

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO PROFESIONAL EN GESTIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS
(MGFP)**

**ANÁLISIS DE CASOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS COMITÉS
CANTONALES DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE LA PROVINCIA DE
HEREDIA**

DANIELA ZÚÑIGA CARBALLO

**HEREDIA, COSTA RICA
NOVIEMBRE DEL 2022**

**Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gestión y Finanzas Públicas.
Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de
la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica**

**ANÁLISIS DE CASOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS COMITÉS
CANTONALES DE DEPORTES Y RECREACIÓN DE LA PROVINCIA DE
HEREDIA**

DANIELA ZÚÑIGA CARBALLO

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador como
requisito para optar al grado de Máster en Gestión y Finanzas Públicas
– CINPE – UNA

Ph.D. Olman Segura Bonilla
Coordinador del Posgrado a.i y Lector No. 1

Ph.D. Mary Luz Moreno Díaz
Profesora del curso Seminario de Investigación Aplicada

Ph.D. Gerardo Jiménez Porras
Lector No. 2

Daniela Zúñiga Carballo
SUSTENTANTE

Tabla de contenidos

Hoja de aprobación.....	ii
Tabla de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	iv
Índice de figuras	v
Índice de gráficos.....	v
Índice de cuadros	v
Resumen ejecutivo	vi
Summary	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I. CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación del problema	5
1.3. Problema	6
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL-METODOLÓGICO.....	10
2.1. Marco referencial	10
2.1.1. Contextualización de la gestión pública.....	10
2.1.2. Gestión financiera	28
2.1.3. Las municipalidades y la relación con los comités cantonales de deportes y recreación	32
2.1.4. Estructura de los comités cantonales de deportes y recreación y sus funciones	32
2.2. Marco metodológico.....	34
2.2.1. Enfoque de investigación	34
2.2.2. Métodos y técnicas.....	37
2.2.3. Técnicas por objetivos.....	38
2.2.4. Etapas de investigación.....	39
2.2.5. Sujetos de investigación.....	40
2.2.6. Fuentes de información	40
2.2.7. Alcances y limitaciones	41
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR OBJETIVOS.....	43

3.1. Marco jurídico de la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación	43
3.1.1. Constitución Política de la República de Costa Rica	44
3.1.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N°7428	44
3.1.3. Código Municipal Ley N°7794	45
3.1.4. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131	45
3.1.5. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público	46
3.1.6. Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno para el Sector Público	46
3.2. Comportamiento de la ejecución presupuestaria de los recursos administrados por los comités cantonales de deportes y recreación	47
3.2.1. Gestión de ingresos	47
3.2.2. Gestión de gastos	49
3.2.3. Gestión del cumplimiento de los objetivos	52
3.2. Mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación.....	55
3.3. Recomendaciones para mejora de la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación	58
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.1. Conclusiones	61
4.2. Recomendaciones	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	68
ENTREVISTA N°1	68
ENTREVISTA N°2	71
HERRAMIENTA N°1	74

Índice de tablas

Tabla 1.....	7
Tabla 2.....	10
Tabla 3.....	13
Tabla 4.....	15
Tabla 5.....	18
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	41

Índice de figuras

Figura 1	20
Figura 2	23
Figura 3	30

Índice de gráficos

Gráfico 1	49
Gráfico 2	51
Gráfico 3	53
Gráfico 4	60

Índice de cuadros

Cuadro 1	54
Cuadro 2	56
Cuadro 3	57
Cuadro 4	59

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se aborda la problemática que presentan los comités cantonales de deportes en la gestión presupuestaria sobre los recursos que administran, específicamente en los comités de San Rafael, Belén, Heredia y Flores, y de lo cual se derivan los objetivos del presente estudio. A través de la investigación, se realiza un análisis de la recaudación de los ingresos, ejecución de los gastos y de los objetivos planteados en los planes operativos anuales, que permitió identificar oportunidades de mejora en la gestión, tomando como referencia y periodo de análisis el lapso del 2017 al 2021.

Como base para la investigación, se utilizó las Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos y el Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica (MCE-GpRD), estos documentos se enfocan en la mejora continua de la gestión pública, en el uso de los recursos y en la generación de valor público a través de los bienes y servicios que brinda el estado. Además, para la recolección de los resultados, se aplicó un análisis cuantitativo de los montos de ingresos, gastos y objetivos de planes operativos anuales de los años 2017 al 2021, y un análisis cualitativo complementando, así, con la aplicación de entrevistas a los encargados de los procesos de la gestión presupuestaria y a los presidentes de las juntas directivas de cada comité, y para medir el cumplimiento de cada fase del proceso presupuestario, se aplicó una herramienta evaluando temas en todas la fases del proceso presupuestario.

Los principales resultados de la investigación se traducen en la mala gestión que los comités ejercen sobre los ingresos y gastos, no miden el cumplimiento de los objetivos que se plantean, ausencia de planificación desde la formulación del presupuesto, de control en las ejecuciones de los presupuestos y falta de evaluaciones para la toma de decisiones.

Como conclusión de la investigación, se evidencia que los comités cantonales de deportes y recreación presentan muchas debilidades en el proceso de la gestión presupuestaria, además, deben velar por mejorar estos procesos, con el fin de obtener los resultados y los beneficios en pro de los habitantes de cada cantón.

Summary

This study addresses the problems presented by the Cantonal Sports Committees in the budgetary management of the resources they administer, specifically in the committees of San Rafael, Belén, Heredia and Flores, and from which the objectives of this study are derived. Through the research, an analysis of the collection of income, execution of expenditures and the objectives set out in the annual operating plans is carried out, which allowed identifying opportunities for improvement in management, taking as a reference and period of analysis the period from 2017 to 2021.

As a basis for the research, the Technical Standards on Public Budgets and the Conceptual and Strategic Framework for Strengthening Management for Development Results in Costa Rica (MCE-GpRD) were used; these documents focus on the continuous improvement of public management, the use of resources and the generation of public value through the goods and services provided by the state. In addition, for the collection of the results, a quantitative analysis of the amounts of revenues, expenditures and objectives of annual operating plans for the years 2017 to 2021 was applied, and a qualitative analysis complemented with the application of interviews to those in charge of the budget management processes and the presidents of the Boards of Directors of each committee, and to measure compliance with each phase of the budget process, a tool was applied evaluating issues in all phases of the budget process.

The main results of the research are the poor management that the committees exercise over income and expenses, they do not measure the fulfillment of the objectives they set, lack of planning from the formulation of the budget, lack of control in the execution of the budgets and lack of evaluations for decision making.

As a conclusion of the research, it is evident that the Cantonal Committees of Sports and Recreation present many weaknesses in the process of budget management, they should ensure the improvement of these processes in order to obtain results and benefits for the inhabitants of each canton.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza la gestión presupuestaria de los Comités Cantonales de Deportes y Recreación (CCDR) de Heredia, Belén, Flores y San Rafael, específicamente en los periodos 2017 al 2021, en relación con la importancia que tienen estos órganos en el bienestar de la recreación y deportivo de los habitantes de cada cantón, se analiza la gestión presupuestaria que estos realizan, a nivel de ingresos, gastos y de objetivos planteados en los planes operativos anuales.

Durante el proceso de investigación, se identificaron barreras y oportunidades de mejora en la gestión presupuestaria, que permite generar recomendaciones enfocadas y aplicadas a las diferentes fases del proceso presupuestario (formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación) y, mediante la construcción de una herramienta, se logra contribuir el análisis, para generar una mejora del todo el proceso de la gestión presupuestaria.

Como parte de la investigación, se concluye que los CCDR muestran debilidades en la gestión de recursos financieros por las siguientes razones, la primera responde a la transferencia que los gobiernos locales realizan a estos órganos, ya que no se realiza de forma oportuna, impactando así de forma grave a la planificación planteada por estos comités para brindar los servicios deportivos y recreativos al cantón, la segunda es la falta de controles para medir la ejecución de los recursos y el cumplimiento de los objetivos, y la tercera es que no se realizan evaluaciones y tampoco se toman decisiones oportunas para corregir desviaciones y mejorar los procesos de estos órganos.

El documento está ordenado de la siguiente manera: en el capítulo I se presentan los antecedentes, el problema de investigación, la justificación y los objetivos de la investigación. En el capítulo II se encuentra el marco referencial donde se abordan las principales teorías, conceptos que se utilizan para dar fundamento a la presente investigación. En el capítulo III está resumido los resultados en 4 subpartes que dan respuesta a los 4 objetivos de la investigación. Para finalizar, en el capítulo IV en el que se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El país cuenta con un sistema intersectorial y jurídico para el sector deporte, recreación y actividad física, que se ha ido fortaleciendo con el transcurso de los años, en el siglo XX, se da inicio a las primeras iniciativas para la recreación y la actividad física de la sociedad costarricense, pasando por la primera ley que reguló la clase de educación física en sector educativo (escuelas y colegios) del país en la década de los años cuarenta, así como el impulso que se le proporcionó al deporte, la recreación y la actividad física (DRAF), en los años noventa cuando se oficializa la Política Nacional del Deporte y la Recreación y la Actividad Física (Ministerio de Salud et al., 2020).

Al mismo tiempo, se visualizó una creciente inversión pública en este sector con la creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) en 1998, mediante la Ley N° 7800 Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y del Régimen Jurídico de la Educación Física, el Deporte y la Recreación. En esta ley se establece al ICODER como institución, y el Estado se compromete a brindar el acceso a cada una de las dimensiones del movimiento humano para la población costarricense (Ministerio de Salud et al., 2020).

En la Ley N°8801 (Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades), se establece la transferencia de recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas del Poder Ejecutivo a las municipalidades. Lo anterior con el objetivo de contribuir al proceso de descentralización territorial del Estado costarricense; de esta forma, se inicia la potestad de la legislación nacional a nivel local (Ministerio de Salud et al., 2020). En tal sentido, en la Ley N°7794 Código Municipal de Costa Rica, título VII, se regula el desarrollo y alcance de los CCDR, que son los principales actores para el impulso de las diferentes dimensiones del movimiento humano en las personas de cada cantón del país.

A partir de la asignación legal de los gobiernos locales en apoyar al deporte, la recreación y la actividad física, según el Ministerio de Salud et al. (2020), existen referencias de los siguientes esfuerzos realizados:

Por la Municipalidad de San José y la de Heredia en 1904 en desarrollar espacios para la práctica deportiva y de otras diversiones, como La Sabana en San José, la plaza Dr. Juan J. Flores en Heredia y la colaboración que brindó la Municipalidad de Limón al Club Sport Limón para transformar un pantano en una plaza para la práctica de diversos deportes en 1905 (p. 27).

Los diversos esfuerzos realizados por estos gobiernos locales también iban de la mano de la política del Estado, que tenía como objetivo el desviar la atención del público con los juegos de azar y otras diversiones que se consideraban nocivas. Por esta razón, se publicó la Ley N°3 Ley de Juegos en 1922, la cual prohibía diversas actividades lúdicas y, en consecuencia, el país procuró realizar mayores esfuerzos para orientar al público, enfocado principalmente en la juventud, para la práctica de diferentes actividades en deportes, ejercicio y la actividad física en exteriores, las cuales se ajustaban más con las ideas de mejora física y “moral” de la población (Ministerio de Salud et al., 2020).

Como parte de este proceso, en 1953, se publicó la Ley N°1667 donde se creó la Dirección General de Deportes, la cual modifica la estructura nacional de la educación física y el deporte. Para 1966, se promulgó la Ley N° 3656 Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes (DEFYD); dirección adscrita al MEP hasta 1971, cuando se crea al Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte, mediante la Ley N°4788, pasando así la DEFYD a este nuevo ministerio; lo cual le daba más fuerza al campo deportivo (Ministerio de Salud et al., 2020).

Con el traslado de la DEFYD al Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte, para 1966, mediante el Decreto Ejecutivo N°3, se creaba la figura de los CCDR y se reglamenta su funcionamiento, los cuales serían parte de esta Dirección; no obstante, en 1973 se traslada la obligación de los gobiernos locales de subvencionar a estos comités, según Ministerio de Salud et al. (2020) esto fue un tema conflictivo:

Pese a la adscripción de los comités cantonales a la DEFYD, correspondía trabajar con presupuesto municipal, generando así un roce legal entre las competencias de las instituciones del Poder Ejecutivo y el sector municipal; situación que, a pesar de contar con características institucionales distintas, se sigue manteniendo hasta la actualidad (p. 28).

Actualmente, en Costa Rica se cuenta con un Comité Cantonal de Deporte y Recreación (CCDR) por cada cantón, los cuales se encuentran adscritos a cada municipalidad, esto corresponde a una situación de pertenencia. Así, los comités cantonales no son una entidad independiente, sino, más bien, un órgano de la municipalidad, además, estos tienen personalidad jurídica instrumental (Contraloría General de la República, 2017).

El Poder Legislativo les asignó la competencia en materia de deporte y recreación; según Contraloría General de la República (2017), la personería jurídica debe entenderse como aquella que permite a la organización el manejo de fondos para realizar de determinados actos y/o contratos, sin que implique todo ello una separación absoluta de la estructura mayor que resulta ser la municipalidad a la que están adscritos (p. 8).

Además, los CCDR cuentan con un máximo jerarca que es la junta directiva, la cual está conformada por “cinco miembros que están nombrados por períodos de dos años con la opción de ser reelectos, las responsabilidades que tiene este órgano colegiado son las de administrar, direccionar, y ejecutar los programas deportivos y recreativos, y también velar por el correcto uso de los fondos asignados para su funcionamiento” (Contraloría General de la República, 2017, p. 6).

Con respecto al financiamiento de los CCDR, estos pueden disponer de diferentes fuentes de financiamiento, principalmente lo asignado por la Ley N°7794 que corresponde a un 3 % de los ingresos ordinarios anuales de los gobiernos locales, ingresos por alquiler de instalaciones deportivas y recreativas, intereses sobre depósitos en cuentas bancarias, entre otros (Contraloría General de la República, 2017).

Por parte del ICODER, con la potestad normativa que se le atribuye, también traslada fondos públicos a los CCDR para el uso deportivo, recreativo y actividad física, contando así con otra fuente de financiamiento, con lo cual se puede identificar que la ejecución es

descentralizada, considerando que la institución no ha logrado llegar al beneficiario directamente, lo cual ha utilizado como medios a los CCDR, asociaciones y federaciones deportivas, para cumplir con el objetivo planteado en la Ley N°7800 (Contraloría General de la República, 2014).

De acuerdo con lo anterior, con la potestad que atribuye al ICODER a realizar transferencias a los CCDR, en el 2014, la Contraloría General de la República realiza la auditoría de carácter especial sobre los recursos financieros otorgados por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación como administración concedente¹. La Contraloría General de la República (2014) concluye lo siguiente:

Sobre la necesidad de que las Entidades Deportivas y Recreativas fortalecieron su capacidad para gestionar los fondos públicos otorgados por el ICODER anualmente, en especial en los temas de planificación estratégica, fiscalización de los recursos por parte del ICODER, control interno y en la forma de distribuir los recursos dentro de las entidades (p. 18).

Aunado al tema de capacidad de gestión, en el 2015, el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica, mediante el Programa de Desarrollo Municipal (2015), elabora el informe sobre la situación de los CCDR de Costa Rica, el cual arroja debilidades de los temas evaluados, como “recursos humanos, planificación, presupuesto, programas, infraestructura, entre otros, que permiten el desarrollo de los objetivos y actividades de cada Comité” (p. 74). Como resultado del informe, este proporciona un Índice Nacional sobre la Gestión de los CCDR en los temas anteriormente mencionados.

