



MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 1 de 20

Señores (as) (itas)

**Concejo Municipal**

**Rónald Araya Solís**, Alcalde

**Mariana Castro Mora**, Planificadora Municipal

MUNICIPALIDAD DE ZARCERO

**Asunto:** Servicio de Asesoría de la Auditoría Interna en materia de implementación del modelo de planificación, basado en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Estimados Señores (as) (itas):

Reciban un saludo cordial. Les comunico el Servicio de Asesoría con la referencia MZ-AI-INF-AS-0009-2023, relacionado con la implementación en la Municipalidad de Zarcero del modelo de planificación basado en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), desarrollado por la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República (CGR), según consta en la notificación DFOE-CAP-0235 (2815), del 09 de marzo de 2023, dirigida al suscrito.

Este informe tiene fundamento en lo dispuesto por la Ley General de Control Interno, número 8292, artículo 22, Inciso d), el cual expresa:

*“Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:*

*(...)*

*d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.”* (El subrayado no es del original).

El servicio de asesoría tiene como objetivo mostrar la importancia para la Municipalidad de Zarcero de sustentar la planificación institucional en el modelo gestión de resultados, en observación de la instancia contenida en la Directriz 093-P, publicada en La Gaceta número 231 del 06 de diciembre de 2017, en los términos que se presentan a continuación:





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 2 de 20

**DIRECTRIZ SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS  
EN EL DESARROLLO, DIRIGIDA AL SECTOR  
PÚBLICO**

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

Como complemento de lo anterior, la Auditoría Interna comunicó por correo electrónico, con fecha 16 de septiembre de 2021, dirigido a los señores Rónald Araya Solís, Alcalde, y Laura Solano Araya, Vicealcaldesa Primera en ese período, el decreto ejecutivo número 43056-PLAN-H, publicado en La Gaceta número 178, con el cual se dictó la Creación de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN. El artículo 2 de este decreto establece lo siguiente:

Artículo 2º—La Comisión Hacienda-MIDEPLAN tendrá como objetivos primordiales coordinar, asesorar, formular e implementar lineamientos, instrumentos y productos, en el marco de su competencia, que permitan avanzar hacia la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en la gestión pública.¶

Dentro de las motivaciones existen además los compromisos del País, “en un marco de referencia internacional impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos”<sup>1</sup>. En este ámbito, es relevante destacar las buenas prácticas planteadas por esta última entidad y el Banco Mundial<sup>2</sup> en lo concerniente al desarrollo, de la forma que se presenta a continuación:

<sup>1</sup> Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público de la CGR. Enero 2023. Pág.2.

<sup>2</sup> Libro de Consulta. OCDE|BANCO MUNDIAL. Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo. Compromisos de Cooperación: Gestión Orientada a Resultados. Primera Edición. Páginas xii y xiii. (<http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>).





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 3 de 20

### GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

#### Administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a la consecución de resultados

43. La gestión orientada a la consecución de resultados significa administrar e implementar la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizar la información para mejorar la toma de decisiones.
44. Los **países socios** se comprometen a:
  - Reforzar los vínculos entre las estrategias de desarrollo nacional y los procesos presupuestarios anuales y multianuales.
  - Procurar establecer marcos de información y de supervisión orientados a resultados que supervisen el avance de acuerdo con dimensiones clave de las estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales y que estos marcos sigan un número de indicadores de fácil gestión, cuyos datos son disponibles sin costes excesivos (**Indicador 11**).
45. Los **donantes** se comprometen a:
  - Vincular la programación y los recursos con los resultados y alinearlos con los marcos de evaluación del desempeño de los países socios, evitando introducir indicadores de desempeño que no sean coherentes con las estrategias de desarrollo nacionales de los países socios.
  - Trabajar con los países socios para apoyarse lo más posible en los marcos de evaluación del desempeño orientados a los resultados de los países socios.
  - Armonizar sus requerimientos del concepto de supervisión y realización de informes con los países socios, ponerse de acuerdo en formatos comunes para informes periódicos, de la manera más extensa posible, hasta que puedan confiar más ampliamente en los sistemas de evaluación estadística y supervisión de los países socios.
46. Los **países socios** y los **donantes** se comprometen conjuntamente a:
  - Trabajar juntos en enfoques participativos para fortalecer las capacidades de los países a desarrollar una gestión basada en los resultados y la necesidad de la misma.

Una razón ineludible, por la que las municipalidades deben considerar en la planificación todas aquellas iniciativas que contribuyan a maximizar el logro de los resultados en favor del desarrollo humano y, en general, del cantón administrado, es el mandato contenido en la Carta Magna. Al respecto, la Contraloría General de la República indica<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público de la CGR. Enero 2023. Pág.2.





