

**INFORME SOBRE LA METODOLOGIA APLICADA PARA
DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCION	4
1.1 Origen del estudio	4
1.2 Objetivo general	4
1.3 Alcance del estudio	4
1.4 Antecedentes	4
2. RESULTADOS	6
2.1 Modelo de Intervención del IMAS	6
2.2 Formulación POI-Presupuesto 2015.	9
2.2.1 Alineación Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Plan Estratégico del IMAS y Plan Operativo Institucional 2015.	9
2.2.2 Vinculación de Riesgos al Proceso de Planificación Institucional.	10
2.2.3 Visión plurianual del presupuesto institucional.	11
2.2.4 Principio de programación presupuestaria	13
2.2.5 Medidas de desempeño	13
2.3 Seguimiento de las metas y objetivos del POI-Presupuesto	15
3. CONCLUSIONES.....	15
4. RECOMENDACIONES.....	16

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

Se evaluó la metodología que se aplica para medir el alcance de las metas y objetivos institucionales incorporados en el Plan Operativo Institucional y corresponde a una Auditoría Operativa.

¿Por qué es importante?

Para cumplir con el Plan Anual de Trabajo del año 2014 y 2015, que consistió en evaluar la metodología que utiliza el IMAS para medir las metas y objetivos incorporados en el POI, así como la razonabilidad, suficiencia y pertinencia de la información. EL periodo evaluado correspondió al primer semestre del 2014 y se extendió a diciembre 2014.

¿Qué encontramos?

- Los beneficios institucionales contenidos en el POI 2015, del programa de Bienestar y Promoción Familiar, no están alineados con el Modelo de Intervención Institucional aprobado, en cuanto a los diagnósticos comunales y territoriales de forma que se identifiquen los problemas de las comunidades.
- La metodología para la formulación del POI, establece que el enfoque regional se realizará a partir de variables e indicadores con enfoque multidimensional, pero no se han definido con precisión las variables multidimensionales a considerar, ni la manera de identificar la población en pobreza.
- En el Plan Operativo Institucional no se muestra claramente la contribución del IMAS con el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- Los riesgos y las medidas de administración incluidos en el POI 2015 del objetivo 1.1 del programa Bienestar y Promoción Familiar, no son parte del Sistema Especifico de Valoración de Riesgos Institucional, de tal forma que contribuyan eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Los objetivos 1.1 y 3.3 de los programas de Bienestar y Promoción Familiar y Empresas Comerciales, respectivamente, no están asociados con proyecciones plurianuales en la gestión financiera del IMAS, ya que no se cuenta con mecanismos que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y gastos relacionados con el logro de resultados definidos en la planificación de mediano y largo plazo.
- En la guía interna de verificación de requisitos del bloque de legalidad que deben cumplirse en la formulación del presupuesto inicial y sus variaciones, se indicó que el IMAS cumple con el marco de visión plurianual, ítem C.5.e); sin embargo, la documentación remitida por los responsables de las Unidades Ejecutoras, no respalda los datos consignados.
- En el programa de Bienestar y promoción Familiar, no se definió la proporción del gasto administrativo necesario para cumplir con cada uno de los objetivos y metas de las Áreas Regionales de Desarrollo Social.
- Para el objetivo específico 3.3, del Programa de Empresas Comerciales, no se definió la proporción del gasto administrativo necesario para cumplir con cada uno de los objetivos y metas y tampoco tiene definida una metodología para el establecimiento de las metas.

- No se cuenta con un sistema de indicadores que muestre los criterios o especificaciones utilizados para su definición (fórmula, fuente de datos), que permitan medir el cumplimiento de los resultados y mostrar una adecuada rendición de cuentas.
- La Metodología para la Formulación del POI Presupuesto 2015, denominada: Gestión Orientada por Resultados, establece la rendición de cuentas en dos niveles: Objetivos, Resultados e Indicadores Globales (Plan Operativo Institucional) y Objetivos, resultados e indicadores de producto y gestión (Plan Operativo Gerencial), fortalecida para el periodo 2015, con la herramienta DELPHOS; no obstante, el objetivo específico 1.1 del Programa Bienestar y Promoción Familiar y el 3.3 de Empresas Comerciales, no muestran la correlación y alineación de la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y resultados de las Áreas Regionales y Unidades Locales de Desarrollo Social de la Subgerencia de Desarrollo Social y de las unidades que conforman el Área de Empresas Comerciales, con el fin de determinar la eficiencia, impacto y sostenibilidad de los procesos y sus resultados.

De conformidad con los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye que si bien el IMAS ha realizado gestiones para establecer una metodología de evaluación de las metas contempladas en los POI-Presupuesto Institucionales, que parte del proceso contempla la generación de información en el Área Social, con respecto a las metas y objetivos, que el seguimiento está establecido en la Metodología de Gestión por Resultados, se deben procedimentar y formalizar cada una de las fases del sistema de planificación. Por otra parte las medidas de desempeño utilizados no logran medir el impacto de los beneficios institucionales incluidos en los Planes Operativos y su contribución en el cumplimiento de metas y objetivos de los planes a mediano y largo plazo.

¿Qué sigue?

Con el propósito de corregir las deficiencias detectadas, se recomendó al Gerente General, revisar y actualizar el Modelo de Intervención, de forma que se considere en la metodología, la medición de la pobreza adoptada por la Institución en la formulación del POI, la responsabilidad y participación de los diferentes actores, el método de monitoreo y evaluación aplicable, así como el establecimiento de parámetros para la distribución de los recursos y metas. Asimismo se recomendó ordenar al Área de Planificación Institucional, Área de de administración Financiera y a los encargados de los Programas presupuestarios que conjuntamente determinen las proyecciones plurianuales de acuerdo con las fuentes de financiamiento y los gastos relacionados con el cumplimiento de los resultados del Plan Estratégico Institucional.

