

## **COSTA RICA**

### **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**(CR-T1013)**

#### **PLAN DE OPERACIONES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Stefano Tinari, Jefe (RE2/SC2), Joel Korn, (RE2/RE2), Miguel Loría, (COF/CCR), Miguel Coronado, (LEG) y Cristina Pando, (RE2/SC2), quien asistió en la producción del documento.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	2
A. Gestión por resultados .....	2
B. La Inversión Pública.....	2
C. La Gestión Presupuestaria .....	4
D. Gestión Financiera.....	5
E. Estrategia del Banco en el sector.....	5
F. Cooperación con otras instituciones.....	6
II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN .....	6
A. Componentes de la Cooperación Técnica .....	6
1. Desarrollo y fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la Inversión Pública.....	6
2. Desarrollo y fortalecimiento del proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del sector público. ....	7
3. Elaboración de una política de Gestión Financiera.....	8
B. Resultados esperados.....	8
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	8
A. Presupuesto.....	8
IV. EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA.....	9
V. BENEFICIOS .....	11
VI. RIESGOS.....	11
VII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	12

## **ANEXOS**

ANEXO I	Presupuesto Detallado <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=659002">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=659002</a>
ANEXO II	Plan de Adquisiciones <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=636713">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=636713</a>
ANEXO III	Cronograma de Actividades <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=629325">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=629325</a>
ANEXO IV	Marco Lógico <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=646676">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=646676</a>

## **APÉNDICES**

### **DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS**

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE1/DIV**

### **PREPARACIÓN:**

Informe CFAA de Costa Rica - Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo - 2005.

Informe de la consultora María Eugenia Castro para el Diagnóstico y Propuesta de Plan de Acción de PRODEV en Costa Rica. Septiembre de 2005.

### **EJECUCIÓN:**

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AP	Autoridad Presupuestaria
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAS	Estrategia de Asistencia al País del Banco Mundial
CESI	<i>Committee on Environment and Social Impact</i>
CFAA	Estudio sobre la Gestión de las Finanzas Públicas
CGR	Contraloría General de la República
CONAFIN	Consejo Nacional de Financiamiento Interno, Externo y de Inversión
CT	Cooperación Técnica
EBCR	Estrategia del Banco con Costa Rica
LEY AFPP	Ley de Administración Financiera y Presupuesto Público
MH	Ministerio de Hacienda
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
SIGADE	Sistema de Gestión y de Análisis de la Deuda
SATV	Sistema de Administración de Títulos y Valores
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**  
**(CR-T1013)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Ministerio de Hacienda (MH)		
<b>Beneficiario:</b>	Costa Rica		
<b>Financiamiento:</b>	BID: (PRODEV)	US\$	450.000
	Local:	US\$	45.000
	Total:	US\$	495.000
<b>Objetivos:</b>	Apoyar al Gobierno de Costa Rica en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos de formulación, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública.		
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	12	meses
	Período de Desembolso:	18	meses
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	El establecimiento del Comité Consultivo conformado por el Coordinador de la Administración Financiera del MH, quien lo presidirá, la Secretaría Ejecutiva del CONAFIN y un funcionario del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) designado por el Viceministro del mismo será una condición previa al primer desembolso de la Cooperación Técnica.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco</b>	Ninguna		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El perfil de esta cooperación técnica fue revisado por el CESI en su sesión del 14 de octubre de 2005.		
<b>Beneficios:</b>	La operación contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de la formulación, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública y fomentará una cultura de gerencia basada en resultados.		

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Gestión por resultados**

- 1.1 En Costa Rica, al igual que en muchos países de la Región, el proceso de formulación del presupuesto está orientado principalmente hacia el logro de una disciplina fiscal agregada. Recientemente, el Gobierno ha iniciado esfuerzos para desarrollar un modelo de gestión por resultados a través de un Sistema Nacional de Inversión Pública, un Modelo de Evaluación de la Gestión Presupuestaria y una Política de Endeudamiento, que permitan implementar medidas e indicadores de rendimiento, preparar objetivos fiscales y proyecciones agregadas para orientar la política fiscal. Sin embargo este proceso no está enmarcado en un esquema presupuestal formal a mediano plazo, que permita brindar información a los que intervienen en el proceso de formulación y aprobación del presupuesto anual. Adicionalmente, menos del 40% de los gastos públicos están sujetos a aprobación legislativa anual, y no hay consolidación del presupuesto del sector público.
- 1.2 Con el objetivo de fortalecer el sistema de planeación y programación de la inversión pública, en mayo de 2005 el país suscribió con el Banco una Carta Acuerdo para poder participar en el Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV).
- 1.3 En el marco de las actividades preliminares financiadas por el PRODEV, se llevó a cabo una consultoría para la preparación de un diagnóstico institucional sobre los avances en la implementación de la gerencia basada en resultados, cuyos resultados y recomendaciones cubren los aspectos de planeación, asignación, ejecución y evaluación de la inversión pública en el país. Con base en este diagnóstico, y considerando las recomendaciones surgidas de otros estudios sobre el sector público financiero (CFAA, estudio conjunto BID/Banco Mundial), el Gobierno de Costa Rica ha identificado unas áreas prioritarias, relacionadas con el fortalecimiento del proceso de gestión por resultados, que serán atendidas por medio de esta cooperación técnica. Estas áreas se relacionan con el proceso de fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la inversión pública, con el fortalecimiento del proceso de evaluación presupuestaria, y con la elaboración de políticas para el manejo racional de las obligaciones financieras del país. A partir de las recomendaciones contenidas en el diagnóstico y los resultados de la ejecución de esta Cooperación Técnica, se preparará un plan de acción a mediano plazo para mejorar la gerencia por resultados y la efectividad en el desarrollo del País.

