



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

Para: Concejo Municipal

Sra. Vanessa Rodríguez. Alcaldesa.

Remite: Lizeth Bermúdez Jiménez Auditoría Interna

Asunto: Informe De Auditoría Sobre La Gestión Para Los Resultados (GpR) En La Municipalidad De Sarapiquí

### RESUMEN EJECUTIVO

#### ¿Qué examinamos?

El objetivo de la auditoría de carácter especial fue determinar si el trabajo institucional de la Municipalidad de Sarapiquí se lleva a cabo utilizando el modelo de "Gestión De Resultados" (GpR) de acuerdo con el marco normativo y las buenas prácticas pertinentes. Para lograr esto, se examinaron seis áreas diferentes: la gobernanza en la implementación de la GpR, la planificación de resultados, el presupuesto de resultados, la gestión financiera y adquisiciones, la gestión de programas y proyectos, el seguimiento y la evaluación. El período analizado fue del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, con la posibilidad de ser extendido cuando fuera necesario.

#### ¿Por qué es importante?

El modelo de GpR pretende guiar a las organizaciones hacia un proceso de creación de valor público eficiente e integrado, en el que el usuario sea el centro del trabajo institucional. Para llevar a cabo este modelo, la administración debe enfocarse en mejorar el nivel de desarrollo de la



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

población a través de la atención efectiva a las dificultades y demandas. Para ello, es necesario crear un entorno de apoyo y compromiso a nivel institucional, mejorar las habilidades del personal e integrar a las partes interesadas. La fiscalización de este tema en la Municipalidad de Sarapiquí es importante ya que la implementación de la GpR le permitirá mejorar su capacidad para atender las necesidades sociales y distribuir sus recursos con una visión clara del valor público que se espera generar.

### ¿Qué encontramos?

Como resultado de la evaluación de las áreas indican que el trabajo de la Municipalidad de Sarapiquí no cumple con el marco regulatorio y las prácticas aplicables al Modelo De Gestión De Resultados en todos sus aspectos importantes.

La Auditoría Interna Municipal determinó que el proceso de la Municipalidad de Sarapiquí muestra un nivel **INICIAL (34%)** de cumplimiento de los requerimientos relevantes establecidos en el cumplimiento de la Gestión para Resultados (GpR)



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### Matriz de cumplimiento de requerimientos relevantes de la GpR

Pilar	Actividad	Cantidad criterios herramienta	Puntaje obtenido %
Gobernanza	1. Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados.	3	19.23%
	2. Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.	6	
	3. Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.	4	
Planificación para resultados	1. Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida.	8	46.15%
	2. Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público a generar.	9	
	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.	10	
	4. Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	9	
	5. Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	10	
Presupuesto por resultados	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.	6	62.50%
	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.	6	
	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.	7	



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

	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.	5	
	5. Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos.	8	
<b>Gestión Financiera y Adquisiciones</b>	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.	5	44.29%
	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.	3	
	3. Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos.	10	
	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.	5	
	5. Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público.	12	
<b>Gestión de programas y proyectos</b>	1. Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.	8	30.36%
	2. Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.	4	
	3. Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.	6	
	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.	5	



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

	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	
<b>Seguimiento y evaluación</b>	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.	4	32.50%
	2. Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.	5	
	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.	5	
	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.	3	
	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.	3	
	<b>Total</b>		

**Gobernanza:** Se evidenció que la Municipalidad no ha establecido los elementos esenciales de gobernanza necesarios para implementar el Modelo GpR, como la capacitación del personal, los mecanismos de comunicación y coordinación, ni la gestión de riesgos. Esto ha limitado la adopción total de una cultura institucional orientada a resultados.

**Planificación de Resultados:** Aunque la Municipalidad cuenta con una misión y visión vinculadas a objetivos estratégicos, no existen mecanismos formales que aseguren una planificación operativa orientada a resultados. La falta de herramientas para identificar y priorizar las necesidades de la población limita la capacidad de traducir los objetivos



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

estratégicos en acciones concretas. Además, no se han implementado sistemas de seguimiento y evaluación adecuados para asegurar la mejora continua.

**Presupuesto por Resultados:** La Municipalidad ha implementado una estructura presupuestaria programática alineada con la planificación, pero enfrenta deficiencias en la vinculación entre planificación y presupuesto. La falta de capacitación del personal y de mecanismos robustos para el monitoreo y ajuste del presupuesto limita la capacidad de la administración para responder a las necesidades cambiantes de la población a mediano y largo plazo.

**Gestión Financiera y Adquisiciones:** A pesar de ciertos avances en la integración de los procesos financieros y de control, persisten desafíos importantes. No hay una adecuada coordinación entre las unidades de presupuesto, tesorería, contabilidad y proveeduría, lo que afecta la optimización de los recursos. Además, se carece de un plan institucional de adquisiciones formal e incluso para todas las unidades y de un monitoreo efectivo del proceso de compras, lo cual limita la alineación de las adquisiciones con los objetivos estratégicos.

**Gestión de Programas y Proyectos:** La Municipalidad ha logrado avances en el control de sus programas y proyectos, con claras identificaciones presupuestarias e indicadores de eficiencia. Sin embargo, se encontró una deficiencia crítica en la falta de criterios formales para controlar la calidad de los proyectos, lo que dificulta la realización de ajustes oportunos. También se carece de una evaluación integral de los



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

efectos alcanzados en la población objetivo, lo que impide medir el avance real hacia los resultados planificados.

### ¿Qué sigue?

Se emiten disposiciones a la Alcaldesa para elaborar, oficializar y difundir el manual de procedimientos que rige total de los procedimientos de gestión financiera y adquisiciones, que incluya las herramientas de control de los procesos, los mecanismos de coordinación e integración, la valoración de riesgos alineada con la estrategia, entre otros aspectos.

Además, se le asigna a la Alcaldesa las siguientes tareas: 1) Realizar un diagnóstico de las brechas institucionales y las necesidades de conocimiento en relación con la GpR, y, a partir de este diagnóstico, desarrollar e implementar un plan institucional de capacitación. 2) Desarrollar, oficializar, divulgar e implementar un procedimiento para la formulación, seguimiento, evaluación y mejora continua del proceso de planificación de resultados y su conexión con el proceso presupuestario y 3) Desarrollar una metodología que permita la gestión de los programas y proyectos a ejecutar en el Cantón de acuerdo con el marco normativo aplicable.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
¿Qué examinamos?.....	1
¿Por qué es importante? .....	1
¿Qué encontramos? .....	2
¿Qué sigue? .....	7
INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN PARA LOS RESULTADOS (GpR) EN LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI .....	10
1.INTRODUCCION .....	10
ORIGEN DE LA AUDITORÍA .....	10
OBJETIVO GENERAL.....	11
ALCANCE .....	11
CRITERIOS DE AUDITORÍA .....	12
METODOLOGÍA APLICADA.....	13
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO .....	15
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA .....	17
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	18
2. RESULTADOS .....	19
GOBERNANZA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS .....	19



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

Necesidad de definir la ruta estratégica y articular esfuerzos para implementar la GpR .....	19
PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS .....	21
La planificación institucional requiere mejoras que impulsen la GpR en la Municipalidad .....	21
PRESUPUESTO POR RESULTADOS .....	25
Debilidades en la implementación de un proceso presupuestario orientado a resultados .....	25
GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES .....	32
Necesidad de integrar los procesos de gestión financiera y fortalecer su vinculación con la planificación para resultados.....	32
GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	37
Debilidades en la gestión de programas y proyectos .....	37
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	42
Ausencia de acciones básicas en el seguimiento y evaluación de la gestión institucional orientada a resultados .....	42
3. CONCLUSIONES .....	47
4. DISPOSICIONES .....	50



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

# INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN PARA LOS RESULTADOS (GpR) EN LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI

## 1.INTRODUCCION

### ORIGEN DE LA AUDITORÍA

1.1. La gestión para resultados (GpR) es un enfoque de gestión que tiene como objetivo orientar a las instituciones hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público. En este enfoque, el usuario es el centro de todo el trabajo de la organización. Para implementar este modelo, la gestión debe enfocarse en mejorar el nivel de desarrollo de la población mediante la atención efectiva de las problemáticas y necesidades. Para lograr esto, es necesario crear un entorno de apoyo y compromiso a nivel institucional, fortalecer las capacidades del personal e integrar a las partes interesadas.