**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**29 de septiembre de 2023**

**MZ-AI-INF-AS-0009-2023**

**Página 4 de 20**

*"(...) ese enfoque de gestión pública no es ajeno al marco normativo nacional vigente, pues deriva de la aplicación de los principios de la Constitución Política establecidos en los artículos 11, 50, 140 inciso 8) y 176, que señalan la obligación de las entidades y órganos del Estado costarricense de procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Específicamente, respecto a la adopción del enfoque de gestión para resultados, se debe señalar que en el mencionado artículo 11 de la Constitución Política se establece que: "La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas". Es importante retomar que en el artículo en comentario el constituyente hace referencia a la administración pública en sentido amplio, asimismo, se indica que el legislador debe desarrollar un sistema que cubra a todas las instituciones públicas, por lo tanto, se concluye que es una obligación constitucional de todas las administraciones públicas adoptar el modelo de gestión para resultados."*

Manifiesta además el Ente Contralor, dentro de los derechos de la ciudadanía, lo siguiente<sup>4</sup>:

*"Cabe señalar que la GpR forma parte del derecho fundamental de las personas administradas al buen y eficiente funcionamiento de los servicios públicos en general. De acuerdo con la Sala Constitucional, este derecho implica que los servicios públicos "... sean prestados con elevados estándares de calidad, el cual tiene como correlato necesario la obligación de las administraciones públicas de prestarlos de forma continua, regular, celer, eficaz y eficiente" (Resolución N° 07193 del 05 de mayo de 2009). Además, la GpR guarda un estrecho vínculo con las disposiciones normativas de la Ley de Administración Financiera de la República y de Presupuestos Públicos, N° 8131, Ley de Planificación Nacional, N° 5525, entre otras que en este documento se detallan, las cuales son de especial relevancia para la Administración Pública al orientar la responsabilidad de realizar el mejor uso posible de los escasos recursos públicos para enfrentar las necesidades del país."*

<sup>4</sup> Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público de la CGR. Enero 2023. Pág.3.





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 5 de 20

De conformidad con lo anterior, el Gobierno Local de Zarcero está constitucionalmente facultado para adoptar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, promovido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en el sector gubernamental bajo su rectoría, como mecanismo para el uso eficiente de los recursos en la satisfacción del interés público en su máxima expresión, cumpliendo con ello el concepto rector institucional incorporado en la Misión y Visión de la Municipalidad de Zarcero<sup>5</sup>, definidas de la siguiente manera:



## Misión

**Somos una Municipalidad, que gestiona sosteniblemente los recursos del cantón, procurando el desarrollo local, económico, social y cultural por medio de la prestación de servicios públicos de calidad, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y visitantes del cantón.**

## Visión

**Ser una Municipalidad que fomente el crecimiento integral y sostenible de los habitantes y visitantes del cantón por medio de servicios y procesos innovadores, oportunos y de calidad.**

### **RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS APLICADAS EN LA MUNICIPALIDAD DE ZARCERO, RESPECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PLANIFICACIÓN BASADO EN LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO**

Producto de la aplicación de la herramienta de evaluación proporcionada por la Contraloría General de la República, sobre las prácticas identificadas en la Municipalidad de Zarcero, las cuales califican como coherentes con la gestión para resultados, se obtuvo la siguiente calificación:

<sup>5</sup> Plan Estratégico Municipal aprobado por el Concejo Municipal, Artículo III, Inciso 13, Sesión Ordinaria 072-2021 del 14 de septiembre de 2021.





MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 6 de 20

 EJES	Nivel alcanzado				
	OPTIMIZANDO	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO	INICIAL
Gobernanza					
Planificación					
Presupuesto					
Gestión financiera/Adquisiciones					
Gestión programas/ proyectos					
NIVEL GENERAL					

Fuente: Elaboración propia, Auditoría Interna de la Municipalidad de Zarcero, con base en las herramientas facilitadas por la Contraloría General de la República.

La puntuación en el nivel INICIAL obedece a la existencia en el organigrama funcional de una unidad administrativa de planificación que, hasta el 2021, carecía del liderazgo de una persona profesional en ese campo. En la Municipalidad de Zarcero dicha unidad fue incorporada con la debida caracterización en el Manual de Organización y Funciones<sup>6</sup>, así como en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos<sup>7</sup>, más no fue sino hasta el 01 de marzo de 2023 que el Municipio concursa la plaza vacante y nombra a la persona titular.

El nivel alcanzado es también congruente con lo expresado por la unidad de Planificación Municipal, mediante el oficio MZ-PLA-OF-0004-2023 del 07 de agosto de 2023. Las aseveraciones hechas versan de la siguiente forma:

<sup>6</sup> Aprobado por el Concejo Municipal según consta en el Artículo III, Inciso 2, de la Sesión Extraordinaria número 96 del 24 de Julio del 2019.

<sup>7</sup> Aprobado por el Concejo Municipal en la Sesión Ordinaria numero 017-2020 del 25 de agosto de 2020, mediante el acuerdo MZ-SCM-272-20.



**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**29 de septiembre de 2023**

**MZ-AI-INF-AS-0009-2023**

**Página 7 de 20**

1. La alcaldía (Sic) solicita a la encargada de planificación ser la responsable de analizar la situación actual en la que se encuentra la municipalidad en el tema de GpRD.