A partir de lo mencionado en los párrafos anteriores y, aunado a ello, considerando la importancia que impera en la gestión de recursos del sector público, el presente estudio tiene como propósito analizar la gestión presupuestaria de los CCDR, la ejecución del presupuesto asignado y su cumplimiento en los objetivos planteados en los planes operativos anuales. Esto lleva implícito estudiar los efectos que conlleva la subejecución de los recursos sobre el beneficiario directo del servicio. Lo anterior en aras de generar

¹ Informe DFOE-PG-IF-01-2014.

posibles recomendaciones que permitan una mejora en el uso de recursos públicos asignados y para la toma de decisiones de las partes interesadas.

1.2. Justificación del problema

Los CCDR son actores de importancia para promover una mejor calidad de vida en los habitantes del cantón, mediante los diferentes servicios que brindan. Al respecto, Vargas (2007) menciona:

La necesidad imperante de abordar el tema de la gestión deportiva municipal, reconociendo el servicio gestionado por los Comités Cantonales de Deporte y Recreación como un servicio público, bajo un enfoque integral de los aspectos principales a considerar para lograr una conveniente gestión del deporte y la recreación en el ámbito comunitario (municipal), y de cara al reto que supone la oferta deportiva-recreativa en esta sociedad cada vez más demandante de ejercicio, práctica física a través del deporte y la recreación como servicio a prestar por el municipio para el logro de una mayor calidad de vida y mejores indicadores de la salud física y mental (p. 2).

Del mismo modo, según la Ley N°7794, Código Municipal (1998), en su artículo 173, el objetivo de estos órganos es “desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas en administración”. De esta forma, en cada Gobierno local es importante la promoción del deporte, la recreación y la salud, tomando en cuenta a todos los habitantes que lo integran. Para lograr este fin, existen los CCDR, que buscan promover el acceso igualitario para todos los ciudadanos del cantón, además de contribuir con la mejora de la calidad de vida de estos (Elizondo, 2015).

Como puede inferirse de los párrafos anteriores, y como resultado a la revisión de la literatura efectuada en los documentos emitidos por la Contraloría General de la República (2015 y 2017) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (2015), en el país se han realizado trabajos sobre la gestión general de los CCDR; no obstante, no se ha elaborado un análisis con mayor énfasis en la gestión presupuestaria, por lo cual cobra relevancia realizar una investigación incluyendo las fases presupuestarias de

planificación, ejecución, control, evaluación y rendición de cuentas, sobre los recursos presupuestarios administrados por los CCDR.

En consonancia con Armijo (2005), este indica que los indicadores ayudan a proveer información sobre las áreas fundamentales del accionar del sector público, por lo que brinda un mejoramiento en la gestión y en la transparencia del uso de los recursos públicos.

En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés (Armijo, 2005, p. 12).

En tal sentido, el estudio se aplicará en los CCDR que se ubican en la provincia de Heredia, para los periodos 2017 al 2021. Tiene el propósito de brindar información cuantitativa y cualitativa en la gestión presupuestaria con la aplicación de indicadores de desempeño, con la intención de que los resultados puedan ayudar al diseño de acciones que orienten el uso de recursos de una manera oportuna y una adecuada ejecución, monitoreo y evaluación en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, estos órganos podrán contar con un insumo derivado de este análisis que los ayudará en la toma de decisiones y el impacto en la prestación del servicio deportivo y recreativo a los diferentes beneficiarios de cada cantón, generando así valor público, lo que se traduce a uno de los principales propósitos para orientar el buen funcionamiento y gestión de los comités.

1.3. Problema

En el artículo 181 del Código Municipal se establece que la primera semana de julio de cada año los CCDR deben someter a conocimiento al concejo municipal los programas anuales de actividades, obras e inversión, antes de aprobarse los presupuestos ordinarios de la municipalidad, y también deben presentar un informe de los resultados de la gestión correspondiente al año anterior (Ley N°7794, Código Municipal, 1998).

En consonancia con los diferentes estudios realizados por la Contraloría General de la República (2017) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

(CICAP, 2015) de la Universidad de Costa Rica, a continuación, en la tabla 1, se presentan las debilidades encontradas en los CCDR por estos actores:

Tabla 1

Debilidades expuestas de los CCDR en los informes de la Contraloría General de la República y del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Nº	Debilidades	Descripción
1	Jerarcas de las juntas directivas desconocen el funcionamiento de los CCDR	Los integrantes de las juntas directivas tienen que conocer el proceso efectivo de los CCDR, deben tener claro que, a pesar de que existe una desconcentración en temas de deporte y recreación con los gobiernos locales, esto no los libera de la responsabilidad que compete a los ayuntamientos de vigilar el correcto uso de los fondos públicos a estas áreas.
2	Ausencia de procedimientos y controles en la gestión que estos órganos realizan	No existen procedimientos ni controles para la gestión de los CCDR, apegados a la normativa legal y técnica aplicable, esto se materializa a la contribución del deporte y a la recreación de cada cantón.
3	Áreas operativas y de funcionamiento	Los CCDR presentan debilidades en las áreas de contratación de bienes y servicios, temas en el funcionamiento y administración, en actividades operativas, recaudación, registro de ingresos, control y seguimiento.
4	No existe sanas prácticas de administración y aplicación de normas legales	Los CCDR no implementan sanas prácticas y normas legales para regular los fondos públicos, esto pone en mayor riesgo el desarrollo del deporte y recreación de cada cantón.
5	El financiamiento es desigual	Estos órganos cuentan con pocas fuentes de financiamiento, por normativa los gobiernos locales transfieren un 3 % del total de ingresos recaudados, muy pocos CCDR tienen un aumento de ese porcentaje

		asignado por ley, otros tienen ingresos extras por alquileres y otros reciben transferencias del ICODER, algunos tienen patrocinadores externos, esto perjudica el desarrollo de los diferentes servicios que se brindan.
6	Bajo grado de realización de programas deportivos y recreativos	Existe poco interés por ejecutar o mantener programas deportivos y recreativos en las diferentes comunidades de los cantones.

Fuente: Elaboración propia con información de Contraloría General de la República (2017) y Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (2015).

En consideración con lo expuesto anteriormente, los CCDR deben radicar mayores esfuerzos en conjunto con los gobiernos locales para lograr dar solución de manera integral a las diferentes debilidades señaladas, las cuales tienen una incidencia en el uso del patrimonio público puesto a su disposición para impulsar el desarrollo del deporte y la recreación de cada cantón del país.

Por consiguiente, la pregunta de investigación consiste en indagar lo siguiente:

¿Cómo la ejecución de los recursos presupuestarios de los comités cantonales de deportes y recreación impactan el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales?

Otras subpreguntas derivadas son:

¿La ejecución de los recursos a nivel de ingresos y gastos permiten cumplir los objetivos planteados en los planes operativos anuales?

¿Cómo los mecanismos de control y rendición de cuentas ayudan a estos órganos a manejar los recursos de manera eficiente?

¿Es el marco institucional una herramienta que limita o potencia la gestión presupuestaria de los CCDR?

¿Es la gestión presupuestaria una herramienta útil para el manejo adecuado de los recursos administrados por los CCDR?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la ejecución de los recursos presupuestarios y el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales de los comités cantonales de deportes y recreación en Heredia, Costa Rica.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Describir el marco jurídico que regula la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación, donde se refleje su injerencia y aplicación.
2. Determinar el grado de ejecución de los recursos presupuestarios a nivel de ingresos y gastos y su relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales.
3. Identificar los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación, para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos en los planes operativos anuales.
4. Realizar recomendaciones para mejorar la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL-METODOLÓGICO

2.1. Marco referencial

2.1.1. Contextualización de la gestión pública

Para iniciar con el desarrollo de la presente investigación, se debe contextualizar el término de gestión pública, para lo cual es importante saber cuándo se originó y bajo cuáles enfoques. De acuerdo con Bozeman et al. (1998), los orígenes quedan oscurecidos dado a que esta disciplina nace de la evolución institucional más que del desarrollo intelectual; no obstante, indica que parece haber surgido a finales de los años setenta y comienzo de los ochenta bajo el enfoque estado-céntrico en el cual se define un campo de estudio en dos instituciones distintas, la escuela comercial (enfoque B) y la escuela política públicas (enfoque P) , a continuación, en la tabla 2, se exponen las determinantes de cada enfoque:

Tabla 2

Diferentes enfoques de la gestión pública: el de la escuela comercial y el de la escuela de políticas públicas

Enfoque	Detalle	Enfoque en español (*)	Concordancias
Enfoque B: Escuela comercial	<p>La gestión es más cercana a la administración pública tradicional.</p> <p>Se toma como base conceptos de las disciplinas comerciales con metodologías cuantitativas (no se hace distinción entre la esferas públicas y privadas).</p>	Este enfoque en español se denomina “Gerencia pública” .	<p>La preocupación por algo más que la administración interna de las dependencias (un enfoque interorganizacional de la gestión externa).</p> <p>Respeto a la función de la política en la administración.</p>

	<p>La importancia empírica es más marcada.</p> <p>Se orienta principalmente a los procesos, diseño de las organizaciones, gestión del personal y del manejo presupuestario.</p>		<p>Una orientación prescriptiva e interés por mejorar la eficiencia administrativa.</p> <p>Aprecio del aprendizaje por experiencia, como se refleja en el empleo del estudio de casos al enseñar la gestión pública.</p>
<p>Enfoque P Escuela políticas públicas</p>	<p>Gestión pública orientada al manejo directivo de las políticas.</p> <p>Existe un rechazo por parte de la administración pública tradicional (se concentra principalmente en la exploración de la función que ejecuta el administrador o el ejecutivo político en las políticas de alto nivel en las administraciones públicas).</p> <p>Se hace énfasis en los aspectos políticos de la gestión y su metodología.</p>	<p>Este enfoque en español se denomina “Gestión pública”.</p>	

Fuente: Elaboración propia, con información de Bozeman et al. (1998) y Muñoz (2020).

(*) Se refiere a la adaptación del término en español.

A partir de los enfoques mencionados anteriormente, se pueden desprender dos palabras clave: por un lado, administración y, por otro, gerencia pública y gestión pública. Según Muñoz (2020), la gestión se define como las acciones precisas, oportunas y prácticas en beneficio de alcanzar en el menor tiempo posible y con calidad los objetivos trazados tanto en el ámbito público y privado (p. 96). Otra definición de gestión, de acuerdo con Galinelli (2015) es:

Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones (p. 5).

Dentro de este orden de ideas, la administración pública, según Galinelli (2015), debe especificar en las dos palabras que la conforman:

[...] administración o administrar, por sí solo, hace referencia a la conducción de las actividades de una organización, es decir, términos más, términos menos, trata sobre el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las diferentes actividades que ocurren dentro de una organización, como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinado a cumplir con alguna finalidad, y lo público remite generalmente a lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal (p. 4).

En consonancia con lo anterior, la administración pública se define como la actividad del Estado de resolver las necesidades de la sociedad, con el interés de lograr los fines y objetivos, mediante diferentes métodos o modos de organización y medios de ejecución, además, se hace referencia a tres ámbitos: disciplina científica, función y autoridad del Estado, así como método de organización y articulación de recursos (Galinelli, 2015, pp. 14-15).

El término de administración pública, a mediados del siglo XX, comienza a perder posición, dado la transformación del Estado, donde debía adoptar nuevas responsabilidades,

prácticas y roles, con lo cual comenzó a surgir el concepto de gestión pública bajo el siguiente supuesto:

Los problemas más importantes de una dependencia gubernamental se relacionan con cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional (Galinelli, 2015, p. 6).

Como resultado al supuesto que da partida a la gestión pública, Galinelli (2015) da un doble sentido a este término: 1. Amplio y relacionado con la gestión pública y 2. Específico relacionado con los procesos y herramientas necesarias para la distribución, manejo y articulación de los recursos. A continuación, en la tabla 3 se detallan las características de cada sentido planteado por el autor antes mencionado:

Tabla 3

Características del doble sentido al término de gestión pública

Sentido	Característica
Amplio y relacionado con la gestión pública	Gestión vista como la articuladora de los recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos para la producción de bienes de consumo individual o colectivo que satisfagan las demandas de la sociedad, en donde se pone cierto énfasis en los problemas vinculados a la eficiencia y eficacia del conjunto de procesos a través de los cuales se articulan los recursos.
Específico relacionado con los procesos y herramientas necesarias para la distribución, manejo y	La gestión es considerada como el espacio privilegiado en donde se construye la demanda, aludiendo a los problemas políticos que tienen lugar en la dinámica de la gestión y en donde se ponen en relación el aparato estatal con la sociedad

Fuente: Elaboración propia, con información de Galinelli (2015, pp. 8-9)

Tomando en consideración lo mencionado por Galinelli (2015) sobre las características del doble sentido al término de gestión pública, Muñoz (2020) también resalta un resultado muy importante que debe considerar el término de gestión pública y este corresponde a la generación de “valor público”, entendido como:

El valor generado por el Estado a través de la calidad de los bienes y servicios que brinda a los usuarios o población objetivo de las políticas. En este enfoque, la gestión pública debe apuntar a tratar a los individuos como ciudadanos y no como simples clientes, y en ese sentido, la satisfacción ciudadana es la mejor forma de medir el valor público (p. 99).

En síntesis, en lo que respecta a los enfoques, términos y características de la gestión pública, se puede concluir que la gestión pública es un nuevo término que aborda la administración pública, integra de una manera más completa el accionar del Estado, tiene un enfoque del manejo de los recursos, seguimiento a nivel interno de cada administración, un reconocimiento y actuación al logro de los objetivos planteados por la institución, un mayor énfasis en la eficiencia y eficacia del servicio público y, además, concentrado en la generación de valor público de los diferentes bienes y servicios que brinda el Estado a los habitantes de un país.

2.1.1.1. ¿Qué es un modelo de gestión?

Para continuar con la contextualización de la gestión pública, seguidamente, se aborda la definición de un modelo de gestión pública, pero, antes de proceder con su respectiva interpretación, es importante hacer una recopilación de los diferentes modelos que han surgido desde segunda mitad del siglo XX, desde el modelo burocrático hasta los diferentes modelos contemporáneos. A continuación, en la tabla 4 se detallan las características, expuestas por Muñoz (2020), de cada modelo:

Tabla 4

Tipos de modelos de gestión

Modelo	Enfoque	Características
Modelo burocrático	La jerarquización de la acción pública	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía, control y toma de decisiones verticales. • Estandarización de los procedimientos. • Trato impersonal y división del trabajo. • Meritocracia: los mejores deben ocupar los cargos públicos. • El Estado como todopoderoso, puede dar solución a todas las problemáticas sociales. • La separación del sector público y privado. • Poca participación y movilización social. • Los Estados con este tipo de modelo se denominó “Estados de Bienestar”. • Evidencia de un Estado lento, con déficit en el manejo de los recursos públicos y ausente de las problemáticas sociales.
Nueva gestión pública	El ciudadano - cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Categorías de análisis: la eficiencia, la eficacia y la economía del manejo de la administración en términos presupuestales, de control interno a la gestión y del apoyo en nuevas formas de adquirir información. • Orientación de la acción del Estado, desde la comprensión del ciudadano como cliente. • Privatización de las empresas prestadoras de servicios públicos, y desplazamiento de estas acciones estatales de servicio y su gestión hacia el control privado. • Reformas administrativas mediante la descentralización de funciones. • Uso de los mecanismos de mercado dentro de la administración para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, así como en el sistema de incentivos para la administración. • Énfasis en la evaluación, monitoreo y medición del desempeño de los servidores públicos • Herramienta clave: la Gestión para Resultados (GpR).
Modelo de gobernanza	La gestión en red	<ul style="list-style-type: none"> • Principios: <i>corresponsabilidad</i> y <i>subsidiariedad</i>.

