

## Auditoría Interna

29 de agosto de 2023  
AI-358-2023

Señor  
Rafael Soto Quirós  
Gerente general a.i.

Asunto: Remisión del informe AI-C-07-2023

Estimado señor:

Se remite el informe N° AI-C-07-2023, en el cual se consignan los resultados del estudio sobre la “*Implementación del modelo de gestión para resultados*”.

Las recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, artículo 35 y de la Ley General de Control Interno, N° 8292, artículos 22, 35 y 36 que estipulan un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones, si discrepa de ellas, debe dentro del plazo señalado elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna, para el análisis y resolución definitiva. Además, se advierte sobre las posibles responsabilidades en que puede incurrir por el incumplimiento injustificado de los deberes asignados en la Ley 8292, artículo 39.

Se solicita suministrar copia de las instrucciones que emita, dentro del plazo antes citado, a los funcionarios responsables de implementar lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Atentamente,

## Auditoría Interna

Rómel Álvarez Navarro  
**Auditor Interno a.i.**

C. Sr. Víctor Quesada Rodríguez  
Sra. Ana María Bonilla Piedra  
Sra. Tanía Corrales Corrales  
Srta. Milena Moreno Rojas  
Consecutivo

RAN / jbg

## “INFORME SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS”

**Agosto, 2023**

## CONTENIDO

|  | MODELO |
|--|--------|
| “INFORME SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL<br>DE GESTIÓN PARA RESULTADOS” .....    | 1      |
| RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO .....  | 1      |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 1      |
| 1.1 Origen del estudio .....   | 1      |
| 1.2 Objetivo del estudio .....   | 1      |
| 1.3 Alcance de la auditoría.....   | 1      |
| 1.4 Normas técnicas de la auditoría.....                                     | 2      |
| 1.5 Marco legal .....  | 2      |
| 1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría.....               | 3      |
| 1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración . | 3      |
| 2. RESULTADOS.....   | 4      |
| 2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA<br>RESULTADOS.....             | 4      |
| 2.1.1 Presupuesto para resultados.....                                       | 4      |
| 2.1.2 Gestión Financiera y Adquisiciones.....                                | 5      |
| 2.1.3 Gestión de Programas y Proyectos .....                                 | 5      |
| 2.1.4 Seguimiento y Evaluación de la Gestión para resultados.....            | 6      |
| 4. CONCLUSIÓN .....  | 10     |
| 5. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA .....                                      | 10     |
| 6. APÉNDICE.....   | 11     |
| Gráfico #1 Resumen de prácticas implementadas y por mejorar.....             | 11     |
| Cuadro #1 Resumen de prácticas implementadas y por mejorar.....              | 12     |
| 7. ANEXO .....   | 14     |

## RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

El estudio se origina en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y se enfoca en determinar si la implementación del modelo de gestión para resultados en el ICT está conforme con lo dispuesto en el marco normativo y sanas prácticas aplicables. Particularmente, se valoraron los pilares de gobernanza, planificación, presupuesto, administración financiera, gestión de programas y proyectos de inversión pública y los procesos de seguimiento y evaluación.

Se evalúa porque el enfoque de Gestión para Resultados en el Sector Público - GpR- constituye un modelo de gestión orientado a la generación de valor público mediante la atención oportuna de las prioridades y necesidades públicas por parte de las instituciones.

La Auditoría determina oportunidades de mejoras en la estimación de costos de productos finales, en los planes de adquisiciones y en promover la participación de partes interesadas en formulación de proyectos de inversión y definición de criterios para priorizarlos, además en temas de seguimiento y evaluación de procesos estratégicos, situación que incrementa riesgos en la generación de valor público, eficiencia y eficacia.

Se emiten las recomendaciones siguientes para subsanar las oportunidades de mejora:

- Diseñar e implementar una estrategia para la implementación del modelo de GpR.
- Analizar las brechas entre las capacidades existentes y las necesarias en el talento humano y establecer acciones.
- Diseñar los mecanismos para promover la mejora continua en los diferentes procesos asociados a los pilares del modelo de gestión para resultados.