2. Después del análisis realizado por la persona encargada, para este eje se refleja que las acciones que aquí se desean analizar para el caso de la municipalidad de Zarcero se encuentran en un proceso de estudio y análisis para conocer la estrategia de implementación de esta metodología y mejorar la gestión de la municipalidad.

3. *Para el caso del eje de planificación en la mayoría de las acciones se encuentran en proceso de estudio para conocer cuáles son las estrategias de implementación.*

4. *En el proceso de planificación se han realizado esfuerzos por conocer la percepción de las organizaciones comunales en relación a (Sic) las necesidades que cada una de ellas presentan, por ejemplo, en los últimos dos meses el departamento de Planificación ha tratado de conocer quiénes son las personas a las que el pueblo eligió como Síndicos y desde su labor dar a conocer a la municipalidad sus necesidades para que esta pueda apersonarse.*

5. *Además, a nivel interno se está trabajando en la elaboración de lineamientos e instrumentos que se le facilitara a cada una de las personas que deben de elaborar distribución presupuestaria ya sea para presupuesto ordinario o extraordinario, así también se conformó una comisión institucional de presupuesto, de manera que se informa a todos los funcionarios que el proceso de formulación de presupuesto va a iniciar y que cada uno de ellos puede presentar proyectos en donde se vean beneficiados la población civil o bien para realizar mejoras en los departamentos municipales.*

6. *Por otra parte, en relación a (Sic) los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo, se establece como responsable la planificadora de la municipal, donde también actualmente trabaja en la elaboración de instrumentos que le permitan tener un mayor control, seguimiento y evaluación de cada una de las metas planteadas en los instrumentos de planificación (planes de largo, mediano y corto plazo).*

7. *Además, se detalla más a fondo en el criterio específico de la institución que se ha venido realizando en cada una de las acciones, así como en cuales se encuentran en proceso de estudio de la metodología para implementarlo dentro de la institución.*





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 8 de 20

8. . En el eje de Presupuesto, muchas de las acciones que se están realizando actualmente responde a las acciones de la metodología de implementación de Gestión para Resultados de Desarrollo, si bien no el 100% de las acciones son llevadas a cabo, desde los departamentos de Planificación, Presupuesto y Alcaldía Municipal trabajan en una estrategia para la implementación de estas acciones y que con esto se vea afectado de manera positiva la gestión de la municipalidad.

9. La municipalidad como gestora de desarrollo de proyectos en la mayoría de los ejes presenta deficiencias y es a partir de los resultados reflejados de esta que se busca una estrategia de implementación en cada uno de los ejes como objetivo de mejora para la institución.

10. Muchas de las acciones establecidas en la herramienta facilitada se están llevando a cabo en su totalidad o de manera parcial, sin embargo, no se cuenta con una cultura de documentación de estos, por lo que se toma en cuenta para que desde ahora y en los próximos años se pueda tener evidencia de que estas acciones se están ejecutando.

11. En el caso del eje de seguimiento y evaluación lastimosamente la municipalidad carece de lineamientos establecidos actualmente por lo que se busca una estrategia de implementación de estas acciones para tener una mejor gestión.

12. A nivel general y para concluir la municipalidad de Zarcero se compromete a estudiar más a fondo esta metodología de GpRD e ir inculcando en la cultura de la institución cada una de estas acciones para mejorar cada día, teniendo en un plazo de unos 4 a 5 años implementando cada una de las acciones determinadas en la herramienta.

## ASPECTOS RELEVANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ZARCERO

### Creación del área de Planificación

La constitución de una unidad administrativa para la planificación municipal tuvo lugar con la elaboración del Manual de Organización y Funciones, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal, según consta en el Artículo III, Inciso 2, de la Sesión Extraordinaria número 96 del 24 de julio de 2019. No obstante, el nombramiento del personal de dicha área no fue realizado en esa fecha, sino hasta el 01 de marzo de 2023.



