



20 de julio del 2023  
911-AI-2023-2024

## Servicio Preventivo de asesoría Gestión para Resultados

Señores (as)  
Directora, Coordinadores de Macroprocesos,  
Coordinadores de Procesos.  
Sistema de Emergencias 9-1-1

En uso de las competencias que le confiere el artículo 22 de la Ley General de Control Interno<sup>1</sup>, a la Auditoría Interna, cuyo inciso d), indica: “Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, de *advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento*”, conforme la Norma 1.1.4 y otros atributos que definen las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público<sup>2</sup>; en atención de la Norma 205 Comunicación de resultados, inciso 02, de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público<sup>3</sup> que indica: “(...) *el auditor debe mantener una comunicación proactiva y efectiva con la Administración de la entidad u órgano, con el fin de facilitar el normal desarrollo de todo el proceso de la auditoría, sin perder de vista ni comprometer en ningún momento la objetividad e independencia que le rige*”, de conformidad con el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Sistema de Emergencias 9-1-1 y considerando el deber de probidad del artículo 3 de la Ley N°. 8422, se procede a emitir el presente servicio preventivo de asesoría sobre la Gestión para Resultados (GpR).

### INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más exigente y competitivo, es fundamental para todas las instituciones contar con un sistema de gestión que no solo se enfoque en la ejecución de actividades, sino que también se oriente hacia la obtención de resultados tangibles y el logro de metas claras. La Gestión para Resultados (GpR) se basa en el principio de planificar, monitorear y evaluar de manera sistemática el desempeño y los resultados de las acciones emprendidas, con el objetivo de mejorar continuamente y maximizar el impacto de las operaciones.

---

<sup>1</sup> Ley N°8292. Ley General de Control Interno. La Gaceta número 169 del 4 de setiembre 2002.

<sup>2</sup> Resolución R-DC-119-2009. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público. Contraloría General de la República. La Gaceta N° 28 del 10 de febrero 2010.

<sup>3</sup> Resolución R-DC-64-2014. Normas Generales de Auditoría para el Sector Público. Contraloría General de la República. 11 de agosto del 2014.



Por lo antes mencionado, esta auditoría procede a realizar esta Asesoría orientada a la Gestión para Resultados (GpR), donde comprende los pilares fundamentales de este proceso, así como al cumplimiento de las disposiciones emitidas por el ente Contralor sobre la GpR.

## **PILAR GOBERNANZA**

El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad y la transparencia, entre otros aspectos.

En el contexto de la implementación del modelo de Gestión para Resultados (GpR) en las instituciones públicas, se pueden identificar diversas prácticas y acciones relacionadas con la gobernanza, que se han implantado en el Sistema de Emergencias 9-1-1

- 1- La administración ha definido los responsables para implementar el modelo de Gestión para Resultados en la institución. Esto implica designar a las personas encargadas de liderar y coordinar los esfuerzos relacionados con la implementación del modelo.

**Se realiza mediante la implantación de la Estrategia del modelo de GpR, // 1. Estrategia de abordaje para la implementación del modelo GpR**

- 2- La Administración ha realizado un mapeo de los procesos y actores relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados. Esto implica identificar los procesos clave y las personas o áreas involucradas en la implementación del modelo.

**Se señala que es parte de los requerimientos de la estrategia que se está desarrollando.**

- 3- La administración ha definido una estrategia para implementar el modelo de Gestión para Resultados. Esto implica establecer los objetivos, metas, indicadores y cronograma para la implementación del modelo.

**Se realiza mediante la Estrategia del modelo de GpR, // 1. Estrategia de abordaje para la implementación del modelo GpR**

- 4- La administración ha definido un plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronograma para implementar el modelo de Gestión para



Resultados. Esto implica establecer un plan detallado que guíe las acciones y actividades necesarias para la implementación del modelo.

**Se definió una hoja de ruta, pero no objetivos, metas, indicadores. En este sentido la Guía Metodológica no establece este requerimiento, y en la página 53 lo que se indica es establecer un mecanismo que permita registrar y divulgar constantemente los avances y rezagos encontrados en el proceso de adopción del modelo GpR.**  
**2. Plan metodología implementación GpR\_24102022.**

- 5- La administración gestiona los riesgos asociados a la implementación del modelo de Gestión para Resultados en la institución. Esto implica identificar los posibles riesgos y establecer medidas para mitigarlos o evitarlos.

**No, porque la Estrategia se encuentra en construcción.**

- 6- La administración ha implementado acciones para fomentar una cultura institucional orientada a resultados. Esto implica promover valores y prácticas que impulsen el logro de resultados y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Se remitió al personal al curso de GpR del MIDEPLAN /Archivo denominado Correo Curso GpR.**

#### **ARTICULAR LOS COMPONENTES INSTITUCIONALES PARA CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS.**

- 1- La Administración comunica la estrategia y los planes de acción para la implementación de la gestión para resultados entre los niveles responsables de su coordinación y aprobación.

**Mediante la Estrategia del modelo de GpR// Comunicado de oficialización de la Estrategia GpR//3. Oficialización Estrategia GpR.**

- 2- La Administración ha definido mecanismos de coordinación para fomentar cumplimiento de la estrategia de implementación de la Gestión para resultados con los siguientes niveles:

Oficinas Centrales  
Direcciones Regionales  
Órganos Desconcentrados



Entes rectores de la Gestión para Resultados (MIDEPLAN – MINHAC)

**Por iniciativa propia se ha venido trabajando el tema, de conformidad con lo que indica el artículo 5 de la Directriz No. 093-P, Se buscó la colaboración de funcionarios del MIDEPLAN para que revisaran el PEI vigente y se tuvieron reuniones para obtener una guía por parte de ellos. De ahí el establecimiento de la estrategia que hoy se está trabajando. 4. Re\_ Consulta sobre modelo de mejoramiento.**

- 3- La Administración ha implementado acciones para generar capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

**Se remitió al personal al curso de GpR del MIDEPLAN /Archivo denominado Correo Curso GpR**

**Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.**

- 1- La Administración ha definido e implementado mecanismos de seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados.

**Se definió una hoja de ruta, pero no objetivos, metas, indicadores. En este sentido la Guía Metodológica no establece este requerimiento, y en la página 53 lo que se indica es establecer un mecanismo que permita registrar y divulgar constantemente los avances y rezagos encontrados en el proceso de adopción del modelo GpR.**

**2. Plan metodología implementación GpR\_24102022**

- 2- La Administración ha definido e implementado mecanismos para fomentar la participación en el seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados, en los siguientes niveles:

Oficinas Centrales  
Direcciones Regionales  
Órganos Desconcentrados  
Entes rectores de la Gestión para Resultados (MIDEPLAN - MINHAC)

**Sobre esto se menciona que no se ha definido ni implementado**



- 3- La Administración ha definido e implementado mecanismos para rendir cuentas respecto al avance en la implementación de la Gestión para Resultados.

**No se han establecido mecanismos para rendir cuentas sobre GpR**

- 4- La Administración ha definido e implementado mecanismos para tomar decisiones con base en la rendición de cuentas sobre al avance en la implementación de la Gestión para Resultados.

**No se han definido e implementado mecanismos para tomar decisiones de la Gestión para Resultados.**

En el marco de la gobernanza, el Marco de Criterios de Fiscalización de la Gestión para Resultados en el Sector Público se establece una serie de procedimientos y controles que la administración debe valorar implantar para fortalecer el sistema de Gestión para Resultados (GpR). A continuación, se mencionan algunos de los procedimientos y controles recomendados:

**Definición de marco normativo y políticas:**

Establecer una normativa clara y actualizada que defina los roles, responsabilidades y procesos relacionados con la gestión para resultados.

Desarrollar políticas y lineamientos estratégicos que orienten la implementación de la GpR en la institución.

**Participación ciudadana y transparencia:**

Promover la participación activa de la ciudadanía en la planificación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos.

Garantizar la transparencia en la gestión pública, brindando acceso a la información relevante y fomentando la rendición de cuentas.

**Coordinación interinstitucional:**

Establecer mecanismos de coordinación y colaboración entre las diferentes instituciones para promover la sinergia y evitar la duplicidad de esfuerzos.

Fomentar la cooperación entre entidades gubernamentales y actores relevantes en la implementación de proyectos y programas.



### **Capacitación y desarrollo de capacidades:**

Proporcionar capacitación y formación continua al personal involucrado en la gestión para resultados, para mejorar sus habilidades y conocimientos.

Promover el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre instituciones y profesionales del sector público.