### **B. La Inversión Pública**

- 1.4 En Costa Rica, los instrumentos jurídicos para la administración financiera pública se encuentran en la Constitución de la República y en el marco legal del país. En la

Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos de 2001 (Ley AFPP), se regula la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto nacional, la cuenta única del tesoro, el sistema contable del gobierno y las funciones de inversión y crédito público. La Ley AFPP requiere que el programa de inversión pública sea consistente con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las Políticas de Inversión Pública y Crédito Público, (las últimas son aprobadas por el Consejo Nacional de Financiamiento Interno, Externo y de Inversión o CONAFIN).

- 1.5 El CONAFIN es un órgano colegiado, que está conformado por el Ministro de Hacienda, quien lo preside, el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica y por el Presidente del Banco Central de Costa Rica (BCCR), cuyo objetivo es facilitar la coordinación interinstitucional en materia de inversión y endeudamiento público, y valorar la conveniencia de los proyectos de inversión pública con base en parámetros fundamentales para las instancias que lo integran. De esta forma, desempeña un papel importante en asegurar que se alineen las políticas fiscales y monetarias con la planificación de las inversiones públicas. Adicionalmente, el CONAFIN es responsable de orientar y recomendar las mejoras de los procesos de gestión de la inversión pública en todo el sector público.
- 1.6 En la actualidad, los proyectos de inversión pública no necesariamente son formulados, preparados y evaluados bajo criterios o metodologías que aseguren la mejor asignación de recursos públicos. El PND cubre un amplio margen de planes de inversión, pero estas inversiones potenciales no se basan necesariamente en análisis o evaluaciones técnicas de los proyectos de inversión, de las prioridades de inversión pública o de los límites al endeudamiento público, sino que son consideradas como ideas para desarrollar programas y proyectos deseables de ejecutar. Más aún, la falta de un Sistema Nacional de Inversiones Públicas, directrices y regulaciones normalizadas debilita aún más el vínculo entre las inversiones públicas y la formulación-asignación del presupuesto. Estas deficiencias en la planificación y en la formulación presupuestaria se han subrayado consistentemente en los informes anuales de la Contraloría General de la República (CGR) de 2002 a 2004.
- 1.7 Adicionalmente, la implementación del sistema de resultados e indicadores contenidos en el PND es extremadamente compleja. El sistema cuenta con 35 áreas temáticas, cubriendo 95 instituciones vinculadas a 1.548 indicadores y 1.087 acciones estratégicas, y está organizado según 5 amplios temas de desarrollo: creación y desarrollo de capacidad humana; productividad; protección ambiental; seguridad y justicia; y transparencia del sector público. El PND no distingue entre la relativa importancia de sus varios indicadores ni agrega indicadores a un nivel estratégico para informar a los que toman las decisiones. Más aún, los indicadores no se distribuyen uniformemente entre las instituciones.

## **C. La Gestión Presupuestaria**

- 1.8 De acuerdo con la Ley AFPP, el presupuesto nacional que comprende el presupuesto general del Estado y que incluye 23 entidades del gobierno central<sup>1</sup>; los presupuestos de las instituciones descentralizadas, de los gobiernos locales, (que incluyen 7 provincias municipales o condados y 81 distritos o cantones), de las agencias de servicio público, de las empresas financieras públicas y de las empresas estatales se presentan a la CGR para análisis y aprobación. La CGR analiza la Ley del Presupuesto y presenta su informe y conclusión a la Asamblea Legislativa a manera de aportes analíticos y para que dicha entidad los tenga en cuenta en su determinación sobre dicha Ley. Actualmente, la Asamblea Legislativa solamente revisa y aprueba un presupuesto que representa aproximadamente el 39 por ciento de los gastos públicos.
- 1.9 La introducción del Proyecto de Presupuesto contiene información resumida sobre el entorno macroeconómico (incluyendo proyecciones sobre el crecimiento y la inflación para el año), los objetivos de política fiscal, la política presupuestaria general y datos agregados de los presupuestos general y especial. Según el marco normativo, el presupuesto se clasifica según grupos económicos principales, objetos de gastos, sector público no financiero, sector público financiero, instituciones y programas. El proceso para aprobación del presupuesto es claro y sigue procedimientos formales.
- 1.10 La Ley del Presupuesto se presenta a la Dirección Ejecutiva de la Asamblea Legislativa y luego se transfiere a la Comisión del Presupuesto de dicha Asamblea. El Departamento de Análisis del Presupuesto de la Asamblea Legislativa analiza la consistencia de la Ley del Presupuesto con relación al PND y el vínculo entre los gastos de programa y las áreas temáticas, políticas o estrategias definidas por el PND. Sin embargo, la falta de un Sistema Nacional de Inversión Pública limita severamente la eficacia del escrutinio de la Asamblea Legislativa ya que no hay la información suficiente ni uniforme para poder considerar la factibilidad técnica de un proyecto de inversión contenido en la Ley del Presupuesto.
- 1.11 Costa Rica ha hecho avances significativos hacia la formulación de presupuestos basados en resultados. El marco presupuestario y las directrices normativas requieren que indicadores y resultados claros vinculen las propuestas presupuestarias a inversiones sectoriales y planes de inversión. La clasificación programática del presupuesto se ha expandido hasta incluir la segregación de líneas presupuestarias por programas, actividad, producto, indicador y personal.
- 1.12 Este proceso ha cobrado mayor importancia con la promulgación de la Ley AFPP, la cual dispone que el Ministerio de Hacienda (MH) y el MIDEPLAN sean quienes evalúen los resultados de la gestión institucional para garantizar tanto el cumplimiento de los objetivos y metas como el uso racional de los recursos públicos. Esto sin perjuicio de las atribuciones correspondientes a la Contraloría