Al Jefe del Área de Planificación Institucional se le recomendó, visualizar en los planes operativos institucionales, el aporte del IMAS con respecto al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, así como elaborar y someter a aprobación de la Gerencia General, un manual de procedimientos del sistema de planificación del IMAS.

Por otra parte, a la Jefe del Área de Administración Financiera y a la Administradora de Gestión de Empresas Comerciales, solicitar a las unidades ejecutoras que proporcionan información que garanticen la validez de la información remitida y que se establezca una metodología en la cual se defina la forma en que se determinan las metas y objetivos asociados a las Empresas Comerciales, respectivamente.

INFORME SOBRE LA METODOLOGIA APLICADA PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

1. INTRODUCCION

1.1 Origen del estudio

El estudio al que se refiere el presente informe se realizó de conformidad con el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2014 y se justifica en la relación con la actividad sustantiva, así como el nivel de riesgo determinado en la valoración del universo auditable.

1.2 Objetivo general

Evaluar la metodología que se aplica para medir el alcance de las metas y objetivos institucionales incorporados en el Plan Operativo Institucional.

1.3 Alcance del estudio

El estudio consistió en evaluar la metodología que se utiliza en el IMAS para medir las metas y objetivos incorporados en el POI, específicamente del programa de Bienestar familiar y de las Empresas Comerciales; así como la razonabilidad, suficiencia y pertinencia de la información, seguimiento y control. El periodo que se evaluó corresponde al primer semestre del año 2014, extendiéndose en los casos necesarios hasta diciembre del 2014, lo cual comprende la formulación del Plan Operativo Institucional 2015.

1.4 Antecedentes

El Plan Operativo Institucional 2015, del Instituto Mixto de Ayuda Social fue aprobado por el Consejo Directivo del IMAS el 22 de setiembre del 2014, mediante el acuerdo N° 397-09-2014, como producto de un proceso de planificación que involucró a varias unidades institucionales, dirigidas por una Comisión Central, constituida por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia de Desarrollo Social, Subgerencia de Soporte Administrativo, Subgerencia de Gestión de Recursos, Área de Administración Financiera y Área de Planificación Institucional. De acuerdo con lo indicado en dicho Plan Operativo, se incorporan “importantes acciones estratégicas que se constituyen en ajustes que el IMAS realiza, alineadas con las estrategias y prioridades del gobierno y que se han trabajado con el Sector Social en la formulación del próximo Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.”

A continuación se hace referencia a los aspectos del POI 2015, que resultan relevantes para el desarrollo de este estudio.

Marco Jurídico Institucional

Ley N° 4760 del 4 de mayo de 1971, denominada “Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social”:

De conformidad con el artículo 2 de la Ley N. 4760 del 4 de mayo de 1971, el Instituto Mixto de Ayuda Social fue creado como una Institución con personería jurídica propia, para el cumplimiento de la siguiente finalidad:

“... resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin.”

Marco Filosófico Institucional

Misión

“Promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, con énfasis en pobreza extrema; proporcionándoles oportunidades, servicios y recursos, a partir del conocimiento de las necesidades reales de la población objetivo, con enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad; con la participación activa de diferentes actores sociales y con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad”

Visión

“Ser la institución líder del país en la superación de la pobreza, que articula para ello, de manera efectiva, los esfuerzos de la sociedad, teniendo como base su conocimiento en el tema y los valores institucionales”.

Estructura Programática

Para el cumplimiento de sus objetivos y en apego de la Ley 4760 de Creación del IMAS, la Institución ha definido la siguiente estructura programática:

- Programa de Bienestar y Promoción Familiar:

El programa de Bienestar y Promoción Familiar se ejecutará en todo el territorio nacional y propone estrategias, acciones y metas orientadas a la atención de la población en pobreza extrema y grupo 1 y 2 y posteriormente pobreza con un enfoque multidimensional; cimentado en una política social focalizada que crea una red de protección con capacidad de funcionar coordinadamente si se cuenta con un adecuado liderazgo y considerando las políticas institucionales y sectoriales que le sean asignadas, junto con una adecuada selección de familias, grupos y comunidades a ser beneficiadas.

El programa está estructurado en las cuatro áreas, a saber:

- Bienestar Familiar.
- Desarrollo Socioeducativo.
- Desarrollo Socioproductivo y Comunal.
- Administración de Acción Social y Administración de Instituciones de Bienestar Social.

- **Programa de Actividades Centrales**

El programa de Actividades Centrales contribuye con la acción sustantiva institucional, mediante la toma de decisiones políticas gerenciales y la definición de estrategias, integrando los lineamientos y políticas emanadas por la Presidencia de la República y demás órganos externos fiscalizadores.

/.../

La organización institucional de este programa se puede dividir en 3 grandes áreas de acción: Dirección Superior y Asesores, Soporte Administrativo y Captación de Recursos.

- **Programa de Empresas Comerciales:**

Con el propósito de generar ingresos financieros al Instituto Mixto de Ayuda Social para la atención de sus programas sociales dirigidos a la superación de la pobreza extrema, mediante el decreto N° 2617-T del 20 de noviembre de 1972, se le otorgó la concesión para explotar y operar el puesto de ventas libre de derechos en la Terminal del Aeropuerto Juan Santamaría; asimismo, mediante decreto N° 19256-H-MEC-9 se le asignó la explotación de una Tienda en el Depósito Libre Comercial de Golfito.