### **Comunicación efectiva:**

Establecer canales de comunicación claros y efectivos, tanto internos como externos, para difundir información relevante sobre los objetivos, metas y resultados de la gestión para resultados.

Implementar estrategias de comunicación que promuevan la comprensión y el compromiso de los diferentes actores involucrados.

### **INDICADORES PARA EL PILAR DE GOBERNANZA**

El pilar de gobernanza en la gestión para resultados (GpR) puede evaluarse mediante diversos indicadores que reflejen la efectividad y eficiencia de las acciones y procesos relacionados con la gobernanza. A continuación, se presentan algunos indicadores clave que pueden utilizarse.

1. **Participación ciudadana:** Este indicador mide el grado de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Puede medirse a través de encuestas de satisfacción, número de consultas públicas realizadas, participación en audiencias públicas, entre otros.
2. **Transparencia y acceso a la información:** Este indicador evalúa el acceso de los ciudadanos a la información pública y la transparencia en la gestión. Puede medirse mediante el cumplimiento de la normativa de acceso a la información, el número de solicitudes de información atendidas, la publicación de informes y datos relevantes, entre otros.
3. **Rendición de cuentas:** Este indicador se refiere a la obligación de los actores públicos de informar y justificar sus acciones y resultados. Puede medirse a través de informes de gestión, comparecencias ante organismos de control, auditorías externas, presentación de informes financieros y de cumplimiento, entre otros.



4. **Gestión de riesgos:** Este indicador evalúa la capacidad de la entidad para identificar, analizar y gestionar los riesgos asociados a la gestión. Puede medirse mediante la implementación de planes de gestión de riesgos, la realización de evaluaciones de riesgos, la adopción de medidas de mitigación, entre otros.
5. **Control interno:** Este indicador se refiere a la existencia y efectividad de mecanismos de control interno en la entidad. Puede medirse a través de la implementación de políticas y procedimientos de control, la realización de auditorías internas, el seguimiento de recomendaciones de auditorías, entre otros.
6. **Ética y probidad:** Este indicador evalúa el cumplimiento de normas éticas y de integridad por parte de los actores públicos. Puede medirse mediante la existencia y aplicación de códigos de ética, la detección y sanción de actos de corrupción, el fomento de la cultura de la integridad, entre otros.

Es importante destacar que la elección de los indicadores específicos dependerá del contexto y los objetivos de la institución. Por lo tanto, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y características particulares antes de seleccionar los indicadores más apropiados para medir el cumplimiento del pilar de gobernanza en la gestión para resultados (GpR).

Así las cosas, la gobernanza institucional en el contexto de la implementación del modelo de Gestión para Resultados se refiere a la definición e implementación de mecanismos que promuevan la toma de decisiones éticas, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad y la transparencia. Esto implica acciones como la designación de responsables, el mapeo de procesos, la definición de estrategias y planes de acción, la gestión de riesgos y la promoción de una cultura orientada a resultados.

### **PILAR GESTIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS**

La aplicación del pilar de Gestión de Programas y Proyectos es esencial en la Gestión para Resultados, ya que proporciona una estructura, metodología y enfoque estratégico para planificar, ejecutar y evaluar iniciativas orientadas a la obtención de resultados concretos. Ayuda a optimizar el uso de recursos, garantiza la rendición de cuentas y facilita la mejora continua de la organización.

Se señala lo que la administración ha realizado en cuanto a este pilar.

**Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.**



- 1- La Administración considera la participación de las áreas internas de la institución en el proceso de formulación de programas y proyectos.

**No se considera la participación de estas áreas internas**

- 2- La Administración considera la participación de las partes interesadas externas en el proceso de formulación de programas y proyectos.

**No se considera la participación de estas áreas externas**

- 3- La Administración cuenta con criterios de priorización de los programas y proyectos, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).

**No se cuenta con criterios de priorización de los programas y proyectos, mediante la implementación de mecanismos formales.**

- 4- La Administración implementa mecanismos que permiten el diseño, construcción del perfil, análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.

**La administración no ha implementado estos mecanismos**

- 5- La Administración cuenta con mecanismos para definir el financiamiento de los proyectos.

**La Administración no cuenta con estos mecanismos**

- 6- La Administración, desde la formulación, define el valor público a alcanzar para cada programa y proyecto.

**La administración no ha definido esto**

- 7- La Administración realiza la vinculación de los programas y proyectos con la planificación de corto, mediano y largo plazo.

**La administración no realiza esta vinculación**

- 8- La Administración establece responsables de los programas y proyectos desde su formulación.

**La Administración no ha establecido estos responsables.**

**Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.**



- 1- La Administración define los plazos de los programas y proyectos desde su formulación.

**La administración no ha definido los plazos de los programas y proyectos.**

- 2- La Administración cuenta con mecanismos internos para la integración de los programas y proyectos en MIDEPLAN

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 3- La Administración tiene mecanismos para la aprobación de los programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 4- La Administración tiene definidos criterios para la aceptación de los programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

**Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.**

- 1- La Administración cuenta con un inventario de programas y proyectos en ejecución.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 2- La administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la ejecución de los programas y proyectos.

**La administración, no ha implementado estos mecanismos formales.**



- 3- La administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la coordinación entre las partes ejecutoras de los programas y proyectos.

**La administración, no ha implementado estos mecanismos formales.**

- 4- La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la comunicación entre las partes ejecutoras de los programas y proyectos.

**La administración, no ha implementado estos mecanismos formales.**

- 5- La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación del cumplimiento de plazos de la ejecución de los recursos.

**La administración, no ha implementados estos mecanismos formales.**

- 6- La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación de la calidad en el proceso ejecución de los recursos.

**La administración, no cuenta con estos mecanismos formales.**

- 7- La Administración rinde cuentas sobre los resultados de los programas y proyectos y el cumplimiento de lo planificado.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

**Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados.**

- 1- La Administración rinde cuentas sobre los resultados de los programas y proyectos y el cumplimiento de lo planificado.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**



- 2- La Administración cuenta con mecanismo formales para la identificación de los programas y proyectos con el presupuesto correspondiente.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 3- La Administración cuenta con criterios de control de calidad y producción de los programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 4- La Administración establece indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 5- La Administración implementa mecanismos de costeo unitario de los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

**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.**

- 1- La Administración cuenta con una norma técnica para la evaluación de los programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 2- La Administración cuenta con metodologías para la evaluación de los programas y proyectos.



**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 3- La Administración implementa mecanismos de control para asegurar que se realice la evaluación de los proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 4- La Administración evalúa los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de programas y proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

- 5- La Administración realiza una retroalimentación para que la evaluación sea un insumo para la formulación de nuevos proyectos.

**NO, la institución no cuenta con proyectos de inversión pública. // No recibe presupuesto de gobierno central y no tiene metas asociadas al PND.**

## **INDICADORES PARA EL PILAR DE GESTIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS**

El pilar de gestión de programas y proyectos en la gestión para resultados (GpR), se pueden utilizar diversos indicadores que reflejen la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión de programas y proyectos. A continuación, se presentan algunos indicadores clave que pueden utilizarse:

1. **Cumplimiento de objetivos:** Este indicador evalúa en qué medida los programas y proyectos logran alcanzar sus objetivos establecidos. Puede medirse mediante la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados o mediante la evaluación de indicadores específicos vinculados a los objetivos del programa o proyecto.
2. **Calidad de la ejecución:** Este indicador evalúa la calidad de la ejecución de los programas y proyectos en términos de la correcta implementación de las actividades planificadas, el cumplimiento de los plazos establecidos y la



utilización eficiente de los recursos asignados. Puede medirse mediante la revisión de informes de seguimiento, la evaluación de la calidad de los productos o resultados obtenidos, y la realización de auditorías de proyectos.

3. **Gestión del riesgo:** Este indicador evalúa la capacidad de los programas y proyectos para identificar, analizar y gestionar los riesgos asociados a su implementación. Puede medirse mediante la existencia y aplicación de planes de gestión de riesgos, el monitoreo y control de los riesgos identificados, y la adopción de medidas de mitigación o contingencia.
4. **Impacto social:** Este indicador evalúa el impacto de los programas y proyectos en la sociedad o en el grupo objetivo al que se dirigen. Puede medirse mediante la evaluación de indicadores sociales relevantes, como la reducción de la pobreza, el aumento del acceso a servicios básicos, la mejora en la calidad de vida de la población beneficiaria, entre otros.
5. **Sostenibilidad:** Este indicador evalúa la sostenibilidad de los programas y proyectos en términos de su capacidad para mantener los resultados alcanzados a largo plazo. Puede medirse mediante la evaluación de la capacidad de gestión y financiamiento de los beneficiarios, la implementación de mecanismos de seguimiento y monitoreo, y la identificación de estrategias para asegurar la continuidad de los resultados obtenidos.
6. **Participación y coordinación:** Este indicador evalúa el grado de participación y coordinación entre los diferentes actores involucrados en la implementación de los programas y proyectos. Puede medirse mediante la evaluación de la participación activa de los beneficiarios, la coordinación entre instituciones y la colaboración con otros programas o proyectos complementarios.

