



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

MSc. Luis Fernando León Alvarado
Alcalde Municipal

Asunto: Asesoría No.01-2023.
Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

Al amparo de lo establecido en el acápite No. 22, inciso d), de la Ley General de Control Interno, el cual faculta a la Auditoría Interna a ***“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.”***

Es importante indicar que para brindar la presente Asesoría, implica realizar observaciones que previenen lo que legal, administrativa y técnicamente corresponde a un asunto determinado y se brinda a las autoridades correspondientes, que según lo manifestado por la Contraloría General de la República, este tipo de asesorías, se brinda en el entendido que se dan elementos de juicio para la preparación y formación de la voluntad administrativa y además esta asesoría no compromete la independencia y objetividad en el desarrollo posterior de ese proceso en cuanto las demás competencias que la Auditoría puede y debe ejercer en su papel de fiscalizador.

Es por lo anterior, que remitimos una asesoría producto de la evaluación de elementos básicos a considerar en la implementación del Modelo de Gestión para Resultados (GpRD).

I. Antecedentes

La Contraloría General de la República (CGR) en coordinación con la Auditoría Interna municipal, inició un proyecto para determinar si el quehacer institucional de la Municipalidad de Turrialba, se realiza bajo el enfoque del modelo de Gestión para **Resultados en el desarrollo (GpRD)**, de conformidad con el marco normativo y buenas prácticas atinentes.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

El Modelo de GpRD establece un enfoque del accionar del Estado, que está orientado a que las instituciones públicas generen valor para la población meta a la que se dirigen sus acciones, en un ciclo de mejoramiento continuo de sus procesos que permita incrementar el desempeño institucional, mediante la atención oportuna de las prioridades y necesidades de esos beneficiarios, por medio de la provisión de bienes y servicios oportunos y de calidad.

Dicho modelo tiene su asidero legal en los artículos No.55 y No.56 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No.8131 y su propuesta de implementación en el Sector Público, data del mes octubre del año 2017 con la emisión de la Directriz Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD) N°093-P, en la que se establece el modelo de la gestión pública en concordancia con los lineamientos generales establecidos por el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, en el ejercicio de sus funciones rectoras.

Cabe indicar, que el artículo No.1 de dicha directriz señala: “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.” El subrayado y negrita no forma parte del original.

El modelo se basa en cinco áreas temáticas considerando todos los elementos del ciclo de gestión, que deben impulsar la generación de valor público: Planificación para resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera y adquisiciones, Gestión de programas y proyectos y finalmente Seguimiento y evaluación. Como se puede apreciar en la imagen No.01:

Imagen No.01



Fuente: CGR Gestión por Resultados



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

II. Enfoque de Gestión para Resultados para el sector municipal

Las municipalidades poseen una responsabilidad ineludible de aportar valor público en relación con los servicios que brinda a las personas que forman parte del cantón, mediante el aporte de servicios que contribuyan de manera efectiva a la mejora de la calidad de vida de su población, así como al fomento de las actividades lucrativas que se desarrollan en los cantones.

La aplicación del enfoque de GpR en el Sector Municipal, pretende orientar en la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño institucional, mediante la vinculación efectiva de sus programas y acciones con los presupuestos respectivos.

Cabe indicar, que la Normas y elementos básicos de la gestión del Riesgo, para su inclusión en la planificación y el aprovisionamiento presupuestal Municipal, con énfasis en la reducción y prevención del riesgo de la Comisión Nacional de Emergencia (CNE), recomienda una serie de herramientas que puede utilizar el gobierno local en el proceso de Planificación Municipal, el cual destaca la Gestión por Resultados (GRO) o también denominada administración por objetivos o dirección por resultados. Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto (eficiencia y efectividad) de las políticas de la organización, a través de que los funcionarios asuman una mayor responsabilidad por los resultados de su gestión. Se caracteriza *“por la adecuación flexible de los recursos, de los sistemas de gestión y de las estructuras de distribución de responsabilidades y autoridad, hacia un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, y que sean posibles de cumplir en un período programado. Mediante la aplicación de esta forma de gestión, se puede dotar a la administración pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas que permitan lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada una de las entidades productivas.”*