1.5 Comunicación Verbal de los Resultados

El 23 de junio del 2015, se realizó la conferencia final en la cual se presentaron los resultados del presente informe al Lic. Gerardo Alvarado Blanco, Gerente General, al Lic. Marvin Chávez Thomas, Jefe del Área de Planificación Institucional, a la Licda. Luz Marina Campos Ramirez, Jefe del Área de Administración Financiera y a la Licda. Carolina Murillo Rodríguez, Administradora General a.i. Área de Empresas Comerciales, en la cual se efectuaron algunas observaciones que en lo pertinente, una vez valoradas por esta Auditoría Interna, fueron incorporadas en el presente informe.

2. RESULTADOS

2.1 Modelo de Intervención del IMAS

2.1.1 Los beneficios Institucionales contenidos en el POI 2015, relacionados con el Área Bienestar Familiar del Programa de Bienestar y Promoción Familiar, no están alineados con el Modelo de

Intervención Institucional aprobado¹, ya que las actividades que respaldan la formulación de dicho Plan Operativo², no evidencian como contribuyen los diagnósticos de pobreza en Costa Rica³, en la definición de las metas asociadas con los beneficios contenidos en la Oferta Programática Institucional, y a que dichas metas no se fundamentan en los problemas generadores de la pobreza extrema de las diferentes regiones que conforman las Áreas Regionales de Desarrollo Social del IMAS.

Del mismo modo, las fases de dicho modelo de intervención⁴, tampoco muestran una clara relación con los principios de la Metodología para la Formulación del POI-Presupuesto 2015, en cuanto a la consideración de variables e indicadores con enfoque multidimensional sobre la base de indicadores estándar para la formulación del Plan Presupuesto 2015 con enfoque Regional, y la incidencia de los resultados de los diagnósticos regionales con la participación de los distintos actores sociales e institucionales, en la definición de dichas variables.

En este sentido el Reglamento para la Prestación de Servicio y el Otorgamiento de Beneficios del IMAS, en el artículo 16 indica:

Artículo 16.—De la orientación de los programas: **Los programas institucionales** deberán estar orientados por el Modelo de Intervención Institucional que se haya definido para la atención y búsqueda de solución de los problemas presentados por las personas, **familias, grupos organizaciones o comunidades, en condición de pobreza extrema o pobreza, prioritariamente, o que estén afectados por una situación de riesgo y vulnerabilidad social; quienes deberán tener una participación activa en el desarrollo de los proyectos o intervenciones que los beneficien.** (La negrita no corresponde al original)

Entre las causas determinadas, sobresale el hecho de que dicho modelo de intervención no se ha implementado, ni se han efectuado variaciones a su contenido acordes con el accionar actual de la institución, de forma que se socialicen con las unidades encargadas de su ejecución.

La importancia de esta situación radica en que al no contar con un marco de referencia uniforme, claro y conciso para la atención, búsqueda y solución de los problemas generadores de la condición de pobreza o pobreza extrema en las personas, familias, grupos, organizaciones o comunidades, se incrementa el riesgo de no abordar adecuadamente dichos problemas.

¹ Mediante ACD-039-E-09 del 29 de enero 2009, el cual describe, organiza, explica y predice la forma de tratar una realidad o situación social, para lograr el cumplimiento de objetivos y los resultados esperados, con la participación de los diferentes actores.

² Cronograma POI-Presupuesto 2015, Sesiones 1 del 15 de mayo del 2014; Sesión 2 del 12 de junio 2014; Sesión 3 del 2 de julio 2014 de la Comisión Central para la Formulación del POI-Presupuesto 2015.

³ Diagnósticos Regionales con enfoque Económico-Social, realizados para las diez áreas regionales del IMAS, a saber: ARDS Heredia, Alajuela, Noreste, Suroeste, Chorotega, Brunca, Huetar Caribe, Huetar Norte, Puntarenas y Cartago.,

⁴ Dicho modelo organiza la metodología de ejecución en 6 fases, a saber: **Fase 1:** Identificación y Selección de Población y Territorios a Intervenir a Nivel Regional, **Fase 2:** Redes Sociales de Apoyo, **Fase 3:** Diagnósticos de los grupos poblacionales a atender y territorios priorizados, **Fase 4:** Definición de los Planes Regionales, **Fase 5:** Ejecución de Planes Regionales y **Fase 6:** Seguimiento de las acciones desarrolladas en los diferentes territorios.

2.1.2 La Metodología para la Formulación del POI Presupuesto 2015⁵, establece⁶ que el enfoque regional se realizará a partir de variables e indicadores con enfoque multidimensional (sobre la base de indicadores estándar)⁷; no obstante, aunque se han realizado acciones visualizadas en el documento denominado “Distribución de Recursos y Metas del año 2015 por Área Regional de Desarrollo Social y beneficio, diciembre del 2014”⁸, el cual utilizó un insumo aproximado para obtener las carencias multidimensionales (Necesidades Básicas Insatisfechas), no se han definido con precisión las variables multidimensionales a considerar, ni la manera de identificar a la población en situación de pobreza a partir de los indicadores de las variables consideradas, ni se ha definido la participación y responsabilidad de los diferentes actores involucrados en dicha metodología, para con esta información, construir criterios de evaluación multidimensional de la pobreza, los cuales forman parte del desarrollo del sistema de indicadores que se describe en el punto 2.2.5 de este informe y aunque el IMAS cuenta con el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO), el cual sirve como punto de partida para este proceso, se deben realizar ajustes a los instrumentos y mecanismos de captura de datos utilizados para desarrollar una metodología de medición multidimensional de la pobreza.

