

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR) DEL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Origen del Estudio	5
1.2 Objetivo General.....	5
1.3 Alcance y Periodo de Estudio.....	5
1.4 Metodología.....	5
1.5 Comunicación verbal de los resultados	9
2. RESULTADOS	10
2.1 Área temática de gobernanza.....	10
2.2 Área temática de planificación orientada al logro de resultados	12
2.3 Área temática de presupuesto orientado a resultados.....	14
2.4 Área temática de gestión financiera y adquisiciones orientada a resultados	16
2.5 Área temática gestión de programas y proyectos orientados a resultados	18
2.6 Área temática de seguimiento y evaluación de los resultados institucionales	21
3. CONCLUSIONES.....	22
4. RECOMENDACIONES	22
5. PLAZOS DE RECOMENDACIONES	27

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

La auditoría tuvo como objetivo determinar si la gestión del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público. El periodo evaluado comprendió el 01 de enero del 2022 al 30 de junio del 2023 y se amplió en los casos del Plan Estratégico Institucional del 2019 – 2022 y los avances del Plan Estratégico Institucional 2023-2028.

¿Por qué es importante?

La gestión para resultados es una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia la ciudadanía, que implica ajustes culturales en su gestión, así como el fortalecimiento institucional para la generación de valor público. Por lo que la implementación de este enfoque en el IMAS es relevante, ya que permitiría orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias y la orientación de acciones hacia la lucha contra la pobreza.

¿Qué encontramos?

Entre los resultados más relevantes se encuentran los siguientes:

1. Se determina que, si bien el IMAS ha realizado esfuerzos aislados relacionados con Gestión para Resultados (GpR), la gestión de la institución no se realiza bajo este enfoque conforme a lo dispuesto en el marco regulatorio y prácticas aplicables en procura de mejorar su desempeño y generar valor público, ya que se identificaron aspectos de mejora en las áreas temáticas de gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones; gestión de programas y proyectos, así como, en seguimiento y evaluación.
2. Se observa que, en Gobernanza, existen oportunidades de mejora relacionados con: la definición de la estrategia, la definición y la asignación de las personas responsables de la elaboración e implementación de la estrategia, el mapeo de los procesos y las personas responsables para la implementación, el plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronogramas; los riesgos asociados a la implementación, la comunicación de la estrategia y los planes de acción entre los niveles responsables de coordinación y aprobación; los mecanismos de coordinación para el cumplimiento de la estrategia entre los niveles de oficinas centrales, direcciones regionales, Órganos Desconcentrados y entes rectores de la GpR, la capacitación en el personal sobre el conocimiento, dominio y técnicas de GpR, los mecanismos de participación, seguimiento y evaluación del avance en la implementación en los siguientes niveles: oficinas centrales, direcciones regionales, Órganos Desconcentrados y entes rectores de

la GpR, mecanismos para la rendición de cuentas del avance de la implementación del modelo, mecanismos para la toma de decisiones con base en la rendición de cuentas sobre los avances de la implementación de la GpR y mecanismo para dar seguimiento a la estrategia.