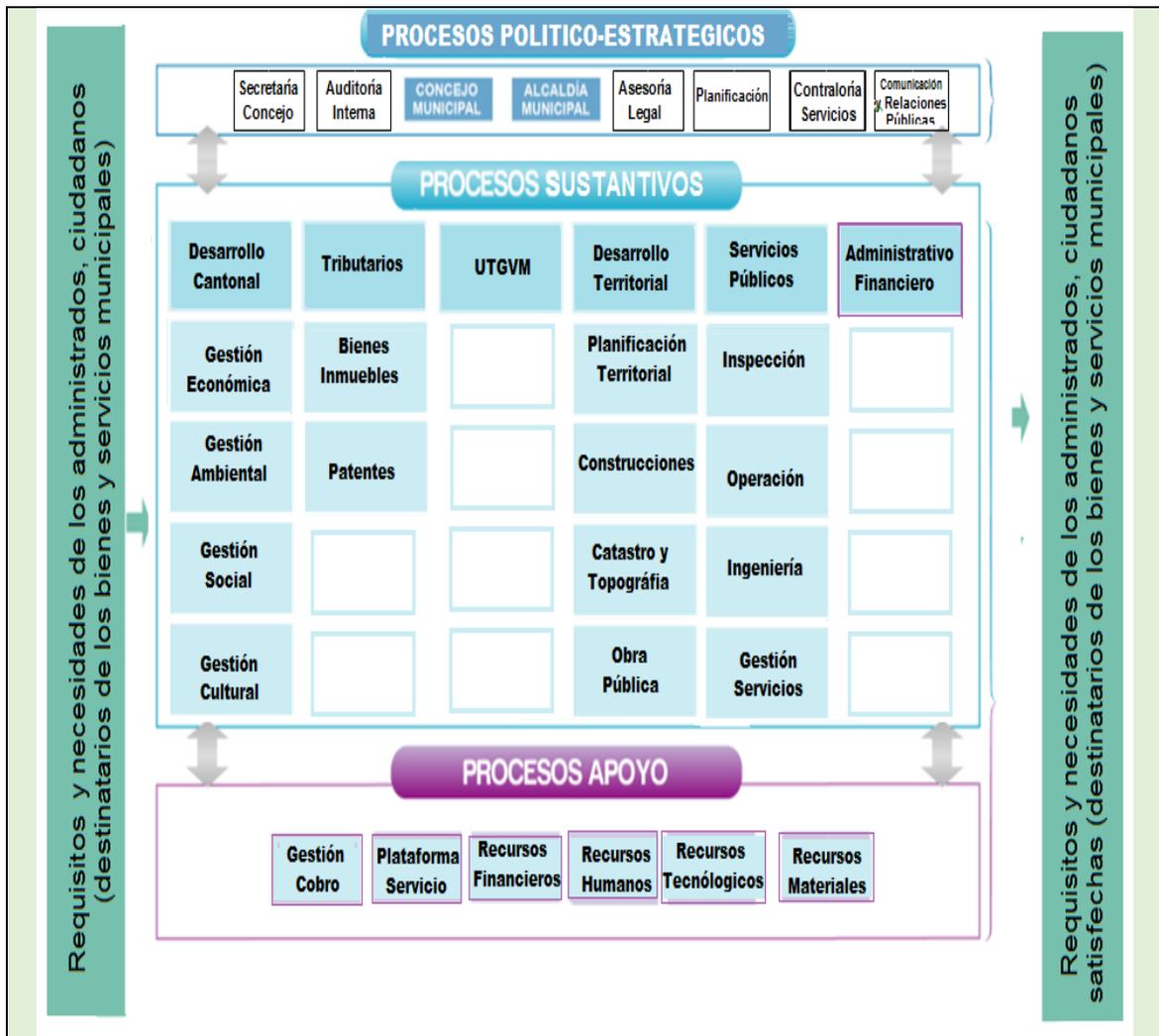
MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 9 de 20

La ubicación en el mapa de procesos y en el organigrama funcional, respectivamente, se planteó de la siguiente forma:



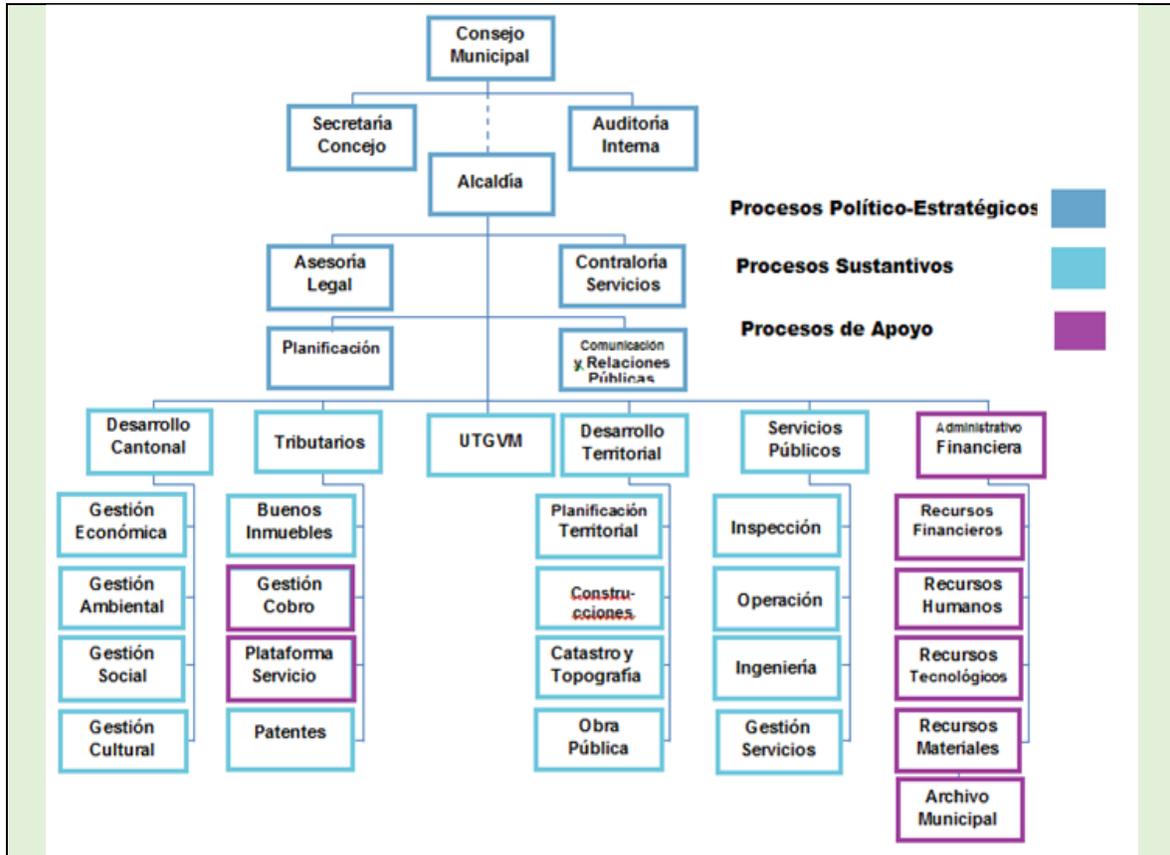


MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 10 de 20



### Caracterización del cargo de Planificador

Con la formulación del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, en la Sesión Ordinaria numero 017-2020 del 25 de agosto de 2020, mediante el acuerdo MZ-SCM-272-20, el puesto de Planificador es delimitado entre las funciones, responsabilidades, requisitos, entre otras variables.



29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 11 de 20

### Manejo del proceso de planificación previo al período 2019

Mediante el oficio MZ-AM-264-2021, del 30 de abril de 2021, la Alcaldía expresó:

Debo señalar que, desde que asumimos la labor de la dirigir esta noble institución el primero de mayo del 2016, hago constar que, hemos compartido las diferentes funciones encomendadas en el Código Municipal; entre ellas, la jefatura de las distintas áreas administrativas que conforman el municipio.
Así mismo, su persona desde el primer año de gestión, asumió la conducción de lo que se denominaba la Oficina de la Mujer y posteriormente en abril del 2018, de la Oficina de Desarrollo Económico.
Como es sabido, la aprobación del Manual de Organización y Funciones crea la Dirección de Desarrollo Cantonal, la cual reúne y transforma las áreas anteriores, e integra el departamento de Gestión Ambiental.

Con el oficio MZ-AM-321-2022, del 28 de junio de 2022, la Alcaldía redefine la delegación de funciones en la Vicealcaldía Primera, de acuerdo con lo ordenado por la Ley para el Fortalecimiento de las Vicealcaldías y Viceintendencias Municipales, número 10188, la Alcaldía manifestó la delegación de la planificación de la siguiente manera:

3- Coordinar y realizar las labores relacionadas con la planificación institucional.
--

La acción anterior la realizó el titular de la Alcaldía, con la siguiente observación:

Es importante señalar que en relación a (Sic) las funciones indicadas en los numerales 1 y 3, a (Sic) ser Coordinador (a) de Desarrollo Cantonal y Encargado de Planificación, las mismas se asignan hasta tanto no se cuente con el personal administrativo correspondiente para su realización. Lo anterior, se asignan (Sic) considerando la formación académica, profesional y la experiencia en las áreas relacionadas.
--





**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**29 de septiembre de 2023**

**MZ-AI-INF-AS-0009-2023**

**Página 12 de 20**

La delegación de funciones a la Vicealcaldía Primera, con mención del proceso de planificación como parte de las labores encomendadas a la persona titular de ese cargo, fue publicada en La Gaceta 155, del 17 de agosto de 2022. Anterior a esa fecha, no se obtuvo evidencia de la delegación de funciones a la Vicealcaldía Primera, más allá de lo expresado por la Alcaldía en el oficio citado, número MZ-AM-321-2022, del 28 de junio de 2022.

De conformidad con la cronología de los hechos relatados en este apartado, hasta el 2019 presuntamente la persona titular de la Vicealcaldía Primera coordinaba, con la persona encargada de la administración del proceso presupuestario, lo relacionado a la asignación del contenido económico en los diferentes rubros; asimismo, presuntamente coordinaba la elaboración de los documentos de planificación de mediano y largo plazo, por citar: el Plan Estratégico Municipal, el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, los planes plurianuales, entre otras actividades estratégicas.

**Inicio de operaciones de la unidad administrativa de Planificación Municipal**

Como se ha explicado, el 01 de marzo de 2023 se nombró a la persona titular de la unidad administrativa de Planificación, la cual es de carácter unipersonal.