En este sentido, el artículo N° 66 del Reglamento Orgánico del IMAS establece:

Artículo 66°-La institución contará con un sistema integrado de información social, con las siguientes características:

- a) Que permita caracterizar la problemática de las comunidades.
- b) Sustente y agilice el proceso de clasificación y selección de la población beneficiaria a partir de la aplicación de los métodos de medición de pobreza pertinentes.
- c) Constituya el insumo fundamental para la programación institucional.

Lo anterior muestra importancia, al no contar con un método eficaz que permita caracterizar la problemática de las comunidades, de forma que cautele que los beneficios ejecutados en la Unidades Locales de Desarrollo Social, logren atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos.

⁵ Recibida y aceptada mediante Acuerdo del Consejo Directivo 244-06-2014 del 9 de junio de 2014.

⁶ 6° Principio del POI. Planificación con enfoque regional 2015

⁷ El IPM (índice de pobreza multidimensional) o IMP (índice multidimensional de pobreza) (en inglés, multidimensional poverty index, MPI) es un índice de pobreza estadístico sobre la situación de las personas por países, elaborado desde 2010. El IPM es elaborado por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) de la ONU en colaboración con la OPHI (Oxford Poverty & Human Development Initiative: iniciativa de desarrollo humano y pobreza, de la Universidad de Oxford), y se presentó en el vigésimo aniversario del Informe Anual Mundial sobre el Desarrollo Humano del PNUD. http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_pobreza_multidimensional

⁸ La cual utilizó el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas, como insumo aproximado para obtener las carencias sociales multidimensionales, según **datos de la INEC de Pobreza extrema y Necesidades Básicas**, la capacidad de ejecución de cada Área Regional, así como la distribución de estos recursos, según los distritos prioritarios de forma que haya una distribución adecuada para los distritos priorizados según los % de pobreza, pobreza extrema y Necesidades Básicas Insatisfechas, garantizando la asignación de recursos para el resto de los territorios en cada ARDS, y de acuerdo con los porcentajes que ello representa se calculó un dato promedio para realizar la distribución regional; para finalmente, distribuir los recursos según el porcentaje de concentración de población pobre en cada una de las ULDES.

2.2 Formulación POI-Presupuesto 2015.

2.2.1 Alineación Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Plan Estratégico del IMAS y Plan Operativo Institucional 2015.

Se determinó que los objetivos, indicadores, línea base y metas que se incorporan en los resultados 1.1.1 y 1.1.4 de la Matriz de Gestión de Resultados (GOR) incluida en el POI 2015, no muestran la contribución del IMAS en el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, según se muestra a continuación:

	Matriz Gestión Orientada por Resultados (GOR) del Programa Promoción y Bienestar Familiar del POI 2015	Matriz de Programación Institucional del periodo 2015 (MAPI) IMAS	Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.	Observaciones
Necesidades básicas de las familias en pobreza extrema	<p>Resultado 1.1.1: Familias que son atendidas en sus necesidades básicas incorporadas en una estrategia de atención integral</p> <p>Indicador: Número de familias incorporadas en la estrategia de atención integral.</p> <p>Meta: 40.000 familias</p>	<p>Resultado: Familias en situación de pobreza extrema satisfacen sus necesidades básicas; prioritariamente con jefatura femenina y/o personas con discapacidad.</p> <p>Indicador Número de familias en pobreza extrema nivel 1 y 2 según SIPO que satisfacen sus necesidades básicas</p> <p>Meta 2015: 40.000 familias</p>	<p>Resultado 1.1.1.1. Familias en pobreza extrema satisfacen sus necesidades básicas; prioritariamente familias con jefatura femenina y familias con discapacidad</p> <p>Indicador: Número de familias en pobreza extrema que satisfacen sus necesidades básicas anualmente (Grupo de puntaje y1 y 2 del SIPO)</p> <p>Meta: 42.600 familias</p>	<p>El resultado 1.1.1 de la GOR, no muestra claramente su alineación con la MAPI y el PND de forma que refleje la contribución del IMAS en el cumplimiento de dicho PND.</p>
Programa Red nacional de cuidado y Desarrollo Infantil	<p>Resultado 1.1.4: Niños y niñas de 0 a 7 años prioritariamente, cuyos padres o encargados trabajan o estudian, incorporados alternativas de atención.</p> <p>Línea Base 9000 niños y niñas</p>	<p>Resultado: Brindar protección y desarrollo integral niños, niñas y adolescentes priorizando el grupo etario entre 0 y 7 años en situación de pobreza.</p> <p>Línea Base 13005</p>	<p>Resultado 2.9.1.1 Niños y niñas reciben protección y desarrollo infantil mediante el programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil</p> <p>Línea Base: 13.507</p>	<p>La línea base de la GOR, asociada con el resultado 1.1.4, es diferente a la visualizada en la MAPI y el PND</p>

1 La Línea Base incluye 13.005 IMAS + 502 PANI = 13.507 / La meta del periodo incluye 5.093 (4.995 IMAS y 98 PANI) + 13.507 = 18.600.

Sobre este particular, es importante mencionar que el Plan Estratégico Institucional (PEI), se encuentra en proceso de elaboración, el cual debe alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y los Planes Operativos Institucionales.