3. Se determina que existen aspectos de mejora en el pilar de Planificación relacionadas con: las necesidades de la población objetivo las cuales no están subdivididas en periodos de corto mediano y largo plazo, los mecanismos que midan los impactos de los productos brindados en la población objetivo no se han establecido, para la toma de decisiones oportuna se requiere definir y normar de forma detallada los aspectos que se deben considerar para la planificación basada en resultados, los impactos para atender las necesidades de la población objetivo no se miden en la planificación, seguimiento y evaluación de los resultados esperados, para la planificación de los resultados esperados y la definición de valor público no se han elaborado mecanismos de mejora continua; y la rendición de cuentas de planificación no incluye el análisis de las capacidades y competencias institucionales subdivididas en periodos de corto, mediano y largo plazo para atender las necesidades de la población objetivo.
4. Respecto al pilar de Presupuesto, el IMAS presenta aspectos de mejora vinculados con la no implementación de un sistema de estimación de costos para los productos finales planificados, que al menos incluya: costos directos e indirectos, definición y determinación de los elementos a considerar para los costos, comunicación de forma periódica de la estimación de los costos a las partes interesadas internas, el proceso de monitoreo frecuente de los cambios del entorno con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos, el proceso de la toma de decisiones que incluya la estimación de costos y el monitoreo de los cambios en el entorno y el mecanismo de mejoramiento continuo del sistema de costos de forma sistematizada (ordenado y siguiendo una estructura lógica). Además, el IMAS no ha implementado acciones para que las personas funcionarias se capaciten y actualicen en materia de presupuesto por resultados; también el presupuesto ordinario institucional 2022 esta parcialmente acorde con las proyecciones plurianuales de la gestión financiera, debido a que las proyecciones plurianuales no se solicitan a todas dependencias institucionales y no se rinde cuentas de forma periódica sobre este tema.
5. Se observa en el pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones que existen aspectos de mejora vinculados con: la no identificación del mecanismo que se utiliza para determinar la relación entre el plan de adquisiciones y los objetivos estratégicos institucionales; ante los cambios que establece la Ley General de Contratación Pública N°9986, la gestión de compras no promueve la consolidación de las políticas y el desarrollo de las siguientes áreas: promoción del desarrollo social, promoción de la inclusión social, promoción de la sostenibilidad ambiental, promoción de la innovación de las compras públicas ni promoción de la participación de PYMES en los procedimientos de contratación; además de que la Proveeduría no ha realizado acciones en procura de implementar la gestión orientada a resultados.
6. Se determina que en el pilar de Programas y Proyectos existen aspectos de mejora relacionados con: en la Metodología de Gestión de Proyectos Grupales no se observaron los mecanismos del

análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos, la vinculación de los programas y proyectos con la planificación institucional de corto, mediano y largo plazo no se realiza, los indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos de los proyectos no se establecen, para los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos no se evidencia que existan mecanismos de costeo unitario, los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de programas y proyectos no son evaluados y no se cuenta con mecanismos formales para el control de calidad y producción de los programas y proyectos.

7. Se observa que en el Pilar de Seguimiento y Evaluación existe un aspecto de mejora orientado a fortalecer las competencias técnicas y habilidades capacitando al personal responsable en los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la gestión por resultados.

¿Qué sigue?

Con el propósito de diseñar, implementar y oficializar una estrategia para la aplicación del enfoque de GpR en el IMAS, se emiten recomendaciones a la Gerencia General para que se solventen oportuna y eficazmente las situaciones identificadas, en procura de orientar el accionar y la cultura institucional hacia el cumplimiento de sus fines. De igual manera, se dispone a la institución definir y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del nuevo modelo de Gestión para Resultados.

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR) DEL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del Estudio

El estudio al que se refiere el presente informe se llevó a cabo de conformidad con el Plan de Trabajo de la Auditoría Interna del año 2023 mediante la solicitud formal de la Contraloría General de la República.

1.2 Objetivo General

Determinar si la gestión realizada por el Instituto Mixto de Ayuda Social para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables.

1.3 Alcance y Periodo de Estudio

El presente estudio consistió en analizar la implementación de las siguientes áreas temáticas del Modelo Gestión para Resultados: gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, seguimiento y evaluación; que contribuyen al fortalecimiento de la gestión institucional. El periodo de estudio es del 01 de enero del 2022 al 30 junio del 2023 y se amplió en los casos del Plan Estratégico Institucional del 2019 – 2022 y los avances del Plan Estratégico Institucional 2023-2028.

1.4 Metodología

Se recolectó información que permiten determinar el cumplimiento de lo establecido en la normativa interna y externa según la herramienta denominada “*03_Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados*” brindada por la Contraloría General de la República; se efectúa el análisis de las seis áreas temáticas que se muestran en la siguiente figura:

Figura N°1 Áreas Temáticas del modelo de GpR¹



Fuente: Elaboración Auditoría Interna.