---

<sup>1</sup> El gobierno central incluye la legislatura, la rama judicial, la Defensoría de los Habitantes, 19 ministerios, la CGR y el Tribunal Supremo de Elecciones.

General de la República, en materia de fiscalización superior de la Hacienda Pública.

- 1.13 No obstante la cobertura y avances obtenidos a la fecha en el proceso de evaluación de la gestión presupuestaria, persisten algunas debilidades. El proceso de evaluación de la gestión se encuentra en un nivel de medición de producto, y adolece de un uso exacerbado de indicadores, dificultando la implantación de un sistema de evaluación basado en la medición de impacto, con énfasis en la eficiencia y en la rendición de cuentas. Adicionalmente, los conocimientos y aprendizajes en materia de evaluación de la gestión presupuestaria en los órganos rectores del proceso necesitan ser fortalecidos, lo que hace sumamente importante dirigir esfuerzos y recursos al fortalecimiento de las capacidades instaladas, en un primer nivel, en los rectores, y en una segunda fase de implementación, en los gestores mismos.

#### **D. Gestión Financiera**

- 1.14 Costa Rica carece de una política de manejo financiero que esté alineada con las metas macroeconómicas de mediano y largo plazo, de acuerdo a los lineamientos expresados por el Plan Nacional de Inversiones.
- 1.15 En el país existen distintas instituciones que cuentan con sistemas de registros diferentes para sus obligaciones financieras, sin contar con un sistema de registro de la deuda pública centralizado. El Ministerio de Hacienda es el ente encargado por Ley AFPP de mantener los registros de deuda pública actualizados, sin embargo a la fecha cuenta con un sistema denominado Sistema de Gestión y de Análisis de la Deuda (SIGADE) para el registro de la deuda externa, y la deuda interna el MH la registra en un sistema denominado Sistema de Administración de Títulos y Valores (SATV), el cual es administrado por el Banco Central de Costa Rica (BCCR).
- 1.16 Si bien es cierto Crédito Público recomienda la aprobación de los nuevos endeudamientos a la Autoridad Presupuestaria (AP), el criterio que utiliza se fundamenta en aspectos como la razonabilidad de las condiciones financieras del crédito, dejando de lado aspectos claves como la capacidad de endeudamiento del país. Los créditos externos que contrate el Banco Central de Costa Rica según su ley orgánica, conjuntamente con los créditos de los gobiernos locales, las universidades y los bancos, se encuentran exentos de la autorización de Crédito Público para contraer endeudamiento.

#### **E. Estrategia del Banco en el sector**

- 1.17 El objetivo de la Estrategia del Banco con Costa Rica (EBCR) en el período 2003-2006 es apoyar al Gobierno en la aceleración del crecimiento económico sostenido, impulsado por aumentos en la competitividad productiva y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la integración. La estrategia sectorial contempla el apoyo al aumento de la eficiencia en la gestión financiera del Gobierno en el marco de un proceso presupuestario que promueva la asignación de recursos en función de resultados y la consolidación del sistema de evaluación por desempeño.

## **F. Cooperación con otras instituciones**

- 1.18 La Estrategia de Asistencia al País 2004-2007 del Banco Mundial (CAS), centra su atención en apoyar al Gobierno a maximizar sus esfuerzos para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible y fortalecer el liderazgo en materia de gestión ambiental.
- 1.19 El objetivo de esta Cooperación Técnica es consistente con las prioridades estratégicas de las dos Instituciones. La gestión de las finanzas públicas con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas adecuados es un elemento crítico de la buena gobernabilidad y el uso eficiente de los recursos públicos reviste una importancia significativa para mantener una buena gestión económica y mejores arreglos en materia de gobernabilidad.

## **II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN**

- 2.1 El propósito de la operación es de apoyar al Gobierno de Costa Rica en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos de formulación, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública. Los objetivos específicos son: (i) el fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la inversión pública; (ii) el fortalecimiento del proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del sector público, en el marco de un sistema de evaluación por resultados; y (iii) la elaboración de políticas para el manejo eficiente de las obligaciones financieras del país.