Asimismo las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, en cuanto al sub-sistema del presupuesto institucional, en la norma 2.1.4, establece:

2.1.4 Vinculación con la planificación institucional. El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción.

Los programas que conforman el presupuesto institucional, deben reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución (...). (La negrita no es parte del original)

De acuerdo con lo anterior y a lo mencionado en la norma citada, se infiere la necesidad de procedimentar las actividades y responsables, dentro de la formulación del POI–Presupuesto, de forma que los instrumentos de planificación del IMAS, muestren claramente el aporte institucional en el cumplimiento de los parámetros estratégicos definidos.

2.2.2 Vinculación de Riesgos al Proceso de Planificación Institucional.

Del análisis efectuado de los riesgos incluidos en el POI 2015, se determinó que éstos y las medidas de administración (Ver anexo N° 1), asociados con el objetivo 1.1 del Programa Bienestar y Promoción Familiar, no son parte del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional, por lo que dichas medidas no están siendo administradas de tal manera que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos y metas institucionales.

Al respecto, el artículo N° 14 de la Ley General de Control Interno N° 8292⁹, define las obligaciones que en materia de valoración de riesgos, corresponden a diversos actores institucionales, y como parte de ello, establece para el jerarca y los titulares subordinados, lo siguiente:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

⁹ Publicada en La Gaceta 169 – Miércoles 04 de setiembre del 2002

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

De manera coherente con la disposición jurídica citada, el punto 3.3 de las Normas de Control Interno para el Sector Público¹⁰, la valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como los objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la Institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes. En esa misma línea, la norma 4.1.3 de las Normas Técnicas para Presupuesto Público¹¹ señala que en la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

d) Los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo N° 14 de la Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, así como las medidas adoptadas para su administración.

2.2.3 Visión plurianual del presupuesto institucional.

2.2.3.1 De acuerdo con el análisis realizado, se determino, que los objetivos 1.1. Contribuir con los procesos de movilidad social, para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, la promoción y el fortalecimiento de las capacidades humanas, así como el acceso a las oportunidades sociales mediante la atención de las necesidades básicas, para las familias y/o individuos ubicados prioritariamente en pobreza extrema en grupo 1 y 2 del SIPO, del Programa Bienestar y Promoción Familiar y el objetivo 3.3., del Programa Presupuestario Empresas Comerciales: Incrementar las ventas y aumentar la rentabilidad ofreciendo un portafolio de productos a los clientes de la Tiendas Libres, no están asociados con proyecciones plurianuales de la gestión financiera del IMAS, con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución presupuestaria al cumplimiento de los resultados, enmarcados en el Plan Estratégico que se encuentra en proceso de elaboración.

En este sentido, las Normas Técnicas de Presupuesto para el Sector Público en la norma 2.2.5, indica:

2.2.5 Visión plurianual en el presupuesto institucional. El presupuesto institucional, no obstante que de conformidad con el principio de anualidad, únicamente debe incluir los ingresos y gastos que se produzcan durante el año de su vigencia, estos deben estar acordes con proyecciones plurianuales de la gestión financiera que realice la institución. Lo anterior con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución del presupuesto, al logro de los

¹⁰ Aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contralora General de la República N° R-CO-9-2009 del 26 de enero, 2009 Publicado en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero, 2009.

¹¹ La Gaceta No 135, del 12 de julio del 2005 Resolución R-CO-64-2005 de la Contraloría General de la República, Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE

resultados definidos la planificación de mediano y largo plazo y la estabilidad financiera institucional.

Para lo anterior, las instituciones deben establecer los mecanismos e instrumentos necesarios que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de esos resultados, para un periodo que cubra al menos los tres años siguientes al ejercicio del presupuesto que se formula.

Entre las causas determinadas por esta Auditoría, asociadas con la ausencia de proyecciones plurianuales, sobresale la falta de mecanismos que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y gastos relacionados con el logro de los resultados definidos en la planificación de mediano y largo plazo.

2.2.3.2 En la Guía Interna de Verificación de Requisitos del Bloque de Legalidad que deben cumplirse en la formulación del presupuesto inicial y sus variaciones, de las entidades y órganos públicos sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República, se indicó que el IMAS cumple con el ítem C.5.e). “Los requerimientos de contenido presupuestario del año, en función del aporte que la gestión de ese año debe dar a la continuidad y mejoramiento de los servicios que presta la institución y de los proyectos específicos cuya ejecución trasciende el período presupuestario, según el marco de la visión plurianual, al que se refiere la norma 2.2.5 de las NTPP”; sin embargo, la documentación remitida por los responsables de las Unidades Ejecutoras¹², no respalda los datos consignados en los oficios de respuesta, los cuales forman parte integral de la Certificación sobre el cumplimiento de los requisitos del Bloque de Legalidad aplicables al presupuesto inicial y sus variaciones, que debe ser remitida a la Contraloría.

El consignar datos o información que no sea veraz, puede inducir a error al Jeraarca en la aprobación del presupuesto institucional, por lo tanto, podría acarrear responsabilidades y sanciones penales (artículos 359 y 360 del Código Penal), civiles y administrativas previstas en el ordenamiento jurídico, principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131 y la Ley General de Control Interno No 8292.

Lo anteriormente señalado, se origina en la carencia de un mecanismo de control que garantice la validez de la información que consignan los responsables de las Unidades Ejecutora en la Guía Interna de Verificación de Requisitos del Bloque de Legalidad que deben cumplirse en la Formulación del Presupuesto Inicial y sus variaciones, por las Entidades y Órganos Públicos Sujetos a la Aprobación Presupuestaria de la Contraloría General de la República.