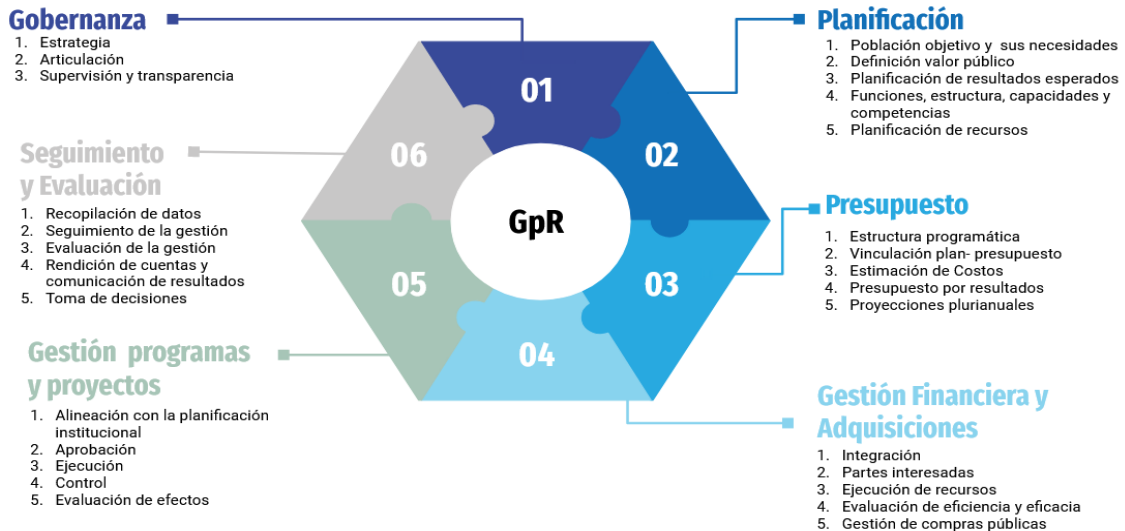
Como se indicó anteriormente, el modelo está compuesto de cinco (5) pilares, pero resulta indispensable contar con mecanismos de gobernanzas que guíen y dirijan su implementación, según lo recomendado por la CGR. Para efectos de esta asesoría se incluirán la gobernanza como parte integrar del modelo (anexo No.01), como se aprecia en la siguiente imagen No.02:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

Imagen No.02
Detalla de los Pilares del Modelo GpRD



Fuente: CGR Gestión por Resultados

A continuación, se brindará una breve descripción de cada uno de los pilares:

III. Pilar 1: Gobernanza

La implementación de la GpRD como modelo de gestión implica cambios culturales en el accionar de la institución y requiere el fortalecimiento institucional hacia un Sector Público Municipal más eficaz, eficiente y transparente en la atención de las necesidades públicas.