No se obtuvo de esa dependencia los documentos relacionados con el programa de trabajo ni el presupuesto asignado, concerniente al 2023 y 2024, por lo que se infiere que existe una coordinación con el superior jerárquico inmediato que es la persona titular de la Alcaldía. En el plano operativo, se deduce que hay una coordinación con la persona encargada de la presupuestación municipal, la cual está subordinada a la Dirección Administrativa Financiera. Las condiciones descritas constan en el oficio MZ-PLA-OF-0008-2023, con fecha 26 de septiembre de 2023.

Según las condiciones expuestas, el período 2023 se constituye como un lapso de preparación para un ejercicio robusto de la actividad de planificación a partir del período 2024. Por ende, la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) sería una de las actividades que estarían siendo evaluadas en su etapa introductoria en la Municipalidad de Zarcero, tal como se expresó en el oficio MZ-PLA-OF-0004-2023 (Cita textual):





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 13 de 20

Después del análisis realizado por la persona encargada, para este eje se refleja que las acciones que aquí se desean analizar para el caso de la municipalidad de Zarcero se encuentran en un proceso de estudio y análisis para conocer la estrategia de implementación de esta metodología y mejorar la gestión de la municipalidad.

La municipalidad como gestora de desarrollo de proyectos en la mayoría de los ejes presenta deficiencias y es a partir de los resultados reflejados de esta que se busca una estrategia de implementación en cada uno de los ejes como objetivo de mejora para la institución.

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN BASADO EN LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO (GpRD)**

Tomando en consideración las aseveraciones realizadas en la herramienta de consulta empleada para el presente estudio de seguimiento de la gestión pública, así como los antecedentes de la función de planificación en la Municipalidad de Zarcero, sumando a esto las declaraciones hechas mediante los oficios MZ-PLA-OF-0004-2023 y MZ-PLA-OF-0008-2023, la Municipalidad de Zarcero está en un nivel incipiente de la implementación del modelo GpRD.

Esta forma de planificar ha sido concebida como una novedad administrativa, a partir de los insumos facilitados por la Contraloría General de la República, producto del presente estudio, más la información que suministró la Auditoría Interna en el período 2022. La Auditoría Interna fue reestablecida, como órgano de control interno de la Municipalidad de Zarcero, a partir del 01 de junio de 2021. En el 2022 realiza la primera incursión en el proceso de concientización sobre la gestión para resultados, notificando a la Alcaldía mediante el oficio MZ-AI-120-2022, del 30 de junio de 2022, la Directriz sobre el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP 2023-2026). En dicho documento se concluyó expresando:





**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**29 de septiembre de 2023**

**MZ-AI-INF-AS-0009-2023**

**Página 14 de 20**

En su artículo 2 se exhorta a las instituciones públicas a dar prioridad al PNDIP 2023-2026 y asignar los recursos necesarios. Además, Indica que se conformarán los equipos de trabajo con la participación de las entidades involucradas.

El plan se formulará de acuerdo con el Modelo de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), dispuesto en la Directriz número 093-P, del 30 de octubre del 2017 (Artículo 5).

En ese orden de ideas, la Auditoría Interna ha venido actualizando a la Administración sobre las acciones gubernamentales, con instancias al sector municipal, sobre las estrategias adoptadas para orientar el desarrollo del país, por citar, la comunicación con el oficio MZ-AI-OF-0040-2023 del 21 de febrero de 2023, del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 y los Anexos Técnicos, publicados en La Gaceta 32 de la fecha del oficio indicado. El informe se pasó en los siguientes términos:

La Auditoría Interna les colabora con la remisión del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026 y los Anexos técnicos, publicados en La Gaceta número 32 del 21 de febrero de 2023, mediante el decreto ejecutivo número 43903-PLAN.

Se tiene entonces una conjunción de acciones desde la perspectiva de la fiscalización, por un lado, la Auditoría Interna inicia en el 2022 con reportes a la Administración sobre el tema de gestión para resultados, desde la óptica de la asesoría, mientras que en el 2023 se desarrolla un trabajo conjunto entre esta dependencia y la Contraloría General de la República, mediante el estudio sobre la implementación del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

## **APRENDIZAJE**

El Proceso de Planificación y la Auditoría Interna, producto del estudio realizado, han logrado obtener un aprendizaje sobre la situación vigente y los cambios que conviene evaluar, con miras a mejorar el desempeño de la Municipalidad de Zarcero. La lección aprendida se resume de la siguiente forma:



29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 15 de 20

#### Aporte del Proceso de Planificación y de la Auditoría Interna

- *La actividad de planificación se ha realizado en la Municipalidad de Zarcero sin obedecer a un orden sistemático, sino mediante acciones dispersas que incluyen la formulación de ideas rectoras, ejecución y evaluación del desempeño, pero vistos estos procesos como requisitos del sistema de fiscalización superior de la Hacienda Pública, más no como una retroalimentación para el mejoramiento de la gestión pública en favor de los administrados, dando cabida a la inserción de mejoras en el plano operativo y estratégico.*
- *Con el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), se espera un redireccionamiento del proceso ordinario que se ha venido observando en la Municipalidad, de tal forma que se fortalezca las ideas rectoras emanadas por el Gobierno Local, se armonice la planificación con la instauración de un sistema de valoración del riesgo institucional y de autoevaluación del sistema de control interno y, finalmente, se amplíe el espacio para la evaluación de los resultados y de los ajustes requeridos para maximizar el logro de los objetivos institucionales.*

### CIERRE DE BRECHAS

Dadas las características operativas vigentes y muy especialmente por las condiciones en que se ha desarrollado el proceso de planificación en la Municipalidad de Zarcero, existe una oportunidad de constituir un proceso de orden estratégico en la formulación de los planes de corto, mediano y de largo plazo.