¹² Mediante los oficios AEC-521-09-2014, SGSR-377-09-2014 y SGDS 1151-09-2014 y SGSA-1039-09-2014, ambos del 4 de setiembre del 2014.

2.2.4 Principio de programación presupuestaria

2.2.4.1 De conformidad con el análisis realizado a los instrumentos de planificación 2015¹³, se determinó que el gasto administrativo operativo por ¢16.695.685.129.46 del Programa Bienestar y Promoción Familiar, muestra de forma general las partidas y sub-partidas que lo conforman, pero no detalla la proporción relacionada con el cumplimiento de los resultados del objetivo específico 1.1; y aunque se realizó la distribución de recursos y metas detallada en el punto 2.1.2, esta no define la proporción del gasto administrativo operativo, necesario para cumplir con cada uno los objetivos y metas de las Áreas Regionales de Desarrollo Social del IMAS, aunado a que la metodología de gestión por resultados, para que las unidades definan sus objetivos y resultados, no se ha implementado.

En este sentido, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, en la norma 2.2.3 sobre Principios presupuestarios establece:

- c) Principio de programación. Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo.

2.2.4.2 Del mismo modo, el estudio permitió evidenciar que los resultados asociados con el objetivo específico 3.3 del Programa Empresas Comerciales, además de que no define la proporción del gasto administrativo operativo, necesario para cumplir con cada uno los objetivos y metas tampoco tiene formalmente definida una metodología para el establecimiento de las metas,

Lo anterior, contraviene el principio de programación que aplica para todo ente público, fundamentado en la carencia de un procedimiento que muestre la forma de determinar las metas, así como cuantificar el gasto operativo asociado con las metas de los objetivos definidos en los Planes Operativos Institucionales, lo cual imposibilita contar con información sobre los resultados de la gestión física y financiera de la institución, necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

2.2.5 Medidas de desempeño

En el POI 2015, se incluyen metas e indicadores asociados con los objetivos y resultados definidos; sin embargo, dichos indicadores no establecen las dimensiones, los criterios o especificaciones utilizados para su definición, a saber: fórmula, fuente de datos, líneas base, que permitan medir el cumplimiento de la planificación anual y faciliten la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos utilizados para la ejecución de los programas sociales relacionados. Asimismo, se determinó que estos corresponden a indicadores de gestión, los cuales permiten medir la cantidad beneficios otorgados; sin embargo, no se incluyen indicadores de resultado que muestren los efectos

¹³ Plan Operativo y Presupuesto Institucional 2015

o el impacto logrado en la población beneficiaria con la entrega de estos beneficios, sumándole importancia al hecho de que el Plan Estratégico Institucional se encuentra en proceso de elaboración y que el Plan Estratégico Institucional 2011-2014, no fue alineado con el Plan Operativo Institucional 2014, de forma que mostrara el desempeño de estos y su contribución en el logro de los objetivos estratégicos y medir su relación con la misión institucional.

En este sentido las Normas de Presupuesto para el Sector Público en la norma 4.1.8, indica:

4.1.8 Definición de parámetros para la medición de resultados y la rendición de cuentas. En la fase de formulación presupuestaria el titular subordinado responsable, debe establecer los mecanismos y parámetros que permitirán medir el cumplimiento de la planificación anual y faciliten la rendición de cuentas sobre la utilización de los recursos y los resultados alcanzados. Para lo anterior deben definirse indicadores de gestión y de resultados en función de los bienes y servicios que brinda la institución y las metas establecidas, los cuales deberán ser aprobados por el jerarca.

Por su parte, las Directrices Técnicas y Metodológicas para la formulación del Presupuesto 2015, del Ministerio de Hacienda, en el Anexo N°1 “Criterios y definiciones de programación presupuestaria orientada por resultados”, en cuanto a las dimensiones de los indicadores de desempeño¹⁴ establece:

Dimensiones de los indicadores:

- ✓ **Eficacia:** se refiere a cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, a cuántos beneficiarios se entregan los bienes y servicios o qué porcentaje corresponde del total de beneficiarios. En qué medida la institución como un todo o un área específica está cumpliendo con sus metas sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- ✓ **Eficiencia:** se refiere a la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio. Producir la mayor cantidad de bienes o servicios posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone o bien alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles.
- ✓ **Calidad:** es la capacidad de la institución para responder en forma oportuna, precisa y accesible a las necesidades de los (as) usuarios(as). Evalúa los atributos del producto entregado por la institución.

¹⁴ Indicadores de desempeño: Son una herramienta que entrega información cuantitativa, respecto del desempeño (gestión o resultados) generados por la entidad o el programa, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Se utiliza para demostrar el cambio producido y detalla en qué grado se están logrando o se han logrado las metas establecidas (producto u objetivo).

Así, el IMAS no cuenta con un sistema de indicadores que muestre las dimensiones en cuanto a la eficiencia, eficacia, calidad y economía, así como, los criterios o especificaciones utilizados para su definición, a saber: fórmula, fuente de datos, que permitan medir el cumplimiento de los resultados y mostrar una adecuada rendición de cuentas, en el uso de los recursos públicos utilizados para la ejecución de los programas sociales relacionados.