		<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno tiene una misión esencial: consolidar y potenciar las relaciones de coordinación y cooperación entre los distintos sectores. • La red de actores sociales y ciudadanos tienen la capacidad no sólo para participar en la producción y prestación de servicios, sino también capacidad para aportar ideas innovadoras que contribuyan a incorporar valor a lo público. • Existen formas variadas de interrelación y de cooperación entre instituciones de diversas índoles: gubernamentales, privadas y asociativas. • El Gobierno si bien sigue siendo un actor relevante, ya no es el actor único o dominante en buena parte de las actividades de regulación social y económica. • La dirección de la sociedad es el resultado de un proceso de coproducción entre el Gobierno y la diversidad de los actores sociales y económicos. • Las políticas públicas pueden ser producto de la gobernanza democrática.
<p>Modelo de gobierno abierto</p>	<p>Acercar el Estado al ciudadano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios importantes: participación, colaboración y transparencia. • Uso de la TIC como herramienta para fomentar la participación, colaboración y transparencia. • Busca que los ciudadanos puedan participar en los espacios de tomas de decisiones desde una visión de la incidencia política, social y comunitaria. • La importancia de la información como mecanismo de control y su relación con el proceso de las políticas públicas. • Apertura de datos y procesos.
<p>Nuevo servicio público</p>	<p>El enfoque al ciudadano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambia el chip del funcionario tradicional, visibilizando como servidor público, al servicio de ciudadanos no de clientes o consumidores. • La búsqueda del interés público como objetivo. • Defender los valores implícitos en el concepto de ciudadanía. • El servicio público por encima del espíritu empresarial. • Pensar estratégicamente y actuar democráticamente.

- | | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento que la rendición de cuentas o <i>accountability</i> es necesaria para la transparencia de la acción pública.• Servir proactivamente en lugar de dirigir.• Valorar a las personas y su contexto, no sólo a la productividad. |
|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia, con información de Muñoz (2020, pp. 105-113).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente por Muñoz (2020), en la presente investigación se tomará como base el modelo de gestión denominado “Nueva gestión pública”, el cual está asociado con los que se han desarrollado en Costa Rica, en colaboración con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda. Estos modelos de gestión pública son denominados Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI) y el Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica (MCE-GpRD) (2016), los cuales toman en consideración, en gran medida, las características de los diferentes modelos abordados en la tabla 4. En seguida, se presentan los principales aspectos de cada modelo desarrollados en el país:

- Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI)

El MMGI es una guía para las organizaciones públicas para mejorar su accionar estratégico y operativo, además de ayudar a la generación o incremento del valor público para la sociedad costarricense, tiene como principio fortalecer la gobernabilidad fomentando la participación de la ciudadanía, la responsabilidad, la eficacia y eficiencia de la gestión pública, todo esto asociado con generar mayor capacidad en las instituciones en la prestación de los diferentes bienes y servicios con calidad y satisfacción para los costarricenses, optimizando el desempeño del Gobierno (MIDEPLAN, 2017).

El objetivo del modelo, según el MIDEPLAN (2017), es:

Orientar la gestión de las entidades públicas hacia una Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) basada en la implementación de una planificación estratégica fundamentada en el desarrollo de procesos institucionales para la consecución de productos y servicios que generen valor público y un mayor impacto sobre el ciudadano, con estándares de calidad e innovación, el desarrollo de capacidades del talento humano fomentando la participación de la ciudadanía y de esta forma,

se contribuya a alcanzar los objetivos de la planificación del desarrollo nacional en procura del bienestar de sus habitantes (p. 75).

Además, el modelo expone los principios orientadores que debe contar la gestión pública para que este proceso sea implementado con excelencia y calidad, vinculado con fortalecer la cultura de las organizaciones con procesos de calidad. Lo anterior con el objetivo de garantizar la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, lo cual generaría resultados exitosos para el país. A continuación, en la tabla 5, se detalla cada uno de estos principios orientadores:

Tabla 5

Principios orientadores de la gestión pública

Principio	Definición
Gestión pública por una sociedad democrática, inclusiva y sostenible	Construcción de una sociedad que englobe la equidad, democracia y solidaridad, que se logre trabajar por un destino en común y prevalezca el respeto por el pensamiento, una mejor distribución de la riqueza que combata la desigualdad y la pobreza.
Gestión orientada a la satisfacción de la ciudadanía	Para buscar la excelencia organizacional, se debe conocer las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía las cuales deben estar claras, además se enfoca a la percepción del servicio brindado a las personas, para medir la calidad y la satisfacción de los servicios que reciben.
Planificación estratégica y visión de largo plazo	Tiene una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (ciudadanía, talento humano, proveedores, organizaciones no gubernamentales, Estado y sociedad). Factores de éxito como son: las expectativas de la ciudadanía, la identificación de nuevos servicios y de formación de asociaciones/alianzas, el desarrollo tecnológico, la captación de la ciudadanía, los cambiantes requerimientos legales, las expectativas del Estado y la sociedad y los cambios estratégicos derivados del entorno
Servicios con valor público	El Estado dará prioridad a la satisfacción a la ciudadanía en sus necesidades y expectativas. La orientación a la calidad en la gestión

	pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados.
Transparencia y rendición de cuentas	Gestión fundamentada en actuaciones, en garantizar información pertinente a los procesos de trabajo, enfocado al control social sobre la gestión institucional.
Liderazgo y compromiso	La alta dirección de las instituciones debe tener la capacidad y el compromiso en generar un sistema de gestión eficaz, conduciendo al recurso humanos a un propósito común y duradero, a través de valores, orientaciones y políticas, además de la implementación de un enfoque hacia el ciudadano, impulsar la innovación y el aprendizaje, para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
Mejora continua e innovación	<p>Es fundamental que la mejora continua de la gestión global de las organizaciones sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.</p> <p>La innovación debe servir para conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de gestión. Las organizaciones deben estructurarse, de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.</p>
Perspectiva de sistema y enfoque de procesos	<p>Enfocada en orientaciones estratégicas y en la ciudadanía; además, que responda y administre el desempeño con base en los resultados.</p> <p>Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</p>
Gestión para Resultados y basada en evidencias	<p>Enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.</p> <p>El elemento esencial de la GpR se centra en el logro de resultados, la aplicación de la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio y la presentación de informes de rendimiento</p> <p>Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y la utilización de mediciones o indicadores. Las mediciones o indicadores que sean seleccionados deben representar los factores que conducen a obtener mejores resultados de los servicios hacia la</p>

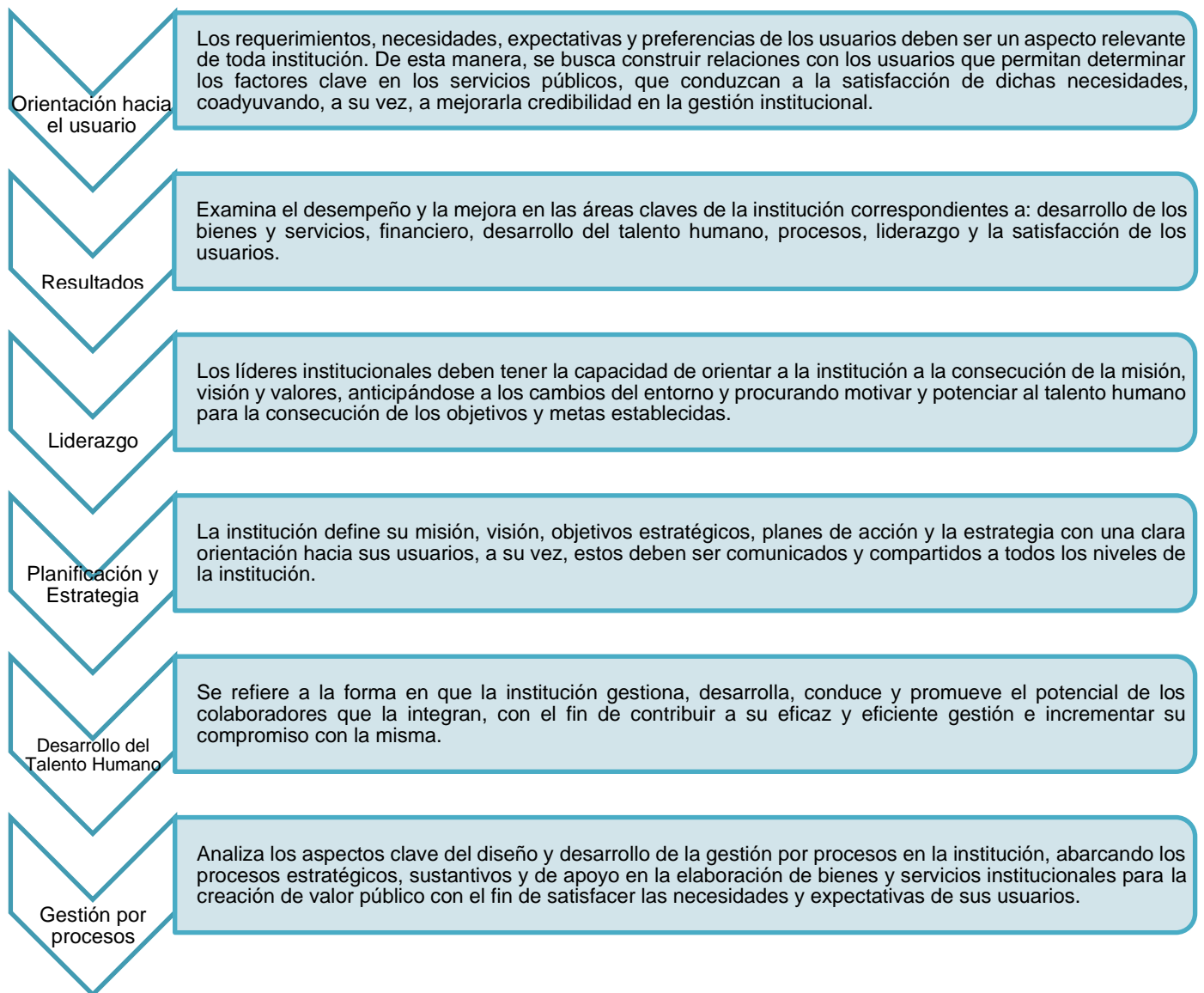
ciudadanía. Asimismo, deben representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, con información del MIDEPLAN (2017, pp. 71-73).

A su vez, el modelo cuenta con seis variables, las cuales orientan a las entidades públicas a cumplir sus objetivos, con el fin de dirigir su gestión hacia la calidad y la excelencia; en especial, se procura alcanzar el modelo de desarrollo que requiere la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas, enfocado en la innovación y mejora continua, dichas variables se explican en la figura 1:

Figura 1

Variables del MMGI



Fuente: Elaboración propia, con información del MIDEPLAN (2017, pp. 80-92).

Partiendo de las diferentes variables del MMGI, en consonancia con el tema de la presente investigación, se hace énfasis en la variable de Planificación y Estrategia y Resultados, la cual cuenta con subvariables denominadas “Gestión de los recursos financieros”, donde se establece lo que la institución debe realizar para su implementación exitosa. Seguidamente, se enlistan los deberes de la institución para gestionar los recursos financieros:

- Utilizar la gestión financiera, para apoyar la política, estrategia y procesos de la organización, asegurando la sostenibilidad financiera.

- Elaborar una planificación financiera que considere las necesidades a corto, mediano y largo plazo, para asegurar que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Establecer un control financiero, para asegurar que se cumplen los objetivos, los activos se administran adecuadamente, los riesgos se manejan adecuadamente y se administra de acuerdo con las prácticas financieras aceptadas.

A modo de conclusión y de acuerdo con lo mencionado con el MIDEPLAN (2017), este modelo ayudará a orientar a las instituciones del Estado:

Implementar una gestión por resultados el cual se fundamenta en estándares de calidad e innovación, la implementación de una planificación estratégica basada en el desarrollo de procesos institucionales para la generación de productos y servicios que generen valor público, además de un mayor impacto sobre el ciudadano, fomentando la participación de la ciudadanía y el desarrollo de capacidades del talento humano y, de esta forma, se contribuya a alcanzar los objetivos de la planificación del desarrollo nacional (p. 61).

A partir de lo anteriormente expuesto, el MMGI es una herramienta que va a ayudar a implementar un Modelo de Gestión para Resultados para el Desarrollo, el cual a continuación se detalla:

- Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica (MCE-GpRD)

En América Latina, se ha desarrollado la GpRD, con el objetivo de mejorar la función que ejecuta el sector público, el cual se enfoca en la eficiencia y eficacia de los servicios públicos que brindan. Este cambio está asociado al avance de los instrumentos en planificación y presupuestación que se desarrollan en los países. Anudado a esto, Costa Rica, a través del MCE-GpRD orienta las entidades públicas a la implementación de este modelo, a través de principios y pilares los cuales tienen como objetivo en generar resultados y en mejorar la vida de las personas (Ministerio de Hacienda, 2016).

De acuerdo con los mencionado por Ministerio de Hacienda (2016, p. 17), los principios que son parte de la GpRD son los siguientes:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
- Alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados.
- Mantener la medición y la información sencillas.
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.

Partiendo de los principios de la GpRD, el Ministerio de Hacienda toma como base los cinco pilares desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los cuales forman parte del ciclo de gestión enfocados en la generación de valor público. En la figura 2 se explican estos pilares.

Figura 2

Pilares de la gestión para resultados en el desarrollo



Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Hacienda (2016).

A continuación, se describe cada pilar del modelo de GrPD, de acuerdo con Ministerio de Hacienda (2016, pp. 18-20):

- **Planificación para resultados:** consiste en realizar un análisis de la realidad del país, identificando y priorizando los problemas que tiene la población y que afectan directamente el desarrollo, partiendo del análisis, se hace la visión de desarrollo y los objetivos que se quieren alcanzar, además de realizar una programación de intervenciones, cuando sean necesarias y prioritarias con los resultados previstos mediante indicadores y metas.

Esta planificación es de carácter estratégico, ya que se definen objetivos y políticas fundamentales en todas las dimensiones del desarrollo del país ha mediado plazo para guiar la gestión pública; es de carácter operativo, porque se establecen programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población; y carácter participativo, porque se necesita la participación de los diferentes sectores sociales para tener una comprensión de la dinámica del desarrollo, mayor apoyo y credibilidad de la gestión pública.

- **Presupuesto por resultados:** consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros, de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación, además, se debe realizar un análisis de la ejecución de los recursos asignados evaluando los resultados alcanzados por la intervención pública (considerando tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios.
- **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones:** forma parte de tres componentes que están vinculados estrechamente, ya que corresponde a unidades administrativas que son esenciales para una gestión eficiente, enfocados a la programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos, además de regular las adquisiciones de bienes y servicios, mediante sistemas que promuevan la competencia y la transferencia, y con el objetivo de establecer controles internos y externos para asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones.

- **Gestión de programas y proyectos:** con el establecimiento de prioridades de desarrollo, indicadores y metas, los programas y proyectos deben estar alineados, así como las diferentes actividades necesarias para su ejecución, con tiempos establecidos y con la responsabilidad de las organizaciones y personas en cumplir con las tareas respectivas
- **Seguimiento y evaluación:** para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos), es fundamental la medición de resultados, considerando los resultados obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios de la acción estatal. Lo anterior con la finalidad de decidir si se debe o no continuar con un programa, si los recursos públicos se han ejecutado apropiadamente, si se requieren realizar ajustes y en cuáles áreas.
Los sistemas de recolección y procesamiento de información actualizada, metodologías de evaluación y funcionarios con capacidad para analizar los datos, jefes y directores comprometidos con la adopción de mejoras y articulación con otros entes públicos son parte esencial para ejecutar las actividades de seguimiento y evaluación, producto de esto, la información que se genere también servirá para rendir cuentas a la ciudadanía sobre el alcance de la gestión gubernamental respecto de los cambios logrados en el desarrollo nacional.

En conclusión, MCE-GpRD brinda una visión integral de la planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación, todo esto relacionado con los resultados de desarrollo, para que así la información del desempeño de las entidades sea utilizada para mejorar la toma de decisiones y retroalimentar el proceso de planificación y la asignación de recursos. Además, es importante tomar en consideración que la generación de valor público está inmersa dentro de la GpRD, ya que está asociado con la ejecución de programas y proyectos que ejecuta el Gobierno para atender las necesidades o demandas sociales (Ministerio de Hacienda, 2016).