Es importante tener en cuenta que la elección de los indicadores específicos dependerá del tipo de programa o proyecto, así como de los objetivos y resultados esperados. Se recomienda realizar un análisis detallado de cada caso particular para seleccionar los indicadores más apropiados y relevantes para medir el cumplimiento del pilar de gestión de programas y proyectos en la gestión para resultados (GpR).

Se puede concluir que este Pilar la Administración no ha incursionado, porque se motiva que la institución no cuenta con proyectos de inversión pública y no recibe presupuesto del gobierno central y no tiene metas asociadas al Plan Nacional de Desarrollo.



Aunque una institución no cuente con proyectos de inversión pública ni reciba presupuesto del gobierno central, sigue siendo importante establecer procedimientos, normativa interna y controles para fortalecer su sistema de control interno institucional, esto contribuye a una gestión eficiente, transparente y responsable, independientemente de los recursos disponibles o las metas establecidas. por lo que se mencionan los siguientes elementos:

1. **Responsabilidad institucional:** Las instituciones, independientemente de su ámbito de acción y recursos asignados, tienen la responsabilidad de asegurar una gestión eficiente, transparente y responsable. El fortalecimiento del sistema de control interno institucional contribuye a promover la rendición de cuentas y prevenir la corrupción, independientemente de si se gestionan proyectos de inversión o no.
2. **Gestión de recursos existentes:** Aunque no se reciba presupuesto del gobierno central, es posible que la institución cuente con recursos propios, como ingresos generados por otros servicios o financiados por otras fuentes. Es fundamental establecer procedimientos y controles para garantizar una adecuada gestión y uso de estos recursos, minimizando el riesgo de irregularidades o malas prácticas.
3. **Eficiencia y efectividad institucional:** La implementación de procedimientos y controles internos eficaces permite mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la institución. Esto se traduce en una mejor asignación y utilización de los recursos disponibles, independientemente de su origen, y en la optimización de los procesos internos.
4. **Cumplimiento normativo:** Las instituciones deben operar dentro del marco legal y normativo establecido, incluso si no están directamente vinculadas a proyectos de inversión o metas del Plan Nacional de Desarrollo. El establecimiento de procedimientos y controles internos ayuda a garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas aplicables a la institución.
5. **Preparación para el futuro:** Aunque en la actualidad la institución no cuente con proyectos de inversión o metas asociadas al plan nacional de desarrollo, esto no descarta la posibilidad de que en el futuro pueda surgir la necesidad de participar en este tipo de iniciativas. Tener un sistema de control interno institucional sólido desde el principio prepara a la institución para asumir nuevos desafíos y cumplir con los requisitos que puedan surgir en el futuro.

A continuación, se señalan algunos controles y procedimientos que la institución debe valorar establecer para el fortalecimiento de este pilar.



- 1- Establecer procesos de selección y diseño de programas y proyectos que respondan a las necesidades identificadas en la planificación.
- 2- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación del avance y resultados de los programas y proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.
- 3- Establecer controles de calidad en la ejecución de los programas y proyectos, garantizando la optimización de los recursos y el cumplimiento de los plazos y metas establecidos.

El pilar de Gestión de Programas y Proyectos es fundamental para la implementación exitosa de la Gestión para Resultados (GpR) debido a las siguientes razones:

- 1- **Enfoque en resultados:** La Gestión para Resultados se basa en la idea de que los esfuerzos de la institución deben estar orientados hacia la obtención de resultados concretos y medibles. La gestión de programas y proyectos proporciona una estructura y metodología para planificar, ejecutar y monitorear actividades con el fin de lograr los resultados esperados.
- 2- **Marco de planificación y control:** Los programas y proyectos permiten establecer un marco claro de planificación y control, definiendo metas, objetivos, indicadores de desempeño y actividades específicas. Esta estructura facilita el seguimiento y la evaluación del progreso hacia los resultados deseados, permitiendo tomar acciones correctivas si es necesario.
- 3- **Uso eficiente de recursos:** La gestión de programas y proyectos ayuda a optimizar la asignación de recursos al concentrarse en los resultados esperados. Permite identificar los recursos necesarios para cada iniciativa, asegurando que se utilicen de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos establecidos.
- 4- **Enfoque estratégico:** La gestión de programas y proyectos garantiza que las acciones de la organización estén alineadas con la estrategia y los objetivos de alto nivel. Ayuda a traducir la visión y misión institucional en iniciativas concretas y facilita la vinculación de los proyectos a los resultados estratégicos deseados.
- 5- **Mayor visibilidad y rendición de cuentas:** Los programas y proyectos proporcionan una estructura clara de responsabilidades y rendición de cuentas. Se establecen roles y responsabilidades definidos, así como mecanismos de



seguimiento y reporte, lo que mejora la transparencia y la visibilidad de los resultados alcanzados.

- 6- Aprendizaje y mejora continua:** La gestión de programas y proyectos fomenta el aprendizaje y la mejora continua.

## **PILARES PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS, PRESUPUESTO POR RESULTADOS, GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES Y SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Estos pilares fueron fiscalizados por la Contraloría General de la República, donde se emitió el informe N°DFOE-GOB-IF-00010-2021 del 10 diciembre 2021, "Informe de la Auditoría de carácter especial sobre la implementación de un modelo de gestión para resultados en el Sistema de Emergencias 9-1-1, donde el ente Contralor emitió varias disposiciones, que se detallan:

### **A la Directora de la Institución:**

4.4 Definir, oficializar e implementar una estrategia de abordaje para la implementación del modelo de GpRD, que incluya al menos la definición del rol del liderazgo técnico, las actividades, los responsables, los mecanismos de coordinación entre las unidades que participan en los procesos de planificación, presupuesto y gestión financiera; así como los plazos, los mecanismos de control y seguimiento, para la implementación integral de los pilares de dicho modelo. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, a más tardar el **31 de enero de 2023**, una certificación, en donde se acredite que dicha estrategia fue definida y oficializada. Asimismo, se requiere remitir informes sobre el avance en la implementación de dicha estrategia al **31 de julio de 2023** y al **31 de enero de 2024**. Ver párrafos del 2.1 al 2.45.

**Mediante el Oficio 911-PL-2023-0088 del 17 enero 2023, se emite certificación por parte del Proceso de Planificación, dirigida a la Contraloría General de la República, donde se detalló lo siguiente:**

***"De conformidad con lo señalado en el Oficio 22341(DFOE-GOB-0368) del 10 de diciembre del 2021, el Sistema de Emergencias 9-1-1 CERTIFICA que, se ha elaborado la estrategia de abordaje para la revisión, ajuste e implementación de la estrategia institucional con base en el Modelo de Gestión para Resultados.***



***El documento está estructurado de la siguiente forma:***

- 1. Compromiso del Jerarca***
- 2. Introducción***
- 3. Considerando***
- 4. Estrategia***
- 5. Objetivos***
- 6. Equipo de Trabajo***
- 7. Limitaciones***
- 8. Etapas para el establecimiento de la estrategia institucional***
- 9. Cronograma de actividades***

***Fue oficializado mediante correo electrónico el 17 de noviembre del 2022 y estará siendo socializada por medio de sesiones virtuales con las personas funcionarias. Las sesiones serán documentadas para los controles correspondientes”.***

Se puede dar por cumplida la primera fase de esta disposición, que debía ser presentada a la Contraloría General de la República el 31 enero del 2023, los siguientes comunicados sobre el avance de la implementación de la estrategia se deben de presentar al ente Contralor las fechas 31 julio 2023 y 31 enero 2024, las que todavía se encuentran en tiempo de presentación.