Para el abordaje de las áreas temáticas se aplica la herramienta “03_Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” que suministra la Contraloría General de la República (CGR), las cuales se describen a continuación de forma general:

¹ Gestión para Resultados

Figura N°2. Descripción de las áreas temáticas del modelo de GpR²



Fuente: Elaboración Auditoría Interna, con base en el Marco Conceptual y Estratégico.

Se entrevistan a las siguientes personas:

Tabla N°1. Personas entrevistadas

No.	Nombre	Puesto
1	Alexander Porras Moya	Jefe de la Unidad de Presupuesto
2	Anabelle Hernández Cañas	Jefa Departamento de Acción Social y Administración de Instituciones
3	Ilse Calderón Esquivel	Jefe del Departamento de Sistemas de Información Social
4	Marvin Chaves Thomas	Jefe del Departamento de Planificación Institucional
5	Ramón Alvarado Gutiérrez	Jefe del Departamento de Proveeduría
6	Silvia Morales Jiménez	Jefe del Departamento Administración Financiera
7	Susana Lorena Murillo Fallas	Jefa Unidad Local Desarrollo Social de Acosta
8	Karla Perez Fonseca	Jefe del Departamento Desarrollo Socioproductivo
9	Cinthya María Solano Quesada	Asistente de Gerencia General y Subgerencias
10	Diego Salazar Sánchez	Asistente de Gerencia General y Subgerencias
11	Kryssia López Vallejos	Asistente de Gerencia General y Subgerencias
12	Angie Lucía Vega González	Profesional en Planificación Institucional 3

² Gestión para Resultados

No.	Nombre	Puesto
13	Jefry Mora Vargas	Profesional en Planificación Institucional 3
14	Johanna Solano Sequeira	Profesional en Planificación Institucional 3
15	Carlos Madrigal Loría	Profesional en Acción Social y Administración de Instituciones
16	Jeffry Alejandro Mayorga Gutiérrez	Profesional en Acción Social y Administración de Instituciones
17	Jéssica Chacón Sánchez	Profesional en Acción Social y Administración de Instituciones
18	José Pablo Arce Barrantes	Profesional Bachiller en Tecnologías de Información
19	Julia Carolina Rojas Navarro	Profesional en Desarrollo Socioproductivo
20	Laura Barrientos Gamboa	Profesional en Acción Social y Administración de Instituciones
21	María Gabriela Quirós Madrigal	Profesional en Desarrollo Socioproductivo
22	Orlando Solano Alvarado	Profesional en Presupuesto
23	Viviana Solano Aguilar	Profesional en Presupuesto

Se solicita información a las siguientes personas:

Tabla N°2. Personas a las que se les solicitó información

No.	Nombre	Puesto
1	Hellen Somarribas Segura	Gerenta General
2	Ana Isabel Carballo Fonseca	Jefe del Área Regional
3	Jenny Ramírez Sánchez	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
4	Karla Fuentes García	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
5	Luis Mariano Alfaro Arias	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
6	Marlen Pérez Rodríguez	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
7	Óscar Palma Morales	Jefe de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
8	Tatiana Navarro Aragón	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
9	Vilma Cerdas Porras	Jefe del Área Regional
10	Wander Acuña Berrocal	Jefe Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
11	José Gabriel Sandi Alfaro	Profesional en Desarrollo Humano 2
12	Amanda Martínez Jiménez	Profesional en Presupuesto
13	Martha Isabel Brenes Bonilla	Profesional en Planificación Institucional

Se realiza el estudio de conformidad con lo dispuesto en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGA), las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, las Normas de Control Interno para el Sector Público, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del IMAS, el Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna del IMAS, así como la demás normativa de auditoría interna de aplicación y aceptación general.