AI-C-07-2023

## “INFORME SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS”

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Origen del estudio

El estudio se origina en atención del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría.

#### 1.2 Objetivo del estudio

Determinar si la gestión realizada por el ICT para el cumplimiento de su misión se realiza bajo el enfoque de gestión para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables.

#### 1.3 Alcance de la auditoría

La auditoría considera el análisis de la gestión ejecutada por el ICT entre el 1 de enero de 2022 y el 30 de junio de 2023, conforme al enfoque de gestión para resultados en los pilares siguientes:

- **Gobernanza:** acciones para gestionar la implementación del modelo de gestión para resultados.
- **Planificación:** acciones de planificación estratégica y operativa para identificar y priorizar las necesidades de la población objetivo y definir los objetivos, estrategias, acciones, servicios y productos para satisfacer esas necesidades.
- **Presupuesto:** acciones para la formulación, programación, aprobación, ejecución y control de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación.
- **Administración financiera y adquisiciones:** acciones para orientar la gestión de los recursos financieros y materiales con el fin de obtener insumos que le permitan la prestación de los bienes y servicios.

- Programas y proyectos: acciones para formular, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar programas y proyectos alineados con la planificación y para cumplir con los resultados definidos.
- Seguimiento y evaluación: acciones para verificar el cumplimiento de objetivos, metas y la satisfacción de las necesidades de la población objetivo establecidos en los instrumentos de planificación.

#### **1.4 Normas técnicas de la auditoría**

La auditoría se efectúa de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, el “Manual para el Ejecución de los Servicios de la Auditoría Interna”, así como el Sistema de Gestión de Calidad de la Auditoría Interna y otra normativa conexas.

#### **1.5 Marco legal**

El marco legal que se utiliza de referencia es el siguiente:

##### Leyes y Reglamentos

- Ley General de la Administración Pública, N° 6227.
- Ley General de Control Interno, N° 8292.
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131.
- Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635.
- Ley General de Contratación Pública, N°9986.
- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN.
- Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N° 32988.

##### Normas, directrices y lineamientos

- Normas de control interno para el Sector Público
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/).
- Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372.
- Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446.

- Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P.
- Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H.
- Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021.
- Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables DE N° 39310- MH - MINAE - MEIC – MTSS.
- Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP).

#### Modelos, marcos y guías

- Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica.
- Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional. MIDEPLAN (2017).
- Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI. -MIDEPLAN-

### 1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

El 28 de agosto de 2023 a las 2:00 pm en reunión virtual, se exponen los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe ante los señores: Alberto López Chaves, Gerente, Víctor Quesada Rodríguez, Asesor Unidad de Planificación Institucional, Ana María Bonilla Piedra, Jefa Departamento Financiero a.i, Olga Cordero Calderón, Ejecutiva Departamento Financiero, Roxana González, Ejecutiva Unidad de Contabilidad, Tania Corrales Corrales, Jefatura Departamento de Proveeduría a.i, Marielos Quirós Jiménez, Coordinadora del Departamento de Proveeduría, Rómel Álvarez Navarro, Auditor Interno a.i, Rodrigo Quirós Torres, Coordinador y Jimena Buján Guevara, Auditora.

### 1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

Se reciben y analizan las observaciones emitidas por parte de la Administración y no se generan cambios en los resultados del estudio.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

#### Condición y criterio:

El ICT efectúa acciones orientadas a la gestión para resultados, tal y como se muestra en el apéndice; sin embargo, el modelo presenta oportunidades de mejora en algunos componentes y en su articulación, según se muestra a continuación:

#### 2.1.1 *Presupuesto para resultados*

- a) La administración no ha implementado mecanismos -políticas, procedimientos, metodologías, herramientas, entre otros- para estimar los costos de los productos finales planificados.
- b) La administración no dispone de información para estimar los costos totales de los productos -bienes o servicios- que se pretenden alcanzar; por lo tanto, no se están comunicando periódicamente a las partes interesadas internas que contribuya a la toma de decisiones.
- c) No se ha implementado la actividad de control de realizar un monitoreo frecuente de los cambios del entorno, con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos de los productos finales planificados.