### **A. Componentes de la Cooperación Técnica**

- 1. Desarrollo y fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la Inversión Pública.**
- 2.2 El objetivo de este componente es fortalecer el proceso de análisis, programación, priorización, asignación-ejecución de recursos, monitoreo y evaluación de la inversión pública, a través de la puesta en marcha de un Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), asegurando una adecuada asignación de recursos a proyectos de inversión bien formulados y evaluados, con un sentido de prioridad y equidad. El objetivo del componente será la conformación del conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público, mediante las cuales se relacionan y coordinan entre sí para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los proyectos de inversión pública que, en el marco de los planes nacionales de desarrollo, constituyen las opciones más convenientes desde el punto de vista económico y social.
- 2.3 Como un paso para integrar mejor el establecimiento de un presupuesto consistente con la realidad financiera del país, así como de mejorar aún más la planificación de inversiones nacionales, el MH hará esfuerzos tendientes a desarrollar una metodología para calcular las implicaciones de los costos recurrentes del programa

de inversiones públicas e identificar claramente los costos actuales y de inversión en proyectos de capital. Los criterios y el proceso de decisión seguido para la selección (y rechazo) de proyectos, incluyendo los análisis de costo-beneficio relacionados, se podría hacer de manera más transparente. Asimismo, como parte del esfuerzo del gobierno para mejorar la repercusión de las inversiones nacionales sería conveniente incorporar al proceso de revisión de CONAFIN las propuestas de inversión de aquellas agencias descentralizadas, que están excluidas actualmente del proceso de autorización. Esto mejoraría el proceso general de toma de decisión y permitiría al Gobierno evaluar una amplia gama de opciones de inversión antes de la asignación de recursos. Un conjunto racionalizado de indicadores vinculados a programas de inversión mejoraría el proceso de evaluación para determinar cuáles proyectos de capital se financiarán.

- 2.4 La Cooperación Técnica apoyará en el financiamiento de los siguientes componentes: (i) desarrollo del diseño lógico y físico del SNIP, de acuerdo a criterios que faciliten la planificación y la coordinación entre todas las entidades involucradas y de conformidad con el marco legal vigente en el país; (ii) definición de las metodologías de priorización de inversiones, formulación y evaluación de proyectos, incorporando la introducción de criterios de planificación estratégica y de planificación multianual; (iii) diseño del marco legal-institucional del SNIP, y (iv) diseño de un programa inicial de capacitación tanto en los entes rectores como en los centros gestores del sector público.

## **2. Desarrollo y fortalecimiento del proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del sector público.**

- 2.5 El objetivo de este componente es fortalecer el proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del sector público, por medio del fortalecimiento del sistema de evaluación por resultados, del mejoramiento de las capacidades técnicas y mediante la utilización de tecnologías de información que permitan mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión pública, generando mayor efectividad y promoviendo el desarrollo económico del país.
- 2.6 La Cooperación Técnica apoyará la ejecución de este componente por medio del financiamiento de: (i) un estudio que permita hacer un diagnóstico situacional del modelo actual de evaluación de la gestión presupuestaria, de los indicadores de medición utilizados, y de la metodología empleada; (ii) el desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión presupuestaria para el sector público, con particular énfasis en las implicaciones de los costos recurrentes del programa de inversiones públicas; (iii) el diseño de un plan de capacitación inicial del recurso humano asignado a la tarea en los entes rectores y en los centros gestores del sector público, y (iv) el desarrollo del sistema de información para la evaluación de la gestión presupuestaria del sector público, incluyendo las entidades públicas descentralizadas. En algún momento esta información deberá publicarse en la página Web del Ministerio de Hacienda.

### **3. Elaboración de una política de Gestión Financiera**

- 2.7 El objetivo de este componente es la definición de lineamientos de política financiera que ordenen, regulen y racionalicen la gestión de crédito del sector público, permitiendo la aplicación de criterios de eficiencia en la asignación de los recursos, de prudencia en el manejo de la política económica y que tome en cuenta la capacidad de pago del sector público.
- 2.8 En ese sentido, se considera conveniente el establecimiento de una estrategia integral en materia de gestión de deuda pública con el fin de darle un ordenamiento a la gestión de contratación del endeudamiento, para que permita determinar los límites de endeudamiento en función de la eficiencia en la asignación de los recursos, la prudencia en el manejo de la política económica y la capacidad misma de endeudamiento
- 2.9 La Cooperación Técnica apoyará la ejecución de este componente por medio del financiamiento de: (i) la elaboración de una estrategia integral en materia de gestión de deuda pública; (ii) la elaboración de una política de manejo financiero, y (iii) el diseño de un plan de capacitación inicial del personal encargado de llevar a cabo la implementación de las políticas.

#### **B. Resultados esperados**

- 2.10 Con esta Cooperación Técnica se espera avanzar en (i) el diseño del Sistema Nacional de Inversión Pública con la definición de los procesos de análisis, programación, priorización, asignación-ejecución de recursos, monitoreo y evaluación de la inversión pública, (ii) el fortalecimiento de la evaluación presupuestaria y (iii) la definición de lineamientos de política financiera para ordenar y racionalizar la gestión del crédito público. Con la experiencia que se adquiera durante la implementación de la CT, se deberá finalizar la preparación de un Plan de Acción a Mediano Plazo que precise las actividades necesarias, su costo y cronograma, con el objeto de mejorar la eficiencia y eficacia de la ejecución de la inversión pública y profundizar la gerencia por resultados en Costa Rica.
- 2.11 La ejecución de esta Cooperación Técnica no implica ningún apoyo material al fortalecimiento de instituciones, limitándose a proveer un mapa del camino a seguir y opciones para implementar las recomendaciones contenidas en los estudios. La implementación de las recomendaciones, una vez que el país haya definido sus políticas de acción, podrá ser considerada para financiamiento del PRODEV por medio de la cuenta B del Programa.

