo de programación, seguimiento y rendición de cuentas, que contemplan alcances específicos, momentos y espacios básicos de recolección, integración y presentación de datos así como diversidad de interlocutores. Lógicamente, la globalidad del esquema apunta a verificar el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas en el plan, con el propósito de facilitar la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la gestión de la administración pública, en la mira de alcanzar los objetivos, pero lo cierto es que se identifican diversos nudos conceptuales, metodológicos e instrumentales que desvirtúan las prácticas y los efectos de éstas.

La política actual, en materia de planificación y evaluación, compromete al sector público con un enfoque estratégico, orientado hacia resultados, sin que ello compita o anule el interés por evaluar los niveles

operativos, pues más bien se procura alinearlos y garantizar su coherencia. Ahora bien, a pesar de que la práctica es incipiente, se ha logrado concretar avances importantes en esta Administración, y se espera que complementariamente a la definición e implementación de nuevos mecanismos y metodologías, acordes al enfoque, se brinde asistencia técnica a las contrapartes, para la implantación de sistemas de seguimiento y evaluación en las distintas rectorías sectoriales existentes y a nivel de las unidades institucionales, promoviendo de esta manera una cultura evaluativa de carácter formativo, que permita corregir acciones públicas durante su proceso de ejecución. De la misma forma, se prevé mejorar instrumentales y plataforma tecnológica, que agilice y garantice calidad y veracidad de la información vertida en el sistema, contribuyendo también a un mejor efecto global del ejercicio.

Se observa entonces que desde la administración pública, la evaluación se plantea como un proceso integral, continuo, objetivo y transparente, que permite medir el avance en el cumplimiento de los compromisos prioritarios del gobierno, facilitando la información para la toma de decisiones y fortaleciendo la capacidad de gobernar y responder a las necesidades y demandas de la sociedad, y que en ese afán, han de atenderse múltiples retos.

### ***Uso de la evaluación del PND***

Como se ha señalado, el sistema evaluativo vigente, supone una práctica institucionalizada de amplia participación, con diversos interlocutores. Así, el sistema evaluativo costarricense cuenta con gran estabilidad y legitimidad, y es sujeto de revisión a partir de la interacción con instancias fiscalizadoras.

De manera esquemática, a partir de los balances generados en años previos respecto de la evaluación del PND (tanto los informes evaluativos mismos como las valoraciones de los mismos, por parte del ente contralor), se concluye que, de conformidad con lo establecido en el marco legal vigente, la evaluación del PND ha permitido:

- Retroalimentar a las instituciones ejecutoras.
- Retroalimentar a las instancias tomadoras de decisiones (secretarías sectoriales y Consejo de Gobierno).
- Rendir cuentas ante órganos de control político (Contraloría General de la República y Asamblea Legislativa) y ante la ciudadanía.
- Sustentar un ejercicio continuo de revisión de metodologías evaluativas, a fin de depurar el ejercicio y garantizar que contribuya a una mejor gestión de gobierno.

En esa línea, a partir de los informes de seguimiento y evaluación que produce el AES en consorcio con las instituciones integrantes del SINE, se posibilita:

- Verificar el cumplimiento de la programación institucional y justificar la ejecución presupuestaria, con potencial de sanción en caso de incumplimiento.
- Generar reportes de circulación interna para instituciones ejecutoras, secretarías sectoriales y Consejo de Gobierno.
- Generar informes para instancias fiscalizadoras (Contraloría General de la República y Asamblea Legislativa) y propiciar espacios de discusión, en el seno de estas instancias, sobre los resultados reportados.
- Potenciar un flujo de información a la ciudadanía, dado que los informes generados son objeto de divulgación al público.
  - o Disponibilidad de informes para consulta pública en internet.
  - o Publicación final del informe de fiscalización.

- Sustentar mecanismos para vincular la participación de la ciudadanía con el ejercicio evaluativo, en relación con el anterior y retroalimentado el quehacer de otras áreas de MIDEPLAN, en proyección al SNP.
  - o Cartas de Compromiso con el Ciudadano, con responsabilización directa de jefes y rectores por cumplimiento de metas.
  - o Implementación de sistemas de controlarías de servicios en el sector público.
  - o Programa permanente de reconocimiento a mejores prácticas de servicio público.

#### **IV. Balance situacional de la evaluación en Costa Rica**

Se ha visto ya que la práctica evaluativa en Costa Rica se ha abocado al PND, y es hasta fecha muy reciente que se asume el reto de incorporar en el espectro de objetos evaluables, programas y proyectos estratégicos. De manera que, amén a esta situación, que en sí misma ilustra uno de los principales problemas a atender en el futuro, las observaciones que aquí se integran referirán principalmente a la evaluación del PND.

La revisión sistemática de las metodologías de evaluación del PND, y de los resultados de las mismas, evidencian que en la cultura de gestión pública del país, no hay una adecuada y oportuna vinculación entre las instancias encargadas de la formulación del Plan y las evaluadoras (vinculación lógica), que se expresa finalmente en limitaciones en diseño de metas e indicadores, con respecto a criterios de evaluabilidad. A pesar de avances importantes, las acciones implementadas para superar esta situación parecen insuficientes, de manera que el PND vigente (abarca periodo 2011-2014) arrastra debilidades en la materia.

Si bien se cuenta con una estructura nacional ampliamente nutrida y suficientemente estable, para el ejercicio evaluativo del PND, la función en sí cuenta con limitada legitimidad e incidencia a nivel institucional y sectorial:

- Las unidades institucionales encargadas de la evaluación cuentan con pocos recursos y con un perfil profesional limitado; la incidencia en las instituciones es escasa y por lo general, su rol se limita al registro y remisión de información.
- La organización de las instituciones privilegia una lógica operativa, vinculada a la dinámica del ciclo presupuestario (desligado del ejercicio de planificación cuatrienal y de políticas públicas), diluyéndose los esfuerzos de vinculación y articulación a nivel sectorial y nacional.

Los esfuerzos para garantizar una mayor integralidad han sido, hasta ahora, más bien tímidos. Las limitaciones parecen superar la capacidad de respuesta de la instancia rectora y de las ejecutoras. En esa línea, de destacar que el proceso de recolección y registro de información para la evaluación, es complejo y supone un alto recargo de funciones, por parte del AES de MIDEPLAN, y que los cambios institucionales para concretar una plataforma más eficiente y participativa, remiten a procesos lentos de aprobación, implementación y ajuste.

Hasta la fecha, el sistema evaluativo en su conjunto, enfatiza actividades de monitoreo y registro, sin adecuados niveles de verificación y retroalimentación, ni suficientes espacios para reorientar acciones y políticas; situaciones que presentan poco margen de maniobra pues los recursos disponibles son muy limitados.

Se hace necesario simplificar los procesos privilegiando información relevante y confiable y procurando un uso correctivo, facilitando además que MIDEPLAN asuma una función más sustantiva.

La injerencia de la evaluación del PND en las prácticas institucionales se ha visto limitada, debido al excesivo énfasis en metas de proceso, y a la carencia de un sistema de atribución de responsabilidades y establecimiento de consecuencias, en caso de incumplimiento, que trasciendan el formalismo. En esa línea, se hace evidente que la desvinculación planeación y presupuestación tiene un peso fuerte, y en dirección negativa, respecto a la planificación estratégica, pues se privilegian lógicas operativas y de corto plazo. En la misma línea, este condicionante incide en la dificultad de trascender las dinámicas institucionales a fin de fortalecer y proyectar las estructuras sectoriales e inclusive, la acción conjunta, como ente integrado, del sector público, permitiendo que se presenten desarticulaciones e inconsistencias en las agendas, que finalmente repercuten en el mal uso de los recursos y la incapacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. Así, se requiere generar mecanismos que incentiven el compromiso de las instituciones y sectores, y del Gobierno en su conjunto, respecto al cumplimiento de las metas establecidas en el PND.

En línea con lo anterior, se observa que el flujo de información a la ciudadanía ha sido reducido en espacios e incidencia. A partir de la evaluación del PND, se generan reportes de circulación interna para las contrapartes y para presentar a instancias fiscalizadoras, con pocos espacios de divulgación al público general (básicamente, disponibilidad de informes para consulta pública en internet). No obstante, el volumen y carácter de la información (muy técnica) plantean dificultades de accesibilidad real para la ciudadanía, lo que contribuye –aunque no explica del todo– a que la participación se mantenga limitada.

No es menor, tampoco, la falta de incidencia en las instancias tomadoras de decisión, que se expresa en la carencia de mecanismos vinculantes y sistema de consecuencias en caso de incumplimientos, tema que en general, viene a consolidar el valor de los ejercicios previos, de manera que, en tanto no se garantice que la información a generar se utilice, todo lo anterior pierde validez.

Ahora bien, pese a las limitaciones y retos existentes, se cuenta con factores de éxito de alto valor, en términos de la consolidación de una cultura y práctica evaluativa como instrumento de gobierno, entre ellos la existencia de un aparato institucional consolidado, con un recurso humano estable, así como la elevada legitimidad del Sistema y la vinculación con el sistema de fiscalización presupuestaria, que como se indicó, no está exenta de nudos pero impulsa a solventarlos. En la misma línea, cabe acotar que existe una positiva recepción de los insumos generados, por parte de entes de control político y ciudadanía, favoreciendo una dinámica que cabe reforzar, en busca de fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y participación ciudadana.

En años recientes se ha avanzado en la ampliación del espectro evaluativo hacia políticas y programas estratégicos, que complementen la dimensión del seguimiento y monitoreo del PND hacia otros espacios, con mayor potencial de orientar el quehacer gubernamental; ajuste de marcos metodológicos para seguimiento y evaluación, orientándose hacia la gestión para resultados, que marca una diferencia de enfoque la cual se considera, no es superflua ni sin efecto; avances en soportes tecnológicos que facilitan el monitoreo y elaboración de informes. Conforme se redefinen alcances y enfoques, se ha venido avanzando en la redefinición de roles de actores, fortaleciendo el papel de las rectorías y de las oficinas de evaluación, en una dinamización del circuito de actores que potencian un ejercicio evaluativo efectivo.

## **V. Consideraciones finales**

Un balance general del uso de la evaluación en Costa Rica, y en particular, en relación con el Plan Nacional de Desarrollo, que viene a ser el más importante y amplio instrumento de planificación y a su vez, principal objeto de evaluación del país, se sustenta una serie de aprendizajes que se resumen a continuación:

- Se identifican debilidades históricas en el diseño del PND y en la metodología evaluativa y de rendición de cuentas, que alertan sobre la imprescindible vinculación entre planificación y evaluación.
- Lo anterior, limita el potencial de impactar de manera sistemática y asertiva, en el desarrollo nacional y en el fortalecimiento de la democracia, en la línea de garantizar una correcta vinculación de la planificación y evaluación, en el marco de la gestión orientada a resultados y el buen gobierno.
- Los principales desafíos observados reclaman un cambio de paradigma en la gestión pública, de manera que se oriente con claridad hacia resultados, y se vincule con una cultura evaluativa madura, que permee la totalidad de las instituciones y tenga el potencial de incidir en la dinámica nacional, superando el carácter meramente formal e informativo, para tomar un rol más protagónico en la toma de decisiones.
- La transparencia y rendición de cuentas, en sí mismas, NO son suficientes.
- Es necesario que la información a divulgar sea relevante, pertinente, oportuna y que se cuente con mecanismos que garanticen que los resultados servirán para retroalimentar el ciclo de gestión de instituciones y del sector público en su conjunto.
- El ejercicio supone necesariamente, una vinculación entre las contrapartes técnicas y políticas, en un compromiso con la eficiencia y el buen gobierno. La evaluación no puede por tanto, verse como un proceso aislado o siquiera complementario en la administración pública; sino que se debe aceptar como una fase intrínseca a la gestión institucional.

A la luz de los aprendizajes adquiridos, y asumiendo el compromiso con el bienestar de la población, MIDEPLAN ha identificado e impulsado una serie de medidas que incluyen la revisión y cambio de los marcos metodológicos para el seguimiento y evaluación (cambios que inciden lógicamente, en los procesos de formulación y planificación en su sentido más integral), orientándose hacia la gestión para resultados, la ampliación del espectro evaluativo hacia políticas y programas estratégicos, la redefinición de los papeles de los diversos actores involucrados, la gestión y promoción de recursos y sistemas apropiados para cumplir con los parámetros deseados; es decir, una dinamización general del sistema complementaria a un proceso de fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas, en lo que se concibe como una estrategia global para mejorar la administración pública, la capacidad de atender las necesidades, aspiraciones y demandas de la población y contribuir al buen gobierno.

## Referencias

### *Leyes y decretos:*

Ley No. 3087, 1963. Creación de OFIPLAN.

Ley No. 5525, 1974. Sistema Nacional de Planificación y creación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Ley N° 8131, 2001. Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.

Ley N° 6227, 1978. Ley General de la Administración Pública.

Ley N° 6955, artículo 3° y su transitorio

Decreto Ejecutivo N° 35755-PLAN, 2010. Sistema Nacional de Evaluación.

Decreto Ejecutivo N° 24175, 1995. Sistema Nacional de Evaluación (derogado).

Calderón Suárez, Jorge; 2011. **Metodologías para el Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo**. Informe de Consultoría en el marco del Proyecto Fortalecimiento de la Planificación, cooperación técnica AECID – PNUD - MIDEPLAN. San José, Costa Rica.

Contraloría General de la República (CGR), varios años. **Memoria Anual**. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN, 2010. **Lineamientos de Evaluación Estratégica**. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN – Unidad de Acciones Institucionales, 2010. **Propuesta Metodológica para el establecimiento y evaluación integral de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo**, San José, Costa Rica.

MIDEPLAN, 2010. **Plan Nacional de Desarrollo María Teresa Obregón Zamora 2011-2014**. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN, 2011. **Memoria institucional 2010 – 2011**. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN – Ministerio de Hacienda, 2011. **Lineamientos técnicos y metodológicos para la programación seguimiento y evaluación estratégicas de sectores e instituciones del sector público en Costa Rica**. San José, Costa Rica.

Sojo, Carlos; 2011. **Hacia un modelo de gestión integral del Sistema Nacional de Planificación (SNP) – informe de consultoría en revision-**.

# Apéndice 1. Organización sectorial del Poder Ejecutivo

## Consejos Presidenciales

- Consejo Presidencial de Seguridad Ciudadana y Paz Social
- Consejo Presidencial de Bienestar Social y Familia
- Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación
- Consejo Nacional Ambiental

## Ministros Rectores

1. Ministro de Bienestar Social y Familia
2. Ministro Trabajo y Seguridad Social
3. Ministro de Economía, Industria y Comercio
4. Ministro de Educación Pública
5. Ministro de Salud
6. Ministro de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
7. Ministro de Hacienda
8. Ministro de Cultura y Juventud
9. Ministro de Obras Públicas y Transportes
10. Ministro de Seguridad Pública
11. Ministro de Ciencia y Tecnología
12. Ministro de Comercio Exterior
13. Ministro de Turismo
14. Ministro de Vivienda y Asentamientos Humanos

## 10. Sector de Seguridad Ciudadana y Justicia

- A. Ministerio de Seguridad Pública
- B. Ministerio de Justicia y Paz
- C. Ministerio de Gobernación y Policía
- D. Instituto Costarricense sobre Drogas

## 11. Sector Ciencia, Tecnología e Innovación

- A. Ministerio de Ciencia y Tecnología
- B. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas
- C. Academia Nacional de Ciencias
- D. Entidad Costarricense de Acreditación
- E. Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos
- F. Comisión Nacional de Energía Atómica

## 3. Sector Productivo

- A. Ministerio de Economía, Industria y Comercio
- B. Ministerio de Agricultura y Ganadería
- C. Consejo Nacional de Producción
- D. Corporación Arrocera Nacional
- E. Corporación Bananera Nacional
- F. Corporación de Fomento Ganadero
- G. Programa Integral de Mercado Agropecuario
- H. Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
- I. Instituto del Café de Costa Rica
- J. Instituto de Desarrollo Agrario
- K. Liga Agrícola Industrial de la Caña
- L. Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento
- M. Junta de Desarrollo de la Zona Sur
- N. Corporación Hortícola Nacional

## 7. Sector Financiero, Monetario y Supervisión Financiera

- A. Ministerio de Hacienda
- B. Bancos estatales comerciales
- C. Banco Popular y de Desarrollo Comercial
- D. Instituto Nacional de Seguros
- E. Banco Central de Costa Rica
- F. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero
- G. Superintendencia de Pensiones
- H. Superintendencia General de Entidades Financieras
- I. Superintendencia General de Valores
- J. Superintendencia de Seguros

## 13. Sector Turismo

- A. Instituto Costarricense de Turismo

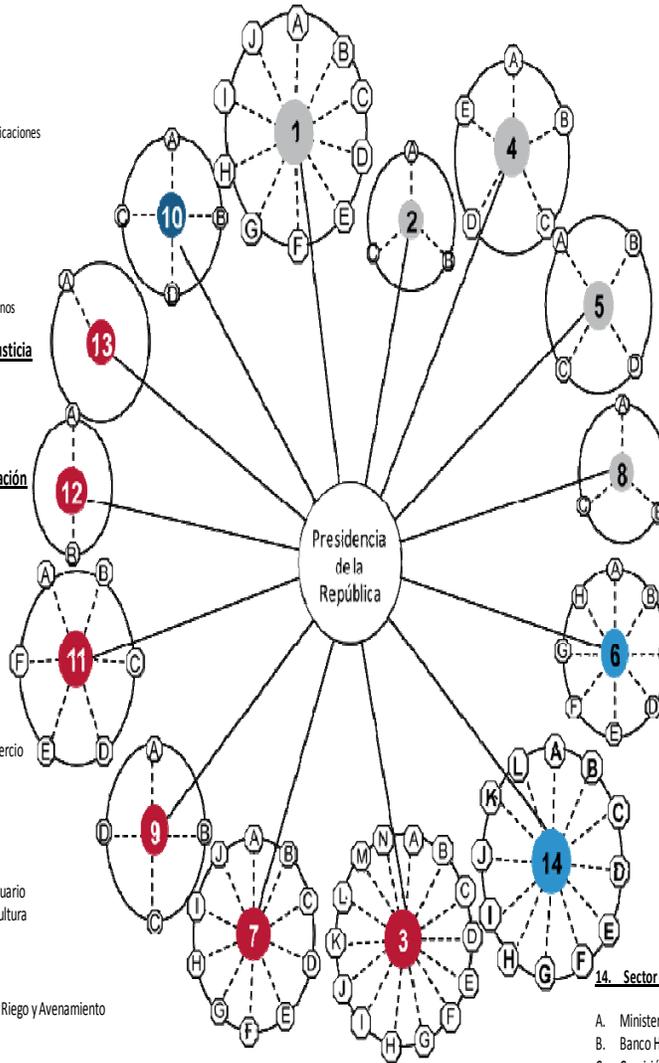
## 12. Sector de Comercio Exterior

- A. Ministerio de Comercio Exterior
- B. Promotora de Comercio Exterior

## 9. Sector Transportes

- A. Ministerio de Obras Públicas y Transportes
- B. Instituto Costarricense de Ferrocarriles
- C. Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
- D. Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica

## Organización Sectorial del Poder Ejecutivo Según Directriz No. 001 del 1 de Junio 2010



## 1. Sector Bienestar Social y Familia

- A. Comisión Nacional de Asuntos Indígenas
- B. Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
- C. Consejo Nacional de la Persona Joven
- D. Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia
- E. Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial
- F. Instituto Mixto de Ayuda Social
- G. Instituto nacional de la Mujer
- H. Patronato Nacional de la Infancia
- I. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
- J. Instituto de Desarrollo Agrario

## 2. Sector Trabajo

- A. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- B. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
- C. Instituto Nacional de Aprendizaje

## 4. Sector Educativo

- A. Ministerio de Educación Pública
- B. Colegio Universitario de Limón
- C. Colegio Universitario de Cartago
- D. Comisión Nacional de Préstamo a la Educación
- E. Instituto Nacional de Aprendizaje

## 5. Sector Salud

- A. Ministerio de Salud
- B. Caja Costarricense del Seguro Social
- C. Instituto Costarricense de acueductos y Alcantarillados
- D. Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

## 8. Sector de Cultura

- A. Ministerio de Cultura y Juventud
- B. Editorial Costa Rica
- C. Sistema Nacional de Radio y Televisión S.A.

## 6. Sector Ambiente, Energía y Telecomunicaciones

- A. Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
- B. Instituto Costarricense de Electricidad
- C. Refinadora Costarricense de Petróleo
- D. Radiográfica Costarricense S. A.
- E. Compañía Nacional de Fuerza y Luz
- F. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
- G. Empresa de Servicios Públicos de Heredia
- H. Junta Administrativa de Servicios Eléctricos de Cartago
- I. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

## 14. Sector de Ordenamiento Territorial y Vivienda

- A. Ministerio de Vivienda y Asentamiento Humanos
- B. Banco Hipotecario de la Vivienda
- C. Comisión Nacional de Emergencias
- D. Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
- E. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
- F. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- G. Instituto Costarricense de Turismo
- H. Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria
- I. Sistema Nacional de Áreas de Conservación
- J. Secretaría Técnica Nacional Ambiental
- K. Instituto de Desarrollo Agrario
- L. Unidad Ejecutora del Programa de Regularización del Catastro y Registro del Ministerio de Hacienda.