1.2. La Contraloría General de la República (CGR) decidió incluir este tema en su proceso de planificación y en coordinación con la Auditorías Internas Gubernamentales se están realizando auditorías en las diferentes instituciones del país para determinar el grado de implementación de la GpR y continuar promoviendo el accionar institucional para la generación de valor público hacia la ciudadanía.

1.3. La fiscalización de este tema es importante para la Municipalidad de Sarapiquí porque la implementación de la GpR le permitirá mejorar su capacidad para responder a las demandas sociales y asignar sus recursos con una perspectiva clara del valor público que se espera generar,



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

promoviendo así el mejoramiento continuo y el uso más eficiente de los recursos.

1.4. A la luz de lo expuesto, se incluyó la presente auditoría en el plan anual operativo de la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de Sarapiquí

### **OBJETIVO GENERAL**

1.5. Determine si las actividades institucionales de la Municipalidad de Sarapiquí se llevan a cabo utilizando el modelo de gestión de resultados de acuerdo con el marco normativo y las buenas prácticas pertinentes.

### **ALCANCE**

1.6. Se consideró necesario examinar los mecanismos de gobernanza establecidos e implementados para organizar y guiar el proceso de preparación, implementación y consolidación en el contexto actual en el que las instituciones están comenzando a implementar el enfoque de GpR en su labor.

1.7. Además, la auditoría incluyó el análisis de las prácticas y acciones de los cinco pilares de la gestión de resultados, que son la planificación de resultados, el presupuesto de resultados, la gestión financiera y adquisiciones, la gestión de programas y proyectos y el seguimiento y la evaluación. Esto debe realizarse de acuerdo con las regulaciones y prácticas vigentes. El estudio se llevó a cabo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, con una extensión cuando se consideró necesario.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### CRITERIOS DE AUDITORÍA

1.8. Los criterios de auditoría aplicados y los detalles de cumplimiento utilizados para llegar a las conclusiones de este informe, fueron presentados mediante el oficio Nro. OF-AI-MS-74-2024 del 26 de agosto 2024.

1.9. En la auditoría se utilizaron diversas fuentes de criterios, tales como: Constitución Política de la República de Costa Rica en sus artículos 11, 50 y 176; Ley General de Control Interno, Nro. 8292 en sus artículos 12, 13, 14, 15, 16 y 17; Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP), Nro. 8131 en sus artículos 3, 4, 5, 8, 18, 29, 31, 54 y 55; Ley General de Contratación Pública, Nro. 9986 en sus artículos 8, 16, 20 al 23, 31, 38; Ley General de la Administración Pública, Nro. 6227 en su artículo 4; Código Municipal, Ley Nro. 7794 en sus artículos 4, 5, 13, 17, 100, 101, 103, 104, 123 y 125, entre otras.

1.10. Además, se utilizaron sanas prácticas detalladas en documentos como el "Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica" (MCE), el "Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional", "Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la gestión para resultados en el desarrollo", "Normas Técnicas de Inversión Pública DOCPLAN-03372"; emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda, entre otros documentos.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

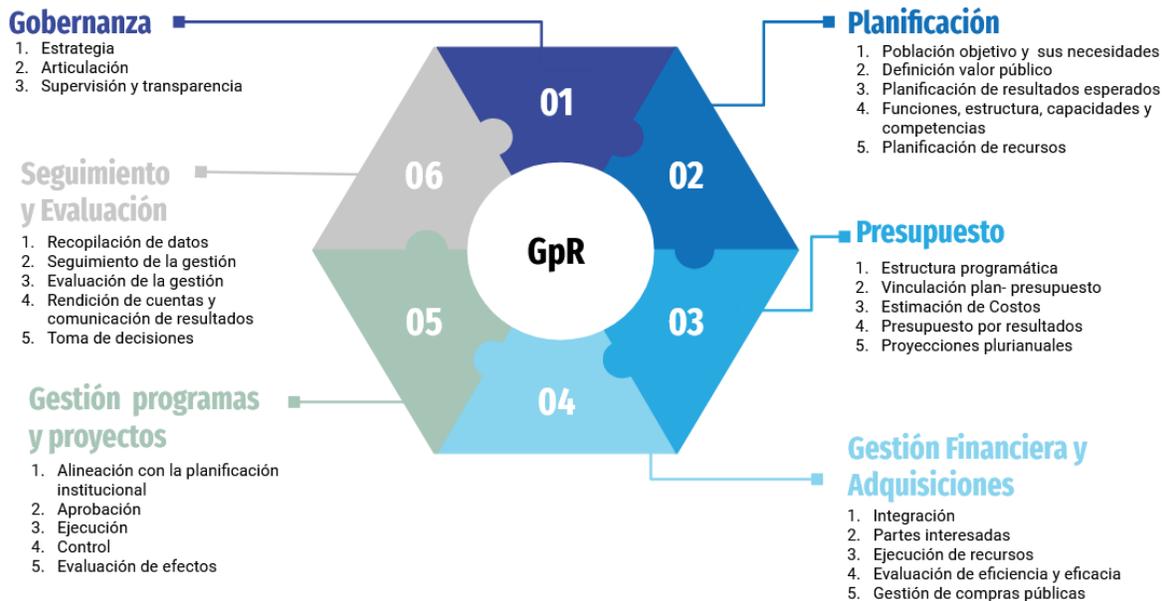
OF-AI-MS-86-2024

### METODOLOGÍA APLICADA

1.11. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGASP)

1.12. Se utilizó una herramienta que incluyó el análisis de los mecanismos de gobernanza y las prácticas y acciones para cada uno de los pilares de la gestión de resultados para determinar el cumplimiento del marco regulatorio y las buenas prácticas relacionadas con la gestión de resultados. Los elementos principales analizados se muestran en la siguiente imagen.

**Imagen 1**  
**Principales elementos analizados**



Fuente: CGRCR, 2024



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

1.13. La metodología aplicada contempló el diseño de una herramienta que permitiera determinar el nivel de cumplimiento de los requerimientos relevantes de la Gestión para Resultados (GpR), en cuanto al reconocimiento, medición, presentación y revelación de las transacciones financieras en el proceso contable efectuado por la Municipalidad.

1.14. Para la aplicación de la herramienta previamente mencionada, se utilizaron técnicas y prácticas de auditoría, tales como entrevistas a funcionarios involucrados en el proceso de implementación y aplicación de GpR, solicitudes de información, validación de información y análisis documental; así como el análisis y recopilación de las respuestas a las consultas planteadas por escrito.

1.15. Además, con el fin de presentar un informe sobre el grado en que la entidad auditada cumple con los criterios establecidos, en la Imagen Nro.2 se presentan los parámetros de cumplimiento definidos y validados con la Administración, para poder redactar la conclusión del presente informe.

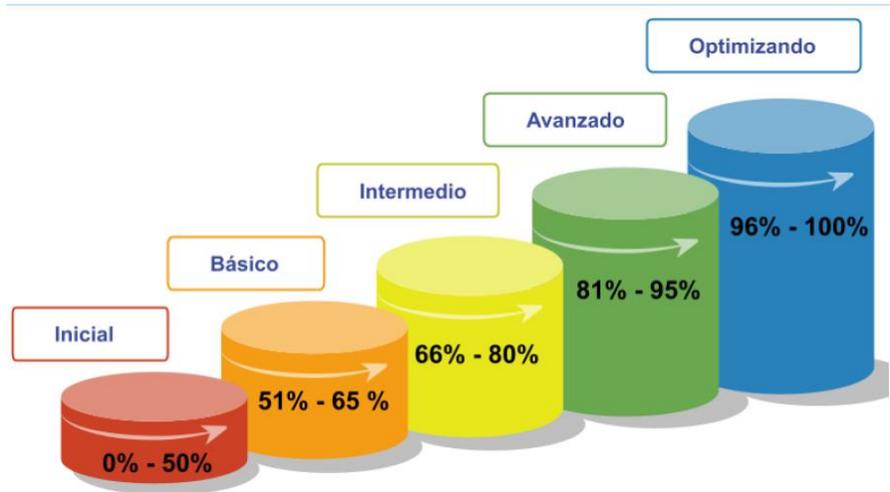


## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### Imagen 2 Escala de cumplimiento



Fuente: Elaboración CGR.

### GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

1.16. La Constitución Política asigna a las municipalidades la responsabilidad de administrar los intereses y servicios locales de cada cantón. La consecución de este objetivo se logra mediante la provisión de servicios y la implementación de programas y proyectos que sirvan como herramientas efectivas y eficientes para atender satisfactoriamente las necesidades y mejorar el nivel de desarrollo en sus respectivos territorios.

1.17. En este contexto, el Modelo GpR se percibe como una herramienta destinada a mejorar la capacidad de las instituciones gubernamentales para fomentar el progreso. El enfoque de GpR a nivel nacional surgió de la entrada en vigor de la LAFRPP (artículos 55 y 56) y la publicación de la Directriz Nro. 093-P en diciembre de 2017. Este modelo se estableció como el modelo de gestión a adoptar por el sector público y se instó a



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

todos los entes públicos con autonomía política constitucional a implementarlo.

1.18. El Ministerio de Hacienda y el MIDEPLAN están a cargo de fomentar la GpR en el sector público y de desarrollar los instrumentos y directrices para su implementación, según la Directriz Nro. 093-P. Como parte de su responsabilidad, han emitido documentos y herramientas relacionados con los temas abordados por el modelo.

1.19. La GpR sugiere que se deben realizar cambios significativos en la forma en que funcionan las instituciones, lo que requiere comprender el éxito de la gestión institucional no solo por la entrega de bienes y servicios, sino también por los beneficios de mediano a largo plazo generados en las comunidades.

1.20. En el contexto de la GpR, es fundamental comprender las dificultades y demandas de la sociedad para crear soluciones que tomen en cuenta los recursos y procedimientos necesarios para producir los productos programados con el resultado esperado. Además, la distribución de responsabilidades, la gestión del talento humano y el seguimiento y la evaluación son importantes para la toma de decisiones oportunas y la promoción del aprendizaje y la mejora continua.

1.21. Es fundamental contar con mecanismos de gobernanza para implementar la GpR. Además, el Marco Conceptual y Estratégico (MCE) se compone de cinco pilares del ciclo de gestión que deben complementarse para ayudar a generar valor público:



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### Imagen 3 Pilares de la GpR



Fuente: CGRCR con base en el MCE, 2024

### COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1.22. El borrador del informe se remitió el 14 de octubre del 2024 a la Alcaldesa Municipal Vanessa Rodríguez, al Director Financiero Andrés Hernández, Diego Corella Encargado de Recursos Humanos, a la Encargada de Presupuesto y Planificación Marbely Cortez, a los Ingenieros Yeison Zuñiga y Andrea Aguilar, Elvin Hernández Proveedor Municipal, mediante el oficio Nro.OF-AI-MS-80-2024, a fin de que en el plazo concedido formularan las observaciones pertinentes sobre su contenido. No se recibieron observaciones por parte de los auditados.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### SIGLAS Y ABREVIATURAS

1.23. El siguiente cuadro indica el significado de las siglas y abreviaturas utilizadas en este informe.

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>
<b>CGR</b>	Contraloría General de la República
<b>GpR</b>	Gestión para resultados
<b>MCE</b>	Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>NICSP</b>	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
<b>NTPP</b>	Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
<b>LAFRPP</b>	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
<b>LGCI</b>	Ley General de Control Interno
<b>SICOP</b>	Sistema Integrado de Compras Públicas



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

## 2. RESULTADOS

### GOBERNANZA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

#### Necesidad de definir la ruta estratégica y articular esfuerzos para implementar la GpR

2.1. La gobernanza considera la definición de mecanismos para la implementación del modelo en las instituciones públicas, tales como: definir una estrategia y plan de acción, articular los componentes institucionales y establecer los elementos de supervisión y transparencia. Estos mecanismos ayudan a los servidores públicos a liderar la GpR y al mismo tiempo fomentan la integración de la organización, la comunicación fluida entre los niveles de mando y la orientación de la cultura institucional hacia la creación de valor público.

2.2. Se determinó que la administración no ha tomado medidas para implementar totalmente un enfoque de gestión para resultados en su trabajo y cultura, por lo que no ha establecido los elementos de gobernanza necesarios para implementar el modelo, que incluyen: :1) aumentar el conocimiento y las habilidades del personal sobre las técnicas de GpR 2) los procedimientos de comunicación, coordinación, supervisión, evaluación, rendición de cuentas y gestión de riesgos en el proceso de implementación.

2.3. Este enfoque de gestión se fundamenta en los artículos 11, 50 y 176 de la Constitución Política que establecen que la Administración Pública debe procurar el mayor bienestar a todos los ciudadanos del país y cumplir



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

con los principios de evaluación de resultados y responsabilidad. Además, el artículo 13 de la Ley General de Control Interno (LGCI) establece que el jerarca y los titulares subordinados tienen la responsabilidad de desarrollar una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia los mecanismos y procesos que mejoran el sistema de control interno.

2.4. Como resultado, el artículo 13 de la LGCI establece que los funcionarios públicos deben ser responsables y que se deben proporcionar canales adecuados de comunicación para que los procesos se lleven a cabo de conformidad con las normas legales y técnicas aplicables.

2.5. La falta de una estrategia para implementar el modelo de GpR por parte de la Administración es la causa de la falta de conocimiento de la visión y las medidas que este plantea. Esto se refleja en los párrafos anteriores. La situación actual limita la posibilidad de que la GpR se incorpore en la cultura y se implemente gradualmente en la gestión municipal, lo que limita la capacidad de la institución para lograr resultados concretos y medibles que satisfagan las necesidades del cantón.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS

#### **La planificación institucional requiere mejoras que impulsen la GpR en la Municipalidad**

2.6. Según el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpR de MIDEPLAN, la visión de desarrollo y los objetivos que las instituciones desean alcanzar, así como la programación de intervenciones prioritarias y sus correspondientes indicadores y metas, deben derivarse del conocimiento de la población objetivo, sus problemáticas e incidencia en el nivel de desarrollo.

2.7. También se explica en este documento que el proceso de planificación de resultados es estratégico, operativo y participativo. Estratégico, porque establece las políticas y objetivos a mediano y largo plazo para guiar la gestión. Y de carácter operativo, ya que se establecen los programas, proyectos, bienes y servicios para atender las necesidades de la población y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos deseados a partir de las orientaciones estratégicas; además, se alinean las capacidades institucionales y los recursos para la ejecución de los planes.

2.8. En cuanto al enfoque participativo y en consonancia con lo establecido en el Código Municipal y otros lineamientos aplicables, la gestión municipal debe fomentar la participación activa de las comunidades y promover un desarrollo local que tenga en cuenta la variedad de necesidades e intereses de la población. El enfoque participativo de la organización a lo interno y externo es crucial para tener una comprensión más amplia de las necesidades, características y



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

expectativas de las partes interesadas, los desafíos del entorno y un mayor respaldo y credibilidad en la gestión pública.

2.9. De acuerdo con los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local, la planificación se compone de las normas, principios y procedimientos empleados en el proceso, además de la participación de las partes interesadas según su ámbito de actuación. Además, los principios, los elementos mínimos a considerar y los productos a producir en el desarrollo de las distintas fases del proceso de planificación del desarrollo local están regulados por estos lineamientos: construcción, aprobación, implementación, supervisión y evaluación.