### **III. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

#### **A. Presupuesto**

- 3.1 La contribución del Banco, por un total de US \$450.000, será financiada con recursos de la cuenta A del PRODEV. La contrapartida será por el equivalente de US\$45.000. Los fondos de la contribución del Banco se usarán para la

contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras para desarrollar actividades de asistencia técnica, asesoría y capacitación, para acciones de sensibilización y eventos y talleres de capacitación así como para financiar los costos de la auditoría externa de la operación. El aporte local se usará para financiar los gastos relacionados con difusión y promoción, apoyo logístico para la realización de eventos y talleres, coordinación administrativa, comunicación y transporte.

COMPONENTES	Aporte BID (US\$)	Aporte MFP (US\$)	TOTAL (US\$)
Componente 1: Desarrollo y fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la Inversión Pública	197.000	10.000	
Componente 2: Desarrollo y fortalecimiento del proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del Sector Público	133.000	5.000	
Componente 3: Elaboración de una política de gestión financiera	50.000	5.000	
Administración	10.000	25.000	
Auditoría	10.000		
Imprevistos	50.000		
<b>Total</b>	<b>450.000</b>	<b>45.000</b>	<b>495.000</b>

#### IV. EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA

- 4.1 Esta Cooperación Técnica y las actividades asociadas serán ejecutadas por el Ministerio de Hacienda (el *Organismo Ejecutor*) a través del Viceministro de Egresos. El Viceministro de Egresos contará con el apoyo para la coordinación y administración de las actividades de un Comité Consultivo conformado por el Coordinador de la Administración Financiera del MH, quien lo presidirá, la Secretaría Ejecutiva del CONAFIN y un funcionario de MIDEPLAN designado por el Viceministro del mismo. La conformación del Comité Consultivo será una condición previa al primer desembolso de la Cooperación Técnica. Para efectos de ejecución del proyecto propiamente, se contará con un Coordinador Administrativo que será aportado por la Secretaría Ejecutiva del CONAFIN. La Secretaría Ejecutiva del CONAFIN será organizada y dotada del personal necesario para apoyar la ejecución de la Cooperación Técnica. Durante la implementación de la Cooperación Técnica se participará a otras entidades afines al tema.
- 4.2 El Coordinador Administrativo estará bajo la responsabilidad directa del Viceministro de Hacienda. El Coordinador Administrativo tendrá a su cargo la elaboración de la versión final de los términos de referencia de las contrataciones de consultores, la administración de los procesos de contratación dentro de los procedimientos del MH, la coordinación y apoyo de todos los trabajos de

consultoría, y la elaboración de informes semestrales y final de ejecución. Asimismo, tendrá responsabilidad para preparar una propuesta y buscar concertación dentro del gobierno nacional para el Plan de Acción a Mediano Plazo.

- 4.3 El Organismo Ejecutor será responsable, entre otros, de: (i) tramitar la suscripción de los contratos con consultores, así como autorizar los pagos conforme al cumplimiento de los mismos; (ii) administrar el fondo rotatorio para el financiamiento del Banco y en ciertos casos solicitar pagos directos del Banco a los consultores y otros proveedores de servicios; (iii) mantener los registros contables, la documentación de soporte y elaborar los estados financieros de la operación; (iv) coordinar la ejecución de las actividades; y (v) asegurar que la operación se ejecute dentro de las normas y condiciones contractuales acordadas entre el Banco y el MH.
- 4.4 **Período de Ejecución y Desembolsos.** El proyecto se ejecutará en 12 meses a partir de la entrada en vigencia de la carta-convenio. El plazo para el último desembolso será de 18 meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la carta-convenio.
- 4.5 **Seguimiento y Evaluación.** El seguimiento del programa se dará a través de la presentación al Banco de informes semestrales enfocados en: (i) las actividades realizadas durante el período inmediatamente anterior, (ii) el detalle de las actividades a realizar en el semestre siguiente y (iii) el cumplimiento del plan de contrataciones, cronograma y los resultados esperados detallados en el Anexo II.
- 4.6 El Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco un informe final a los treinta días de terminada la ejecución de la Cooperación Técnica detallando las actividades realizadas, enfatizando los logros alcanzados durante el período correspondiente, basado en el plan de contrataciones, el cronograma y los resultados esperados identificados en el cuadro de las consultorías a contratar (Ver Anexo III, Plan de Adquisiciones).
- 4.7 **Auditoría.** Dentro de los noventa días siguientes a la fecha del último desembolso, el Organismo Ejecutor presentará al Banco un estado financiero relativo a los gastos de la Cooperación Técnica efectuados con cargo a la contribución del Banco y al aporte local, dictaminado por auditores independientes aceptables para el Banco y de acuerdo con los términos de referencia previamente aprobados por el Banco (AF-400).
- 4.8 **Fondo Rotatorio.** Se podrá constituir un Fondo Rotatorio de hasta un 10% del monto total del financiamiento conforme el flujo de recursos requeridos.
- 4.9 **Adquisiciones de servicios.** En el caso de la selección y contratación de consultores, el Beneficiario podrá utilizar cualquiera de los métodos de selección y contratación previstos en las políticas del Banco, de acuerdo a lo descrito en el Doc. GN-2350-4 (Políticas para la selección y contratación de consultores

financiados por el BID). La supervisión de la selección y contratación de consultores será llevada por el Banco en forma ex post, salvo que el Banco determine lo contrario. (Ver Anexo II, Resultados Esperados).