El Reglamento de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, artículo 35, inciso b) establece que, el presupuesto tiene que contener la producción.

La Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, artículo 5, inciso e) estipula que, los presupuestos deberán expresar los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo.

Los criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, artículo 14, inciso b) indica que, se debe procurar que exista una adecuada relación entre los recursos asignados en el presupuesto y los productos y servicios finales que provee la institución a la sociedad.

### **2.1.2 Gestión Financiera y Adquisiciones**

La administración realiza un plan de adquisiciones -compras-, el plan presenta oportunidades de mejora pues no está explícitamente vinculado con los objetivos institucionales, se monitorea de forma general y no se rinde cuentas para la toma de decisiones.

La Ley de Contratación Pública, artículo 128, inciso c) punto ii, establece la vinculación entre el plan de compras con los planes institucionales.

El Reglamento del Sistema Nacional de Planificación, artículo 67 inciso b), indica que, las instituciones tienen que desarrollar funciones de monitoreo, seguimiento y rendición de cuentas de las políticas, los planes y los programas.

### **2.1.3 Gestión de Programas y Proyectos**

El pilar presenta la oportunidad de mejora que no se tienen formalmente definido los mecanismos internos -políticas, procedimientos, lineamientos, directrices, guías, metodologías, plantillas, entre otros- para:

- Participar a las partes interesadas externas en el proceso de formulación de proyectos.
- Definir los criterios institucionales para la priorización de los proyectos.

La Administración no ha implementado los mecanismos para asegurar que se realice la evaluación de los proyectos, por lo tanto, no se mide los efectos alcanzados ni tampoco se genera insumo o realimentación para nuevos proyectos.

El lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública -SNIP-, disposición 1.1, establece la conformación de un equipo interdisciplinario temporal con las competencias en la gestión de proyectos o vinculados al proceso de inversión pública, para realizar el estado de situación de la inversión y la fase de inicio del portafolio.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, artículo 4, inciso e), indica que, se debe propiciar la participación oportuna y relevante de las o los habitantes en la solución de los retos del desarrollo nacional y promover mecanismos de concertación entre las organizaciones.

El lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública -SNIP-, disposición 1.3.4, establece que, se requiere establecer los criterios bajo los cuales se analizarán los proyectos; como mínimo deben contemplarse variables relacionadas con la contribución al cumplimiento de las prioridades país y/o los objetivos estratégicos presentes en los instrumentos de planificación respectivos. Las entidades para dicha priorización podrán hacer uso del análisis multicriterio, definiendo el tipo de variables que mejor se ajusten para tal fin.

El Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública, artículo 19, establece que, las instituciones deben realizar una evaluación final al término de la etapa de ejecución de los proyectos seleccionados para este fin. Adicionalmente, el artículo 20, indica que, las instituciones deberán realizar la evaluación ex post de efecto y de impacto de los programas y proyectos de inversión pública seleccionados, con el fin de incorporar las lecciones aprendidas y retroalimentación a programas y proyectos futuros.

#### **2.1.4 Seguimiento y Evaluación de la Gestión para resultados**

El pilar presenta las oportunidades de mejora siguientes:

- a) La Junta Directiva aprueba en marzo de 2022 el Plan Nacional de Turismo 2022-2027 y en julio de 2023 el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023-2028, en ambos se establecen procedimientos de seguimiento; sin embargo, para el PNT no se ha realizado seguimiento y para el PEI la aprobación es muy reciente. La Junta Directiva acuerda en julio de 2023 (SJD-237-2023) que el seguimiento del PEI se debe realizar cada 6 meses.
- b) La administración establece en el PEI 2023-2028 una estrategia para evaluarlo; sin embargo, como se aprueba en julio 2023 no se ha realizado dicho proceso y no están definidos los procedimientos para realizarlo.
- c) Los informes sobre el seguimiento y la evaluación de los procesos estratégicos no se han realizado -en el caso del PEI porque se aprueba en julio 2023- incidiendo en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones.
- d) La administración no tiene definido mecanismos -políticas, procedimientos, lineamientos- para la participación de partes interesadas externas e internas para las distintas fases de la evaluación.