Luego de conocer los diferentes tipos de modelos de gestión que han surgido desde la segunda mitad del siglo XIX y de los modelos de gestión desarrollados en Costa Rica, para la presente investigación, se toma la definición del modelo de gestión desarrollada por el MIDEPLAN (2017), el cual se puede interpretar como “el esquema teórico o el marco de referencia para el uso de la administración, organización y el funcionamiento de una

entidad, en el cual, bajo un conjunto de variables relacionadas e interactuantes entre sí, llevan a obtener un resultado anticipado o a dar solución a un problema” (p. 34).

Además, para el desarrollo del tema de investigación, el MCE-GpRD se considera como documento base para el análisis de la gestión presupuestaria que realizan los CCDR, porque este engloba lo correspondiente de la planificación, ejecución, control y evaluación de los recursos, relacionando con el cumplimiento de los objetivos planteados bajo un enfoque de resultados.

2.1.1.2. Importancia de la evaluación de la gestión pública

En América Latina, durante los últimos 10 años, los gobiernos se han visto enfrentados en la modernización de los procesos de la administración del aparato estatal, se ha hecho énfasis en pasar de un modelo de gestión burocrático-tradicional enfocado, principalmente, en insumos del proceso y control externo, a un modelo de la gestión pública enfocado principalmente a los resultados (Armijo, 2005).

Como consecuencia de lo anterior, nace la importancia de la evaluación de la gestión pública en marco de la acción pública, que está relacionado con brindar datos fiables sobre los resultados, informar y rendir cuentas a la ciudadanía del país sobre la finalidad que se les da a los recursos y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Armijo (2005) define el término evaluación de la gestión:

Es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (p. 13).

Enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala que la evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento (p. 13).

Mostajo (2001) menciona que las diferentes iniciativas de evaluación de la gestión gasto público que actualmente se desarrollan:

En América Latina y el Caribe no deben considerarse como actividades tendientes a alcanzar mayor disciplina fiscal, sino a introducir mayor transparencia, responsabilidad, eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos. Para ello se requiere un verdadero cambio cultural en el modo en que opera la institucionalidad formal de las administraciones públicas estructura jurídico-legal-organizacional, reglamentos, ordenanzas y otros instrumentos normativos escritos, como también en el plano de las instituciones informales normas y valores, usos y costumbres (p. 372).

Otro abordaje de la evaluación de la gestión pública se da por parte de los autores García López y García Moreno (2010), quienes indican que la evaluación funciona como un instrumento técnico para que las organizaciones aprendan y ayuden a la toma de decisiones:

La evaluación de la gestión pública se hace principalmente a través del análisis del cumplimiento o del incumplimiento de metas, y no a partir del respeto a reglas que, en muchas ocasiones, son auto referidas. La evaluación del desempeño de las instituciones no sirve sólo para establecer si las metas fueron alcanzadas, sino también como un instrumento técnico útil para que las organizaciones aprendan de sus errores, y a partir de esto, elaboren sus estrategias futuras. Esta manera de aprendizaje organizacional es fundamental para que la gestión pública no se limite solamente a sancionar o encontrar responsables por el eventual mal desempeño de los organismos públicos, sino que logre que los servicios públicos desarrollen la capacidad de aprender de su desempeño y mejoren continuamente (pp. 53-54).

Como resultado de la importancia de la evaluación de la gestión pública, en Costa Rica, se cuenta con el MIDEPLAN, el cual tiene como competencia la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y su respectiva evaluación. Además, mediante el Decreto N°35755-PLAN del 13 de enero del 2010, se crea el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) como parte de este ministerio, en el cual en su artículo 1 se define el objetivo de este:

Para la evaluación de la gestión gubernamental en relación con el desempeño institucional, el desarrollo del país y el bienestar ciudadano, por medio de un procedimiento de análisis, monitoreo y evaluación de los resultados de los metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en otros instrumentos de planificación (Decreto N° 35755 SINE, 2010).

Brevemente, se puede definir que la importancia de la evaluación de la gestión pública nace en aras del manejo eficiente y eficaz de los recursos públicos, cumpliendo con los objetivos planteados, además en generar mayor transparencia, responsabilidad por actores del proceso, generación de cultura organizacional, además de brindar insumos a las entidades públicas para que aprendan de los errores y les ayude a tomar decisiones, con el objetivo de que funcione como instrumento para mejorar los servicios y bienes que brinda, impactando en la generación de valor público a los habitantes del país.

2.1.2. Gestión financiera

Partiendo de que la gestión financiera forma parte de un elemento esencial del ciclo de gestión pública, se abordan las siguientes definiciones:

Según Pastor (2009), es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (p. 4).

Makón (2000, p. 16) define la gestión financiera como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible.

Además, el MIDEPALAN y Ministerio de Hacienda (2016), en el documento denominado *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*, se refieren a la gestión financiera de la siguiente manera:

Los elementos administrativos son las unidades organizativas, recursos, normas, sistemas y procedimientos que se realizan para la programación, gestión y control orientados a captar y colocar los recursos públicos. De esta manera, se requiere la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad para una gestión financiera eficiente (p. 20).

Es importante considerar también lo expuesto por las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (2012), donde establece un principio presupuestario a la gestión financiera, la cual se define “que la administración de los recursos financieros se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley” (p. 5).

Es importante abordar el término de gestión financiera en la presente investigación, en consonancia con que forma parte de las fases de planificación, formulación, ejecución, control y evaluación que se engloban en la gestión y ciclo presupuestarios.

2.1.2.1. Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria parte de la definición de gestión financiera, en tal sentido se puede definir como el proceso de planificar, ejecutar, controlar y monitorear, y evaluar el uso de los recursos públicos de una forma eficaz y eficiente, los cuales tienen como objetivo el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas, con la finalidad de rendir cuentas a la población, cumpliendo así con la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y en la generación de valor público (González y Chavarría, 2016).

En consonancia con lo anterior, de la gestión presupuestaria nacen las fases del ciclo presupuestario que a continuación se abordarán:

2.1.2.1.1. Ciclo presupuestario

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (s. f.), el ciclo presupuestario es un proceso continuo, dinámico y flexible, mediante el cual se programa, ejecuta, controla y evalúa la actividad financiera y presupuestaria del Estado; además, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (2012) indican que este proceso es el “mediante el cual se formula,

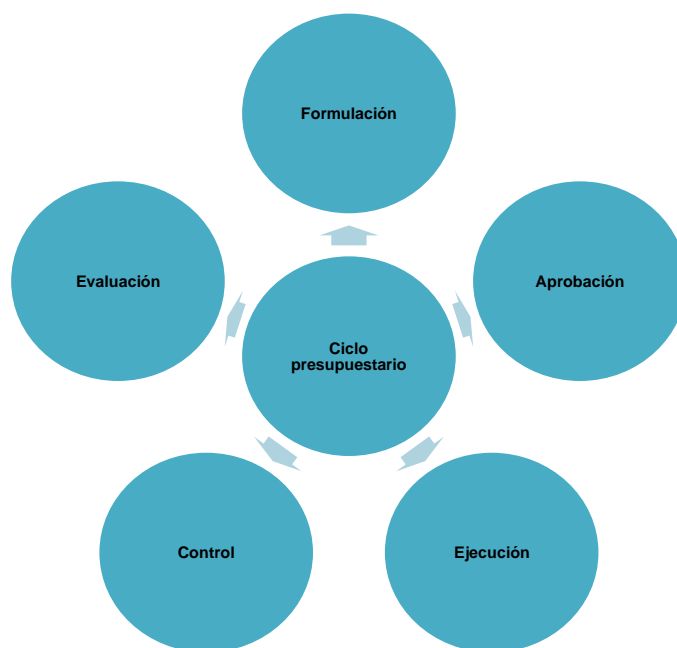
aprueba, ejecuta, controla y evalúa la gestión institucional, en sus dimensiones físicas y financieras, de conformidad con el bloque de legalidad” (p. 8).

Las fases de ciclo presupuestario son las siguientes: formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación. A partir de los resultados de cada fase, tienen que retroalimentar las restantes, con el objetivo de brindar una rendición de cuentas (Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, 2012). De acuerdo con lo anterior, todas estas fases también deben tener la planificación institucional como base y esta debe considerar los objetivos y metas de los planes de desarrollo nacional, sectorial, regional y municipal (González, 2016).

En la figura 3 se visualizan las fases del ciclo presupuestario:

Figura 3

Fases del ciclo presupuestario



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (2012).

En las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (2012) se detalla el concepto de cada fase del ciclo presupuestario. Es importante tener su concepto claro, dado que serán las fases que se evaluarán en la presente investigación:

- **Formulación:** comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos, coordinados y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo para la elaboración del presupuesto institucional. La formulación debe atender el cumplimiento de los principios presupuestarios que son aplicables y garantizar que el presupuesto exprese la asignación óptima de los recursos disponibles, con el fin de atender los requerimientos de la planificación institucional y satisfacer las necesidades que dieron origen a los objetivos y fines para los que fue creada la institución
- **Aprobación:** comprende el conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos, mediante la cual la autoridad competente conoce, estudia y se pronuncia por medio de acto administrativo sobre el presupuesto formulado y sus variaciones, en función de su conformidad con la planificación anual y del cumplimiento de las disposiciones del bloque de legalidad y la técnica que le es aplicable, otorgándole la validez y la eficacia jurídica que el presupuesto institucional requiere para su ejecución y para formar parte del marco de referencia de la gestión institucional.
- **Ejecución:** partiendo del presupuesto institucional aprobado, se aplican para la recaudación o recibo de los recursos estimados en ese presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios.
- **Control:** se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas.
- **Evaluación:** se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y la ejecución de los programas presupuestarios, con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Todo lo anterior de acuerdo con la planificación, la programación y las

estimaciones contenidas en el presupuesto institucional aprobado, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad.

2.1.3. Las municipalidades y la relación con los comités cantonales de deportes y recreación

Con la Ley N°7794, Código Municipal, las municipalidades crean su base de naturaleza jurídica, en su artículo 1 se define a los municipios como la agrupación de personas vecinas que residen en un mismo cantón, las cuales promueven y administran los intereses propios (Ley N°7794, Código Municipal, 1998). Además, Elizondo y Víquez (2015) manifiestan que estas instituciones tienen relación con los CCDR, dado que deben velar por la salud física y mental de cada una de las personas que habitan el cantón. Asimismo, el artículo 179 del Código Municipal establece que las municipalidades deben transferir mínimo el 3 % de los ingresos ordinarios anuales, para destinar recursos a atender gastos administrativos y programas deportivos y recreativos.

2.1.4. Estructura de los comités cantonales de deportes y recreación y sus funciones

Partiendo de la relación que tienen los CCDR con las municipalidades y de acuerdo con lo que indica la norma, son órganos que están adscritos a los gobiernos locales, en carácter técnico, deportivo, recreativo y administrativo, que tienen como función de promover la actividad física, la recreación de salud mental y mental y de fomentar el deportivo competitivo y recreativo (Código Municipal, Ley N°7794, 1998). A continuación, se detallan datos generales de los CCDR:

2.1.4.1. Conformación de la junta directiva

Elizondo (2015, p. 52) establece que la figura de la junta directiva se encarga de dirigir y controlar el comité para asegurar la adecuada distribución y ejecución presupuestaria, de esta manera, es la Junta directiva del CCDS quien también se encarga de promover el deporte y la recreación del cantón. Por otra parte, en los artículos 174 y 177 del Código Municipal, se dice que los CCDR estarán conformados por cinco residentes del cantón, estos miembros estarán nombrados por dos años, pueden reelegidos y no devengarán ninguna dieta por ejercer sus funciones. Seguidamente, se explica la conformación de la junta directiva:

- Dos miembros que serán nombrados por el concejo municipal.
- Dos miembros de las diferentes organizaciones deportivas y recreativas de cada cantón.
- Un miembro de las organizaciones comunales restantes del cantón.
- Además de dos miembros de la población adolescente (entre 15 y 18 años) nombrados por la asamblea cantonal de las organizaciones juveniles y atletas activos del Programa de Juegos Deportivos Nacionales del cantón.

2.1.4.2. Funciones

Las funciones de los CCDR se engloban en brindar un servicio de deporte y recreación a los habitantes de cada cantón, en el artículo 178 del Código Municipal establece que cada gobierno local deberá realizar un reglamento para el funcionamiento de estos órganos. No obstante, en el año 1966, se emitió el Decreto Ejecutivo N°3, donde se establecía el Reglamento para la Creación de los CCDR, y en su artículo 14 exponía lo siguiente (Elizondo, 2015):

Artículo 14°- Corresponde al Comité Cantonal de Deportes y Recreación.

- a. Organizar, dirigir, capacitar, promover y estimular los deportes y la recreación.
- b. Coordinar con lo concerniente a sus inversiones y obras en el cantón; de acuerdo con el artículo 170 del Código Municipal.
- c. Ejecutar todos aquellos programas y planes nacionales que para el deporte y la recreación dicha el Instituto del Deporte y la Recreación en el cuidado de sus instalaciones.

2.1.4.3. Financiamiento

Con respecto al financiamiento, y de acuerdo con el artículo 179 del Código Municipal, su principal ingreso procede del 3 % los ingresos ordinarios anuales municipales, también estos órganos pueden generar sus propios ingresos con el alquiler de canchas y edificaciones, algunos CCDR reciben transferencias provenientes del ICODER o donaciones del sector privado.

2.1.4.4. Presupuesto

Pastor (2009) indica que el presupuesto es una herramienta que ayuda a planificar las diferentes actividades y los gastos que necesita la institución para su funcionamiento, que la planificación del presupuesto ayuda a materializar los recursos financieros de las actividades de una organización en consonancia a los objetivos planteados.

En consonancia con lo anterior, los CCDD, la primera semana de julio, deben someter a conocimiento sus programas anuales de actividades, obras e inversión, así lo establece el artículo 181 del Código Municipal; además, deben elaborar sus presupuestos, tomando en consideración las diferentes necesidades del cantón en temas de deporte y recreación, incluyendo las diferentes fuentes de financiamiento, principalmente la que proviene del gobierno local (3 %) y, de acuerdo con lo establecido en el artículo 179 del Código Municipal, estos deben realizar una distribución de un 10 % para gastos administrativos y el restante a gastos en programas deportivos y recreativos.

2.1.4.5. Rendición de cuentas

Con respecto al tema de rendición de cuentas, en el artículo 181 del Código Municipal se establece que los CCDD deben presentar un informe de gestión en el que se expongan los resultados correspondientes al año anterior.

2.2. Marco metodológico

2.2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación a utilizar en la presente investigación se basará en una investigación de enfoque mixto. Hernández y Mendoza (2018) definen este enfoque como:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 663).

Además, manifiesta que el enfoque mixto logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno examinado, produce datos más ricos y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor exploración y explotación de los datos (Hernández, 2018, p. 663).

En consonancia con lo expuesto por el autor anteriormente citado, es importante indicar que, para la investigación, se utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo. A continuación, se detalla el abordaje de estos:

En el enfoque cuantitativo, el objetivo es analizar la gestión presupuestaria de los CCDR, mediante las etapas de formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación de los presupuestos, a través de la construcción de un instrumento basado en las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos (NTPP). Este enfoque se define, según Hernández et al. (2014), como la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (p. 4). En seguida, se explica el instrumento mencionado.

En el instrumento creado al cual se le nombró “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”, se formularon preguntas sobre las fases de formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación, con base en las NTPP y, por cada fase, los CCDR obtuvieron una calificación promedio, además de una calificación general sobre todo el proceso presupuestario, los temas evaluados en cada fase del proceso presupuestario se detallan en la tabla 6.