4.5. Elaborar y documentar un análisis de brechas entre las capacidades existentes y las capacidades necesarias en el recurso humano que se encuentra inmerso directa o indirectamente en el proceso de implementación del modelo de GpRD, a partir de lo cual se deberá definir y ejecutar acciones orientadas al cierre de esas brechas. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, a más tardar el **16 de diciembre de 2022**, una certificación de la realización de dicho análisis y que se definieron las acciones orientadas al cierre de brechas. Asimismo, una certificación que detalle la ejecución de dichas acciones al **31 de agosto de 2023**. Ver párrafos del 2.1 al 2.45.

Mediante el Oficio 911-CH-2022-4121 del 15 Diciembre 2022, se emite certificación por parte de Capital, dirigida a la Dirección, donde se detalló lo siguiente:



*“Sobre el anterior, esta instancia certifica que se cuenta con un estudio realizado por el CICAP-UCR que realizó una medición de conocimientos y competencias y se conocieron los resultados en diciembre 2021, donde se definen las brechas que existen en los funcionarios individualmente. Adicional a este, se cuenta con la evaluación del resultado de la evaluación de desempeño de cada funcionario que identifica las áreas de las brechas existentes.*

*Como parte de las acciones realizadas, por la administración, esta instancia certifica que para el año 2022 se realizó la contratación y ejecución de una capacitación sobre “Responsabilidades del Funcionario Público” con el fin de reforzar el Ambiente de Control Interno institucional y fortalecer el conocimiento de los funcionarios sobre sus deberes y derechos, ya que son aspectos que se relacionan con la Gestión por Resultados.*

*Por otra parte, para el año 2023 se formuló presupuesto en la partida de capacitación (presupuesto pendiente de aprobación por la CGR) y en el plan de capacitación 2023, en el apartado de Cronograma se identificaron varios cursos que nos permitirán desarrollar el conocimiento y la cultura basada en el modelo de Gestión por Resultados”.*

Se puede dar por cumplida la primera fase de esta disposición, que debía ser presentada a la Contraloría General de la República el 15 diciembre del 2023, la siguiente certificación donde se detalle la ejecución de dichas acciones debe ser presentada a la Contraloría General de la República, el 31 agosto 2023, la que todavía se encuentra en tiempo de presentación.

4.6. Revisar, ajustar e implementar el Manual de gestión presupuestaria, con el fin de que sus procedimientos estén alineados con el modelo de GpRD, permitiendo orientar su implementación en la Institución. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, a más tardar el **31 de marzo de 2023**, una certificación en donde se acredite que se revisó y ajustó el Manual de gestión presupuestaria. Asimismo, una certificación que acredite el inicio de la implementación de los ajustes efectuados a dicho Manual, al **31 de agosto de 2023**. Ver párrafos del 2.19 al 2.32.

Mediante el Oficio 911-DI-2023-0822 del 20 marzo 2023, se emite certificación por parte de la Dirección, dirigida a la Contraloría General de la República, donde se detalló lo siguiente:



***“En atención al punto 4.6 del informe con los resultados de la auditoría de carácter especial sobre la implementación de un modelo de gestión para resultados en el Sistema de Emergencias 9-1-1, que indica:***

***“Revisar, ajustar e implementar el Manual de gestión presupuestaria, con el fin de que sus procedimientos estén alineados con el modelo de GpRD, permitiendo orientar su implementación en la Institución. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, a más tardar el 31 de marzo de 2023, una certificación en donde se acredite que se revisó y ajustó el Manual de gestión presupuestaria. Asimismo, una certificación que acredite el inicio de la implementación de los ajustes efectuados a dicho Manual, al 31 de agosto de 2023. Ver párrafos del 2.19 al 2.32.***

***Se remite la certificación requerida, elaborada por la unidad de Planificación y Control número 911-PL-2023-0818”.***

Se puede dar por cumplida la primera fase de esta disposición, que debía ser presentada a la Contraloría General de la República el 30 marzo del 2023, la siguiente certificación donde se acredite que se revisó y ajustó el Manual de gestión presupuestaria, se debe presentar el 31 agosto 2023, la que todavía se encuentra en tiempo de presentación.

4.7. Elaborar, aprobar, divulgar e implementar un manual de procedimientos que regule los procesos relativos a la gestión administrativa financiera, a fin de que el proceso considere al menos:

- La descripción de las actividades a realizar en cada uno de los procesos.
- La designación del personal participante en cada uno de los procesos, actividades y tareas.
- Los plazos de cumplimiento y niveles de aprobación requeridos para cada uno de los procesos.
- La definición de los elementos de control que regulen cada actividad del proceso.

Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, **a más tardar el 31 de julio de 2023**, una certificación en la cual se acredite la elaboración, aprobación y divulgación del respectivo manual. Asimismo, una certificación de su implementación al **30 de noviembre de 2023**. Ver párrafos del 2.33 al 2.39.



Las certificaciones que se deben presentar al ente Contralor se encuentran en tiempo de presentación.

4.8 Revisar, ajustar e implementar la Guía de seguimiento y evaluación, con el fin de que sus procedimientos estén alineados con el modelo de GpRD, permitiendo orientar su implementación en la Institución. Para el cumplimiento de esta disposición se deberá remitir al Área de Seguimiento para la Mejora Pública de la Contraloría General, a más tardar **el 31 de mayo de 2023** una certificación en donde se acredite que se revisó y ajustó la Guía de seguimiento y evaluación. Asimismo, una certificación que acredite el inicio de la implementación de dicha Guía, al **31 de octubre de 2023**. Ver párrafos del 2.40 al 2.45.

Mediante Oficio 911-PL-2023-1563 del 30 mayo 2023, el módulo de Planificación le remite a la directora, señalándole lo siguiente:

*“En este sentido, se ha venido trabajando en el nuevo Plan Estratégico, el cual, a la luz de lo indicado por el ente fiscalizador y dentro de las posibilidades institucionales estará basado en la Metodología definida por el MIDEPLAN de Gestión para Resultados y se espera que esté finalizado para diciembre del 2023.*

*Se estimo oportuno la elaboración de una nueva estrategia en virtud de que, previo a una revisión en calidad de colaboración por parte de funcionarios del MIDEPLAN, se vio la necesidad de ajustar muchos de los elementos asociados a la GpR conforme la Guía Metodológica. Así como, que el personal interno de Planificación y control conociera los documentos emitidos por el MIDEPLAN para completar las recomendaciones del requerimiento.*

*Tal y como se informó se creó el documento “Estrategia de abordaje para la implementación del modelo GpR” de la cual se remitió el documento correspondiente en tiempo y forma según oficio 911-DI-2023 0089, cuyos objetivos son:*

- Revisar la estrategia organizacional actual, para identificar las oportunidades de mejora en consecución con las recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República.*
- Redefinir los elementos identificados para cumplir con los requerimientos de la GpR a partir de la metodología propuesta por el MIDEPLAN.*



- *Establecer la estrategia organizacional para el cumplimiento de las necesidades y expectativas ciudadanas para la construcción de valor público.*

- *Implementar la estrategia*

*Es por lo antes expuesto que, considerando que la evaluación y el seguimiento es parte de los elementos que componen el PEI siendo que se está trabajando en este y que la administración está implementando en este momento el módulo de Planificación dentro del ERP, el cual, como un “efecto cascado” permitirá vincular la planificación con el presupuesto, asociando los indicadores y metas correspondientes a los planes para efectos del seguimiento, cumplimiento y evaluación, estimamos la importancia de continuar con este proceso e incluir en el PEI nuevo lo establecido según la guía, aprovechando además, la herramienta tecnológica que se tendrá disponible para tal fin”.*

Se puede dar por cumplida la primera fase de esta disposición, que debía ser presentada a la Contraloría General de la República el 31 mayo del 2023, la siguiente certificación donde se acredite que se Revisó, ajustó e implementó la Guía de seguimiento y evaluación, con el fin de que sus procedimientos estén alineados con el modelo de GpRD, permitiendo orientar su implementación en la Institución , se debe presentar al 31 octubre de 2023, una certificación que acredite el inicio de la implementación de dicha Guía, la cual se encuentra en tiempo de presentación.

A pesar de que estos pilares fueron fiscalizados por la Contraloría General de la República, y la institución ya se encuentra en la etapa del cumplimiento de las disposiciones emitidas, se formulan aspectos para que se valoren considerar, para el fortalecimiento de los mismos.

### PILAR PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS:

El pilar de planificación por resultados en la gestión para resultados (GpR) se centra en la importancia de establecer metas y objetivos claros, así como en la planificación estratégica para alcanzar resultados concretos.

- 1- Establecer un proceso de planificación estratégica que defina objetivos claros y medibles, así como metas a alcanzar.