La ventaja viene dada por el importante paso dado por la Municipalidad de Zarcero en marzo de 2023, de contratar a una persona profesional como responsable de la unidad administrativa de Planificación Municipal, una plaza que estuvo vacante desde su creación en agosto de 2020, con la aprobación del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, un año después de que fuera aprobado el Manual de Organización y Funciones, el cual introdujo la planificación como un proceso político estratégico a cargo de la Alcaldía.

Sustentado en lo anterior, la Administración se ha comprometido a adoptar el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), tal como reza en la siguiente expresión:





29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 16 de 20

A nivel general y para concluir la municipalidad de Zarcero se compromete a estudiar más a fondo esta metodología de GpRD e ir inculcando en la cultura de la institución cada una de estas acciones para mejorar cada día, teniendo en un plazo de unos 4 a 5 años implementando cada una de las acciones determinadas en la herramienta.<sup>8</sup>

Partiendo de las consideraciones anteriores, se sugiere a la Administración definir una hoja de ruta, la cual contemple los seis ejes que la Contraloría General de la República ha utilizado en la evaluación, por citar:



Fuente: Contraloría General de la República.

## CONCLUSIÓN

Siguiendo el curso de una ilación lógica, los hechos expuestos conllevan a las siguientes conclusiones:

1. La Municipalidad de Zarcero se encuentra en una etapa básica de la gestión para resultados, por lo que requiere un reordenamiento de las actividades que hasta hoy se han ejecutado, con miras a incrementar el valor público de los servicios que presta a la Comunidad, mediante la implementación de la metodología del modelo de Gestión de Resultados para el Desarrollo (GpRD), promovida por el Ministerio de Planificación Nacional y de Política Económica (MIDEPLAN)-.

<sup>8</sup> MZ-PLA-OF-0004-2023, 07 de agosto de 2023.





**MUNICIPALIDAD DE ZARCERO**  
**AUDITORÍA INTERNA**

**29 de septiembre de 2023**

**MZ-AI-INF-AS-0009-2023**

**Página 17 de 20**

2. La gestión para resultados es un concepto circunscrito en las sanas prácticas de control interno. Bajo esta percepción, es insoslayable el ejercicio de la gestión pública sin entrelazar en cada decisión la actitud de un "Buen Padre de Familia", como salvaguarda del Patrimonio del Estado<sup>9</sup>.
3. La gestión para resultados se concibe como un mandato constitucional<sup>10</sup>, como una obligación de la administración pública de procurar el mayor beneficio para los habitantes por medio de una producción que estimule la equidad en la distribución de la riqueza.
4. La gestión para resultados está ligada a la conducta proba esperada en la gestión pública, como escudo contra la corrupción<sup>11</sup>, así como a los principios fundamentales del servicio público<sup>12</sup>.
5. Por lo tanto, la gestión para resultados es una actividad preceptiva en el sector público y su adopción en la Municipalidad de Zarcero conllevará a una mejor satisfacción del interés de las personas residentes y visitantes del Cantón.

La Auditoría Interna espera el fortalecimiento del sistema de control interno al menos con las dos acciones siguientes:

1. Que el Gobierno Local acuerde la incorporación del presente informe de asesoría en el proceso de planificación, así como la adopción del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) como base de la Planificación Municipal a partir del período 2024, atendiendo la instancia hecha mediante la Directriz 093-P, publicada en La Gaceta número 231, del 6 de diciembre de 2017, cuyo artículo 1 establece la aplicabilidad del modelo descrito en los entes públicos con autonomía política constitucional, grupo en el cual están comprendidos los municipios.
2. Que a partir de los acuerdos citados en el punto 1, la Administración estructure los cambios necesarios para contar como mínimo con los siguientes instrumentos:

<sup>9</sup> Ley General de Control Interno, número 8292, artículo 8.

<sup>10</sup> Constitución Política de Costa Rica, artículos 11, 50, 140 inciso 8) y 176.

<sup>11</sup> Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, número 8422, artículo 3.

<sup>12</sup> Ley General de la Administración Pública, número 6227, artículo 4.





MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 18 de 20

- ✓ Marco orientador de la gestión para resultados.
- ✓ Formulación de la normativa interna (Normas nuevas o modificación de las actuales).
- ✓ Emisión de los procedimientos operativos en las fases de ejecución, seguimiento, evaluación de resultados y rendición de cuentas.