Tabla 6

Detalle de temas evaluados por fase presupuestaria

Fase	Temas evaluados
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> ● Vinculación con la planificación estratégica. ● Aspectos básicos para considerar en la formulación presupuestaria. ● ● Estimación de ingresos y gastos. ● Programación física, financiera y macroeconómica.

Fase	Temas evaluados
	<ul style="list-style-type: none"> ● Medición de resultados.
Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposiciones internas para aprobación. ● Aprobación de modificaciones. ● Aspectos de control de la fase de aprobación presupuestaria.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto como límite de acción. ● Contabilidad presupuestaria. ● Variaciones presupuestarias. ● Calidad de la liquidación presupuestaria. ● Revisión externa de la liquidación presupuestaria.
Control	<ul style="list-style-type: none"> ● Normativa interna del subsistema de presupuesto. ● Mecanismos de alerta. ● Evaluación de controles.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Valoración de resultados. ● Evaluación participativa y transparente. ● Análisis de la eficiencia. ● Análisis de las desviaciones. ● Análisis global de la situación económica financiera. ● Calidad de la información.

Fuente: Elaboración propia con información de la herramienta Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario.

A partir de los resultados de la herramienta “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”, se aplicó una escala de cumplimiento, donde el resultado promedio de cada fase se traduce en lo siguiente:

- Muy alto: La (s) fase (s) del proceso presupuestario cumple entre el 95 % y el 100 % de los criterios contenidos de la herramienta de “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”.
- Alto: La (s) fase (s) del proceso presupuestario cumple entre el 85 % y menos del 95 % de los criterios contenidos de la herramienta de “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”.

- Medio: La (s) fase (s) del proceso presupuestario cumple entre el 70 % y menos del 85 % de los criterios contenidos de la herramienta de “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”.
- Bajo: La (s) fase (s) del proceso presupuestario cumple entre el 40 % y menos del 70 % de los criterios contenidos de la herramienta de “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”.
- Muy bajo: La (s) fase (s) del proceso presupuestario cumple con menos del 40 % de los criterios contenidos de la herramienta de “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”.

Para el enfoque cualitativo, el objetivo era aplicar cuestionarios de entrevistas a los responsables de la gestión presupuestaria y a los presidentes de las juntas directivas de los CCDR. Este enfoque, según Hernández et al. (2014), utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación, predominó el enfoque cuantitativo, dado que se aplicará una herramienta que se construirá a partir de las NTPP, la cual arrojará información mayoritariamente cuantitativa; no obstante, se validarán los datos con entrevistas con los actores involucrados del proceso presupuestario de los CCDR.

2.2.2. Métodos y técnicas

En virtud en que la investigación busca abordar un problema, el método a utilizar en la presente investigación corresponde a un estudio de caso. De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios de caso se explican como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

El estudio de caso se aplicó para los CCDR que se ubican en la provincia de Heredia, específicamente a los de San Rafael, Belén, Flores y Heredia, para los periodos 2017, 2018,

2019, 2020 y 2021, partiendo de un análisis de la gestión presupuestaria, el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales y la continuación de generación de valor público a los habitantes de cada cantón.

Cabe indicar que los comités elegidos fueron los que estuvieron anuentes a colaborar en el presente estudio, a pesar del envío de la solicitud de colaboración para el estudio con tiempo de anticipación a todos los CCDR de la provincia de Heredia, solo se obtuvo respuesta de los comités de San Rafael, Belén, Flores y Heredia.

2.2.3. Técnicas por objetivos

Sobre las técnicas a aplicar por cada objetivo específico, se detalla a continuación:

Objetivo 1: Describir el marco jurídico que regula la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación, donde se refleje su injerencia y aplicación. Se utilizará la siguiente técnica:

- Análisis documental y de información.

Objetivo 2: Determinar el grado de ejecución de los recursos presupuestarios a nivel de ingresos y gastos y su relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales. Se emplearán las siguientes técnicas:

- Análisis documental y de información.
- Análisis de la información incorporada en los informes de ejecución presupuestaria sobre ingresos y gastos.
- Revisión de información incluida en los informes de evaluación y rendición de cuentas.
- Revisión de la información incluida en el Sistema de Planes y Presupuestos Públicos (SIPP) de la Contraloría General de la República.

Objetivo 3: Identificar los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación, para el cumplimiento de la ejecución

presupuestaria y de los objetivos en los planes operativos anuales. Se usarán las siguientes técnicas:

- Análisis de literatura.
- Realizar entrevistas semiestructuradas para definir los mecanismos de control y rendición de cuentas.
- Analizar la información incorporada en los planes operativos anuales y su avance en el cumplimiento de objetivos planteados para el periodo correspondiente.
- Analizar la información presentada en justificación de las desviaciones presentadas en el cumplimiento de objetivos.

Objetivo 4: Realizar recomendaciones para mejorar la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación. Se utilizará la siguiente técnica:

- Realizar entrevistas semiestructuradas con los encargados del proceso presupuestario y presidentes de los CCDR, con el fin de determinar recomendaciones del proceso que coadyuven a la mejora de la gestión pública en el uso de recursos presupuestarios.

2.2.4. Etapas de investigación

Para las etapas a desarrollar en la investigación, se proponen los siguientes abordajes:

1. Durante el mes de abril, se procedió a realizar un acercamiento con los presidentes de las juntas directivas y administradores de los CCDR, por medio de correo electrónico, explicándoles el tema de investigación y las solicitudes que se realizarán para el desarrollo del estudio.
2. Para el levantamiento de la información, se utilizaron hojas de cálculo de Google, donde se solicitará información presupuestaria de los periodos 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, en los cuales se deben exponer los datos presupuestados y ejecutados a nivel de ingresos y gastos, además de los planes operativos anuales y su cumplimiento con las metas planteadas para cada año.

3. Además, se aplicó una guía de verificación basada en las NTPP, para determinar la gestión que han realizado los CCDR sobre cada etapa del ciclo presupuestario.
4. Se aplicaron cuestionarios de entrevistas que están compuestas con preguntas abiertas y cerradas, a los actores del proceso de gestión presupuestaria, con el propósito de detallar los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos en los planes operativos anuales.
5. Posterior al levantamiento y recopilación de la información, se procedió a elaborar recomendaciones para mejorar la gestión pública del uso de los recursos que estos órganos disponen para la ejecución de sus funciones, con el fin de impulsar la generación de valor público.

2.2.5. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación que se involucran en el presente trabajo, dadas las características, corresponden a los encargados de los procesos presupuestarios y a los presidentes de las juntas directivas de los CCDR.

2.2.6. Fuentes de información

Para la presente investigación y, en respuesta a los objetivos específicos planteados, se utilizarán las siguientes fuentes de información:

Objetivo 1: Describir el marco jurídico que regula la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación, donde se refleje su injerencia y aplicación. Se utilizará como fuente primaria de información:

- a) Revisión documental en internet y en el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI).

Objetivo 2: Determinar el grado de ejecución de los recursos presupuestarios a nivel de ingresos y gastos, y su relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales. Se utilizará como fuente primaria de información:

- a) NTPP.
- b) Presupuestos proyectados y ejecutados de ingresos y gastos.

- c) Planes operativos anuales.
- d) Sistema de información sobre planes y presupuestos

Objetivo 3: Identificar los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación, para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos en los planes operativos anuales. Se utilizará como fuente primaria de información:

- a) NTPP.
- b) Cuestionarios de entrevistas a los sujetos de investigación anteriormente mencionados.

Objetivo 4: Realizar recomendaciones para mejorar la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación. Se utilizará como fuente primaria de información:

- a) NTPP.
- b) Cuestionarios de entrevistas a los sujetos de investigación anteriormente mencionados.
- c) Herramienta de verificación de las etapas del ciclo presupuestario.

2.2.7. Alcances y limitaciones

En la tabla 7 se presentan los alcances y limitaciones por objetivo específico de la presente investigación:

Tabla 7

Alcances y limitaciones

Objetivos específicos	Alcance	Limitación
OE 1: Describir el marco jurídico que regula la gestión presupuestaria de los comités cantonales de	Conocimiento del marco legal aplicable a estos órganos.	Ausencia de información.

Objetivos específicos	Alcance	Limitación
deportes y recreación, donde se refleje su injerencia y aplicación.		
OE 2: Determinar la ejecución de los recursos presupuestarios a nivel de ingresos y gastos y su relación con el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales.	Ejecución de los recursos presupuestarios a nivel de ingresos y gastos.	Ausencia de información.
OE 3: Identificar los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación, para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos en los planes operativos anuales.	Mecanismo de control y rendición de cuentas.	Ausencia de información. Compromiso por parte del actor en colaborar en las entrevistas.
OE 4: Realizar recomendaciones para mejorar la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación	Recomendación para mejorar el uso de los recursos financieros, mediante una gestión pública eficiente.	Ausencia de información. Compromiso por parte del actor en colaborar en las entrevistas.

Una de las limitaciones generales que se presentan en esta investigación es la ausencia de la colaboración por parte del actor involucrado en el proceso de gestión presupuestaria, se trabaja con los CCDR de la provincia de Heredia; no obstante, si alguno de estos órganos no traslada la información para la investigación, se trabaja con lo que se obtenga, además se recurrirá a buscar información en sistemas de consulta pública, para complementar la investigación.

Partiendo de lo anterior, y dadas las reiteradas solicitudes de colaboración a los CCDR que se ofrecieron a ser parte del estudio, se presenta la limitación de no tener información sobre los ingresos, gastos y planes operativos de los años 2017, 2018 y 2019 del comité de Flores, también no se obtuvo el llenado de la herramienta “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario” por parte del comité de Belén, y la ausencia de entrevistas a dos presidentes de Juntas Directivas, específicamente el de Heredia y San Rafael.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR OBJETIVOS

En el presente capítulo, se expone un análisis más profundo sobre el proceso de gestión presupuestaria y cumplimiento de objetivos de los CCDR (San Rafael, Heredia, Flores y Belén) durante los periodos 2017 al 2021, obtenidos como resultado del desarrollo del presente trabajo final de graduación.

A modo de resumen de los capítulos anteriores, todos los CCDR son órganos adscritos a las municipalidades de cada cantón, tienen independencia funcional, pero obtienen presupuesto a través de la transferencia del 3 %, producto de la recaudación de impuestos sobre la renta de los ingresos ordinarios por parte de cada Gobierno Local. De acuerdo con lo establecido en el método de análisis definido para esta investigación, se procede con el desarrollo de los resultados de la siguiente manera:

3.1. Marco jurídico de la gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación

Los CCDR cumplen una función fundamental en los cantones en temas deportivos, recreativos y culturales. Para poder ejercer esas funciones, estos órganos adscritos a las municipalidades reciben financiamiento; a partir de esos recursos, los CCDR deben realizar una planificación del presupuesto asociado con los objetivos planteados, es así como, a través de un marco jurídico, los CCDR tienen que realizar una gestión presupuestaria de los recursos asignados. A continuación, se presentan los resultados de la revisión del marco jurídico aplicable a este proceso:

3.1.1. Constitución Política de la República de Costa Rica

La Constitución Política de la República de Costa Rica fue promulgada y entró en vigor el 08 de noviembre de 1949, esta ley establece que es la norma máxima a nivel nacional, en la que se incluyen valores y principios que son base del actuar nacional, se traduce como la base fundamental del ordenamiento jurídico costarricense.

Con respecto a los presupuestos públicos, se establece en el artículo 175 que los gobiernos locales dictarán sus presupuestos ordinarios y extraordinarios, los cuales entrarán en vigencia cuando cuenten con la aprobación por parte de la Contraloría General de la República. El artículo 176 indica que la gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual debe basarse en un marco de presupuestación plurianual, esto en procura de la continuidad de los servicios que se preste. El presupuesto ordinario debe incluir todos los ingresos probables y los gastos autorizados durante todo el año económico, no podrá ser los gastos más altos que los ingresos, y el presupuesto tendrá una vigencia del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

Además, en el artículo 180 se menciona que el presupuesto ordinario y los extraordinarios constituyen el límite de acción de los poderes públicos para el uso y disposición de los recursos del estado, y sólo podrán ser modificados por leyes de iniciativa del poder ejecutivo.

3.1.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N°7428

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República fue promulgada y entró en vigor el 04 de noviembre de 1994, esta institución es un órgano constitucional fundamental del Estado, auxiliar de la Asamblea Legislativa en el control superior de la Hacienda Pública y rector del sistema de fiscalización que contempla esta ley.

De acuerdo con lo que establece en su artículo 18, le corresponde a este órgano examinar la aprobación o improbación, total o parcial de las instituciones públicas que se menciona en el artículo 184 de la Constitución Política; además, debe velar porque los presupuestos sean formulados y presentados para cada ejercicio económico de conformidad con las disposiciones legales y técnicas.

Asimismo, es función de la Contraloría General de la República realizar fiscalización del uso de los recursos de la Hacienda Pública, en relación con los CCDR sobre la gestión presupuestaria estos deben presentar sus presupuestos ordinarios y extraordinarios, modificaciones presupuestarias, informes de ejecución presupuestaria, informes de evaluación física y financiera ante la su correspondiente fiscalización.

3.1.3. Código Municipal Ley N°7794

El Código Municipal fue promulgada el 18 de mayo de 1998, se establece en el título VII sobre los Comités Cantonales de Deportes, en su artículo 173 indica que en cada cantón existirá un CCDR adscrito a la municipalidad respectiva, el cual gozará de personalidad jurídica instrumental para desarrollar planes, proyectos y programas deportivos y recreativos cantonales, así como para construir, administrar y mantener las instalaciones deportivas de su propiedad las otorgadas en administración, en su artículo 179 establece el porcentaje de financiamiento para las funciones de los comités, el cual indica que será de un 3 % de los ingresos ordinarios anuales municipales, de este porcentaje los comités deberán destinar un 10 % como máximo para gastos administrativos y el porcentaje restante enfocados a programas deportivos y recreativos.

Con respecto a la planificación anual que deben realizar los CCDR, tienen que presentar en la primera semana de julio de cada año un programa anual de actividades, obras e inversión para conocimiento del concejo municipal, antes de que se presente el presupuesto ordinario de la municipalidad para su aprobación, además deberán presentar un informe de los resultados de la gestión correspondiente al año anterior.

3.1.4. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131

La Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos fue promulgada el 16 de octubre de 2001, la cual tiene como objetivo regular el régimen económico financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos.

En el artículo 4 y 5 establece que todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo así como los principios

presupuestarios generalmente aceptados (principio de universalidad e integridad, gestión financiera, equilibrio presupuestario, anualidad, programación, especialidad cuantitativa y cualitativa, publicidad); en su artículo 7 indica que, para la formulación de los presupuestos, las instituciones deben utilizar técnicas con base en criterios funcionales que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas y los planes anuales, así como la incidencia y el impacto económico financiero de la ejecución.

Además, en su artículo 55 menciona que las entidades y órganos deben presentar informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendición de cuentas, estos informes deben ser transparentes y consistentes en cumplimiento de los objetivos planteados de la planificación del presupuesto.

3.1.5. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público

Las NTPP fueron promulgadas y entraron en vigor el 29 de marzo del 2012, el objetivo de estas normas es mantener integrado el marco normativo sobre la fiscalización presupuestaria y de contribuir con el fortalecimiento del proceso presupuestario de las instituciones que la administran recursos públicos, con el fin que cumplan con los principios de economía, eficiencia, eficacia, transparencia, evaluación de resultados y rendición de cuentas.

En relación con los CCDR, como estos órganos administran fondos públicos deben aplicar las NTPP, durante todas las fases del proceso presupuestario (formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación), la única diferencia que se mantiene en la fase de ejecución es que el registro de la ejecución presupuestaria debe realizarse con corte al 30 de junio y al 31 de diciembre de cada año.