- 2- Diseñar planes operativos que detallen las acciones a realizar para cumplir con los objetivos y metas establecidos.
- 3- Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo para evaluar el avance en la consecución de los resultados.

### **INDICADORES PARA EL PILAR PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS**

A continuación, se proporcionan ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento de este pilar:

1. Porcentaje de programas o proyectos que cuentan con un plan estratégico que establece metas y objetivos medibles.
2. Número de metas y objetivos establecidos en el plan estratégico que están alineados con las políticas y prioridades gubernamentales.
3. Porcentaje de programas o proyectos que cuentan con indicadores de desempeño específicos y medibles.
4. Porcentaje de metas y objetivos del plan estratégico que están vinculados a resultados tangibles y cuantificables.
5. Porcentaje de programas o proyectos que cuentan con una matriz de marco lógico que define las actividades, resultados esperados, supuestos y medios de verificación.
6. Número de revisiones periódicas del plan estratégico para garantizar su alineación con las necesidades cambiantes y los resultados esperados.
7. Porcentaje de programas o proyectos que asignan recursos financieros y humanos de acuerdo con las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.
8. Porcentaje de metas y objetivos del plan estratégico que se logran en el período establecido.
9. Porcentaje de programas o proyectos que realizan evaluaciones periódicas de su desempeño y ajustan sus acciones según los resultados obtenidos.



10. Número de informes de avance o seguimiento generados para monitorear el progreso y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

Estos son algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento del pilar de planificación por resultados en la gestión para resultados. Los indicadores específicos pueden variar según el contexto y las necesidades de cada institución entidad. Es importante adaptar los indicadores a las circunstancias particulares y definir aquellos que mejor reflejen los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.

### PILAR PRESUPUESTO POR RESULTADOS:

El pilar de presupuesto por resultados en la gestión para resultados (GpR) se enfoca en la asignación eficiente de recursos financieros para lograr los resultados esperados.

- 1- Vincular el presupuesto a los objetivos y metas establecidos en la planificación, asignando recursos de manera acorde a las prioridades y resultados esperados.
- 2- Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de las asignaciones presupuestarias en la obtención de resultados.
- 3- Implementar un sistema de seguimiento y control del gasto público, asegurando la adecuada ejecución de los recursos asignados.

A continuación, se presentan algunos puntos clave a considerar al orientar la elaboración de presupuestos plurianuales en el marco de la GpR:

**Establecer metas y objetivos a largo plazo:** Es fundamental definir metas y objetivos claros a largo plazo que estén alineados con la visión y los resultados esperados de la institución. Estas metas y objetivos servirán como base para la asignación de recursos en los presupuestos plurianuales.

**Evaluar los resultados pasados:** Antes de elaborar los presupuestos plurianuales, es necesario realizar una evaluación de los resultados y del desempeño financiero en años anteriores. Esto permitirá identificar áreas de mejora, establecer prioridades y tomar decisiones informadas para la asignación de recursos en el futuro.



**Considerar el ciclo de programas y proyectos:** Los presupuestos plurianuales deben reflejar el ciclo de programas y proyectos de la institución. Esto implica identificar las etapas de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos, y asignar los recursos de manera acorde a estas etapas.

**Evaluar los riesgos y la sostenibilidad financiera:** Es importante considerar los riesgos asociados a la implementación de los programas y proyectos en el presupuesto plurianual. Esto implica evaluar los riesgos financieros, operativos y estratégicos, y asignar los recursos necesarios para mitigarlos. Además, se debe asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, evitando la sobre dependencia de fuentes de financiamiento inestables o insostenibles.

**Promover la transparencia y la participación:** Durante el proceso de elaboración de presupuestos plurianuales, es esencial promover la transparencia y la participación de diferentes actores, como los responsables de los programas, los ciudadanos y otros interesados. Esto contribuye a generar confianza, mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer el compromiso de todas las partes involucradas.

**Monitorear y evaluar el desempeño:** Una vez que se ha elaborado el presupuesto plurianual, es necesario establecer mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño financiero. Esto implica realizar seguimiento a la ejecución presupuestaria, evaluar los resultados obtenidos y realizar ajustes cuando sea necesario, con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.

Los presupuestos plurianuales son herramientas que permiten una planificación financiera a mediano y largo plazo, lo que contribuye a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.

En resumen, al proporcionar orientación para la elaboración de presupuestos plurianuales en el marco de la GpR, es importante considerar metas y objetivos a largo plazo, evaluar resultados pasados, incorporar el ciclo de programas y proyectos, evaluar riesgos y sostenibilidad financiera, promover la transparencia y la participación, y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño. Estas acciones contribuirán a una gestión financiera más efectiva y a la consecución de resultados en línea con los objetivos de la institución.

## **INDICADORES PARA EL PILAR PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

A continuación, se proporcionan algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento de este pilar:



1. Porcentaje de presupuesto asignado a programas o proyectos que están alineados con los objetivos estratégicos y metas establecidos.
2. Porcentaje de presupuesto ejecutado en relación con el presupuesto asignado.
3. Porcentaje de desviación entre el presupuesto asignado y el presupuesto ejecutado en programas o proyectos.
4. Porcentaje de programas o proyectos que logran sus resultados dentro del presupuesto asignado.
5. Porcentaje de programas o proyectos que utilizan eficientemente los recursos asignados, considerando indicadores como la relación costo-beneficio o la relación costo-efectividad.
6. Porcentaje de presupuesto asignado a actividades de monitoreo y evaluación para medir el impacto y la efectividad de los programas o proyectos.
7. Porcentaje de programas o proyectos que logran ahorros o eficiencias en el uso de los recursos asignados.
8. Porcentaje de programas o proyectos que implementan medidas de control y seguimiento del gasto público.
9. Porcentaje de presupuesto asignado a programas o proyectos que cumplen con las normas y regulaciones financieras establecidas.
10. Número de informes de rendición de cuentas y transparencia financiera presentados, que proporcionan información clara sobre el uso de los recursos asignados.

Estos son ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento del pilar de presupuesto por resultados en la gestión para resultados. Es importante adaptar los indicadores a las necesidades y características específicas de cada organización o entidad, así como considerar las regulaciones y normativas financieras aplicables. Los indicadores seleccionados deben reflejar la eficiencia en el uso de los recursos asignados y la capacidad de alcanzar los resultados esperados de manera sostenible.

#### PILAR GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES:

El pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones por resultados en la gestión para resultados (GpR) se centra en la gestión eficiente y transparente de los recursos financieros y en el proceso de adquisiciones.

- 1- Establecer controles internos para garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.



- 2- Implementar mecanismos de gestión del riesgo financiero, identificando posibles contingencias y estableciendo medidas preventivas y correctivas.
- 3- Establecer políticas y procedimientos claros para el proceso de adquisiciones y contrataciones, basados en los principios de transparencia, competencia y eficiencia.
- 4- Realizar evaluaciones de mercado y comparativas de precios antes de realizar una adquisición. Implementar mecanismos de control y supervisión durante el proceso de adquisición, desde la planificación hasta el cierre del contrato.
- 5- Realizar auditorías internas y externas de manera periódica para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, financieros y adquisiciones.

### **INDICADORES PARA EL PILAR FINANCIERA Y ADQUISICIONES**

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento de este pilar:

1. Porcentaje de ejecución presupuestaria en la gestión financiera, que compara el presupuesto ejecutado con el presupuesto asignado.
2. Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos para los procesos de adquisiciones, que mide la eficiencia en la gestión de compras y contrataciones.
3. Índice de cumplimiento de normativas y regulaciones financieras en los procesos de gestión financiera y adquisiciones.
4. Porcentaje de ahorros obtenidos en las adquisiciones realizadas, que evalúa la eficiencia en la utilización de los recursos financieros.
5. Porcentaje de contratos y adquisiciones realizadas de acuerdo con los principios de transparencia y competencia.
6. Porcentaje de satisfacción de los proveedores en relación con los procesos de adquisiciones y contrataciones.
7. Porcentaje de programas o proyectos que logran obtener financiamiento adicional a través de la gestión financiera eficiente.
8. Índice de eficiencia en la gestión de riesgos financieros y mitigación de posibles problemas financieros.



9. Porcentaje de programas o proyectos que cumplen con las políticas y lineamientos establecidos para la gestión financiera y adquisiciones.
10. Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de pagos y procesos administrativos relacionados con la gestión financiera y adquisiciones.