Atentamente,

**Auditor Interno**

jprs

**Anexo:** Oficio de la Contraloría General de la República, DFOE-CAP-0235.

C: *Dirección Administrativa Financiera.*  
*Dirección Tributaria.*  
*Dirección de Desarrollo Cantonal.*  
*Dirección de Desarrollo Territorial.*  
*Dirección de Servicios Públicos.*  
*Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal.*  
*Comité de Control Interno.*  
*Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Zarcero.*  
*Archivo.*





MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 19 de 20

ANEXO (DFOE-CAP-0235)



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa  
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades

Al contestar refiérase  
al oficio N° **2815**

9 de marzo, 2023  
DFOE-CAP-0235

Licenciado  
José Rolando Pérez Soto  
Auditor Interno  
Municipalidad de Zarcero  
[rperez@zarcero.go.cr](mailto:rperez@zarcero.go.cr)

Estimado señor:

**Asunto:** Invitación a la capacitación sobre la fiscalización del enfoque de gestión para resultados

Como es de su conocimiento la Contraloría General se encuentra ejecutando un proyecto para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas del sector público. En concordancia con ello, a partir de la invitación remitida en el mes de octubre de 2022, su Unidad de Auditoría Interna se inscribió para participar en una capacitación que le permitirá generar un producto de auditoría, sea mediante la ejecución de una asesoría o auditoría de carácter especial sobre el tema de gestión para resultados en su Institución durante el 2023.

En virtud de lo anterior, se comunica que la capacitación virtual sobre este tema se realizará el **21 de marzo de 2022**, en un horario de 9:00 a.m. a 12:00 md., por medio de la plataforma Google Meet, y tendrá el propósito de exponer el planteamiento teórico del proyecto, las características de la asesoría o auditoría de carácter especial y las actividades y herramientas que se estiman pertinentes aplicar para fiscalizar la gestión para resultados.

Posteriormente, durante el proceso de implementación de la asesoría o auditoría se atenderán consultas de esa auditoría en relación con este tema por parte del equipo de trabajo designado para generar el mencionado producto, para lo cual se estarán facilitando de manera oportuna, los canales de comunicación y los horarios de atención.

En razón de los temas que se abordarán en la capacitación descrita, se adjunta un documento que resume la normativa y las prácticas relacionadas con la fiscalización del enfoque de gestión para resultados que se contemplarán en la citada capacitación y que constituyen el fundamento para la ejecución de la auditoría sobre este tema.

Contraloría General de la República  
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: [contraloria.general@cgrcr.go.cr](mailto:contraloria.general@cgrcr.go.cr)  
<http://www.cgr.go.cr/> Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica



50 metros oeste de la esquina noroeste del  
parque Zarcero Alajuela, Costa Rica



(506) 2463-3160  
ext. 1050



[rperez@zarcero.go.cr](mailto:rperez@zarcero.go.cr)



[www.zarcero.go.cr](http://www.zarcero.go.cr)



MUNICIPALIDAD DE ZARCERO  
AUDITORÍA INTERNA

29 de septiembre de 2023

MZ-AI-INF-AS-0009-2023

Página 20 de 20

ANEXO (Continuación)



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa  
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades

2

9 de marzo, 2023

Asimismo, se informa que la capacitación se encuentra planificada para orientar las labores específicas de la citada asesoría o auditoría; por lo que, además de la participación de su persona, es relevante que se involucre el equipo de auditoría que estará a cargo del mencionado proyecto, por lo que se solicita remitir a más tardar el **14 de marzo de 2023**, el nombre, puesto y correo electrónico de todos los integrantes. Posterior a la fecha descrita, se enviará a los correos electrónicos facilitados, la convocatoria y el enlace de acceso a la actividad de formación.

Finalmente, en caso de dudas en relación con lo antes comunicado, se les solicita plantearlas al funcionario M.Sc. Josué Solano Vindas, por medio del correo electrónico [josue.solanovindas@cgr.go.cr](mailto:josue.solanovindas@cgr.go.cr), o al teléfono 2501-8158.

Atentamente,



Firmado digitalmente por JUAN CARLOS  
BARBOZA SANCHEZ  
Fecha: 2023-03-09 17:23  
M.Sc. Juan Carlos Barboza Sánchez  
Gerente de área a.i.

JSV/FMG/FAG/ncs

Adjunto: Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público.

G: 2023000413-1

Contraloría General de la República  
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: [contraloria.general@cgr.go.cr](mailto:contraloria.general@cgr.go.cr)  
<http://www.cgr.go.cr/> Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica



50 metros oeste de la esquina noroeste del  
parque Zarcero Alajuela, Costa Rica



(506) 2463-3160  
ext. 1050



[rperez@zarcero.go.cr](mailto:rperez@zarcero.go.cr)



[www.zarcero.go.cr](http://www.zarcero.go.cr)