2.10. Además, tanto la LGCI como las Normas de control interno para el Sector Público dictan que es necesario evaluar el funcionamiento de la estructura de la organización y tomar medidas para cumplir con los objetivos institucionales.

2.11. Según lo mencionado, se identificó que la Municipalidad llevó a cabo un análisis de necesidades distritales en 2022 con la participación de representantes de las comunidades. Este análisis proporcionó información para la creación del Plan Estratégico 2022-2027.

2.12. Sin embargo, se encontró que la Municipalidad ofrece oportunidades de mejora para enfocar el proceso de planificación en la consecución de resultados. El Gobierno Local no cuenta con procedimientos, metodologías, directrices, políticas y otros mecanismos para llevar a cabo los procesos de planificación a largo, mediano y corto plazo, así como para



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

el seguimiento y evaluación de las actividades, proyectos, programas y productos.

2.13. La Municipalidad de Sarapiquí enfrenta desafíos importantes en su proceso de planificación para resultados, principalmente debido a la falta de mecanismos formales que guíen el análisis y priorización de las necesidades de la población objetivo. Aunque se han realizado esfuerzos para involucrar a partes interesadas externas y tomar decisiones estratégicas, es necesario implementar herramientas y procesos claros para mejorar la planificación y asegurar que las acciones realmente impacten positivamente a la comunidad.

2.14. La Municipalidad de Sarapiquí no ha desarrollado los mecanismos formales necesarios para definir, planificar y medir el valor público que genera su gestión. Tampoco se vinculan adecuadamente las necesidades de la población con los resultados esperados, y no se han implementado sistemas de seguimiento, evaluación o mejoramiento continuo en estos procesos. Es necesario que la Municipalidad fortalezca su planificación para asegurar que las acciones que realiza tengan un impacto medible y respondan directamente a las necesidades de la comunidad.

2.15. La Municipalidad de Sarapiquí presenta importantes limitaciones en la planificación de actividades, proyectos, programas y productos, principalmente por la falta de responsables específicos, mecanismos formales y gestión de riesgos. Aunque existen algunos aspectos positivos, como la vinculación de la misión y visión con los objetivos estratégicos y la participación externa parcial, es necesario fortalecer los procesos



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

internos y mejorar la toma de decisiones basadas en seguimiento y evaluación. La rendición de cuentas y el mejoramiento continuo son áreas que también requieren mayor atención.

2.16. La Municipalidad de Sarapiquí enfrenta debilidades importantes en la articulación de sus funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales. No se han realizado análisis formales sobre cómo estas áreas se relacionan con las necesidades de la población, y la participación interna y el monitoreo continuo son insuficientes. Aunque hay esfuerzos parciales en cuanto a la coordinación entre áreas internas, es necesario implementar mecanismos más robustos para asegurar que la Municipalidad esté organizada y preparada para cumplir con sus proyectos y programas.

2.17. La Municipalidad de Sarapiquí presenta debilidades en la planificación de sus recursos institucionales. La falta de mecanismos formales, sistemas de información adecuados y el monitoreo de los cambios en el entorno afectan la capacidad de la Municipalidad para gestionar de manera eficiente sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y de adquisiciones. Aunque existen algunos avances en la participación interna y la rendición de cuentas, es necesario fortalecer estos aspectos para asegurar que los recursos se planifiquen y gestionen de acuerdo con las necesidades de la población.

2.18. La falta de normas internas para controlar la planificación institucional ha llevado a las debilidades mencionadas. Como resultado, no se han establecido los elementos esenciales que contribuyan a la



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

gestión integrada y controlada de la labor municipal y al logro de resultados.

2.19. Según lo mencionado anteriormente, las deficiencias en el proceso de planificación dificultan el proceso de generación de valor público y aumentan los riesgos asociados con el incumplimiento de metas y la falta de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, se crea un entorno y una cultura desfavorables donde la ignorancia, la discrecionalidad y la falta de apoyo a la planificación son comunes.

### **PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

#### **Debilidades en la implementación de un proceso presupuestario orientado a resultados**

2.20. La Municipalidad de Sarapiquí ha realizado avances importantes en la definición de una estructura programática presupuestaria alineada con la planificación, permitiendo una gestión más coherente de los recursos financieros. Sin embargo, existen áreas clave que requieren mejoras significativas, especialmente en la comunicación interna y la asignación clara de responsables.

2.21. La estructura programática está alineada con los resultados planificados, y la participación del jerarca y los responsables de las áreas ha sido adecuada, lo que ha permitido una definición efectiva de los programas y subprogramas. No obstante, la identificación completa de la población objetivo, los productos y los resultados esperados no se ha implementado de manera uniforme, afectando la claridad y la ejecución en algunas áreas.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.22. Además, la falta de mecanismos formalizados y sistemáticos de mejoramiento continuo en la estructura programática presupuestaria limita la capacidad de adaptación y ajuste a las necesidades emergentes. Esta carencia también reduce la eficiencia en la utilización de los recursos públicos, al no contar con procedimientos claros para la revisión y ajuste de los programas en función de los resultados obtenidos.

2.23. A pesar de algunos avances en la vinculación entre la planificación y el presupuesto, la Municipalidad de Sarapiquí aún enfrenta desafíos significativos en la implementación de mecanismos que aseguren una asignación más eficaz de los recursos financieros. Aunque se han implementado algunos mecanismos y se consideran elementos importantes como la misión y los objetivos, la vinculación no es completa ni sistemática en todos los programas, lo que limita la eficacia de los esfuerzos presupuestarios.

2.24. Además, la rendición de cuentas sobre esta vinculación no se utiliza adecuadamente para la toma de decisiones estratégicas, lo que retrasa las oportunidades de mejora. Sin un uso efectivo de los informes de rendición de cuentas y un enfoque de mejoramiento continuo sistematizado, la Municipalidad corre el riesgo de continuar con prácticas presupuestarias que no reflejan plenamente las necesidades y prioridades identificadas en la planificación institucional.

2.25. Aunque se han implementado mecanismos para la estimación de los costos, estos no se aplican de manera sistemática en todas las áreas. La falta de uniformidad en la aplicación de estos mecanismos limita la



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

capacidad de la Municipalidad para mejorar continuamente su capacidad de estimación en todos los programas.

2.26. La falta de capacitación del personal en la implementación de un presupuesto por resultados representa una debilidad significativa. Sin la formación adecuada, el personal no puede aprovechar al máximo los procedimientos y sistemas implementados, lo que podría afectar la capacidad de la Municipalidad para gestionar eficazmente los recursos públicos.

2.27. La falta de monitoreo de cambios en el entorno y la ausencia de rendición de cuentas periódica sobre la visión plurianual y responsabilidad fiscal son áreas críticas que necesitan mejora. La falta de mecanismos de mejoramiento continuo en el proceso de presupuestación plurianual también limita la capacidad de la Administración para ajustar su planificación a tiempo y responder a las necesidades cambiantes de la población.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### Imagen 4

#### Resumen de elementos y acciones ausentes en el proceso presupuestario



Fuente: Elaboración propia, 2024

2.28. Las deficiencias en el proceso presupuestario no están en línea con lo establecido en el Código Municipal, la LAFRPP y las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (NTPP), que establecen que todos los presupuestos públicos deben responder a la planificación institucional y especificar claramente los objetivos, metas y productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo. La norma 3.2 de las NTPP señala en particular que el proceso presupuestario debe apoyarse en la planificación de corto plazo que se realiza de manera participativa a nivel interno, con base en las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.29. El marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpR destaca que en el ámbito del presupuesto por resultados, es esencial que la previsión de gastos se realice en función de las prioridades de desarrollo establecidas en la planificación de resultados y que el análisis de la ejecución de los recursos se realice evaluando los resultados alcanzados con las acciones institucionales, considerando tanto los productos como los efectos e impacto en la población objetivo; es decir, que no se limite a la simple contabilización de gastos.