3.1.6. Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno para el Sector Público

La Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno para el Sector Público fueron promulgadas y entraron en vigor el 27 de agosto del 2022 y 06 de febrero 2009, respectivamente, en esta normativa se establece que las actividades de control en instituciones de menor tamaño, deben desarrollar prácticas sistemáticas que permitan

evaluar según los errores y logros pasados, las eventuales situaciones que puedan afectar el desempeño de la institución, implantar las prácticas necesarias para documentar, actualizar y dar a conocer a todos los funcionarios, los procedimientos y demás regulaciones atinentes al funcionamiento del Sistema de Control Interno, así como las relativas al manejo y protección de activos, uso de documentos y registros para la debida anotación de las operaciones, verificaciones y comprobaciones periódicas de la exactitud de los registros, incluyendo arqueos, inventarios, conciliaciones u otros similares, la rendición de las cauciones, la presentación de los informes de fin de gestión y la entrega formal del ente u órgano a sus sucesores.

3.2. Comportamiento de la ejecución presupuestaria de los recursos administrados por los comités cantonales de deportes y recreación

La fase de ejecución presupuestaria es el proceso donde se aplica la recaudación o el recibo de los recursos estimados en el presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios, y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios.

De acuerdo con lo anterior, se presentan los resultados de la ejecución de los ingresos, gastos y el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales de los CCDR (San Rafael, Belén y Heredia) de los años 2017 a 2021, se exceptúa de este análisis al comité de Flores, ya que no se obtuvo información de los periodos 2017, 2018 y 2019.

3.2.1. Gestión de ingresos

El principal ingreso que recibe los CCDR es la transferencia del 3 % de los ingresos ordinarios que realiza el gobierno local al cual se encuentran adscritos, también estos comités pueden generar sus propios ingresos a través del alquiler de canchas, instalaciones deportivas, donaciones de sujetos privados, o transferencias por parte del ICODER para financiar proyectos específicos en cada cantón.

A partir de lo anterior, los CCDR deben realizar una proyección de ingresos anuales e incorporarlos dentro del presupuesto de ingresos del periodo a ejecutar, estos órganos

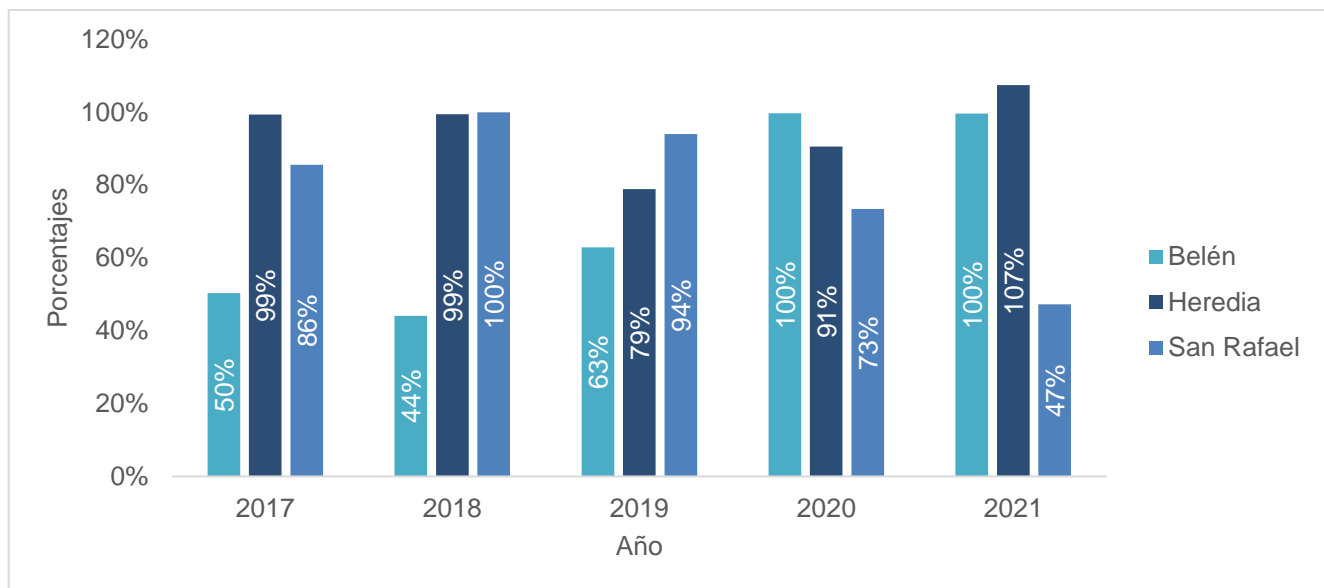
deben ejercer una gestión de los ingresos durante el año para medir la eficiencia en la recaudación de los ingresos presupuestados, y mantener un control, ya que estos recursos son esenciales para ejecutar las actividades operativas y sustanciales de cada comité.

En relación con los párrafos expuestos anteriormente, en el gráfico 1, se observa el comportamiento del porcentaje de recaudación de los ingresos presupuestados durante los años 2017-2021 de los CCDR de Belén, Heredia y San Rafael, se exceptúa de este análisis al comité de Flores, pues no se obtuvo información de los periodos 2017, 2018 y 2019, los tres comités tienen variaciones importantes en la recaudación de los ingresos propuestos en cada año y, para justificar los comportamientos en las recaudaciones de ingresos, se aplicaron entrevistas a los encargados del proceso presupuestario y presidentes de las juntas directivas, lo cual se explica a continuación de manera detallada:

- Belén: para los años 2017, 2018 y 2019 presenta los porcentajes más bajos de recaudación, esto en justificación expresada por el comité a que el gobierno local no realizó de manera oportuna la transferencia, lo cual provocó un atraso en la ejecución de lo planificado por este órgano, para los años 2020 y 2021 se hicieron las coordinaciones respectivas y se logró la recaudación del 100 % de los ingresos presupuestados, además de que mejoraron las proyecciones de los ingresos restantes.
- Heredia: para el año 2019 y 2020 se presentan porcentajes del 79 % y 91 % de recaudación, esto responde principalmente a que la transferencia del gobierno local no se realizó de forma oportuna, además, a que los ingresos por el alquiler de instalaciones deportivas disminuyeron por las medidas sanitarias de la emergencia nacional Covid-19. En los años 2017 y 2018 sí llegaron a tener una recaudación del 100 %, y en el 2021 se tuvo un 7 % más de los planificado en respuesta de que obtuvieron mayores ingresos por alquiler de canchas e instalaciones deportivas.
- San Rafael: para el año 2017 y 2019 la recaudación estuvo en un 86 % y 94 %, al igual que los otros comités justifican que la transferencia por parte del gobierno local no se realizó de forma oportuna; no obstante, para los años 2020 y 2021, este comité obtuvo porcentajes del 73 % y 47 %, ya que no se encontraba conformada la junta directiva, lo cual imposibilitaba al comité tomar acuerdos para ejecutar los recursos.

Gráfico 1

Belén, Heredia y San Rafael: Porcentaje de recaudación de los ingresos presupuestados, años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia con información extraída de la consulta pública del SIPP de la Contraloría General de la República.

Como resultado de la gestión de ingresos realizada por estos tres comités, se concluye que la principal razón por la que existe deficiencia en la recaudación de los ingresos presupuestados se debe a que los gobiernos locales a los cuales se encuentran adscritos estos comités no realizan la transferencia de forma oportuna. Esto se traduce en que el comité debe replantear su planificación durante el año de ejecución provocando atrasos en el cumplimiento de objetivos en las actividades operativas y sustanciales que estos órganos brindan al cantón.

3.2.2. Gestión de gastos

Los CCDR deben tomar como base el presupuesto de ingresos para iniciar con la elaboración de un presupuesto de gastos, este debe estar asociado con los objetivos y metas que desean alcanzar, además de orientar la función operativa y sustancial de estos órganos en la generación de valor público. Es por esto por lo que cobra relevancia la gestión a nivel de gastos que estos comités realizan sobre los recursos presupuestados, dado que

se deben enfocar en los principios que rigen la administración pública: legalidad, eficacia, eficiencia, simplicidad y el de continuidad del servicio público.

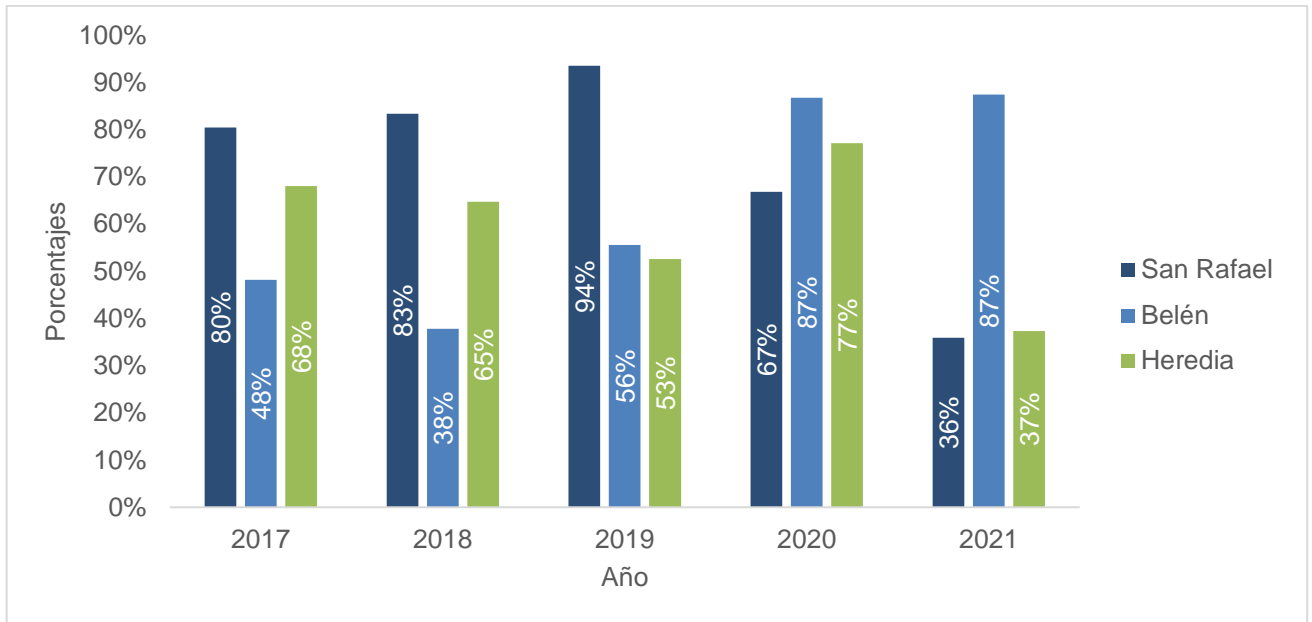
En relación con el párrafo expuesto anteriormente, en el gráfico 2, se observa el comportamiento del porcentaje de ejecución de los gastos presupuestados durante los años 2017-2021 de los CCDD de Belén, Heredia y San Rafael, se exceptúa de este análisis al comité de Flores, ya que no se obtuvo información de los periodos 2017, 2018 y 2019, los tres comités tienen variaciones importantes en la ejecución de los gastos propuestos en cada año, y para justificar los comportamientos en las ejecuciones de gastos se aplicaron entrevistas a los encargados del proceso presupuestario y presidentes de las juntas directivas, lo cual se explica a continuación de manera detallada:

- Belén: en los años 2017, 2018 y 2019 presentan los porcentajes más bajos de ejecución de gastos, y en el 2020 y 2021 se mantuvo con una ejecución del 87 %, el comité justifica que estos resultados a la baja se deben principalmente en la ausencia de una eficiente planificación en la fase de formulación, a la falta de controles en la ejecución y muy relacionado con la transferencia de recursos de forma oportuna por parte de la municipalidad.
- Heredia: este comité presenta porcentajes de ejecución entre el 37 % y el 77 %, la principal justificación que indican fue la renuncia del personal administrativo a cargo de funciones sustanciales en la planificación del órgano (Promotor Deportivo y Recreativo), lo cual provocó atrasos en el cumplimiento de los objetivos planteados. Otra razón fue la ausencia de controles de seguimiento en la ejecución de los recursos, y desconocimiento por parte del personal en la implementación de la Ley de Contratación Administrativa y uso de SICOP, lo cual dificultó la adquisición de bienes y servicios al comité.
- San Rafael: en los años 2020 y 2021 este comité presenta los porcentajes de ejecución más bajos en los 5 años, la principal razón se debe a que no estaba conformada la junta directiva, provocando así atrasos en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, durante esos dos años el alcalde municipal tuvo que asumir el papel de presidente de la junta directiva, pero se limitó a ejecutar solamente lo operativo, dejando de lado la parte sustancial del comité, también se

justifica el cambio de la persona encargada de la parte administrativa del comité y ausencia de controles en la ejecución de los recursos.

Gráfico 2

Belén, Heredia y San Rafael: Porcentaje de ejecución de los gastos presupuestados, años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia con información extraída de la consulta pública del SIPP de la Contraloría General de la República.

Como resultado de la gestión de gastos realizada por estos tres comités, se concluye que la principal razón por la que existe deficiencia en la ejecución de los gastos presupuestados es la ausencia de controles en la fase de ejecución, ausencia de metas y objetivos claros en la fase de formulación del presupuesto de gastos, salidas del personal sustancial y operativo, ausencia de miembros para la conformación de la junta directiva, desconocimiento de la normativa para la adquisición de bienes y servicios, y ausencia de aplicación de indicadores de desempeño por parte de estos comités. Lo anterior se asemeja a lo que indica el autor Armijo (2005), quien establece que contar con indicadores eficiencia y eficacia ayudan a proveer información sobre las áreas fundamentales del accionar del sector público, por lo que brinda un mejoramiento en la gestión y en la transparencia del uso de los recursos públicos.

En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés (p. 12).

3.2.3. Gestión del cumplimiento de los objetivos

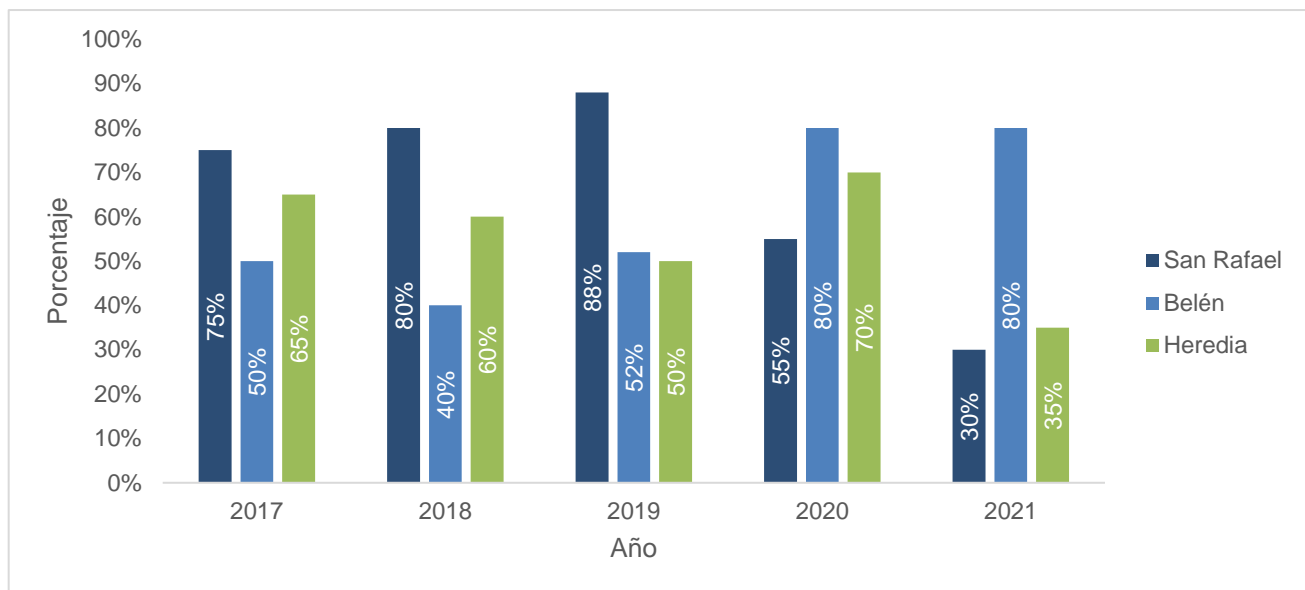
Los CCDR, además de tener un presupuesto de ingresos y gastos, deben estar asociados con la planificación de corto, mediano y largo plazo, estableciendo objetivos y metas por cumplir a través de los bienes y servicios que estos brindan, con el fin de cumplir con las necesidades deportivas y recreativas de los beneficiarios del cantón.