- 4.10 **Sostenibilidad.** Uno de los factores que predisponen al éxito del Programa es el gran interés por parte del gobierno en responder a la problemática identificada en el diagnóstico financiado por el PRODEV. Ha habido mucha participación de las autoridades en este trabajo y existe consenso sobre las acciones a tomar. Dado que Costa Rica ya cuenta con experiencia en la gerencia por resultados y en la evaluación de la inversión pública, se espera que la Cooperación Técnica presentada aquí contribuya a llevar al país a un mayor desarrollo en este campo.

## V. BENEFICIOS

- 5.1 La operación contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de la formulación, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública y fomentará una cultura de gerencia basada en resultados.

## VI. RIESGOS

- 6.1 Las actividades contempladas en el programa se ejecutarán durante un período electoral en Costa Rica. En febrero de 2006 se llevarán a cabo elecciones presidenciales y con el cambio del gobierno en mayo, existe el riesgo de que las nuevas autoridades que resulten del proceso electoral tomen la decisión de no seguir profundizando en las áreas de desarrollo de la Cooperación Técnica.
- 6.2 Para mitigar este riesgo, el Programa financiará actividades de carácter de asistencia técnica (elaboración de propuestas de estrategias, metodologías, sistemas, programas de capacitación, etc.), cuyos productos serán propuestos para la consideración de las nuevas autoridades, así como talleres de sensibilización y capacitación con el fin de contar con el respaldo político y apoyo institucional necesario para el éxito del proyecto. A su vez, el Banco discutirá con el equipo de transición de las autoridades electas el Plan de Acción a Mediano Plazo que resulte del programa y la eventualidad de una segunda Cooperación Técnica, a ser financiada a través de la cuenta B del PRODEV, para la implementación de las actividades propuestas.
- 6.3 Otro riesgo está relacionado con un rechazo a la adopción de nuevas metodologías y procesos operativos en el sector público. Para mitigar esto, se incluirán en la Cooperación Técnica mecanismos de desarrollo participativo, así como acciones de sensibilización, difusión, capacitación y creación de consensos dentro de las entidades participantes.

## **VII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 El Perfil de la Cooperación Técnica ha sido considerado por el CESI en su reunión del 14 de octubre de 2005 aprobándose sin requerir acciones adicionales. Debido a la naturaleza de la operación (asistencia técnica), no se prevén impactos ambientales o sociales negativos. Sin embargo, en la Cooperación Técnica y en los productos que se deriven de ésta, se considerará la obligación de cumplir con todas las disposiciones de la legislación costarricense sobre protección del medio ambiente y de recursos naturales, así como los procedimientos y políticas establecidos por el Banco relativos a la evaluación de los impactos ambientales y sociales.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (CR-T1013) PRESUPUESTO DETALLADO						
	Insumo	Cantidad	Costo unitario	Importe	Aporte BID	Aporte Local
<b>Total Cooperación Técnica</b>					<b>450,000</b>	<b>45,000</b>
<b>Componente I: Inversión pública</b>					<b>197,000</b>	<b>10,000</b>
Actividad 1.1: Diseño del SNIP						
Consultoría internacional diseño logico y fisico del SNIP						
Honorarios	días	110	500	55,000	55,000	
Pasajes avión	unidades	2	1,375	2,750	2,750	
Viáticos	días	75	176	13,200	13,200	
Actividad 1.2: Priorización de Inversiones y Formulación de Proyectos						
Consultoría internacional en Evaluación Estrategica y Planificación de Inversiones						
Honorarios	días	120	500	60,000	60,000	
Pasajes avión	unidades	2	1,375	2,750	2,750	
Viáticos	días	50	176	8,800	8800	
Actividad 1.3: Diseño del Marco Legal Institucional del SNIP						
Consultoría nacional en Marco Legal-Institucional						
Honorarios	días	158	250	39,500	39,500	
Actividad 1.4: Desarrollo de un Programa de Capacitación						
Consultoría nacional diseño del programa de capacitación						
Honorarios	días	60	250	15,000	15,000	
Talleres						10,000
<b>Componente II: Evaluación de la Gestión Presupuestaria</b>					<b>133,000</b>	<b>5,000</b>
Actividad 2.1: Diagnostico Situacional del Modelo de Evaluación de la gestión Presupuestaria						
Consultoría intenacional experto en seguimiento de la inversion publica						
Honorarios	días	85	500	42,500	45,000	
Pasajes avión	unidades	2	1,350	2,700	2,700	
Viáticos	días	50	176	8,800	8,800	
Actividad 2.2 : Evaluación de la gestión Presupuestaria y Costos Recurrentes						-
Consultoría internacional experto en Administracion Presupuestaria						-
Honorarios	días	65	500	32,500	32,500	
Pasajes avión	unidades	2	1,350	2,700	2,700	
Viáticos	días	50	176	8,800	8,800	