El Reglamento General de Sistema Nacional de Planificación, artículo 7, inciso j), indica que, se debe dirigir y coordinar el seguimiento y la evaluación de los resultados de la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo. El artículo 28; inciso h), indica que, la administración tiene como función apoyar en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante la ciudadanía.

El Manual de evaluación de intervenciones públicas de MIDEPLAN, en el apartado 2.8, establece que, las evaluaciones tienen que considerar las perspectivas y los intereses de los diversos actores de la intervención -programas, proyectos, planes- en todas las fases de la evaluación, por lo tanto, debe permitir la participación -en diversos niveles- de los diferentes actores, en las diferentes fases de planificación, programación y ejecución de la evaluación.

### Causas:

La administración no:

1. Dispone de una estrategia para la implementación del modelo GpR desde una perspectiva integral que contemple todos los elementos requeridos en cada uno de los pilares y en donde se delimite las actividades a desarrollar, los plazos, los recursos requeridos, los mecanismos de control y seguimiento, los participantes, los mecanismos de coordinación entre las unidades que participan en los diferentes procesos de presupuesto, proyectos de inversión, gestión financiera, seguimiento y evaluación.
2. Ha realizado un análisis para determinar las brechas entre las capacidades existentes y las necesarias en el talento humano que se encuentra inmerso directa o indirectamente en el modelo de GpR; ni ha desarrollado estrategias de capacitación recientemente, de forma tal que los colaboradores cuenten con conocimientos técnicos actualizados que se requieren para llevar a cabo el proceso de implementación del modelo de GpR.
3. Ha diseñado e implementado mecanismos formales -políticas, lineamientos, directrices, entre otros- para que de forma periódica se actualicen, simplifiquen o se implementen sanas prácticas en los diferentes procesos,

sistemas de información, plantillas o procedimientos, lo que contribuya a la mejora continua de los pilares del modelo de GpR.

### Efectos:

Las condiciones determinadas en los pilares de presupuesto, proyectos de inversión, gestión financiera y seguimiento y evaluación del modelo GpR del ICT incrementan los riesgos siguientes:

1. Calidad de la información porque puede no obtenerse datos completos sobre costos de productos, los informes de: evaluación de proyectos, de seguimiento planes de adquisiciones y de evaluación y seguimiento de planes estratégicos.
2. Rendición de cuentas sobre los recursos invertidos y resultados
3. Toma de decisiones porque puede que no se tenga información confiable, oportuna y útil, lo que podría conllevar a no generar mayor valor público.
4. Eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el ICT para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

### Recomendaciones:

Se recomienda a la Gerencia General:

1. Desarrollar una estrategia para implementar el modelo GpR, en los pilares con aspectos de mejora, que incluya al menos:
  - a. Los mecanismos de coordinación entre las unidades que participan en los procesos vinculados con los pilares del modelo GpR.
  - b. Líneas de acción.
  - c. Responsables.
  - d. Cronograma de implementación con los plazos.
  - e. Mecanismos de control y seguimiento de la estrategia de implementación.

2. Elaborar y documentar un análisis de brechas entre las capacidades existentes y las necesarias en el talento humano que se encuentra inmerso directa o indirectamente en el proceso de implementación del modelo de GpR, a partir de lo cual se deberá establecer y ejecutar acciones orientadas al cierre de esas brechas.
3. Establecer e implementar los mecanismos formales -políticas, lineamientos, directrices, entre otros- para que periódicamente los procesos asociados a los pilares se actualicen, simplifiquen, o se implementen nuevas herramientas o sanas prácticas, entre otros aspectos, para promover la mejora continua.