En relación con el párrafo expuesto anteriormente, en el gráfico 3, se observa el comportamiento del porcentaje de cumplimiento de la planificación planteada durante los años 2017-2021 de los CCDR de Belén, Heredia y San Rafael, se exceptúa de este análisis al comité de Flores, puesto que no se obtuvo información de los periodos 2017, 2018 y 2019, los tres comités tienen variaciones importantes en el cumplimiento de los objetivos planteados en cada año y, para justificar estos comportamientos, se aplicó entrevistas a los encargados del proceso presupuestario y presidentes de las Juntas Directivas, lo cual de forma general detallaron lo siguiente:

- Se identificó que estos órganos se enfocan más en la ejecución del presupuesto en vez del cumplimiento de los objetivos planteados, esto relacionado con la ausencia de la relación entre lo planificado y presupuestado.
- Se identificó que, a pesar de que utilizan la matriz de planificación establecida por la Contraloría General de la República, esta herramienta no es suficiente para el control de este proceso.
- Estos órganos no han identificado los efectos o el impacto del no cumplimiento de los objetivos, sobre los servicios que brindan y utilizan los beneficiarios finales.

Gráfico 3

Belén, Heredia y San Rafael: Porcentaje de cumplimiento en los objetivos planteados, años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia con información extraída de la consulta pública del SIPP de la Contraloría General de la República y Planes Operativos Anuales de los comités cantonales de deportes y recreación.

Es importante considerar que la revisión oportuna del cumplimiento de los objetivos, durante la fase de ejecución, relacionando los ingresos y gastos, ayuda a que estos órganos puedan tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de las intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos). Lo anterior es fundamental para la medición de resultados, considerando los efectos obtenidos referidos al producto logrado y a los efectos e impactos generados en los beneficiarios del servicio que brindan estos comités.

Como resultado de la gestión del cumplimiento de los objetivos por estos tres comités, se concluye que la principal razón por la que existe deficiencia en esta gestión es ante la ausencia de: controles de evaluación de objetivos y metas, seguimiento entre lo planificado y presupuestado, medición de resultados y toma de decisiones oportunas para retroalimentar y ajustar el mecanismo de estimaciones de ingresos y gastos, según el comportamiento observado.

En concordancia con la aplicación de la herramienta “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario” específicamente en la fase de ejecución, tal como se muestra en el cuadro 1, los comités de San Rafael y Heredia obtuvieron un cumplimiento alto, a diferencia del comité de Flores que obtuvo un cumplimiento medio, el cumplimiento va relacionado con las respuestas brindadas, donde se evaluaron temas cualitativos, por ejemplo: presupuesto como límite de acción, contabilidad presupuestaria, variaciones presupuestarias, calidad y revisión de la liquidación presupuestaria. Lo ideal es que el cumplimiento de esta fase se mantenga en muy alto, debido a su importancia en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por cada órgano.

Cuadro 1

Flores, Heredia y San Rafael: Puntaje obtenido y cumplimiento de la fase de ejecución presupuestaria

CCDR	Puntaje Obtenido	Cumplimiento
San Rafael	93,8	Alto
Heredia	93,8	Alto
Flores	79,7	Medio

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la herramienta aplicada a los comités cantonales de deportes y recreación.

Partiendo de los resultados de este objetivo específico, se muestran las diferencias significativas en el análisis de datos a nivel cuantitativo y cualitativo, donde se revela una deficiencia a nivel porcentual en la recaudación de ingresos, ejecución de gastos y cumplimiento de los objetivos y metas planteados. En comparación con el grado de cumplimiento de la fase de ejecución, aplicando la herramienta anteriormente mencionada, cobra relevancia el dar un seguimiento de la ejecución del presupuesto de forma más continua para que funcione como un instrumento de control, ya que permite a estos comités no solo retroalimentar y ajustar el mecanismo de estimaciones de ingresos y gastos, según el comportamiento observado, sino también como fuente informativa para fortalecer la toma de decisiones de una forma más oportuna, así como para la formulación y ejecución de presupuestos de períodos posteriores.

3.2. Mecanismos de control y rendición de cuentas utilizados por los comités cantonales de deportes y recreación

La fase de control y evaluación presupuestario son dos procesos del ciclo presupuestario que marcan y materializan el uso eficiente de los recursos, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de los servicios que brindan los CCDR, específicamente la fase de control, se aplican para garantizar razonablemente el cumplimiento eficiente, efectivo y económico del presupuesto institucional, incluyendo los respectivos objetivos y metas, y la fase de evaluación es donde se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y la ejecución de los programas presupuestarios, con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Partiendo de lo anterior, para este resultado, se aplicaron entrevistas a los encargados del proceso de la gestión presupuestaria y a dos presidentes de las juntas directivas de los comités en estudio. Se abarcaron temas de conocimientos sobre los procesos de control y evaluación, si se han realizado capacitaciones para el conocimiento y la importancia de estos dos procesos, qué tipos de controles y evaluaciones realizan, con qué periodicidad hacen los controles y las evaluaciones, qué tipos de instrumentos utilizan para ejecutar los procesos y si a partir de los resultados de estos controles y evaluaciones ayudan a estos órganos a tomar decisiones (para mayor detalle, ver anexo 1 y 2).

De acuerdo con lo anterior y a partir de estas entrevistas, se manifestó por parte del personal de forma general que se tienen conocimientos sobre la fase de control, que los controles que mantienen de los recursos presupuestarios son las revisiones y presentación de informes trimestrales y semestrales de las subpartidas presupuestarias, ya que esto lo solicita la Contraloría General de la República de manera semestral, también se consultó si aplican otros controles adicionales y los 4 comités manifestaron que no, que solo realizan lo que pide la normativa legal. Estos informes, además, son presentados a la junta directiva solamente para conocimiento y que no se toma ninguna decisión de mejora sobre los resultados de estos controles y tampoco se evalúan periódicamente los controles.

Con respecto a la fase de evaluación presupuestaria, los representantes de los 4 comités indicaron que sí tienen conocimientos sobre este proceso, que realizan solamente el informe de evaluación física y financiera que solicita el órgano contralor por normativa, que es de

forma anual, y que, además, se presenta a la junta directiva para conocimiento, igual que el proceso de control del resultado de estas evaluaciones no se toma decisiones para mejorar los procesos que realizan estos órganos. A partir de esta respuesta se identifican que los CCDR se limitan a lo solicitado por normativa legal y no existe una iniciativa en elaborar nuevos controles o evaluación para mejorar la gestión presupuestaria.

En el tema de rendición de cuentas, por normativa legal, el CCDR debe presentar un informe de rendición de cuentas ante el Concejo Municipal de forma anual, para su conocimiento y toma de decisiones, ante el cantón no se realiza ninguna rendición de cuentas.

De forma complementaria, se aplicó la herramienta “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario” sobre las dos fases de control y evaluación, tal y como se observa en el cuadro 2, el cumplimiento de fases varía entre cada comité, se evidencia que el tema de evaluación es el que presenta mayores debilidades.

Cuadro 2

Flores, Heredia y San Rafael: comités cantonales de deportes y recreación: Cumplimiento de la fase de control y evaluación presupuestaria

Fase	Heredia	San Rafael	Flores
Control	Muy alto	Medio	Muy bajo
Evaluación	Medio	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la herramienta aplicada a los comités cantonales de deportes y recreación.

En el cuadro 3 se muestran los resultados por tema evaluado en la fase de evaluación, se concluye que en las 3 respuestas de los CCDR existen debilidades en los siguientes temas:

Evaluación participativa y transparente:

- Los mecanismos que se han diseñado no han logrado que los funcionarios participen de la evaluación presupuestaria institucional.
- Tampoco se ha logrado que los resultados de la evaluación presupuestaria institucional sean comunicados de una forma transparente.

- La información generada en los informes de evaluación, no se utiliza para tomar decisiones institucionales.

Análisis de las desviaciones:

- Los CCDR no evalúan el impacto de las desviaciones respecto a lo presupuestado y planificado.

Análisis global de la situación económico-financiera:

- Los CCDR no realizan una evaluación presupuestaria de manera conjunta con los resultados presupuestarios y los resultados financieros.

Cuadro 3

Flores, Heredia y San Rafael: comités cantonales de deportes y recreación: Nota obtenido por tema de la fase de evaluación

Fase	Tema	San Rafael	Heredia	Flores
Evaluación	1. Valoración de resultados	100	100	50
	2. Evaluación participativa y transparente	100	67	83
	3. Análisis de la eficiencia	100	100	100
	4. Análisis de las desviaciones	75	50	50
	5. Análisis global de la situación económico-financiera	67	67	100
	6. Calidad de la información	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la herramienta aplicada a los comités cantonales de deportes y recreación.

Estos resultados, así como la incidencia en mejores prácticas en controles para la ejecución presupuestaria y en la evaluación de los objetivos planteados en los planes operativos anuales demuestran que los comités presentan debilidades en los controles y evaluación del plan-presupuesto. Esto es importante considerarlo, ya que los instrumentos son muy útiles para que aprendan de sus errores y, a partir de esto, logren generar nuevas estrategias para satisfacer las necesidades de la población del cantón.

3.3. Recomendaciones para mejora de la gestión pública del uso de los recursos financieros administrados por los comités cantonales de deportes y recreación

Para finalizar el análisis de resultados de esta investigación, se procedió a aplicar una herramienta denominada “Evaluación de las Fases del Proceso Presupuestario”, con el fin de analizar la gestión a nivel cualitativo que realiza los CCDR sobre los fondos públicos que administran. En este instrumento se analizan todas las fases del proceso presupuestario (aprobación, formulación, ejecución, control y evaluación), a partir del resultado de las respuestas de cada fase, se asignó un puntaje nominal y, luego, se le clasificó mediante una escala de 1 a 100 para el índice de cumplimiento de muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto.

De acuerdo con lo anterior, cobra relevancia mencionar que la gestión pública integra de una manera más completa el accionar del Estado, tiene un enfoque del manejo de los recursos, seguimiento a nivel interno de cada administración, un reconocimiento y actuación al logro de los objetivos planteados por la institución, un mayor énfasis en la eficiencia y eficacia del servicio público, y además concentrado en la generación de valor público de los diferentes bienes y servicios que brinda el Estado a los habitantes de un país. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta anteriormente mencionada:

En el cuadro 4, se muestra el índice de cumplimiento alcanzado por cada comité en las 5 fases del proceso presupuestario, a nivel de detalle para CCDR, se resalta lo siguiente:

- San Rafael: este comité debe mejorar en la gestión de la fase de formulación y control, específicamente en los siguientes temas:

En la fase de formulación, debe hacer énfasis en la planificación estratégica y en la programación física y financiera; y en la fase de control, los controles establecidos para el proceso presupuestario se deben ajustar al marco legal, asimismo, se debe promover a una mayor gestión transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad.

- Heredia: este comité debe mejorar en la gestión en la fase de formulación y evaluación, específicamente en los siguientes temas:

En la fase de formulación, tiene que hacer énfasis en la programación física, financiera y macroeconómica, y en la vinculación con la planificación estratégica; en la fase de evaluación debe mejorar en los temas de análisis de las desviaciones presupuestarias, global de la situación económica-financiera y en la evaluación participativa y transparente.

- Flores: este comité debe mejorar en la gestión en la fase de formulación y control, específicamente en los siguientes temas:

En la fase formulación, se debe hacer énfasis en la elaboración del presupuesto y su vinculación con la planificación estratégica; y en la fase de control, con respecto a la evaluación de los controles y de la normativa interna.

Cuadro 4

Flores, Heredia y San Rafael: Índice de cumplimiento por fase del proceso presupuestario

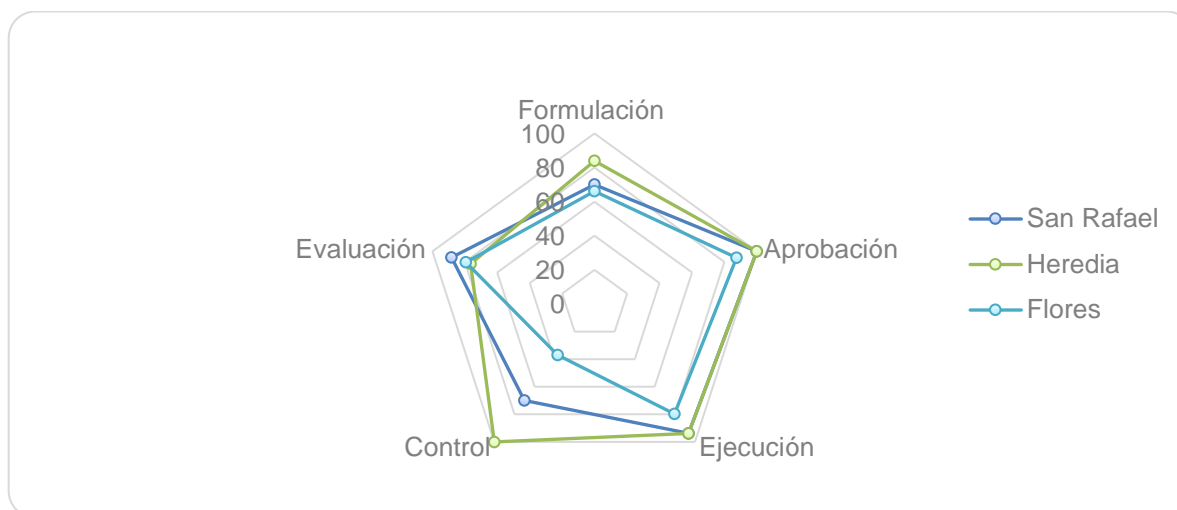
Fase	San Rafael	Heredia	Flores
Formulación	Medio	Medio	Bajo
Aprobación	Muy alto	Muy alto	Alto
Ejecución	Alto	Alto	Medio
Control	Medio	Muy alto	Muy bajo
Evaluación	Alto	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la herramienta aplicada a los comités cantonales de deportes y recreación.

En el gráfico 4, se muestra el resultado de la escala anteriormente mencionada, se ratifica que las 3 fases que no logran llegar al 100 son formulación, control y evaluación.

Gráfico 4

Flores, Heredia y San Rafael: Índice de cumplimiento por fase del proceso presupuestario



Fuente: Elaboración propia con información tomada de la herramienta aplicada a los comités cantonales de deportes y recreación.

Además, en las entrevistas aplicadas a los 4 encargados del proceso presupuestario y a 2 presidentes de juntas directivas, estos manifiestan que, para mejorar la gestión pública de los recursos administrados por estos órganos, se debe tener mayor apoyo del gobierno local, sistemas informáticos, la junta directiva debe estar nombrada por 4 años, compromiso por los miembros que conforman las juntas directivas, los giros que debe realizar el gobierno local deben ser más oportunos, ya que esto provoca atrasos en la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales, causando un deterioro en el servicio que se brinda a los usuarios finales.