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (CR-T1013) PRESUPUESTO DETALLADO						
Actividad 2.3 : Capacitación del Recurso humano						
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos						
Honorarios		70	250	17,500	17,500	
Talleres						5,000
Actividad 2.4: Desarrollo del Sistema de Información para la Evaluación de la Gestión Presupuestaria						
Consultoría nacional experto en Sistemas de Información						
Honorarios		70	250	17,500	17,500	
<b>Componente III: Evaluación de una Política de gestión financiera</b>					<b>50,000</b>	<b>5,000</b>
Actividad 3.1: Elaboración de una estrategia de Manejo de la Deuda Pública						
Consultoría internacional experto en Administración y Manejo de la Deuda Pública						
Honorarios	días	30	500	15,000	15,000	
Pasajes avión	unidades	1	1,230	1,230	1,230	
Viáticos	días	20	176	3,520	3,520	
Actividad 3.2: Elaboración de una Política de Manejo Financiero						
Consultoría internacional experto en Administración Financiera						
Honorarios	días	30	500	15,000	15,000	
Pasajes avión	unidades	1	1,230	1,230	1,230	
Viáticos	días	20	176	3,520	3,520	
Actividad 3.3: Capacitación del Personal						
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos						
Honorarios		42	250	10,500	10,500	
Talleres						5,000
<b>Administración</b>					<b>10,000</b>	<b>25,000</b>
Consultoría nacional coordinador						
Honorarios Administrador	días	100	250			25,000
Apoyo administrativo		100	100	10,000	10000	
<b>Auditoría</b>					<b>10,000</b>	
Firma auditora						
Firma auditora				10,000	10000	
<b>Imprevistos</b>					<b>50,000</b>	<b>50,000</b>

**COSTA RICA**  
**Programa de Mejoramiento de la Eficiencia de la Gestión Pública CR-T1013**

**Plan de Adquisiciones**

Adquisiciones Principales de la Cooperación Técnica	Fuentes de Financiamiento		Método de Adquisiciones <sup>1</sup>	Aviso Específico de Adquisiciones
	BID (%)	Local/ Otro (%)		Fecha tentativa de publicación
<b>1. <u>CONSULTORES</u> <u>NACIONALES/INTERNACIONALES</u></b>				
Consultoría en diseño lógico y físico del SNIP.	100	0	SCC	1er. Semestre 2006
Consultoría en Evaluación Estratégica y Planificación de Inversiones.	100	0	SCC	1er. Semestre 2006
Consultoría en seguimiento de la inversión pública.	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría en Administración Presupuestaria.	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría en Administración y Manejo de la Deuda Pública.	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría en Administración Financiera.	100	0	SCC	1er. Semestre 2006

<sup>1</sup> Notas: **SBC:** Selección Basada en la Calidad  
**SCC:** Selección Basada en la Calificación de los Consultores  
**SBMC:** Selección Basada en el Menor Costo  
**SBCC:** Selección Basada en la calidad y el Costo

<b>2. <u>CONSULTORES NACIONALES</u></b>				
Consultoría nacional en Marco Legal-Institucional	100	0	SCC	1er. Semestre 2006
Consultoría nacional diseño del programa de capacitación. <i>(Inversión Pública)</i>	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos. (Gestión Presupuestaria)	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría nacional experto en Sistemas de Información.	100	0	SCC	1er. Semestre 2006
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos. (Gestión financiera).	100	0	SCC	2do. Semestre 2006
Consultoría nacional coordinador Unidad Ejecutora.	100	0	SCC	1er y 2do. Semestre 2006
<b>4. <u>TALLERES TÉCNICOS</u></b>		100	SBMC	1er y 2do. Semestre 2006
<b>5. <u>AUDITORÍA</u></b>	100	0	SBMC	2do. Semestre 2007

**COSTA RICA**  
**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA CR-T1013**  
**Descripción de las consultorías y resultados esperados**