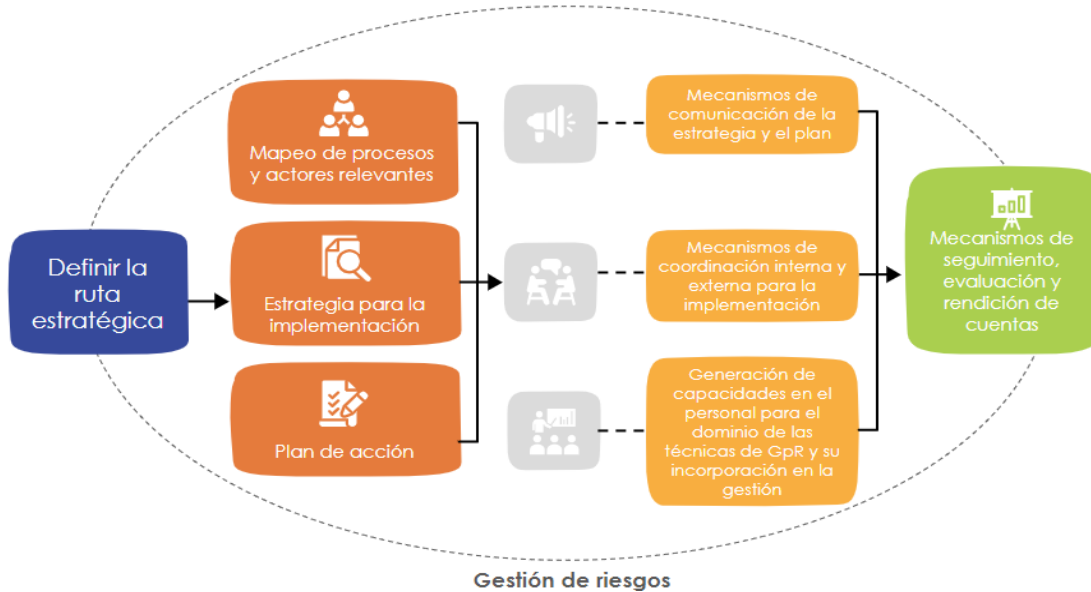
Dicho marco establece la necesidad de orientar la cultura institucional a la generación de valor público y definir un mecanismo que permita registrar y divulgar constantemente los avances y rezagos en el proceso de adopción del enfoque de GpR, incentivando la participación y el diálogo para mejorar el proceso de su implementación, además, impulsa mejoras en la transparencia y rendición de cuentas para la ciudadanía.

En la imagen No.03, se observan algunas acciones de gobernanzas que se pueden ejecutar para la implementación del modelo de GpR:



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023



Gestión de riesgos

Imagen No.03

Fuente: CGR /Gestión por Resultados

Como se aprecia en la anterior imagen, la gobernanza, requiere de normas y principios para el direccionamiento de la estrategia institucional y las prioridades seleccionadas con el propósito de cumplir con los objetivos. Además, es fundamental asignar la responsabilidad del personal, articular los componentes institucionales requeridos y proporcionar los mecanismos de comunicación, supervisión y transparencia con el propósito de asegurar la ejecución de los procesos que permitan alcanzar los resultados junto con su respectiva rendición de cuentas.

Lo anterior, se logra implementando acciones que generen capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de GpR en sus diferentes ámbitos, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del proceso y establecer procedimientos específicos para la supervisión y transparencia de la implementación de la GpR. Lo anterior, tiene el propósito de fomentar la participación de las áreas internas involucradas en su ejecución.

Así mismo, es de vital importancia el involucramiento del nivel político y directivo en la formulación de la estrategia de implementación del modelo, se definan el acompañamiento del personal encargado a nivel ejecutor para asumir dicho enfoque e incorpore fechas estimadas de inicio y fin, metas, actividades y tareas



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

detalladas alineadas con las funciones del personal encargado, los recursos requeridos y los responsables de su ejecución, control y seguimiento.

IV. Pilar 2: Planificación para resultados

El proceso de planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo tiene el propósito de fortalecer la gestión pública, en la consecución de resultados, es decir, un producto (bienes y servicios), efecto e impactos, se logre generar valor público en la satisfacción de las necesidades de la población objetivo y la transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

Además, la planificación para resultados, es tanto de carácter estratégica como operativa y promueve un enfoque participativo. Es estratégica al definir los objetivos y políticas de la institución a mediano y largo plazo para orientar la gestión pública. 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 orden público y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los planes. Igualmente, requiere la participación de los diversos sectores sociales, con la finalidad de tener una comprensión más amplia de la dinámica del desarrollo y un mayor apoyo y credibilidad en la gestión pública.

La Municipalidad aprobó el 27 de setiembre del 2022, el Plan Estratégico Municipal (PEM) para un periodo de cinco años, del 2022 al 2027, el cual no cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) el cual oriente la planificación estratégica en el enfoque de GpR, como son la identificación, priorización, y selección de necesidades de los munícipes, a atender en el mediano o largo plazo. Tampoco posee una definición formal de las intervenciones pertinentes o el valor público que se desea generar, ni dispone de mecanismos para planificar o gestionar sus recursos humanos y tecnológicos.

El Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD, define valor público como: *“(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes*



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”.

Al no contar con una metodología debidamente formalizada con respecto a la elaboración y seguimiento de la planificación estratégica que dirija el accionar institucional, limita al Gobierno Local de contar con un instrumento que guíe y alinee a toda la entidad hacia una dirección que facilite conocer sus competencias y funciones asignadas legalmente, su capacidad instalada para atender las necesidades de la población objetivo y la mejora continua de sus procesos. Lo anterior, con el fin de cumplir con los objetivos de la Municipalidad y procurar fortalecer el proceso de toma de decisiones orientado a generar valor público a la ciudadanía.

El Código Municipal en su artículo N°4 inciso h) y artículo N°17 inciso e), señala la obligación de promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población; y presentar, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón, el cual deberá ser difundido a las diferentes organizaciones y a los ciudadanos del cantón.

Además, se requiere fortalecer los mecanismos de comunicación periódica con los públicos de interés, a efectos de involucrarlos en la planificación institucional. Los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local indican que en las diferentes fases del proceso de planificación del desarrollo local se debe propiciar la aplicación de mecanismos idóneos y accesibles para que se consideren las opiniones de los ciudadanos. Con respecto este punto, esta Auditoría emitió la advertencia No.08-2018 del 24 de agosto del 2018, solicitando: *“Advierte la obligación de elaborar, aprobar y publicar un procedimiento de participación en las fases del proceso presupuestario, con el objeto establecer pautas claras y precisas para fortalecer la participación de las personas habitantes del Cantón”.* A la fecha de este oficio se encuentra pendiente su implementación y ejecución.

Aunado a ello, es pertinente indicar que la Municipalidad no ha gestionado e implementado acciones con el fin de contar con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI), es decir, no se cuenta con la valoración de riesgo institucional, que permita adoptar los métodos de uso continuo para la identificación, administración, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

En relación con la valoración de riesgos, tanto la LGCI como las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP), disponen identificar y analizar los riesgos



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo, y analizar el posible efecto de los riesgos identificados.

Cabe indicar, que esta Auditoria emitió la Advertencia UAI-MT/116-2017 del 06 de setiembre del 2017, señalando la ausencia de dicho instrumento. Dicho riesgo es señalado en forma reiterada en diferentes informes de cumplimientos y seguimientos. Así mismo, se emitió el Informe No. 03-2022 del 11 de mayo del 2022, del estudio de auditoría de carácter especial: "Seguimiento de la gestión públicas sobre el establecimiento e implementación de mecanismos para la prevención de la corrupción", el cual se encuentra pendiente la recomendación No.4.5, el señalaba:

"Elaborar, en el plazo no mayor de dos meses contados a partir del recibo del presente informe, un plan de acciones tendente a **diseñar, aprobar e implementar el Marco Orientador y por ende el Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)** según lo señala la norma, donde se incluyan los riesgos de corrupción." La negrita y subrayado no forman parte del original.

El no contar con una valoración de riesgos institucional se encuentra limitada la identificación de los riesgos, la evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de estos y con ello, proporcionar información que apoye la toma de decisiones, orientadas a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

Es así como, las situaciones encontradas se contraponen al principio de efectividad con el que deben desarrollarse estos procesos, según lo establecido en el artículo No.5 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, y a la expectativa de que el Plan Estratégico Institucional y se elabore y actualice bajo el enfoque de GpRD, como se indica en el artículo No.4 de los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica, del año 2023.

Además, el apartado 2.5 del Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional del MIDEPLAN del año 2017, indica que el enfoque en las personas usuarias implica el deber de conocer las necesidades y expectativas de la población objetivo, y que se utilice esta información en el desarrollo de productos y servicios institucionales que satisfagan dichos requerimientos y generen valor.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

V. Pilar 3: Presupuesto por resultados

El presupuesto por resultados 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. Para ello, es fundamental la previsión de gastos en función de las prioridades para el desarrollo y que el análisis de la ejecución de los recursos asignados se realice evaluando los resultados alcanzados por la intervención pública (considerando tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios.