2.30. Además, es responsabilidad de la Administración fomentar un entorno favorable para el desarrollo del proceso presupuestario, que permita una coordinación, vinculación y uso eficiente de los recursos. Esto se muestra en varios componentes que deben estar presentes en el proceso presupuestario, como:

- Definición y divulgación de los productos, la población objetivo y sus necesidades, así como los efectos esperados y alcanzados de la gestión.
- Implementación de las regulaciones técnicas y legales para el proceso de presupuesto.
- Mecanismos de rendición de cuentas efectivos sobre el uso de los recursos y los resultados obtenidos



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.31. Según la imagen adjunta, las Normas de control interno para el Sector Público (normas 1.9, 2.1 y 2.4) y el Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (página 65) enumeran los elementos a tener en cuenta por las entidades públicas para una gestión institucional orientada a resultados.

1

La persona como el centro del quehacer del Estado

2

El desarrollo del talento humano y el compromiso de los servidores públicos como agentes para el cambio

3

Para alcanzar resultados debe imperar la mejora continua de la gestión pública

4

Un ambiente de control que permita lograr los objetivos institucionales

2.32. Es importante tener en cuenta que el entorno de las instituciones es dinámico, complejo y cambiante, lo que presenta desafíos para la gestión pública. Por ejemplo, las necesidades y problemas de la sociedad no solo son numerosos, complejos y cambiantes, sino que también deben abordarse en situaciones en las que los recursos públicos son limitados.

2.33. En este contexto, es imperativo implementar medidas para mejorar la planificación y presupuestación institucional desde una perspectiva estratégica y prospectiva. El marco de presupuestación plurianual, que fortalece la toma de decisiones sobre la sostenibilidad y la continuidad de los servicios, es precisamente una herramienta que contribuye a la gestión prospectiva.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.34. Desde agosto de 2019, los principios de sostenibilidad y plurianualidad en la gestión institucional fueron reconocidos como principios constitucionales mediante la aprobación de la Ley Nro. 9696. Por otro lado, las NTPP y los estándares para la elaboración del presupuesto institucional mencionan la necesidad de realizar proyecciones plurianuales como una herramienta que complementa y fortalece el presupuesto que se elabora, lo que permite:

- Combinar el aporte anual de la ejecución del presupuesto con el logro de los objetivos de planificación a mediano y largo plazo, así como con la estabilidad financiera institucional.
- Clasificar la previsión de recursos en función del contexto institucional.
- Estimular la toma de decisiones para prevenir y corregir comportamientos que trascienden la coyuntura anual.

2.35. Las deficiencias en el proceso presupuestario se deben a que la Municipalidad no ha revisado ni mejorado las herramientas utilizadas para garantizar que el plan y el presupuesto estén vinculados con un enfoque que se enfoque en cumplir con los resultados esperados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.

2.36. El escenario que se ha observado dificulta la toma de decisiones oportunas y informadas para asegurar la calidad del gasto. De manera similar, existe la posibilidad de que los recursos se destinen a objetivos que no son prioritarios con relación a la satisfacción de las necesidades del cantón.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.37. De acuerdo con lo mencionado, la implementación de mejoras en el proceso presupuestario promueve la distribución y el uso de los recursos de manera coherente con los resultados previstos y fomenta prácticas administrativas saludables para una gestión eficiente y previsiva que esté mejor equipada para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la población.

### **GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES**

#### **Necesidad de integrar los procesos de gestión financiera y fortalecer su vinculación con la planificación para resultados**

2.38. Según la LAFRPP en sus artículos 3 y 29, y las Normas técnicas básicas que Regulan el Sistema de Administración Financiera de las Municipalidades y otras entidades (N-1-2007-CO-DFOE) en sus normas 2.1.3 y 2.1.6, los subsistemas del presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad y contratación pública conforman el sistema de administración financiera, los cuales deben estar debidamente integrados para el logro de los objetivos y metas institucionales.

2.39. Además, se establecen procedimientos, responsabilidades y participación de los funcionarios y unidades involucradas en las normas mencionadas y en la LGCI para garantizar el cumplimiento del bloque de legalidad y la gestión óptima de los recursos que se administran.

2.40. Al mismo tiempo, la gestión debe crear esquemas de liderazgo organizacional, fomentar la comunicación y las técnicas de trabajo que promuevan el desempeño y el logro de los objetivos institucionales, y crear una cultura que fomente el reconocimiento del control como parte



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

integrante de los sistemas institucionales para que se lleve a cabo un proceso completo de evaluación de los riesgos asociados con el logro de los objetivos institucionales.

2.41. La Municipalidad de Sarapiquí ha avanzado en la integración de sus procesos financieros, pero aún enfrenta desafíos importantes. Aunque existen esfuerzos para fortalecer la cultura y el liderazgo institucional, así como para mejorar la integración entre áreas como presupuesto, contabilidad y tesorería, estos no han sido suficientes para lograr una gestión financiera eficiente. Es necesario continuar trabajando en la implementación completa de las NICSP y en la integración de los sistemas de gestión para garantizar un uso más eficaz y coordinado de los recursos. Una mayor coordinación y la implementación de sistemas que conecten todas las áreas financieras permitirán mejorar la toma de decisiones y agilizar los procesos, lo cual beneficiará la capacidad de la Municipalidad para alcanzar los resultados planificados.

2.42. Se ha avanzado en la integración de las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera, pero aún enfrenta desafíos en la coordinación completa de las áreas internas. Aunque se han implementado algunos mecanismos de integración y coordinación, persisten fragmentaciones y duplicidades que afectan la eficiencia en la gestión de los recursos. El acompañamiento del jerarca ha sido un factor positivo para fomentar la colaboración entre las áreas, pero es necesario continuar fortaleciendo la estructura de trabajo colaborativo para eliminar vacíos y optimizar los recursos.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.43. Se ha avanzado significativamente en la ejecución de los recursos financieros vinculados a los resultados planificados, implementando mecanismos y herramientas que permiten una trazabilidad clara y la rendición de cuentas periódica. Sin embargo, aún enfrenta desafíos en áreas clave como la sostenibilidad de los recursos, la gestión de riesgos y la capacitación del personal. Es necesario fortalecer la cultura orientada al uso eficiente de los recursos y mejorar la coordinación entre las distintas áreas para garantizar la continuidad y calidad de los productos definidos.

2.44. Se ha logrado implementar mecanismos de control eficientes que le permiten evaluar la eficacia de las operaciones financieras y mejorar la toma de decisiones. Los reportes sistematizados sobre la ejecución de los recursos financieros y el monitoreo periódico han fortalecido la capacidad de la administración para ajustar sus procesos y garantizar la calidad de los productos ofrecidos. Sin embargo, es necesario mejorar la comunicación externa de los resultados financieros para asegurar una mayor transparencia y confianza por parte de la ciudadanía. El enfoque en la cultura de control y la toma de decisiones basada en datos ha sido positivo, pero un mayor esfuerzo en la divulgación pública y la mejora continua de los mecanismos de control contribuirá aún más a la eficacia de la gestión financiera y la rendición de cuentas.

2.45. Se identificó que no se promueve la gestión integrada de los procesos financieros de la Municipalidad. Lo anterior, considerando las siguientes situaciones:



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

- a) No hay mecanismos que fomenten el funcionamiento y la toma de decisiones coordinadas entre los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y proveeduría, con el fin de administrar los recursos de manera eficiente y evitar duplicidades, superposiciones, fragmentaciones o vacíos.
- b) Las competencias técnicas y las habilidades del personal a cargo de la gestión financiera no se han mejorado, incluidas las actividades de capacitación para implementar una gestión orientada a resultados.

2.46. La Municipalidad de Sarapiquí enfrenta serios desafíos en la gestión de sus compras públicas, lo que debilita su capacidad para alinearlas con los objetivos estratégicos y asegurar que estas adquisiciones contribuyan al logro de los resultados institucionales. La falta de un plan de adquisiciones institucional formal e integral de todas las unidades institucionales y el monitoreo deficiente del proceso de compras (principalmente la gran cantidad de adquisiciones que se realizan por caja chica) limitan la efectividad de la Administración en este ámbito.