Estos son ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento del pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones por resultados en la gestión para resultados (GpR). Es importante adaptar los indicadores a las necesidades y características específicas de cada institución o entidad, así como considerar las regulaciones y normativas financieras y de adquisiciones aplicables. Los indicadores seleccionados deben reflejar la eficiencia en la gestión de recursos financieros y en los procesos de adquisiciones, así como el cumplimiento de los principios de transparencia y competencia.

### PILAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

El pilar de Seguimiento y Evaluación en la gestión para resultados (GpR) tiene como objetivo monitorear y evaluar el desempeño de los programas y proyectos para garantizar el logro de los resultados esperados.

- 1- Implementar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir el avance y los resultados alcanzados en relación con los objetivos y metas establecidos.
- 2- Realizar evaluaciones periódicas de impacto y eficiencia de los programas y proyectos implementados.
- 3- Utilizar los resultados de las evaluaciones para retroalimentar los procesos de planificación y toma de decisiones, introduciendo mejoras continuas.

### INDICADORES PARA EL PILAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores que se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento de este pilar:

1. Porcentaje de programas y proyectos con un sistema de seguimiento establecido, que mide la implementación de mecanismos para monitorear el progreso y los resultados.
2. Índice de cumplimiento de los plazos de reporte y entrega de informes de seguimiento y evaluación.



3. Porcentaje de recomendaciones de evaluaciones anteriores que han sido implementadas en los programas y proyectos.
4. Nivel de participación de los beneficiarios en la definición de indicadores y monitoreo de los programas y proyectos.
5. Porcentaje de indicadores de resultados monitoreados regularmente y que cuentan con datos actualizados.
6. Porcentaje de evaluaciones realizadas en relación con los programas y proyectos implementados.
7. Nivel de utilización de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la mejora de los programas y proyectos.
8. Porcentaje de programas y proyectos que han logrado alcanzar los resultados esperados según los indicadores establecidos.
9. Porcentaje de satisfacción de los actores involucrados con los mecanismos de seguimiento y evaluación implementados.
10. Índice de calidad de los informes de seguimiento y evaluación, que evalúa la pertinencia, precisión y utilidad de la información proporcionada.

Estos indicadores proporcionan una base para evaluar el cumplimiento del pilar de Seguimiento y Evaluación en la gestión para resultados (GpR). Es importante adaptar los indicadores a las necesidades y características específicas de cada programa, proyecto u organización, así como considerar los estándares y metodologías de evaluación existentes. Los indicadores seleccionados deben reflejar la efectividad del monitoreo, la utilización de los resultados de evaluación y la mejora continua de los programas y proyectos.

Estos son solo algunos de los procedimientos y controles recomendados para fortalecer el sistema de Gestión para Resultados en cada uno de los pilares mencionados. La implementación de estos controles contribuirá a mejorar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión pública, permitiendo el logro de resultados concretos y la optimización de los recursos disponibles.

### **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA EL PROCESO DE GESTIÓN POR RESULTADOS POR MEDIO DE CUESTIONARIO REALIZADO**

Observaciones correspondientes para cada componente del control interno relacionado con la gestión por resultados, información obtenida por medio de los cuestionarios realizados tanto a la Dirección, Encargados de Macroprocesos, Procesos y Coordinadores.

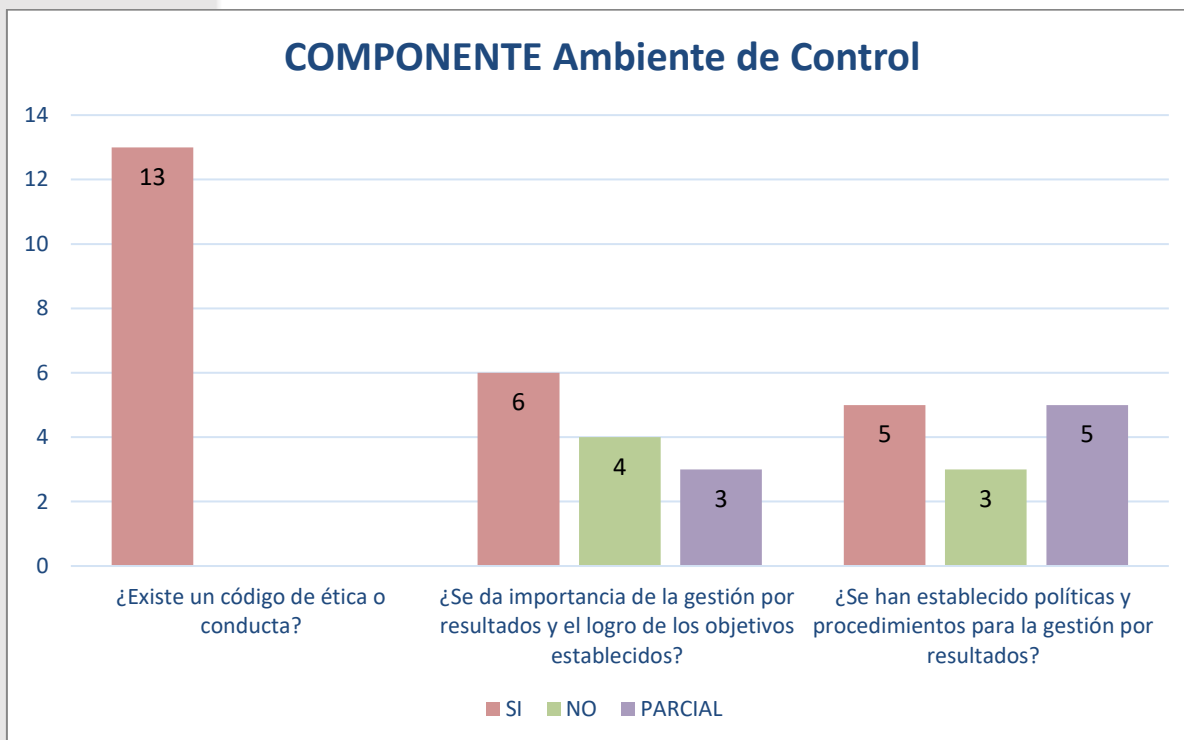
### **Componente: Ambiente de Control**

Respecto a la existencia de un código de ética o conducta, todas las respuestas indicaron que sí existe, sin ninguna negativa o respuesta parcial.

En cuanto a la promoción de una cultura organizacional enfocada en la gestión por resultados y el logro de objetivos, hubo respuestas divididas, con 6 indicando que sí se promueve, 4 indicando lo contrario y 3 respuestas parciales.

En cuanto a las políticas y procedimientos establecidos para la gestión por resultados, se obtuvieron respuestas mixtas, con 5 indicando que sí se han establecido adecuadamente, 3 negativas y 5 respuestas parciales.

Se muestra mediante una gráfica de barras las respuestas brindadas.



Fuente: Cuestionario realizado por la A.I. a los diferentes actores.