En síntesis, el presupuesto por resultados tiene por finalidad orientar el proceso presupuestario hacia el logro de los objetivos institucionales, por medio de la modificación y mejora de las herramientas existentes que permiten fortalecer el vínculo entre la planificación y el presupuesto.

El proceso presupuestario requiere desarrollar acciones relacionadas con las proyecciones de sostenibilidad para asegurar el logro de los objetivos institucionales.

Cabe indicar que las Normas técnicas sobre presupuesto público, disponen la necesidad de propiciar la aplicación de mecanismos idóneos para que se consideren las opiniones de las personas que conforman la organización y de la ciudadanía; además de una visión plurianual en el presupuesto institucional, estableciendo mecanismos e instrumentos necesarios que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos, relacionados con el logro de esos resultados. Asimismo, la responsabilidad del jerarca de conocer y utilizar los resultados de la evaluación presupuestaria para la rendición de cuentas y la toma de decisiones en los diferentes niveles, en procura de mejorar la gestión institucional en general y en particular la presupuestaria, de forma permanente, consistente y oportuna.

Cabe indicar, que la Municipalidad no ha implementado procedimientos para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto municipal, el cual permita así mismo cumplir con un enfoque de GpR, considerando:

- Secuencia lógica en las actividades que se deben ejecutar.
- Responsables y plazos de la ejecución y aprobación de las actividades.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

- Mecanismos que aseguren la vinculación de la formulación y aprobación del presupuesto con los resultados planificados, incorporando una visión prospectiva.
- Mecanismos de control que aseguren la vinculación de la ejecución de los recursos con los resultados planificados.
- Mecanismos que permitan la medición y evaluación de los resultados planificados para cada producto final de los presupuestos.
- Entre otras.

Así mismo, la Administración no ha implementado acciones para la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto, y por ende, de presupuesto por resultados.

VI. Pilar 4: Gestión Financiera y Adquisiciones

La 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, tesorería y contabilidad para una gestión financiera eficiente.

Así mismo, la Gestión de las Adquisiciones procura que los bienes para la gestión institucional se obtengan en forma oportuna y en excelentes condiciones de calidad y precio, con el fin de obtener los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante el uso de sistemas electrónicos. Cabe indicar que la institución desde el 2018, realiza las compras por el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) y se cuenta con la herramienta de plan de plan de adquisiciones (aunque carece de elementos de vinculación con el Pao institucional) el cual es incluido en dicho sistema.

La Municipalidad no dispone de procesos en la gestión administrativa financiera institucional; que incorporen lo siguiente:

- Acciones para fomentar la cultura y el liderazgo institucional en procura de fortalecer dicho pilar y brindar productos de excelencia.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

- Mecanismos (políticas, procedimientos) para gestionar e integrar los procesos de presupuestos, contabilidad y tesorería.
- Mecanismos (por ejemplo: políticas, lineamientos, registros, sistemas, entre otros) que permitan verificar el estado de ejecución de los recursos financieros y su vinculación con los objetivos institucionales.
- Acciones para monitorear la ejecución de los procesos de gestión financiera de manera periódica y sistemática, promoviendo la excelencia en los productos (bienes y servicios) definidos.
- con un plan de adquisiciones institucional vinculado con los objetivos estratégicos, promoviendo el logro de los resultados establecidos.
- Monitoreo del avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional promoviendo el logro de los resultados establecidos.
- Entre otras.

Cabe indicar, que desde el año 2018 la Municipalidad adquirió un sistema integrado de egresos (Contabilidad, Tesorería (egresos), Proveeduría, Planificación y presupuesto, Recursos Humanos y planillas, entre otras) denominado Yaipan. A la fecha de este oficio no se ha puesto en producción el sistema, este hecho provoca un atraso en la automatización e integridad de los diferentes módulos.

La Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos en su artículo N°5 inciso b), establece que la administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno de la ley.

Las Normas técnicas básicas que Regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y otras entidades de carácter municipal y Bancos Públicos, en su apartado N°2, incisos 2.1.2 b) y c), establecen el facilitar información oportuna y confiable sobre el comportamiento económico financiero institucional, mediante el desarrollo de los sistemas de información correspondientes, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión. Sumado, a la definición del marco de responsabilidades de los participantes en el Sistema de administración financiera institucional.

Por su parte, la LGCI así como las NCISP establecen el identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y metas institucionales y sus posibles efectos; la necesidad de documentar, mantener actualizados y divulgar



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional. Finalmente, indican la necesidad de gestionar y verificar la calidad de la gestión, para asegurar su conformidad con las necesidades institucionales, a la luz de los objetivos y con base en un enfoque de mejoramiento continuo.

VII. Pilar 5: Gestión de Programas y 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, así como su vinculación con la planificación institucional.

Se determinó que la Municipalidad no cuenta con regulación interna que permita gestionar de una manera eficiente los programas y proyectos a ejecutar en el cantón. Se identificó la ausencia de los siguientes elementos básicos para fortalecer la gestión de proyectos:

- Formulación de proyectos priorizados y vinculados a la planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo.
- No se definen desde su formulación de los plazos de los programas y proyectos.
- La determinación de criterios para la aplicación de estudios de factibilidad de los proyectos.
- Involucramiento de las partes interesadas.
- Mecanismos internos de evaluación, rendición de cuentas y mejoramiento continuo de las distintas fases de ejecución de proyectos.

En referencia con lo indicado anteriormente, las Normas técnicas sobre presupuesto público en su norma 1.1, definen proyectos de inversión pública como un conjunto de procedimientos y actividades planificadas y relacionadas entre sí, con un inicio y un fin, que permiten ejecutar una inversión pública y cuyos componentes están vinculados como una unidad funcional, el cual permite dar una solución integral a una necesidad o exigencia social, promover el desarrollo o mejorar la prestación de un servicio o actividad pública. Se incluyen dentro de estos proyectos tanto los de desarrollo como los de inversión física, que se caracterizan por no ser recurrentes en el corto plazo, están asociados al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales y en su ejecución se desarrollan las fases de formulación de perfil,



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

prefactibilidad, factibilidad, contratación, financiamiento, ejecución, operación y la evaluación.

Las Normas Técnicas de Inversión Pública en su norma 1.7 menciona que antes de iniciar el proceso presupuestario para el año siguiente, los jerarcas institucionales deben establecer y señalar las prioridades institucionales de los proyectos de inversión que se programarán para el periodo siguiente.

Además, las NCISP en la norma 4.5.2 señala como actividades a ejecutar para una adecuada gestión de proyectos lo siguiente: la identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos, las fechas de inicio y de terminación; la designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto; la planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones y la ejecución de las acciones pertinentes; el establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto; finalmente, la evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.

El Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, estipula la incorporación dentro del accionar del Estado y como norma obligatoria, la participación de los usuarios, de manera que estos tengan incidencia en la planificación y valoración de los servicios públicos, generando instituciones públicas orientadas a las personas y ciudadanos más activos y responsables en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas del país.

VIII. Seguimiento y evaluación

El Seguimiento y evaluación permiten determinar el avance en el logro de metas y objetivos, así como los efectos en la población objetivo. Por un lado, el seguimiento es un proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros, que ofrece información necesaria para mejorar la gestión pública. Por otro lado, la evaluación consiste en la valoración sistemática y objetiva sobre el diseño, la ejecución, puesta en práctica y de los resultados de políticas, planes, programas y proyectos para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

La institución, presenta debilidades en las siguientes prácticas que permita la GpR:

- Disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados en forma oportuna, con el fin de promover
- Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de alcanzar los resultados planificados.
- Definir mecanismos que permitan la evaluación de la gestión municipal con fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.
- Incorporación del seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados.