2.47. Además, no se ha realizado el análisis ni la definición de las medidas para llevar a cabo el mecanismo de compra pública estratégica contemplado en los artículos del 20 al 23 de la Ley General de Contratación Pública, Nro. 9986. Este mecanismo tiene como objetivo fomentar políticas que promuevan el desarrollo social, la sostenibilidad ambiental, la innovación en las compras y la participación de las pequeñas y medianas empresas en los procesos de contratación.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.48. Las oportunidades de mejora señaladas en los párrafos anteriores se vinculan principalmente con la carencia de procedimientos para regular los procesos que intervienen en la gestión financiera, que consideren la integración de los procesos y su vinculación con la planificación institucional, el monitoreo, mejora continua y la administración de los riesgos relevantes. Aunado a que el estilo de dirección existente no promueve la conformación de espacios de trabajo colaborativo entre las unidades, por cuanto la coordinación se realiza de manera directa entre cada unidad y la Alcaldía Municipal

2.49. Asimismo, la Proveduría Institucional impartió capacitaciones sobre los cambios contenidos en la Ley General de Contratación Pública, Nro. 9986, artículo 8 e) y artículo 31 citada Ley y asesorías en el uso del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), para lo cual se dio prioridad a la capacitación de los funcionarios que utilizan con más frecuencia este Sistema; sin embargo, se requiere continuar avanzando en la implementación de acciones de mayor impacto para poner en práctica la visión sobre el nuevo modelo de gestión de compras que incorpora la Ley General de Contratación Pública.

2.50. La mejora continua y la adaptabilidad de la gestión financiera se ven obstaculizadas por las dificultades y riesgos. Esto reduce su capacidad para contribuir efectivamente al logro de los objetivos y metas institucionales. Además, es posible que las adquisiciones no se ajusten a las necesidades reales del ayuntamiento, lo que limitaría la contribución



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

del ayuntamiento a la generación de valor público que se espera lograr con la implementación de adquisiciones públicas estratégicas.

2.51. Por ejemplo, la falta de los mecanismos mencionados para la gestión de resultados en los procesos financieros podría poner en peligro la ejecución oportuna y eficiente de los recursos financieros, lo que podría obstaculizar la pronta atención de las necesidades de la población. Para ilustrar, la Municipalidad de Sarapiquí declaró un superávit de ₡2.330,26 millones en 2023, lo que representaba aproximadamente el 38% de todos los ingresos ejecutados en ese mismo período.

2.52. Asimismo, según el estudio de Implementación de 14 de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) realizado por la CGR y la Auditoría interna municipal; estas normas se encuentran en un nivel básico (60.64%) de cumplimiento de requerimientos relevantes, sin embargo, al ser un estudio parcial de las NICSP, no se conoce con certeza el porcentaje de avance total en la implementación de estas Normas.

### **GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

#### **Debilidades en la gestión de programas y proyectos**

2.53. Según el marco conceptual y estratégico para fortalecer la GpR, los programas y proyectos deben ajustarse a las prioridades de desarrollo, ya que su objetivo es satisfacer de manera efectiva las necesidades de la población y generar valor público. Se deben establecer indicadores y metas en la gestión que incluyan los resultados previstos del producto,



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

efecto e impacto, así como las actividades necesarias para su desarrollo, con plazos y responsables de su cumplimiento y supervisión.

2.54. La creación de estas inversiones abarca desde la generación de un concepto hasta la utilización de bienes y servicios, dependiendo del tipo y naturaleza de intervención, y se lleva a cabo en etapas y sus correspondientes pasos. Es necesario que las organizaciones creen lineamientos, procedimientos y herramientas para guiar su progreso y fomentar una gestión efectiva, anticipada y coordinada.

2.55. La Municipalidad de Sarapiquí ha hecho avances importantes en la formulación de programas y proyectos alineados con la planificación institucional. Se destaca la participación activa tanto de las áreas internas como de las partes interesadas externas, así como la existencia de mecanismos claros para el financiamiento y la vinculación con los planes de desarrollo. Sin embargo, aún se deben mejorar algunos aspectos, como la estandarización de criterios de priorización, el análisis de prefactibilidad y la definición del valor público para todos los proyectos. También es necesario mejorar la asignación temprana de responsables en algunos casos para garantizar una ejecución eficiente.

2.56. Se presentan avances parciales en la aprobación de programas y proyectos, aunque hay áreas que requieren mejoras significativas. Los plazos de los programas y proyectos no siempre se establecen claramente desde su formulación, y no existen mecanismos formales para integrar los proyectos con MIDEPLAN, lo que podría limitar la alineación con las políticas de desarrollo a nivel nacional. Además, aunque se cuenta con



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

criterios y procedimientos para la aprobación y aceptación de proyectos, estos no son consistentes ni estandarizados en todas las áreas, lo que puede generar variaciones en la calidad de la evaluación y aprobación de los proyectos.

2.57. Existen avances en la ejecución de programas y proyectos, especialmente en la mantención de un inventario de proyectos. Sin embargo, se identifican áreas críticas que requieren mejoras. La falta de mecanismos formales y metodologías para la ejecución y coordinación entre las partes ejecutoras está afectando la eficiencia de la ejecución. También se observa que los mecanismos para el control de plazos y la verificación de la calidad no se implementan de manera uniforme, lo que genera retrasos y desigualdad en la calidad de los resultados obtenidos.

2.58. Se han desarrollado controles de los programas y proyectos, como la rendición de cuentas, la identificación clara de los presupuestos, y la implementación de indicadores de eficiencia y mecanismos de costeo. Estos controles permiten un monitoreo adecuado del uso de los recursos y su impacto financiero. Sin embargo, una debilidad importante radica en la ausencia de criterios formales para controlar la calidad y producción de los programas y proyectos, lo que limita la capacidad de hacer ajustes basados en la calidad del desempeño. Para asegurar que los resultados planificados se alcancen de manera óptima, es fundamental que la Municipalidad implemente estándares de control de calidad en todas las áreas involucradas en la ejecución de proyectos. Esto garantizará que los



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

cambios y ajustes necesarios se realicen de manera oportuna, evitando desviaciones en la ejecución y en los resultados.

2.59. Se identificar avances parciales en la creación de normas técnicas y metodologías para la evaluación de programas y proyectos, y se han implementado algunos mecanismos de control para asegurar que se realicen evaluaciones en ciertos casos. Sin embargo, estos esfuerzos no son consistentes ni suficientes para abarcar todos los programas, lo que limita la capacidad de evaluar los efectos reales en la población objetivo. Además, la falta de una evaluación integral de los efectos alcanzados en la población y la ausencia de retroalimentación estructurada para mejorar la formulación de futuros proyectos son deficiencias críticas. Estas limitaciones dificultan la capacidad de la Municipalidad para medir con precisión el avance hacia los resultados planificados y aprender de las experiencias pasadas.

2.60. En complemento a lo indicado, las Normas Técnicas de Presupuesto Público, los proyectos de inversión pública son un conjunto de procedimientos y actividades planificadas y relacionadas entre sí, con un inicio y un fin, que permiten la ejecución de una inversión pública. Estos proyectos incluyen tanto proyectos de desarrollo como proyectos de obra pública, los cuales se caracterizan por no ser recurrentes en el corto plazo. Por otro lado, los programas son un conjunto de proyectos que están conectados para lograr objetivos específicos compartidos.

2.61. Las Normas de control interno para el Sector Público (Normas 1.9, 4.1, 4.5, 5.7) establecen que es necesario contar con actividades de



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

control para garantizar una ejecución efectiva y eficiente, el cumplimiento del bloque de legalidad, la comunicación y la mejora continua. Para una planificación y gestión adecuadas de proyectos, según la norma 4.5.2, las actividades de control deben incluir al menos:

- a) Identificar cada proyecto con el nombre, los objetivos y metas, los recursos y las fechas de inicio y finalización.
- b) Elegir un líder del proyecto con las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de planificación, organización, dirección, control y seguimiento del proyecto.
- c) La planificación del proyecto, la supervisión y el control de su progreso. Además, determinar las repercusiones de cualquier desviación potencial y tomar las medidas correspondientes.
- d) Crear un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para monitorear el proyecto.
- e) Evaluación posterior para evaluar la eficacia del proyecto y proporcionar retroalimentación para próximos esfuerzos.