2.3 Seguimiento de las metas y objetivos del POI-Presupuesto

La Metodología para la Formulación del POI Presupuesto 2015¹⁵, denominada: Gestión Orientada por Resultados, establece la rendición de cuentas en dos niveles: Objetivos, Resultados e Indicadores Globales (Plan Operativo Institucional) y Objetivos, resultados e indicadores de producto y gestión (Plan Operativo Gerencial), fortalecida para el periodo 2015, con la herramienta DELPHOS¹⁶; no obstante, el objetivo específico 1.1 del Programa Bienestar y Promoción Familiar y el 3.3 de Empresas Comerciales, no muestran la correlación y alineación de la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y resultados de las Áreas Regionales y Unidades Locales de Desarrollo Social de la Subgerencia de Desarrollo Social y de las unidades que conforman el Área de Empresas Comerciales, que muestren las actividades específicas que deben realizar dichas áreas y unidades para cumplir con los resultados incorporados en la Matriz de Gestión Orientada por Resultados de los Planes Operativos Institucionales, con el fin de determinar la eficiencia, impacto y sostenibilidad de los procesos y sus resultados, sumándole importancia, el hecho de que esta situación se repite para el Programa Promoción y Bienestar Familiar en el periodo 2014, y a que no se realizó el seguimiento al Plan Operativo Gerencial 2014¹⁷, ni al Plan Operativo Gerencial 2014¹⁸, que contenía la programación orientada por resultados de estos Programas Presupuestarios.

Lo anterior, contradice lo establecido en la norma 2.1.2.d de las NTPP, emitidas mediante Resolución R-DC-24-2012, la cual señala como obligación de las instituciones dar seguimiento a los resultados financieros de la gestión institucional y aplicar los ajustes y las medidas correctivas que se estimen necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como el uso racional de los recursos públicos.

3. CONCLUSIONES.

De conformidad con los resultados obtenidos, se concluye, lo siguiente:

3.1 El IMAS ha realizado gestiones para establecer una metodología de evaluación de las metas contempladas en los POI-Presupuesto Institucionales; sin embargo, esto es un proceso que lleva un

¹⁵ Recibida y aceptada mediante Acuerdo del Consejo Directivo 244-06-2014 del 9 de junio de 2014.

¹⁶ Herramienta que se evalúa en otro estudio de esta Auditoría Interna.

¹⁷ Mediante el ACD-311-07-2013 del 1 de julio del 2013, se da por recibido y aceptado el proceso de Formulación del POI 2014.

¹⁸ Incluye la programación orientada por resultados con los objetivos, resultados, acciones, indicadores y metas que deberá ejecutar las Subgerencias, Áreas y Unidades Institucionales y el presupuesto requerido para hacerlo. Es un documento gerencial para administrar la labor institucional hacia adentro.

importante esfuerzo metodológico para su integración, sumado a que se deben proceder las fases del Sistema de Planificación, de forma que fortalezcan el control asociado con este proceso.

3.2 La información generada por el Área Social del IMAS, con respecto a las metas y objetivos establecidos, forman parte del proceso de cambio en materia de planificación que atraviesa la institución, por lo que su pertinencia depende de la formalización de procedimientos metodológicos inmersos en el Sistema de Planificación en proceso de implementación.

3.3 La Metodología de Gestión por Resultados que se estableció en el IMAS para realizar seguimiento no se encuentra procedimentada lo que incide en su efectiva utilización, sumado a que las medidas de desempeño utilizadas a nivel institucional no logran medir el impacto de los beneficios institucionales incluidos en los Planes Operativos y su contribución en el cumplimiento de metas y objetivos de los planes de mediano y largo plazo.

4. RECOMENDACIONES

Disposiciones Legales sobre recomendaciones

Esta Auditoría Interna, respetuosamente se permite recordar que de conformidad con lo preceptuado por el artículo 36 de la Ley General de Control Interno, N° 8292, disponen de diez días hábiles, contados a partir de la fecha de recibido de este informe, para ordenar la implantación de las recomendaciones que les correspondan.

Al respecto, se estima conveniente transcribir a continuación, en lo de interés, lo que disponen los artículos 36, 38 y 39 de la Ley N° 8292:

Artículo 36. -Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:/ a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados./ b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes./ c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

Artículo 38.- Planteamientos de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas./ La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

Artículo 39.- Causales de responsabilidad. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. (...).

AL GERENTE GENERAL

4.1 Instruir y verificar por los medios que se estime pertinentes, el cumplimiento de lo siguiente:

a. Revisar y actualizar el Modelo de Intervención aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Directivo 039-E-09, del 29 de enero 2009, en relación con la forma de operar actualmente el IMAS, que considere la metodología para la medición de la pobreza adoptada por la institución en la formulación del POI, la responsabilidad y participación de los diferentes actores involucrados, así como el método de monitoreo y evaluación aplicable a dicha metodología. (**Ver punto 2.1.1**).

b. Procedimentar la metodología utilizada para la distribución de recursos y metas por Área Regional de Desarrollo Social y beneficios del IMAS, de forma que se cuente con parámetros claramente establecidos a nivel institucional. (**Ver punto 2.1.1 y 2.1.2**).

Plazo: 31 de diciembre del 2016

4.2 Ordenar y verificar por los medios que estime pertinentes que el Área de Administración Financiera, Planificación Institucional, así como, los encargados de los Programas Presupuestario realicen de manera conjunta lo siguiente:

a. Determinar los objetivos del Programa Promoción y Bienestar Familiar y Empresas Comerciales, que deben ser acordes con proyecciones plurianuales de las fuentes de financiamiento y de los gastos

relacionados con el cumplimiento de los resultados del Plan Estratégico Institucional. (Ver punto 2.2.4.1)

Plazo: 30 de setiembre del 2015

b. Método para determinar el gasto administrativo operativo asociado con el cumplimiento de los objetivos del Programa Promoción y Bienestar Familiar incluidos en los Planes Operativos Institucionales y el Plan Estratégico Institucional (Ver punto 2.2.3.1)

Plazo: 31 de diciembre del 2016

AL JEFE DEL AREA DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL

4.3. Realizar las acciones correspondientes para que en los Planes Operativos Institucionales y el Plan Estratégico Institucional, que se encuentra en proceso de elaboración, se visualice claramente el aporte del IMAS con el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. **(Ver punto 2.2.1)**

Plazo: 30 setiembre 2016

4.4. Elaborar y someter a la aprobación de la Gerencia General, un manual de procedimientos de las fases del sistema de planificación del IMAS, que integre los lineamientos establecidos a nivel institucional, en cuanto a lo siguiente:

a. Procedimientos para alinear las metas operativas con los planes de mediano y largo plazo, Estratégico Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo. **(Ver punto 2.2.1)**

b. La identificación de Riesgos y las medidas de administración asociadas con dichos procesos de formulación, y que sean parte del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional vigente, de forma que contribuyan eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales. **(Ver punto 2.2.2)**

c. Sistema de indicadores estratégicos y operativos, que muestren las dimensiones, los criterios o especificaciones utilizados para su definición, que permitan medir el cumplimiento de la planificación anual y faciliten la rendición de cuentas. **(Ver punto 2.2.5)**

d. La metodología de Gestión Orientada por Resultados y la elaboración de los POGE, de forma que se cautele el cumplimiento de la planificación operativa (POI) y se muestre una adecuada rendición de cuentas. **(Ver punto 2.3)**

Plazo: 28 de febrero del 2016

A LA JEFE DEL AREA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

4.5 Solicitar a las Jefaturas de las Unidades Ejecutoras que proporcionan información para la atención de los requerimientos que establece la “Guía Interna de Verificación de Requisitos del Bloque de Legalidad que deben cumplirse en la Formulación del Presupuesto Inicial y sus variaciones, de las Entidades y Órganos Públicos Sujetos a la Aprobación Presupuestaria de la Contraloría General de la República” que deben aportar la documentación respaldo, mediante la cual garanticen la validez de la afirmación consignada en los oficios de respuesta. **(Ver punto 2.2.3.2)**

Plazo: 31 de julio del 2015

A LA ADMINISTRADORA DE GESTION DE EMPRESAS COMERCIALES

4.6 Establecer una metodología por medio de la cual se defina la forma en que se determinaran las metas y objetivos asociados con el Programa Empresas Comerciales, que refleje el gasto administrativo operativo asociado con su cumplimiento. **(Ver punto 2.2.4.2)**

Plazo: 28 de febrero 2016

Hecho por:
Licda. Mayra Gamboa Valverde
PROFESIONAL EN AUDITORIA

Revisado y Aprobado por:
Licda. Gema Delgado Rodríguez
ENCARGADA DE PROCESO

AUDITORIA INTERNA
JULIO, 2015

ANEXO 1
AUDITORIA INTERNA
METODOLOGIA APLICADA PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO
DE METAS Y OBJETIVOS
COMPARACION DE RIESGOS PROGRAMA PROMOCION Y BIENESTAR
FAMILIAR DEL POI 2015

Riesgos Objetivo Especifico 1.1 del Programa Promoción y Bienestar Familiar POI 2015		Riesgos SEVRI IMAS	
Riesgo	Medida de Administración	Riesgo	Medida de Administración
<p>1. No abordaje integral de la pobreza extrema</p> <p>2. Niños y niñas de familias en pobreza extrema, grupo 1 y 2, sin recibir adecuada atención.</p>	<p>Incorporar en el sistema SABEN de los planes atención para monitoreo y seguimiento de las familias.</p> <p>Definir nuevas alternativas de atención con modalidades mixtas que contribuyan al financiamiento y operación del programa.</p>	<p>1. Perdida de oportunidad en el cumplimiento de los objetivos del área.</p> <p>2. Insuficientes recursos par atención familias en procesos</p> <p>3. Una disminución de los recursos asignados a las familias en el monto requeridos según sus necesidades</p> <p>4. Duplicidad de funciones entre la Unidad de y Planificación Institucional.</p> <p>5. Deficiente Desarrollo y seguimiento de las alianzas estratégicas</p> <p>6. Falta de Oportunidad Seguimiento.</p> <p>7. Parte de la información de la atención integral no se encuentre sistematizada o módulos en SABEN que no responden adecuadamente.</p> <p>8. Se atrasan los ajustes en el marco procedimental a los cambios.</p>	<p>• Controles existentes suficientes.</p> <p style="text-align: center;">0</p> <p>• Gestionar ante la SGDS solicite a la Secretaría Técnica de red de cuidado la proyección de nuevas alternativas de forma anual.</p> <p>• Recursos se programen de forma separada alternativas de cuidado y los destinados a familias en condición de pobreza.</p> <p>• Gerencia y Desarrollo Humano defina las funciones de la Unidad y sus líneas de competencia y responsabilidad.</p> <p>• Asignación de persona profesional y administrativo para la unidad.</p> <p>• Gerencia General designe mayor recurso humano para organizar y sistematizar los procesos de seguimiento.</p> <p>Sistemas Manuales de Información en los expedientes de familias en atención integral.</p> <p>Modificación al Reglamento de Otorgamiento de Beneficios para que sea la SGDS que autorice los procedimientos de las unidades de la SGDS</p>

AUDITORIA INTERNA
JULIO- 2015