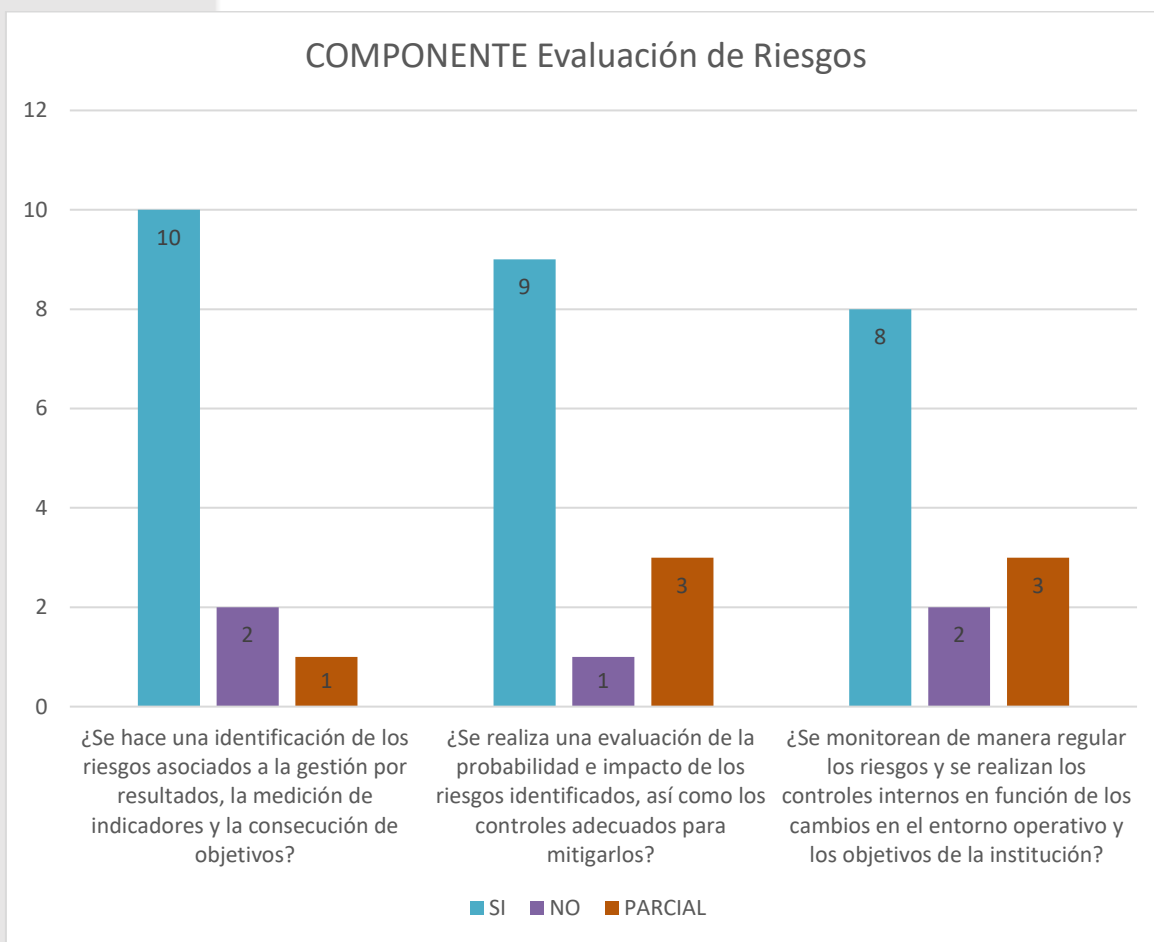
### **Componente: Evaluación de Riesgos**

Con relación a la identificación periódica de riesgos asociados a la gestión por resultados, la mayoría de las respuestas indicaron que sí se lleva a cabo, con 10 respuestas afirmativas, 2 negativas y 1 respuesta parcial.

En cuanto a la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados y la implementación de controles para mitigarlos, se obtuvo una mayoría de respuestas positivas, con 9 indicando que sí se realiza y 1 negativa, además de 3 respuestas parciales.

Respecto al monitoreo regular de riesgos y ajustes en los controles internos, se obtuvieron respuestas en su mayoría positivas, con 8 indicando que sí se realiza, 2 negativas y 3 respuestas parciales.

Se muestra mediante una gráfica de barras las respuestas brindadas.



Fuente: Cuestionario realizado por la A.I. a los diferentes actores.



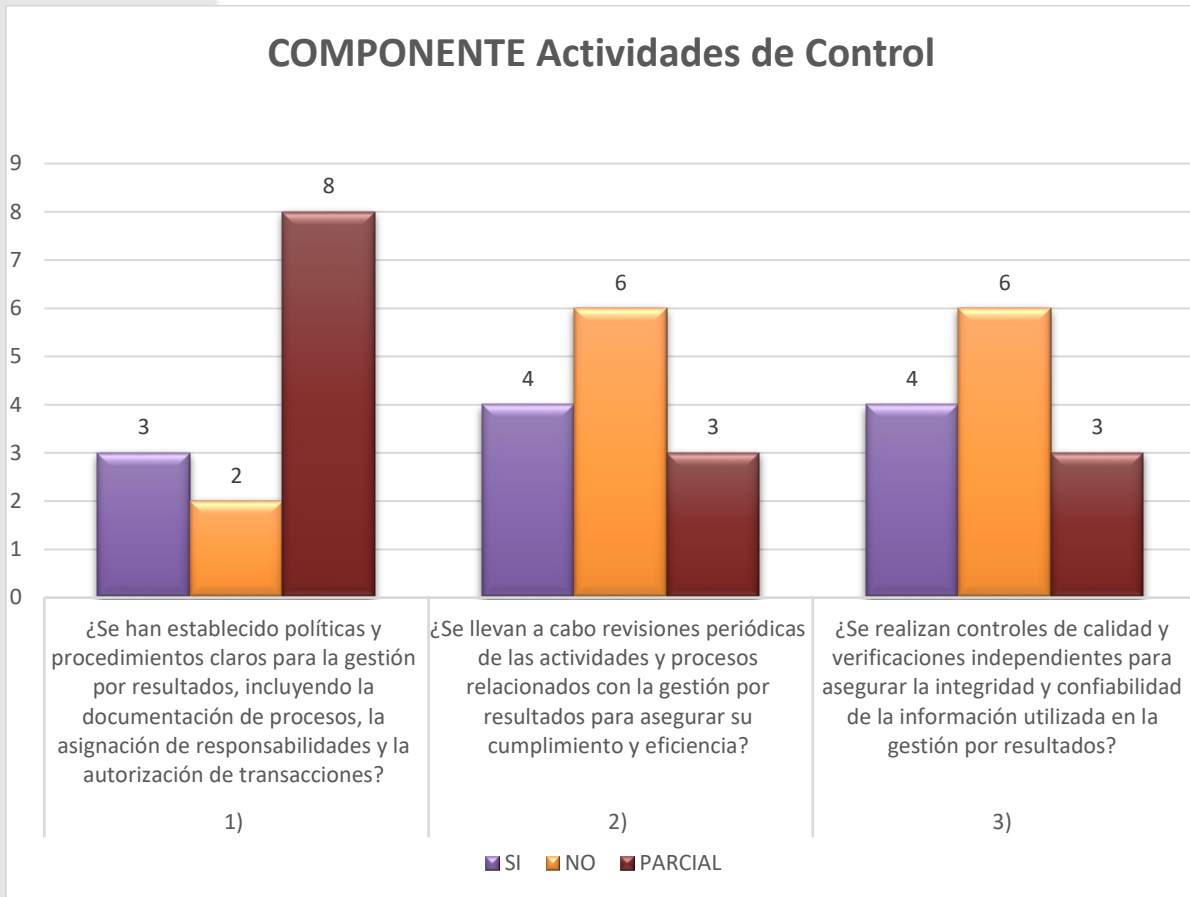
### **Componente: Actividades de Control**

En relación con la existencia de políticas y procedimientos claros para la gestión por resultados, incluyendo la documentación de procesos, asignación de responsabilidades y autorización de transacciones, se obtuvieron respuestas mixtas, con 3 indicando que sí existen, 2 negativas y 8 respuestas parciales.

En cuanto a las revisiones periódicas de actividades y procesos relacionados con la gestión por resultados, se obtuvieron respuestas divididas, con 4 indicando que sí se realizan, 6 negativas y 3 respuestas parciales.

Respecto a los controles de calidad y verificaciones independientes para asegurar la integridad y confiabilidad de la información utilizada en la gestión por resultados, hubo respuestas mixtas, con 4 indicando que sí se realizan, 6 negativas y 3 respuestas parciales.

Se muestra mediante una gráfica de barras las respuestas brindadas.



Fuente: Cuestionario realizado por la A.I. a los diferentes actores.

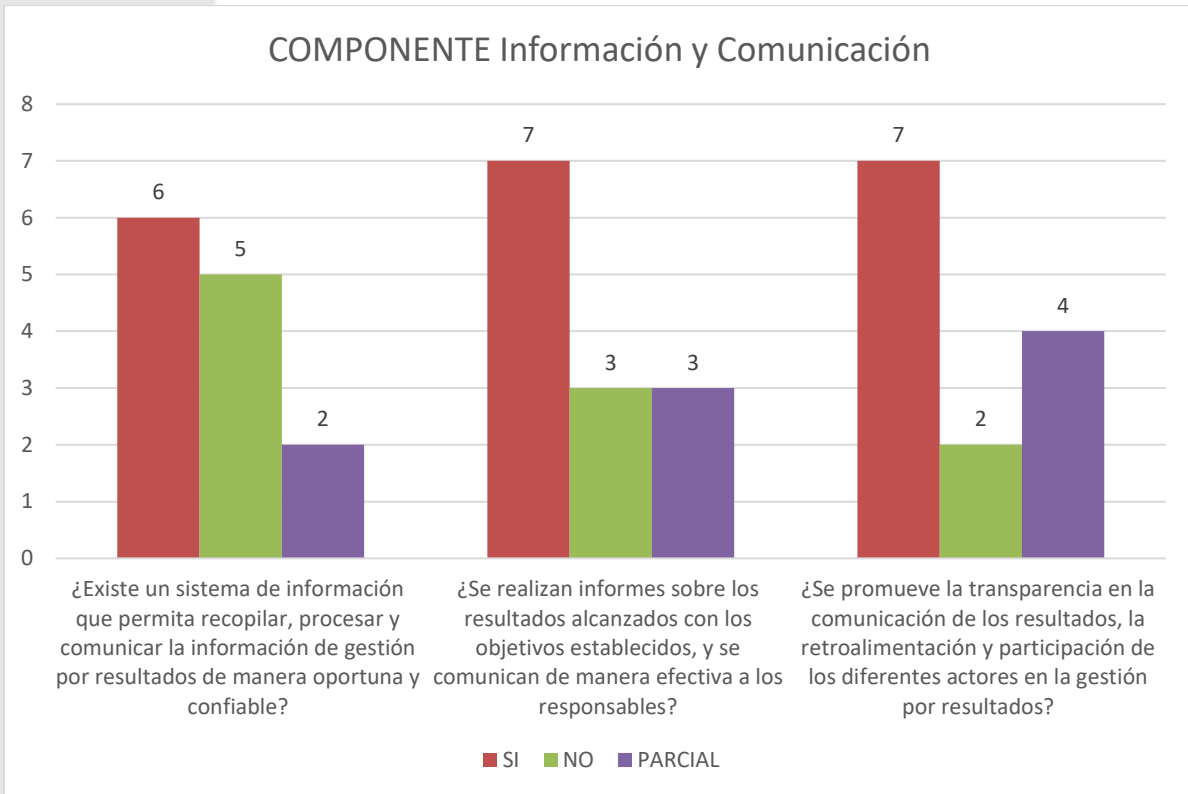
### **Componente: Información y Comunicación**

Con relación con la existencia de un sistema de información adecuado para recopilar, procesar y comunicar la información relacionada con la gestión por resultados de manera oportuna y confiable, hubo respuestas mixtas, con 6 indicando que sí existe, 5 negativas y 2 respuestas parciales.

En cuanto a la realización de informes periódicos sobre los resultados alcanzados y su comunicación efectiva a los responsables y partes interesadas pertinentes, se obtuvieron respuestas en su mayoría positivas, con 7 indicando que sí se realizan, 3 negativas y 3 respuestas parciales.

Con relación a la promoción de transparencia en la comunicación de resultados y la participación de los actores involucrados, hubo respuestas mixtas, con 7 indicando que sí se promueve, 2 negativas y 4 respuestas parciales.

Se muestra mediante una gráfica de barras las respuestas brindadas.



Fuente: Cuestionario realizado por la A.I. a los diferentes actores.

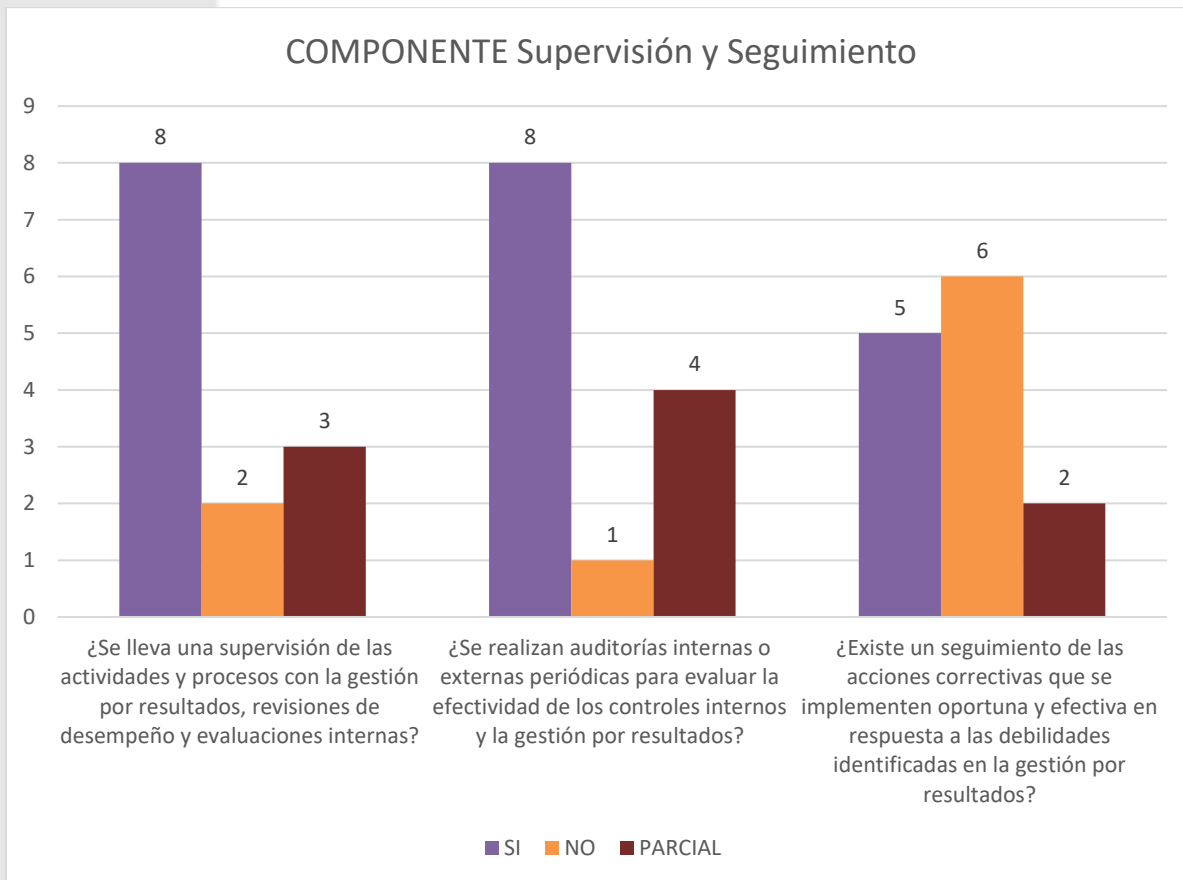
### **Componente: Supervisión y Seguimiento**

En cuanto a la supervisión regular de actividades y procesos relacionados con la gestión por resultados, incluyendo revisiones de desempeño y evaluaciones internas, se obtuvieron respuestas en su mayoría positivas, con 8 indicando que sí se lleva a cabo, 2 negativas y 3 respuestas parciales.

Con relación a la realización de auditorías internas o externas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos y la gestión por resultados, la mayoría de las respuestas indicaron que sí se realizan, con 8 respuestas afirmativas, 1 negativa y 4 respuestas parciales.

Respecto a la existencia de un mecanismo de seguimiento para asegurar la implementación oportuna y efectiva de acciones correctivas en respuesta a debilidades identificadas, hubo respuestas mixtas, con 5 indicando que sí existe, 6 negativas y 2 respuestas parciales.

Se muestra mediante una gráfica de barras las respuestas brindadas.



Fuente: Cuestionario realizado por la A.I. a los diferentes actores.

Es importante tener en cuenta las respuestas y observaciones recibidas para identificar áreas de mejora en el control interno relacionado con la gestión por resultados.

Atentamente,  
Auditor Interno

Pedro M. Juárez Gutiérrez  
Auditor Interno

PJG/pjg

□: secretarias  
Dirección  
Archivo de Gestión



## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:**

1. Banco Mundial. (2007). Gestión para resultados en el desarrollo: ¿Qué es y cómo se compara con la gestión tradicional de proyectos?
2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2012). Gestión para resultados en el desarrollo: Conceptos y práctica.
3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). Gestión para resultados en el desarrollo: Guía del PNUD.
4. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2011). Manual de gestión para resultados en el desarrollo.
5. Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el Sector Público: (2013), Contraloría General de la República.

## **INDICADORES**

1. Banco Mundial. (2007). ¿Qué es la gestión para resultados en el desarrollo? Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6742>
2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). Marco de gestión para resultados en el sector público. extraído de: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/marco-de-gestion-para-resultados-en-el-sector-publico-2019-9789264302255-es.htm>
3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). Gestión para resultados en el desarrollo extraído de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/poverty-reduction/gestion-para-resultados-en-el-desarrollo.html>
4. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2012). Guía de indicadores para la gestión orientada a resultados en la administración pública. extraído de: <https://www.inap.es/sites/default/files/inline-files/INDICADORES.pdf>
5. Carneiro, R. (2011). Evaluación de políticas públicas: guía práctica para evaluadores y gestores. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. Extraído de: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/401>