2.62. La Administración Municipal no ha tomado las medidas necesarias para establecer mecanismos que regulen y a la vez generen claridad sobre las prácticas administrativas saludables y los elementos fundamentales que deben prevalecer en la gestión de programas y proyectos.

2.63. Las restricciones mencionadas podrían resultar en una falta de recursos para llevar a cabo los programas y proyectos, sobrecostos, retrasos, entre otras consecuencias. También podrían afectar la entrega de valor público asociado con la selección de proyectos que tengan un



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

impacto negativo en la comunidad y la falta de comprensión de los objetivos y resultados esperados y alcanzados en la población objetivo.

### **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

#### **Ausencia de acciones básicas en el seguimiento y evaluación de la gestión institucional orientada a resultados**

2.64. No se observan acciones completas y unificadas en la gestión de la Municipalidad de Sarapiquí para el monitoreo y evaluación de sus procesos, teniendo en cuenta la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos, en función de indicadores predeterminados.

2.65. Además, no ha tomado medidas para mejorar las habilidades y las competencias técnicas del personal involucrado en estas actividades, ni ha promovido el liderazgo y la cultura institucional en este ámbito.

2.66. Persisten deficiencias significativas en el fomento del liderazgo y la cultura de seguimiento, así como en la participación de partes interesadas, tanto internas como externas, y en el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal encargado del monitoreo.

2.67. La Municipalidad debe enfocar esfuerzos en implementar acciones de liderazgo y cultura de seguimiento, involucrar a todas las partes interesadas en el monitoreo de los resultados y ofrecer formación especializada al personal responsable de los procesos de seguimiento. Esto permitirá una gestión más efectiva y alineada con los objetivos institucionales.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

2.68. De manera similar, las medidas de monitoreo y evaluación implementadas por la administración municipal no han servido como herramienta efectiva para dar cuenta a las partes interesadas sobre el cumplimiento y el logro de los objetivos establecidos. Además, el seguimiento y la evaluación no se han integrado en la toma de decisiones con el objetivo de llevar a cabo los cambios necesarios para lograr los resultados deseados.

2.69. Sin una cultura sólida de evaluación, sin mecanismos establecidos para la participación interna y externa, y sin fortalecer las competencias del personal, la institución no puede medir adecuadamente el grado de avance y cumplimiento de los resultados planificados ni mejorar la rendición de cuentas. Para avanzar, es crucial que la Municipalidad implemente mecanismos de evaluación basados en indicadores claros, fomente una cultura de evaluación en toda la institución y desarrolle las competencias técnicas necesarias para un monitoreo efectivo.

2.70. Aunque el Gobierno Local monitorea la ejecución del presupuesto y presenta informes anuales de rendición de cuentas sobre las acciones realizadas, estas prácticas carecen de métricas e indicadores relacionados con los productos, el desempeño (eficacia, eficiencia y economía), así como los efectos e impactos generados y su correspondiente vinculación con las orientaciones estratégicas de la Institución.

2.71. Además, los mecanismos para rendir cuentas de forma accesible y comprensible para la ciudadanía son limitados, lo que debilita la transparencia total en la gestión de resultados. Se recomienda mejorar la



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

accesibilidad de los informes y asegurar que la comunicación de los resultados se haga en un lenguaje claro y sencillo para facilitar la participación ciudadana.

2.72. Los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (números 2.11.4 y 2.11.5) indican que en las fases de control y evaluación se deben establecer los mecanismos necesarios para garantizar que la ejecución se mantenga dentro de los límites establecidos en los planes de desarrollo local, se evalúen los resultados y efectos obtenidos en la ejecución de los planes institucionales y se procure el suministro de información confiable y oportuna. También se deben establecer mecanismos para que los resultados de estas etapas contribuyan al proceso de planificación.

2.73. Las Normas de control interno para el Sector Público (2.4 y 5.7) establecen que el personal debe tener las competencias necesarias para operar las actividades de control correspondientes, y que es responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados establecer los procesos necesarios para asegurar razonablemente que la información se transmita a las instancias pertinentes y en el momento adecuado. Dichos procedimientos deben basarse en una estrategia de efectividad y mejoramiento continuo.

2.74. Además, como se especifica en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (apartado 4.5), la evaluación presupuestaria incluye la evaluación cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos, metas y resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario en relación



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

con los resultados previstos. Además, se examina el impacto de esos resultados en el logro de los objetivos, políticas y misión a mediano y largo plazo.

2.75. El marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpR dice que el seguimiento es un proceso para conocer el avance en la utilización de los recursos y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste oportunamente. Mientras tanto, la evaluación es una valoración sistemática del diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos para apoyar el fortalecimiento de la GpR.

2.76. Para llevar a cabo estos procesos, se deben tener en cuenta los productos obtenidos y los efectos e impactos que tienen en los beneficiarios. Esto requiere la creación de indicadores precisos y confiables cuyos resultados permitan tomar decisiones.

2.77. Es necesario contar con sistemas de recopilación y procesamiento de información actualizados, métodos de evaluación, empleados capaces de analizar los datos y líderes comprometidos con la implementación de mejoras, así como la colaboración con otros organismos públicos. De igual forma, el seguimiento y la evaluación deben ser herramientas para mejorar y aprender sobre la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión pública.

2.78. La GpR se centra en el logro de resultados, según el Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas y el Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional. Por lo tanto, es importante considerar la



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

selección y el uso de mediciones o indicadores que brinden una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la organización.

2.79. El escenario mencionado se debe a la falta de herramientas para el proceso de planificación institucional que incluyan las tareas de seguimiento y evaluación, así como a la fragmentación y falta de desarrollo de los registros internos de la municipalidad, lo que dificulta obtener los datos necesarios.

2.80. La principal debilidad radica en la falta de uniformidad en los mecanismos de recolección de datos, la insuficiencia de recursos asignados para garantizar una mejora continua en la calidad de la información, y la ausencia de un enfoque estratégico que integre completamente a todas las áreas. Para optimizar la gestión de datos, la Municipalidad debe ampliar los mecanismos de recopilación, mejorar la formación del personal en el uso de herramientas de datos y asignar recursos suficientes para asegurar la confiabilidad y utilidad de la información en la toma de decisiones.

2.81 La toma de decisiones basada en los resultados de seguimiento y evaluación es deficiente, lo que retrasa los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados. Para mejorar, es necesario formalizar la integración de los datos de evaluación en la planificación y establecer un proceso regular de revisión para garantizar la mejora continua en la gestión institucional.

2.82. Finalmente, si no se toman las medidas indicadas para monitorear y evaluar la gestión institucional, es posible que no se tenga acceso a



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

información de alta calidad para la toma de decisiones y la rendición de cuentas hacia las partes interesadas internas y externas sobre la eficacia de los planes y estrategias que guían el quehacer del Gobierno Local y las actividades a las que se destinan los recursos.

### **3. CONCLUSIONES**

3.1 Según los hallazgos, la Municipalidad de Sarapiquí no cumple con el marco regulatorio y las prácticas aplicables al modelo de gestión de resultados (GpR) en todos sus aspectos importantes.

3.2. En cuanto a la gobernanza, se encontró que la municipalidad no ha tomado medidas formales para implementar un enfoque de gestión para resultados en su trabajo y cultura. Además, no ha establecido los elementos de gobernanza necesarios para implementar este modelo de gestión, lo que implica aumentar el conocimiento, las habilidades y la participación activa de los funcionarios.