Actividades de las Consultorías	Resultados Esperados
<b>Componente I: Inversión pública</b>	
Consultoría internacional diseño lógico y físico del SNIP.	Propuesta del diseño lógico y físico del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), de acuerdo a criterios que faciliten la planificación y la coordinación entre todas las entidades involucradas.
Consultoría internacional en Evaluación Estratégica y Planificación de Inversiones.	Definición de las metodologías de selección y definición de los criterios de prioridad en el proceso de preparación de un plan de inversiones. Definición de criterios y metodología para la formulación de proyectos de inversión, incorporando la introducción de criterios de planificación estratégica y de planificación multianual.
Consultoría nacional en Marco Legal-Institucional.	Diseño del marco legal-institucional del SNIP, definición de los criterios de incorporación de la metodología propuesta en el ordenamiento legal y organizacional vigente.
Consultoría nacional diseño del programa de capacitación.	Propuesta de un programa inicial de capacitación
<b>Componente II: Evaluación de la Gestión Presupuestaria</b>	
Consultoría internacional experto en seguimiento de la inversión pública.	Entrega del diagnóstico situacional del modelo actual de evaluación de la gestión presupuestaria, de los indicadores de medición utilizados, y de la metodología empleada. Análisis de la metodología corriente y preparación de una propuesta de modernización con base en criterios de modernidad, funcionalidad, equidad social y economía.
Consultoría internacional experto en Administración Presupuestaria.	Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión presupuestaria para el sector público, con particular énfasis en las implicaciones de los costos recurrentes del programa de inversiones públicas, de acuerdo a las mejores prácticas reconocidas. Introducción de la metodología de presupuesto multianual.
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos.	Propuesta de un programa de capacitación del recurso humano asignado a la tarea de evaluación de resultados, en los entes rectores y en los centros gestores del sector público.
Consultoría nacional experto en Sistemas de Información.	Entrega de una propuesta de sistema de información para la evaluación de la gestión presupuestaria del sector público, incluyendo las entidades públicas descentralizadas.
<b>Componente III: Evaluación de una Política de gestión financiera</b>	
Consultoría internacional experto en Administración y Manejo de la Deuda Pública.	Elaboración de una estrategia integral en materia de gestión de deuda pública.
Consultoría internacional experto en Administración Financiera.	Elaboración de una política de manejo financiero.
Consultoría nacional experto en Capacitación de Recursos Humanos.	Definición de los lineamientos de un programa de capacitación del personal encargado de llevar a cabo la implementación de las políticas.
<b>UNIDAD EJECUTORA</b>	
Consultoría nacional coordinador Unidad Ejecutora.	Coordinación de la ejecución del Programa, redacción de los informes periódicos sobre la marcha del Programa y el cumplimiento de los objetivos fijados. Recopilación de la medición de resultados y preparación del informe final. Entrega de la versión final del Plan de Acción a Mediano Plazo, con base en los insumos recopilados durante la ejecución de la cooperación técnica.

**COSTA RICA. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**(CR-T1013)**

**MARCO LÓGICO**

<b>Resumen narrativo de los Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN (impacto)</b>			
El sistema de gestión por resultados en los procesos de programación, ejecución y evaluación de la inversión pública, de acuerdo al marco legal vigente es moderno y eficiente.	Los recursos públicos son utilizados de manera más eficiente		
<b>PROPÓSITO (resultados)</b>			
Gobierno de Costa Rica cuenta con procesos de formulación, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública más eficientes.	Se implantan las recomendaciones de la Cooperación Técnica.	Propuesta para poner en marcha el SNIP publicada en un medio de circulación nacional.	Voluntad política.  Coordinación interinstitucional.
<b>COMPONENTES (productos)</b>			
<b>Componente General</b>			
El Gobierno de Costa Rica cuenta con un plan de acción a mediano plazo para la definición y modernización de los lineamientos del sistema de gestión por resultados.	Definición y acuerdo de los mecanismos de implantación del sistema de gestión por resultados.	Finalización del plan de acción a mediano plazo para la implantación del sistema de gestión por resultados.	Liderazgo político y consecución de acuerdos interinstitucionales.  Preparación de las diferentes propuestas de acción relacionadas con el

Resumen narrativo de los Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
			sistema de gestión por resultados a ser financiadas a través de la cooperación técnica.
<b>Componente 1</b>  Desarrollo y fortalecimiento del proceso de programación, priorización, asignación de recursos y evaluación de la Inversión Pública.	Desarrollo del diseño lógico y físico del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) entregado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.	Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la propuesta del consultor.	Liderazgo político
	Definición de las metodologías de formulación, evaluación y priorización de propuestas de proyectos entregado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.  Análisis del marco legal-institucional del SNIP completado y entregado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.  Diseño del programa inicial de capacitación tanto a los rectores como a los centros gestores del sector público entregado al Ministerio de Finanzas al finalizar la ejecución de la CT.	Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de criterios de planificación estratégica y de planificación multianual incorporados a la metodología.  Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta del marco legal-institucional del SNIP.  Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de capacitación inicial.	

Resumen narrativo de los Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Componente 2</b></p> <p>Desarrollo y fortalecimiento del proceso de evaluación de la gestión presupuestaria del sector público.</p>	<p>Diagnóstico situacional del modelo de evaluación de la gestión presupuestaria presentado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.</p> <p>Diseño de un modelo de evaluación de la gestión presupuestaria para el sector público presentado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.</p> <p>Diseño de un plan de capacitación inicial del recurso humano presentado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.</p> <p>Diseño de un sistema de información para la evaluación de la gestión presupuestaria del sector público presentado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.</p>	<p>Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado el Estudio del modelo actual de gestión presupuestaria.</p> <p>Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de metodología de evaluación de la gestión presupuestaria.</p> <p>Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de capacitación inicial.</p> <p>Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de sistema de información para la evaluación presupuestaria.</p>	<p>Liderazgo político.</p> <p>Coordinación interinstitucional.</p>

Resumen narrativo de los Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componente 3</b>  Elaboración de una política de Gestión Financiera.	Una estrategia integral en materia de gestión de deuda pública entregada al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.	Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de estrategia integral para la gestión de la deuda pública.	Liderazgo político.  Coordinación interinstitucional.
	Una propuesta de política de manejo financiero entregada al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.	Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de política de manejo financiero.	
	Un plan de capacitación inicial del personal encargado de llevar a cabo la implementación de las políticas diseñado y entregado al Ministerio de Hacienda al finalizar la ejecución de la CT.	Comunicación del Ministerio de Hacienda a CCR de haber recibido y aceptado la Propuesta de plan de capacitación.	