**Las recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto, artículo 35 y la competencia que faculta la Ley General de Control Interno artículos 22, 35 y 36.**

#### 4. CONCLUSIÓN

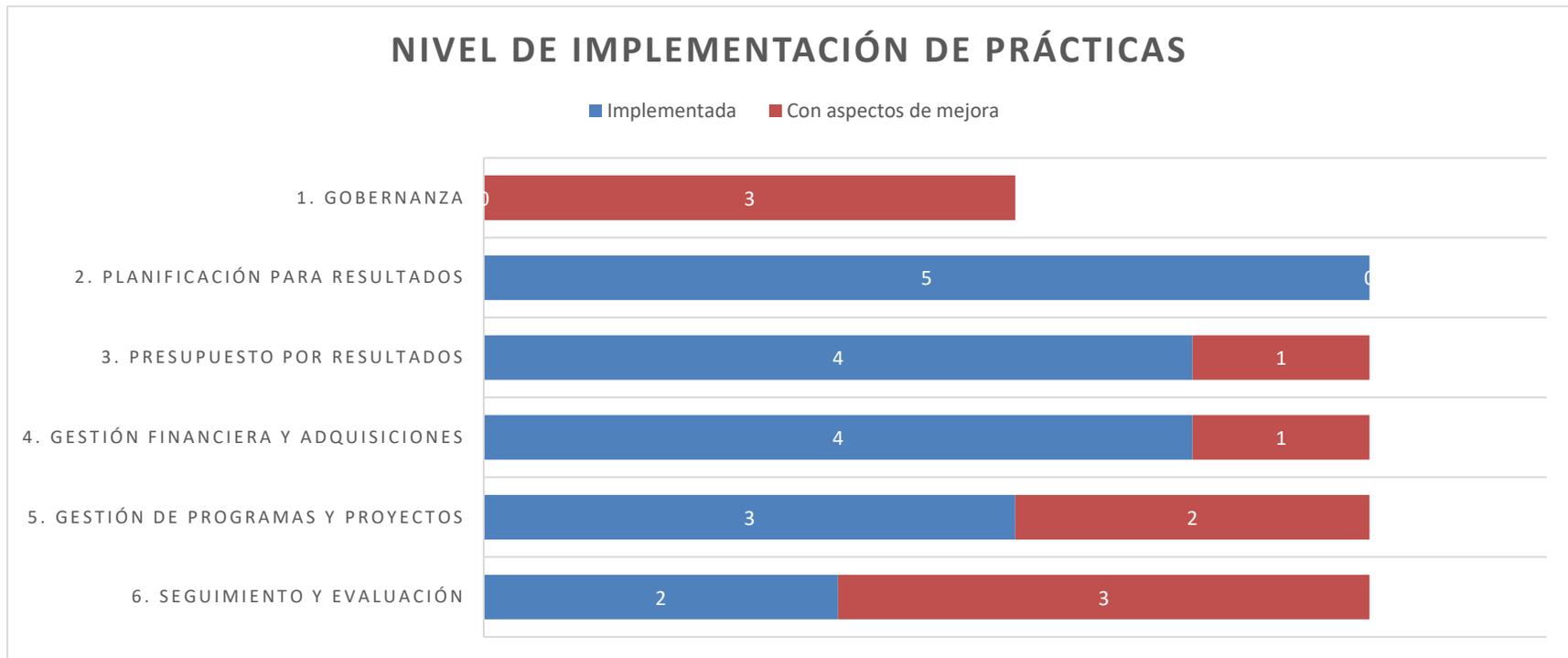
El ICT implementa acciones para cumplir su misión bajo el enfoque de gestión para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables; sin embargo, existen aspectos de mejora en la estimación de costos de productos finales, en los planes de adquisiciones y su seguimiento, en promover la participación de partes externas en la formulación de proyectos de inversión y definición de criterios para priorizarlos, además en temas de seguimiento y evaluación de los proyectos y procesos estratégicos.