3.3. La Municipalidad de Sarapiquí enfrenta desafíos significativos en su gestión para resultados. Aunque ha realizado algunos esfuerzos en planificación y presupuestación, carece de mecanismos formales y sistemáticos para vincular efectivamente las necesidades de la población con los resultados esperados, la asignación de recursos y la medición del impacto. Esto limita su capacidad para generar valor público, usar eficientemente los recursos y adaptarse a las cambiantes necesidades del cantón. Para mejorar, la Municipalidad necesita fortalecer sus procesos de



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

planificación estratégica, implementar un presupuesto por resultados y establecer sistemas robustos de seguimiento y evaluación.

3.4. La Municipalidad de Sarapiquí enfrenta desafíos significativos en su gestión financiera y de adquisiciones. Aunque ha habido algunos avances en la integración de procesos financieros y en la ejecución de recursos vinculados a resultados planificados, persisten importantes áreas de mejora. La falta de mecanismos formales para coordinar eficazmente los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y proveeduría limita la eficiencia en el uso de los recursos. Además, la ausencia de un plan integral de adquisiciones y la falta de implementación de compras públicas estratégicas obstaculizan la alineación de las adquisiciones con los objetivos institucionales. Estos factores, junto con la necesidad de fortalecer la capacitación del personal y mejorar la implementación de las NICSP, impiden que la Municipalidad optimice su gestión financiera y de adquisiciones para lograr resultados efectivos y generar mayor valor público.

3.5. La Municipalidad de Sarapiquí muestra avances parciales en la gestión de programas y proyectos, pero enfrenta desafíos significativos que limitan su efectividad. Aunque ha logrado alinear algunos proyectos con la planificación institucional y ha implementado ciertos controles financieros, persisten debilidades críticas. La falta de criterios estandarizados para la priorización y aprobación de proyectos, la ausencia de mecanismos formales para su ejecución y coordinación, y las deficiencias en el control de calidad y evaluación de resultados



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

obstaculizan la capacidad de la Municipalidad para generar el valor público esperado. Es fundamental que se establezcan procedimientos claros y consistentes en todas las etapas de la gestión de programas y proyectos, desde su formulación hasta su evaluación, para asegurar que las inversiones públicas respondan efectivamente a las necesidades de la población y contribuyan al desarrollo del cantón.

3.6. Además, la gestión no visualiza acciones integrales y consolidadas para el seguimiento y la evaluación de los procesos, considerando la ejecución y los resultados de las políticas, planes, programas y proyectos con base en indicadores predefinidos. El seguimiento y la evaluación no se han integrado en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los cambios necesarios para lograr los resultados deseados.

3.7. A partir de lo mencionado, la administración debe tomar medidas para alinear los diversos procesos con un enfoque de gestión para resultados, de manera que se fomente la responsabilidad por los resultados en todas las áreas de la Institución y se cuente con insumos para dar seguimiento, evaluar y mejorar la gestión de los procesos bajo una visión integral y sistémica direccionada a la atención efectiva de las necesidades prioritarias del Cantón.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

### **4. DISPOSICIONES**

4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Nro. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno establecen las siguientes disposiciones, que son de acatamiento obligatorio y deben cumplirse dentro del plazo (o en el término) otorgado para ello, ya que su incumplimiento no es justificado con la ley.

4.2. En caso de incumplimiento injustificado de las disposiciones emitidas, la Unidad de Auditoría Interna tiene la facultad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de estas disposiciones, así como de evaluar el establecimiento de las responsabilidades correspondientes.

### **A LA SRA. VANESSA RODRIGUEZ EM SU CALIDAD DE ALCALDESA MUNICIPAL**

4.3. Elaborar un diagnóstico de brechas y necesidades de conocimiento sobre la gestión para resultados a nivel institucional y posteriormente establecer e implementar un plan institucional de capacitación para el desarrollo de fortalezas y el cierre de las brechas identificadas en el diagnóstico, este plan deberá contener los indicadores para evaluar la atención de las brechas y necesidades identificadas en el diagnóstico.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición deberá remitir al Concejo Municipal y a la Auditoría Interna



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

- A más tardar el 31 de enero de 2025, un oficio en el que haga constar la elaboración del diagnóstico.
- A más tardar el 31 de mayo de 2025, un oficio en el que haga constar el establecimiento del plan de capacitación.
- A más tardar el 31 de octubre de 2025, un oficio en el que haga constar la implementación del plan de capacitación, que incluya la medición de los indicadores establecidos y la cantidad de funcionarios capacitados.

4.4. Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un procedimiento para la formulación, seguimiento, evaluación y mejora continua del proceso de planificación para resultados y su vinculación con el proceso presupuestario. El procedimiento deberá contener al menos:

- a) Actividades, plazos y responsables.
- b) Mecanismos para la identificación participativa de las necesidades de la población y la definición del valor público.
- c) Mecanismos de control para garantizar la vinculación entre la planificación institucional y el proceso presupuestario acorde con una visión plurianual.
- d) Mecanismos de rendición de cuentas interna y externa sobre el cumplimiento de la planificación de largo, mediano y corto plazo.
- e) Indicadores para medir la mejora de la gestión institucional.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición deberá remitir al Concejo Municipal y a la Auditoría Interna:



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

- A más tardar el 30 de abril de 2025, un oficio mediante el cual acredite la elaboración, oficialización y divulgación del procedimiento.
- En cuanto a la implementación, deberá remitir dos informes de avance, el primero al 31 de julio de 2025 y el segundo al 29 de noviembre de 2025.

4.5. Según el artículo 123 del Código Municipal, elaborar el manual de procedimientos que regule los procesos relativos a la gestión financiera y adquisiciones considerando la Ley Nro. 9986 y someterlo mediante oficio a la aprobación del Concejo Municipal. Una vez se comuniqué lo resuelto por el Concejo Municipal, el manual deberá ser divulgado a las unidades y funcionarios competentes. El manual debe considerar al menos:

- a) La descripción de las actividades y tareas a realizar en cada uno de los procesos, así como la designación del personal participante.
- b) Mecanismos de coordinación e integración de los procesos.
- c) La definición de las herramientas de control que regulen cada proceso, alineadas a la normativa aplicable y a la estrategia institucional.
- d) Mecanismos de control para que se realice el proceso completo de valoración de los riesgos asociados a los procesos.
- e) Mecanismos de mejoramiento continuo en la gestión de los recursos financieros.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición deberá remitir a la Auditoría Interna:



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

- A más tardar el 31 de mayo de 2025, un oficio que haga constar que se elaboró y sometió a aprobación del Concejo Municipal la propuesta del manual de procedimientos.
- Dos meses posteriores a la aprobación del manual, deberá remitir un oficio mediante el cual se acredite la divulgación del manual de procedimientos.

4.6. Elaborar conforme al marco normativo aplicable, oficializar, divulgar a nivel institucional e implementar, una metodología que permita gestionar los programas y proyectos a ejecutar en el Cantón, tanto los Proyectos Comunales, como los Proyectos Viales (toda Obra Pública) la cual incluya al menos:

- a) Formulación de programas y proyectos priorizados y vinculados a la planificación institucional para resultados, que incorpore la definición del valor público a alcanzar para cada caso.
- b) La determinación de criterios para la elaboración del perfil y para la aplicación de análisis de prefactibilidad y factibilidad.
- c) Determinación de criterios para la aprobación de los programas y proyectos.
- d) Mecanismos para la ejecución, control y la evaluación de los programas y proyectos.
- e) Mecanismos para la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo de las distintas fases de la gestión de los programas y proyectos.



## MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

Al servicio de la Comunidad

OF-AI-MS-86-2024

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición deberá remitir a la Auditoría Interna:

- A más tardar el 29 de febrero de 2025, un oficio que acredite el nivel de avance en la elaboración de la metodología.
- A más tardar el 30 de agosto de 2025, un oficio que acredite la elaboración, oficialización y divulgación de la metodología.
- A más tardar el 15 de noviembre de 2025, un oficio que haga constar el avance en su implementación.

Cordialmente

*Lizeth Bermúdez Jiménez*  
Auditora Interna