Resumiendo lo expuesto en este objetivo, se evidencia que las 3 fases del proceso presupuestario donde se muestra mayores debilidades son en la de formulación, control y evaluación. Los comités deben reforzar sus procesos en las fase de formulación, donde se hace la vinculación plan-presupuesto, en la fase de control y evaluación en la aplicación de indicadores de desempeño para llevar más el pulso a las ejecuciones presupuestarias, y un seguimiento más fuerte en los temas de cumplimiento de los objetivos planteados, para generar un uso de los recursos financieros de forma más transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La principal conclusión de esta investigación es que los CCDR son ineficientes en la gestión de recursos financieros por las siguientes razones, la primera responde a la transferencia que los gobiernos locales realizan a estos órganos, ya que no se realiza de forma oportuna, impactando así de forma grave a la planificación planteada por estos comités para brindar los servicios deportivos y recreativos al cantón. La segunda es la falta de controles para medir la ejecución de los recursos y el cumplimiento de los objetivos, y la tercera es que no se realizan evaluaciones y tampoco se toma decisiones oportunas para corregir desviaciones y mejorar los procesos de estos órganos. Cabe destacar que la municipalidad y el concejo municipal deben velar por que el CCDR cumpla cabalmente con la competencia que tienen asignada y pueda lograr satisfacer razonablemente las necesidades, intereses y servicios locales a su cargo.

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación por objetivo específico:

Como conclusión al objetivo específico 1, los comités, a pesar de que cuentan con un marco jurídico amplio para aplicar a todo el proceso presupuestario, ante una ausencia de aplicación de este marco, estos órganos pueden incurrir en que la gestión presupuestaria se apegue a la normativa legal que regulan los fondos públicos poniendo en riesgo el desarrollo del deporte y recreación del cantón, y va en detrimento de la población beneficiaria de esos servicios.

Como conclusión al objetivo específico 2, se identifica que los porcentajes de ejecución de ingresos, gastos y cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos y anuales obedecen principalmente al control de los recursos presupuestarios que administra cada órgano. En relación con esto, se hace la observación que cada caso presenta sus particularidades, y que la principales riesgos que se presentan es en las transferencias que no se realizan de forma oportuna, en la conformación de una junta directiva y en la ausencia de indicadores de desempeño para valorar la gestión presupuestaria, lo cual conduce a un desconocimiento en cuanto si los objetivos del comité se están cumpliendo o no y en qué medida, lo cual provoca que este órgano pueda atender la gestión realizada y tomar decisiones respecto de las desviaciones de forma más oportuna.

Como conclusión al objetivo específico 3, los comités presentan ausencia de procedimientos en los controles y en las evaluaciones presupuestarias, existen debilidades en la evaluación del impacto de las desviaciones respecto a lo presupuestado y planificado, y no realizan una evaluación presupuestaria de manera conjunta con los resultados presupuestarios y los resultados financieros, todo esto con el sentido de garantizar razonablemente que la gestión presupuestaria se pueda realizar en apego a las regulaciones legales y técnicas aplicables, lo que limita la contribución en la promoción del deporte y la recreación del cantón respectivo, también se limitan a los controles establecidos por normativa, y tampoco se presentan iniciativas para mejorar los procesos de control y evaluación de los recursos presupuestarios y, por ende, en el cumplimiento de los objetivos planificados.

Como conclusión al objetivo específico 4, con base en los datos obtenidos y las entrevistas aplicadas, se concluye que la gestión presupuestaria es variable en los 4 CCDR; no obstante, se identifica que, como oportunidad de mejora general, es la elaboración de instructivos para el proceso presupuestario, aplicación de indicadores de desempeño en los objetivos de los planes operativos anuales, y mayor apoyo y colaboración por parte del gobierno local al cual se encuentran adscritos.

4.2. Recomendaciones

La principal recomendación de esta investigación es que los comités cantonales de deportes y recreación desarrollen sinergias con equipos administrativos y políticos del gobierno local, para mejorar los procesos de la gestión presupuestaria, por ejemplo:

1. Solicitar al gobierno local al que están adscritos modificar el reglamento de las personas que se nombran en las juntas directivas para que estas puedan cumplir con los requisitos solicitados, y puedan comprometerse a ejecutar las funciones que se les otorga.
2. Solicitar a los departamentos de proveeduría, presupuesto y contabilidad capacitaciones de los macroprocesos que se realizan en la gestión financiera con el fin de mejorar los procesos internos del comité.

3. Realizar un análisis a lo interno de cada órgano para identificar los impactos de una mala gestión de los recursos con el fin de tomar decisiones y prosperar en el servicio que se brinda.

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

Para el objetivo específico 1, se aconseja que el personal administrativo de los CCDD velen por un cumplimiento normativo eficaz, con el fin de que funcione para mejorar la gestión presupuestaria en todos los procesos de las fases del presupuesto y la planificación, relacionado esto la implementación de indicadores de desempeño como mejor práctica para el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes operativos anuales.

En cuanto al objetivo específico 2, para el proceso de ejecución presupuestaria, los encargados del proceso de gestión presupuestaria de los CCDD deben valorar establecer procedimientos internos para mejorar la ejecución presupuestaria, además de tener un seguimiento más estricto de la planificación de los objetivos, esto para trabajar los dos procesos del presupuesto y la planificación.

En lo que respecta al objetivo específico 3, los encargados del proceso de gestión presupuestaria de los comités cantonales de deportes y recreación deben valorar mejorar los controles ya establecidos por normativa jurídica, esto en procura de que los comités puedan innovar en nuevos controles para incrementar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos, además de considerar la evaluación presupuestaria como un instrumento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de los servicios que se brindan al cantón.

Por último, en el objetivo específico 4, se recomienda que la junta directiva de cada CCDD realice una estrategia para fortalecer los procesos de apoyo entre el gobierno local al cual se encuentra adscrito cada comité, para mejorar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos planteados, con el propósito de mejorar el servicio que brinda cada órgano y generar mayor valor agregado a los usuarios finales que reciben los servicios recreativos y deportivos.

REFERENCIAS

- Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.
<http://www.cepal.org/publicaciones/Ilpes/6/LCL2416P/manual45.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998). *Código Municipal, Ley N°7794*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=0&strTipM=FN
- Bozeman, B., Cabrero Mendoza, E. y Utrilla de Neira, M. (1998). *La gestión pública: Su situación actual*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C.
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. (2015). *Informe Final de Situación Actual de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de Costa Rica 2015* (N° 1). Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.
- Contraloría General de la República. (2012). *Normas Técnicas sobre Presupuesto Público*. Diario Oficial La Gaceta N°64 Alcance 39, N-1-2012-DC-DFOE.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72266
- Contraloría General de la República. (2014). *Informe de la Auditoría de Carácter Especial sobre los recursos financieros otorgados por el Instituto Costarricense del Deporte y Recreación como administración concedente* (N° 1). Contraloría General de la República.
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2013/SIGYD_D_2013024429.pdf
- Contraloría General de la República. (2015). *Informe de Auditoría de Carácter Especial acerca de la gestión de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación de la Provincia de Heredia* (N.º 1). Contraloría General de la

República.

https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2015/SIGYD_D_2015018052.pdf

Contraloría General de la República. (2017). *Informe acerca de la actividad realizada por los comités cantonales de deportes y recreación de Alvarado, el Guarco, Jiménez, la Unión, Oreamuno y Turrialba* (N.º 1). Contraloría General de la República.
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2017/SIGYD_D_2017020354.pdf

Elizondo, M. (2015). *Evaluación del proceso de los ingresos y egresos del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí, durante los periodos 2012-2013*. Universidad Nacional.

Galinelli, B. (2015). Administración y gestión pública: ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión? En *Estudios sobre Gestión Pública: Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (pp. 11-34). Subsecretaría para la Modernización del Estado; Gobierno de la provincia de Buenos Aires.

González, S. (2016). *Gestión del presupuesto en la administración pública* [Tesis del Tecnológico de Costa]. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/7170>

Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

López, R. G. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (2.ª ed.). Banco Interamericano de Desarrollo.

Makón, M. P. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Dirección de Programación del Sector Público.

- Ministerio de Hacienda. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Hacienda. (s. f.). *El Presupuesto Nacional en Costa Rica*. https://www.hacienda.go.cr/docs/5228c0e0637a1_Folleto_Presupuesto_Nacional.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional* (1.ª ed.). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. <https://isbn.cloud/9789977731155/modelo-para-el-mejoramiento-de-la-gestion-institucional/>
- Ministerio de Salud, Ministerio de Deporte y Recreación y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). *Política Nacional del Deporte, la Recreación y la Actividad física 2020-2030: «Escalemos en Equipo»*. <http://10.1.0.234:8080/handle/123456789/72>
- Mostajo Guardia, R. (2001). *Modernización del Estado, reforma administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES)*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7099>
- Muñoz, P. (2020). La gestión pública: De los modelos al territorio. En *Manual de ciencia política y relaciones internacionales*. Universidad Sergio Arboleda. <https://doi.org/10.22518/book/9789585511972/ch04>
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, 23, 55-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Poder Ejecutivo. (2010). *Decreto N° 35755 Sistema Nacional de Evaluación (SINE)*, Decreto Ejecutivo N° 35755. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_compl

eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67309&nValor3=79671&strT
ipM=TC

Vargas, A. M. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *MHSalud: Revista En Ciencias Del Movimiento Humano y Salud*, 4(2). <https://doi.org/10.15359/mhs.4-2.3>

ANEXOS

ENTREVISTA N°1

PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DEL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN

DATOS GENERALES

1. ¿El CCDR ha venido realizando el proceso de Gestión Presupuestaria?
2. ¿Con qué regularidad el CCDR realiza gestión presupuestaria? Marque con X la opción que corresponda:

Anual	()
Semestral	()
Trimestral	()
Bimensual	()
Mensual	()

3. ¿Conoce y realiza las siguientes fases del proceso presupuestario? Marque con X la opción que corresponda:

Etapa	Conoce		Realiza	
Formulación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Aprobación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Ejecución	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Control	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Evaluación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()

SOBRE EL PROCESO DE FORMULACIÓN

4. Comente, ¿cómo es el proceso de formulación presupuestaria?
5. ¿Cuáles actores participan del proceso de formulación presupuestaria?
6. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿cómo se involucra a cada uno de estos actores en el proceso de formulación presupuestaria?
7. Dentro del proceso de formulación, ¿se considera la participación ciudadana?

Sí ()

No ()

8. Si la respuesta anterior fue afirmativa, indicar los aportes de esa participación ciudadana:
9. ¿Cuáles son las principales debilidades que se presentan en el proceso de formulación presupuestaria?

SOBRE EL PROCESO DE APROBACIÓN

10. Comente, ¿cómo es el proceso de aprobación presupuestaria?
11. ¿Qué actores participan del proceso de aprobación presupuestaria?
12. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿cómo se involucra a cada uno de estos actores en el proceso de aprobación presupuestaria?
13. ¿Cuáles son las principales debilidades que se presentan en el proceso de aprobación presupuestaria?

SOBRE EL PROCESO DE EJECUCIÓN Y CONTROL

14. Comente, ¿cómo es el proceso de ejecución presupuestaria?
15. ¿Quién es la persona encargada de llevar el control de la ejecución presupuestaria?
16. Comente, ¿cómo es el proceso de control presupuestario?
17. ¿Existe algún control para tratar las diferencias significativas entre el presupuesto asignado por la Municipalidad al CCDR contra lo ejecutado por el mismo?

Sí ()

No ()

18. ¿Cuáles son los mecanismos de control presupuestario que utilizan?
19. ¿Dentro del proceso de control presupuestario, que medidas toman cuando observan una subejecución presupuestaria?

SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

20. Comente, ¿cómo es el proceso de evaluación presupuestaria?

21. ¿Qué tipos de evaluaciones presupuestarias realizan?
22. ¿Tiene el CCDR instrumentos que permitan evaluar el proceso de presupuesto?
- Sí ()
No ()
23. Si su pregunta anterior fue afirmativa, indique los instrumentos que utilizan para evaluar el proceso de presupuesto.
24. ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual?
25. ¿Con qué periodicidad realizan la evaluación de los objetivos del Plan Operativo Anual?

Anual	()
Semestral	()
Trimestral	()
Bimensual	()
Mensual	()

26. ¿Qué medidas toman cuando observan que no van a cumplir con los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual?
27. ¿Han realizado un análisis para identificar efectos o el impacto del cumplimiento de objetivos planteados en el Plan Operativo Anual sobre los beneficiarios finales del servicio que brinda el CCDR?
28. ¿Qué tipo de efectos o impactos han identificado?

SOBRE LA TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA

29. De los siguientes actores, ¿El CCDR realiza rendición de cuentas a:

Junta Directiva	Sí ()	No ()
Concejo Municipal	Sí ()	No ()
Ciudadanía del cantón	Sí ()	No ()

30. ¿Con qué regularidad el CCDR realiza rendición de cuentas? Marque con X la opción que corresponda:

Anual	()
Semestral	()
Trimestral	()
Bimensual	()
Mensual	()

31. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que utilizan?

SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA

32. Considera que existe alguna oportunidad de mejora al proceso de gestión presupuestaria que realiza el CCDR

Sí ()

No ()

33. Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique qué oportunidades de mejora implementaría.

34. Si su respuesta anterior fue negativa, ¿Indique porque no considera que existan mejoras al proceso de gestión presupuestaria que realiza el CCDR?

ENTREVISTA N°2

PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA DEL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN

1. ¿La Junta Directiva ha venido realizando el proceso de Gestión Presupuestaria?

2. ¿Con que regularidad la junta directiva realiza gestión presupuestaria? Marque con X la opción que corresponda:

Anual	()
Semestral	()
Trimestral	()
Bimensual	()
Mensual	()

3. ¿La Junta Directiva conoce y realiza las siguientes fases del proceso presupuestario? Marque con X la opción que corresponda:

Etapa	Conoce		Realiza	
	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Formulación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Aprobación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Ejecución	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Control	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()
Evaluación	Sí ()	No ()	Sí ()	No ()

4. ¿Se ha recibido capacitación sobre las diferentes etapas del proceso presupuestario?

Formulación	Sí ()	No ()
Aprobación	Sí ()	No ()
Ejecución	Sí ()	No ()
Control	Sí ()	No ()
Evaluación	Sí ()	No ()

5. ¿Qué participación tiene la junta directiva en el proceso de formulación?
6. ¿Qué participación tiene la junta directiva en el proceso de aprobación?
7. ¿Qué participación tiene la junta directiva en el proceso de ejecución?
8. ¿Qué participación tiene la junta directiva en el proceso de control y evaluación?
9. En relación con el control y evaluación del Presupuesto del CCDR, ¿saben los miembros de junta directiva el porcentaje de presupuesto que le corresponde recibir por ley al CCDR?
- Sí ()
No ()
10. ¿Cuánta población aproximadamente es beneficiada por los programas y proyectos del CCDR?
11. ¿Conocen los miembros de Junta Directiva, cuál es el origen del presupuesto que recibe el CCDR?
12. ¿Cómo gestiona la Junta directiva los recursos presupuestarios durante el año?

13. ¿Cuál es el proceder de la junta directiva cuando identifican subejecución de recursos?

14. ¿Cuáles son las principales razones que han identificado que provocan una subejecución de recursos?

15. ¿Qué tipo de rendición de cuentas realiza la junta directiva a los usuarios finales del servicio?

16. ¿Con que regularidad la junta directiva realiza rendición de cuentas? Marque con X la opción que corresponda:

Anual	()
Semestral	()
Trimestral	()
Bimensual	()
Mensual	()

17. ¿Cuáles han sido las principales limitantes en relación con el proceso de presupuesto del CCDR?

18. ¿Cuáles han sido los principales logros en relación con el proceso de presupuesto del CCDR?

19. Considera que existe alguna oportunidad de mejora al proceso de gestión presupuestaria que realiza el CCDR

Sí ()

No ()

20. Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique qué oportunidades de mejora implementaría.

21. Si su respuesta anterior fue negativa, ¿indique porque considera que no hay oportunidades de mejora?

HERRAMIENTA N°1

EVALUACIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO



Formulario.pdf