#### 5. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA

El valor agregado que la Auditoría está brindando al ICT con este informe es, en la mejora de los controles que deben implementarse para minimizar la materialización de los riesgos que puedan incidir en el modelo de GpR, además, de proporcionar una seguridad razonable en la consecución del objetivo de control interno de garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y, por lo tanto, contribuir en el cumplimiento de la misión.

## 6. APÉNDICE

**Gráfico #1 Resumen de prácticas implementadas y por mejorar**



### Cuadro #1 Resumen de prácticas implementadas y por mejorar

| 1. <u>Gobernanza</u><br>Prácticas  | 2. <u>Planificación para Resultados</u><br>Prácticas  | 3. <u>Presupuesto por Resultados</u><br>Prácticas   |
|--|---|---|
| 1. Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados.                                | 1. Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida.   | 1. Definir una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación para posibilitar la asignación y gestión de los recursos financieros de forma coherente con los resultados definidos.                                    |
| 2. Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados. | 2. Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público a generar.   | 2. Vincular la planificación y el presupuesto para mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos.                                       |
| 3. Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.                | 3. Planificar actividades, proyectos, programas y productos con sus respectivos objetivos y metas para alcanzar los resultados esperados que permitirán atender las necesidades de la población objetivo. | 3. Estimar los costos de los productos finales planificados con el fin de disponer de información suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones, asegurar el buen uso de los recursos públicos y alcanzar los resultados definidos. |
|  | 4. Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.                                | 4. Definir un proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional con enfoque a resultados para asegurar que los recursos se asignen con una visión sistémica y prospectiva.                                  |
|  | 5. Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.  | 5. Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos.                                     |

Fuente: Elaboración propia de la Auditoría Interna basado en metodología de la Contraloría de la República

- Cumple razonablemente con la práctica
- La práctica tiene aspectos de mejora en su implementación

#### 4. Gestión Financiera y Adquisiciones

#### 5. Gestión de Programas y Proyectos

#### 6. Seguimiento y Evaluación

| Prácticas   | Prácticas   | Prácticas   |
|---|---|---|
| 1. Integrar los elementos administrativos institucionales orientados a la captación y aplicación de los recursos financieros para alcanzar de forma eficaz y eficiente los resultados definidos.  | 1. Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.   | 1. Disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación.   |
| 2. Integrar las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación y disminuir duplicidad de funciones.   | 2. Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.   | 2. Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.  |
| 3. Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos.   | 3. Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.                                | 3. Definir mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo. |
| 4. Establecer mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información, así como mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados. | 4. Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados.               | 4. Rendir cuentas y comunicar los resultados del seguimiento y evaluación sobre el uso de los recursos y el avance en los objetivos alcanzados de forma transparente y oportuna.  |
| 5. Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público.   | 5. Evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de los programas y proyectos con el fin de medir el avance en los resultados planificados. | 5. Incorporar el seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados.  |

Fuente: Elaboración propia de la Auditoría Interna basado en metodología de la Contraloría de la República

|  |   |
|--|---|
|  | Cumple razonablemente con la práctica                     |
|  | La práctica tiene aspectos de mejora en su implementación |

## 7. ANEXO

### **DIRECTRIZ N° 093-P -Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)**

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.

II.- El modelo de GPR es un modelo de gestión pública para mejorar:

- El funcionamiento del sector público
- La toma de decisiones
- La eficiencia y eficacia de los servicios públicos
- La asignación de recursos y la rendición de cuentas
- Condiciones de vida para la población y el desarrollo del país. (valor público)

IV.-Que la implementación de la GpR representa procesos complejos y dinámicos, pues conlleva cambios culturales en materia de planificación y presupuesto, los cuales deben ser adoptados por los actores involucrados de manera ordenada y gradual