Sobre este tema las NCISP en sus normas 1.4, 1.7, 6.1, 6.2 y 6.3, establecen como responsabilidades del Jerarca y los titulares subordinados, el mantenimiento de una comunicación constante y el seguimiento de los asuntos asignados a los distintos miembros de la institución, además del diseño, adopción, evaluación y perfeccionamiento de las actividades permanentes y periódicas de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema a lo largo del tiempo, así como el establecer formalmente, mecanismos y canales de comunicación que permitan la detección oportuna de deficiencias, desviaciones y las autoevaluaciones periódicas.

Adicionalmente, los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local en sus apartados 2.11.4 y 2.11.5, señalan que se debe de establecer en la fase de control y evaluación, los mecanismos necesarios para que la ejecución se mantenga dentro de los límites previstos en los planes de desarrollo local y se procure el suministro de información confiable y oportuna. Además, del establecimiento de mecanismos para que los resultados del control retroalimenten el proceso de planificación.

El Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, menciona como uno de los aspectos esenciales para la GpRD la participación de los usuarios, de manera que estos tengan incidencia en la planificación y valoración de los servicios públicos, generando instituciones públicas orientadas a las personas y ciudadanos más activos y responsables en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas del cantón.



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

Las situaciones expuestas, tienen como origen la falta de mecanismos formalizados de control, que regulen el seguimiento y evaluación de la gestión a nivel institucional en el marco de la gestión para resultados; que contengan los responsables, objetivos e indicadores, plazos, acciones de seguimiento y evaluación, así como la periodicidad e información a incluir en los informes productos de los seguimientos y evaluaciones de esos planes.

Es importante tomar en consideración la herramienta de la CGR y aplicada por esta Auditoría a la Administración, en donde se detallan las acciones que deberán de realizar la administración para la implementación del Modelo en cuestión.

Cada uno de los funcionarios, jefaturas, Alcaldía y Concejo Municipal puede ser impulsor del cambio, con dicha implementación, ya que busca promover una mayor y mejor generación de valor público.

De antemano agradezco la atención a la presente, me suscribo de usted:

Atentamente,

Karleny Salas Solano
Auditora



MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

AUDITORÍA

01 agosto, 2023
UAI-MT/112-2023

Anexo No. 01

1. Gobernanza	2. Planificación para Resultados	3. Presupuesto por Resultados	4. Gestión Financiera y Adquisiciones	5. Gestión de Programas y Proyectos	6. Seguimiento y Evaluación
Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas
1. Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados.	1. Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida.	1. Definir una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación para posibilitar la asignación y gestión de los recursos financieros de forma coherente con los resultados definidos.	1. Integrar los elementos administrativos institucionales orientados a la captación y aplicación de los recursos financieros para alcanzar de forma eficaz y eficiente los resultados definidos.	1. Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.	1. Disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación.
2. Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.	2. Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público a generar.	2. Vincular la planificación y el presupuesto para mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos.	2. Integrar las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación y disminuir duplicidad de funciones.	2. Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.	2. Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.
3. Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.	3. Planificar actividades, proyectos, programas y productos con sus respectivos objetivos y metas para alcanzar los resultados esperados que permitirán atender las necesidades de la población objetivo.	3. Estimar los costos de los productos finales planificados con el fin de disponer de información suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones, asegurar el buen uso de los recursos públicos y alcanzar los resultados definidos.	3. Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos.	3. Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.	3. Definir mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.
	4. Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	4. Definir un proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional con enfoque a resultados para asegurar que los recursos se asignen con una visión sistémica y prospectiva.	4. Establecer mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información así como mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados.	4. Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados.	4. Rendir cuentas y comunicar los resultados del seguimiento y evaluación sobre el uso de los recursos y el avance en los objetivos alcanzados de forma transparente y oportuna.
	5. Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	5. Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estar, priorizar y gestionar los recursos requeridos.	5. Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público.	5. Evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de los programas y proyectos con el fin de medir el avance en los resultados planificados.	5. Incorporar el seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados.