



OF-AI- AS-01-2024  
20 diciembre, 2024

Licenciado  
José Miguel Jiménez Araya  
Alcalde Municipal

**Asunto:** Servicio de Asesoría de la Auditoría Interna en la implementación de  
Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en la Municipalidad.

Estimado señor:

Saludos. Les presento el servicio de Asesoría, en concordancia con la aplicación de la herramienta, para conocer sobre la gestión que se realiza en la Municipalidad, respecto a Gestión para Resultados.

### **1- Cuerpo Normativo**

Con base en el artículo 22, inciso d) de la Ley General de Control Interno, N° 8292, el cual establece y regula las competencias de las unidades de Auditoría Interna del Sector Público y que indica textualmente:

“Artículo 22.-Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente: (...) d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento (...)”

Como también, en las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República mediante resolución número R-DC-119-2009. Indican en su punto 1.1.4 los Servicios de la auditoría interna lo siguiente:



“(…) Los servicios que presta la auditoría interna se clasifican en servicios de auditoría y servicios preventivos (…). Los servicios preventivos incluyen la asesoría, la advertencia y la autorización de libros (…).”

Adicionalmente, se cuenta con el Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Río Cuarto que establece:

Artículo 47. **Servicio de asesoría.** Consiste en brindar criterios, opiniones u observaciones por escrito o de manera verbal que, sin tener carácter vinculante, coadyuven a la toma de decisiones sobre asuntos puntuales. Se brindarán a solicitud del Concejo Municipal, sin perjuicio de que la persona titular de la Auditoría Interna determine la pertinencia de suministrarlas por propia iniciativa. En cuanto a otros niveles institucionales, éstas podrán darse de oficio o a solicitud de parte y quedará a criterio de la persona titular de la Auditoría Interna atender las peticiones respectivas.

Mediante directriz N° 093-P publicada en la Gaceta número 231 06 del diciembre del 2017, que dice: Directriz sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo, dirigida al sector público, en la que se indica:

Artículo 1º-Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo.

La Contraloría ha definido: *“en términos normativos, el modelo de Gestión para Resultados se deriva de la aplicación de los principios de la Constitución Política, definidos en los artículos 11,50, 140 inciso 8) y 176...*



*Además, se complementa con la integración, entre otras, de normas que se encuentran vigentes en diferentes cuerpos normativos, los que se muestran<sup>1</sup> a continuación.”*

**Figura N.º 2. Resumen de normativa aplicable al enfoque de gestión para resultados**



Elaboración CGR

## 2- Antecedentes:

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), señala el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad<sup>2</sup>.

El año anterior la Contraloría General de la República invita a participar en sus proyectos para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas para el periodo 2024. La invitación fue remitida el 04 de octubre de 2024, con el registro DFOE-IAF-0332. La invitación definía el Proyecto de GpR, por lo que fue incluido en el plan de trabajo para el presente periodo. El estudio se desarrolla con la aplicación de una herramienta<sup>3</sup> proporcionada por el Ente Contralo, que se

<sup>1</sup> INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA N° DFOE-CAP-SGP-00002-2024

<sup>2</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID). “La Gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, Roberto García López y Mauricio García Moreno, 2010.

<sup>3</sup> Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados.xlsx (Herramienta)



encargaría de completar la administración activa, de acuerdo con cada uno de los pilares que incluye la herramienta.

Los seis pilares que considera la herramienta son: Gobernanza, Planificación, Presupuesto, Gestión Financiera y Adquisición, Gestión Programas y Proyectos, Seguimiento y Evaluación.

Para que el modelo de GpR sea viable, se requiere de un alto compromiso del Jerarca y del personal en general, desarrollando una cultura de gestión orientada en resultados a mediano y largo plazo, brindando eficiencia, efectividad y eficacia en la Municipalidad. Por lo que la aplicación de los pilares es fundamental, los resultados buscados por el sector público deben responder al bien social, incorporando de forma oportuna la participación ciudadana en la identificación de necesidades, la búsqueda de soluciones y en la implementación de los procesos de gestión.

### **3- Desarrollo**

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica el Ministerio de Hacienda, desarrollan en conjunto el “Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica<sup>4</sup>” en julio del 2016, en el que se definen los pilares de la siguiente manera:

#### **Planificación**

##### **a- Planificación para resultados**

Es de carácter estratégico, operativo y participativo.

Es estratégica al definir los objetivos y políticas fundamentales en todas las dimensiones del desarrollo sostenible del país (económica, social y ambiental) a mediano y largo plazo para orientar la gestión pública. La planificación también es operativa, ya que a partir de las orientaciones estratégicas se establecen los programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población, señalando los productos (bienes y servicios) de la intervención pública y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando

---

<sup>4</sup> Disponible en el sitio Web: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkliQTGLxHPcfq7Uxw>

responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los planes.

### **b- Presupuesto**

Consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación. El presupuesto por resultados requiere los siguientes elementos:

- Información comprensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación.
- Procedimientos explícitos y formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto.
- Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario para motivar a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados.
- Normas de administración financiera para que las dependencias cuenten con la flexibilidad necesaria para utilizar con eficiencia sus recursos en el logro de los objetivos.

**P  
r  
e  
s  
u  
p  
u  
e  
s  
t  
o**

### **c- Gestión financiera y adquisiciones:**

#### **Gestión Financiera**



#### **Adquisiciones**

Gestión financiera es “(...)el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y

eficiente posible”. Los elementos administrativos son las unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y procedimientos que se realizan para la



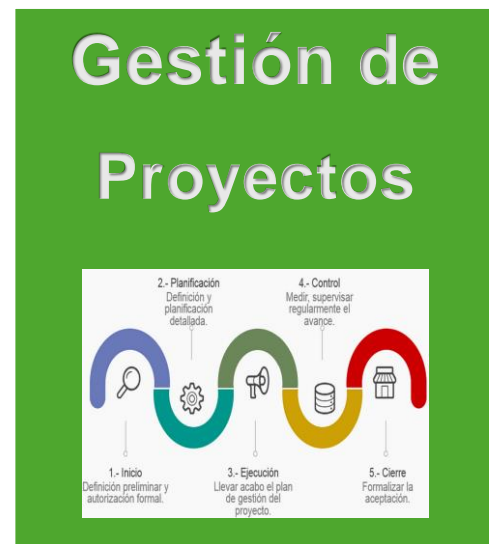
programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos. De esta manera, se requiere la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad para una gestión financiera eficiente.

El sistema de Adquisiciones es un marco institucional y normativo para la regulación de las adquisiciones de bienes y servicios necesarios por parte del Gobierno de manera oportuna, con las mejores condiciones de calidad y precio. Este sistema busca promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y requiere que las transacciones se ejecuten mediante sistemas electrónicos.

#### **d- Gestión de proyectos.**

Los programas y proyectos deben estar alineados con las prioridades de desarrollo y establecer indicadores y metas con los resultados previstos de producto, efecto e impacto, así como las distintas actividades necesarias para su ejecución con plazos establecidos y las organizaciones y personas responsables de cumplir con las tareas respectivas.

Se considera importante establecer sistemas de consulta a organizaciones sociales para conocer la opinión de los ciudadanos y adoptar otros criterios para el diseño de las intervenciones o realizar cambios en las estrategias implementadas. Lo anterior, incluye información sobre la cantidad, calidad y costos de lo que el Gobierno está produciendo.



## **e- Seguimiento y evaluación**

### **Seguimiento y evaluación.**



El seguimiento se define como “(...)un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar

oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste”

La evaluación “(...)está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo”. La evaluación puede realizarse en las etapas ex-ante, durante o ex-post de los programas y proyectos públicos.

## **f- Gobernanza**

El Marco Conceptual no define el pilar de Gobernanza, sin embargo, la Contraloría General de la República, ha establecido que se incorpora como uno de los pilares de GpR, donde el propósito considera: “Contar con normas y principios que permiten tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad y la transparencia”<sup>5</sup>.

**G  
o  
b  
e  
r  
n  
a  
n  
z**

### **4- Resultados obtenidos de la aplicación de la Herramienta para evaluar la Gestión por Resultados en la Municipalidad.**

Como se indicó en el apartado número dos de Antecedentes, con la aplicación de la herramienta suministrada por la CGR, que permite conocer el avance o la implementación de prácticas para el enfoque en resultados, con la finalidad de

<sup>5</sup> Informe De Seguimiento De La Gestión Pública n° DFOE-CAP-SGP-00002-2024 Gestión Para Resultados En El Sector Público





generar a los usuarios servicios que suplan la necesidad, que se fomente la transparencia y la participación de los vecinos, entre otros.

De los resultados de la herramienta se desprende el siguiente análisis:

**a- Pilar Gobernanza:**

Estado: Etapa Incipiente

La Institución carece de una estrategia institucional y un plan de acción, que establezca la implementación del modelo de GpR, por lo que no se tiene definido el modelo en la Municipalidad. Implementar mecanismos para la supervisión y transparencia en la ejecución de herramientas que permitan tomar decisiones, el seguimiento y la participación en la evaluación de la implementación de GpR, así como riesgos y seguimiento.

**b- Planificación.**

Estado: Etapa Incipiente

La Municipalidad cuenta con insumos que le habilitan su accionar a corto y mediano plazo como el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Río Cuarto 2022-2032, Plan Vial Quinquenal 2022-2026, Programa de Gobierno 2024-2028 y el Plan anual Operativo 2024. Un organigrama aprobado por el Concejo Municipal, que incluye el área de planificación.

Sin embargo, carece del área de planificación limitando la vinculación de ésta con los riesgos que puede tener la Municipalidad a mediano y corto plazo, así como aquellos diagnósticos que brindan información sobre las necesidades de los vecinos del cantón. Siendo esta área recargada a diferentes unidades, segregando sus funciones y quedando disperso el control que le corresponde.





### **c- Presupuesto**

Estado:Etapa Básico

La institución elabora sus presupuestos con elementos que contienen una programación y seguimiento de los recursos financieros, para atender a las necesidades de la población riocuarteña, asignando responsables a cada actividad. Se ha incorporado la proyección de presupuestos plurianuales, dando continuidad y enfocados no solo a corto plazo sino a mediano y largo plazo con la interacción de las áreas internas interesadas de la Municipalidad.

Desde el área de Presupuesto se han desarrollado instrumentos, para la aprobación e integración de la información y seguimiento del presupuesto.

Se carece de la rendición de cuenta sobre la visión plurianual y pese a que se observan los esfuerzos, se requieren implementación de mecanismos de mejora en cuanto al seguimiento.

### **d- Gestión Financiera y Adquisiciones**

Estado:Básico

La Municipalidad ha incorporado, en su rendición de cuentas la presentación de informes de ingresos y gastos. Se preparan diferentes informes en el área de Tesorería como el estado diario, se presentan los EEFF con registros en devengo o partida doble, utilizan para las adquisiciones de la Municipalidad el sistema Integrado de Compras SICOP y las compras que se efectúan desde la caja chica, son registradas en el mismo sistema, obteniendo de manera oportuna y en las mejores condiciones, promoviendo la transparencia. Sin embargo, sigue sin tenerse un sistema integrado que vincule los diferentes módulos, la presencia de controles en formatos de Excel es lo que se tiene, mismos que no permiten una trazabilidad histórica de los registros y, las modificaciones al plan de adquisiciones no son actualizadas.



Del inventario de proyectos que la Municipalidad tiene, no se cuenta con una herramienta que permite la selección y priorización objetiva para su desarrollo.

#### **e- Gestión de Programas y Proyectos**

Estado:Etapa Básico

La gestión de Programas y Proyectos tiene como propósito el mejoramiento de la calidad de vida de la población definida. Si bien la Administración define los responsables de los proyectos, toma decisiones acordes con los resultados de necesidades de la población, donde esas necesidades, se definieron con la población. Uno de los productos es el plan Vial Quinquenal, proyectos plurianuales,

No se evidencia un procedimiento que les permita de una manera ordenada y eficiente, la ejecución de sus proyectos de inversión pública y no hay una definición del valor público a alcanzar con cada proyecto. La ausencia de una guía que permita la verificación o el control de las diferentes etapas de los proyectos en los que se pueden considerar la formulación inicial, análisis: legal, técnico, económico, ambiental, el riesgo, la rendición de cuentas y el seguimiento y la evaluación que se considerarían como bases para la formulación de nuevos proyectos.

#### **f- Seguimiento y Evaluación**

Estado:Etapa Incipiente

El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados.xlsx (Herramienta)



La rendición de cuentas sobre el seguimiento y evaluación de los resultados de manera periódica de diferentes procesos estratégicos y operativos institucionales para el logro de resultados mediante un lenguaje claro y sencillo en la comunicación de los resultados obtenidos para compartir con los vecinos los alcances de la gestión Institucional y el impacto que los proyectos representan

Conforme al ordenamiento jurídico, se realiza la rendición de cuentas, sin embargo, es limitada en cuanto a la socialización sobre el seguimiento y evaluación que se debe efectuar, tomando en cuenta que las evaluaciones se pueden realizar antes o después de realizado el proyecto.

## **5- Conclusiones**

El Modelo de Gestión para Resultados, fue establecido mediante Directriz N° 093-P, en la que se considera GpR un nuevo modelo de gestión pública para mejorar el funcionamiento del sector público.

Con fundamento, en las revisiones realizadas de la herramienta, se observa que se ejecutan esfuerzos y de diversas formas se realizan funciones que culminan en una gestión de enfoque para resultados. Sin embargo, no se tiene un conocimiento claro o preciso sobre lo que el Modelo de Gestión para Resultados, conlleva.

La GpR implica una valoración estratégica y un compromiso de parte de la Administración y un accionar de los seis pilares definidos, en los que actores internos y externos son lo que marcan la pauta en cuanto a lo que los administrados consideran requieren, haciendo uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

## **6- Oportunidades de mejora**

En el caso de las municipalidades, según lo dispone el artículo 169 de la Constitución Política de la República, señala que la administración de los intereses y servicios de cada cantón estará a cargo del Gobierno Municipal. De tal forma que la Municipalidad al estar más cerca del ciudadano le corresponde la



generación de valor público para los habitantes del cantón, por lo que éstas requieren fortalecer sus esquemas de gestión.

Elaboración de procedimientos para la Gestión de Proyectos, así como su socialización. Estos procedimientos que consideren la forma de elección de los proyectos que se realizarán, tomando en cuenta diversos aspectos técnicos, de viabilidad y otros.

En la identificación de riesgos, en el tema de Control Interno, incluir en la matriz de valoración aquellas afectaciones a los objetivos de la Municipalidad.

Gestionar actividades de capacitación con el personal, en las que se permita fortalecer la cultura de un desarrollo de gestión para resultados, implementando, el mejoramiento continuo y alineado a la planificación.

Por lo anteriormente dado a conocer, la adopción del Modelo de GpR en la Municipalidad, va a generar un impacto de satisfacción de los vecinos de Río Cuarto, fortaleciendo la transparencia y con el accionar institucional apegado al principio de legalidad y fomentando buenas prácticas.

Sin más por el momento deseándoles lo mejor, se despide,

Ana Arce Villalobos  
Auditora Interna  
Municipalidad de Río Cuarto  
Documento firmado digitalmente.



ALAV  
C. Correspondencia 2024  
CC. Concejo Municipal