Se utiliza como criterios de evaluación, en lo que resulta aplicable, lo dispuesto en el siguiente bloque de legalidad:

- Ley General de Contratación Pública, N° 9986, La Gaceta N°103 del 31 de mayo del 2021.
- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación - N° 37735-PLAN, La Gaceta N°122 del 26 de junio del 2013.
- Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), La Gaceta N°213 del 04 de noviembre del 2021.
- Decreto N° 43251-PLAN, La Gaceta N°213 del 04 de noviembre del 2021.
- Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N° 32988, La Gaceta N°18 de abril del 2006.
- Reglamento Orgánico del Instituto Mixto de Ayuda Social No. 36855 MP-MTSS-MBSF, La Gaceta N°70 del 10 de abril del 2012.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y Reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007, La Gaceta N°26 del 06 de febrero del 2009.
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-Dc-Dfoe/), La Gaceta N°64 Del 29 de abril del 2012.
- Directrices Generales de Política Presupuestaria, Salarial, Empleo, Inversión y Endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022 N° 42909-H, La Gaceta N°59 del 25 de marzo del 2021.
- Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446, La Gaceta N°232 del 04 de diciembre del 2006.
- MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco Conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica julio 2016.
- MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional.

1.5 Comunicación verbal de los resultados

En reunión celebrada el día 06 de setiembre del 2023, de forma virtual vía Microsoft Teams se comunicaron los resultados del presente informe al Sr. Jafeth Soto Sánchez, Gerente General a.i., Maricruz Sancho Monge, Asistente de Gerencia General y José Daniel Iglesias Chavarría, Asistente

de Gerencia General, en las cuales se efectuaron algunas observaciones que, en lo pertinente, una vez valoradas por esta Auditoría Interna, fueron incorporadas en el acápite de plazos de recomendaciones del presente informe.

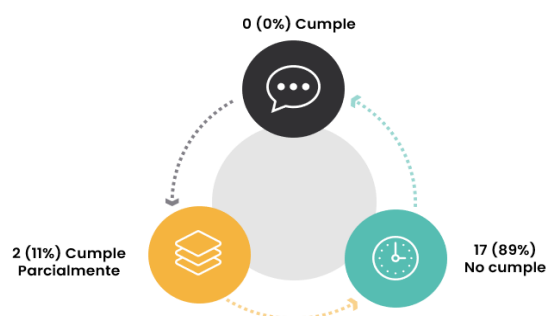
2. RESULTADOS

En la evaluación de las seis áreas temáticas de la GpR y con base en la aplicación de la herramienta “03_Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” que suministra la CGR, se obtienen los siguientes resultados:

2.1 Área temática de gobernanza

En la figura N.º3 se detallan las 19 acciones evaluadas para el área temática de Gobernanza; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:

Figura N°3. Resultados de Gobernanza



El IMAS no ha implementado formalmente la estrategia para el modelo de GpR. La Auditoría Interna analiza los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta “03_Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” y determina oportunidades de mejora en lo siguiente:

- La definición de la estrategia para implementar la GpR.
- La definición y la asignación de las personas responsables de la elaboración e implementación de la estrategia de GpR.
- El mapeo de los procesos y las personas responsables para la implementación.
- El plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronogramas.
- Los riesgos asociados a la implementación.
- La comunicación de la estrategia y los planes de acción entre los niveles responsables de coordinación y aprobación.
- Los mecanismos de coordinación para el cumplimiento de la estrategia entre los niveles de oficinas centrales, direcciones regionales, Órganos Desconcentrados y entes rectores de la GpR (MIDEPLAN³-MIHHAC⁴).
- La capacitación en el personal sobre el conocimiento, dominio y técnicas de GpR.
- Los mecanismos de participación, seguimiento y evaluación del avance en la implementación en los siguientes niveles: oficinas centrales, direcciones regionales, Órganos Desconcentrados y entes rectores de la GpR (MIDEPLAN-MIHHAC).

³ Ministerio de Planificación y Política Económica

⁴ Ministerio de Hacienda

- j. Mecanismos para la rendición de cuentas del avance de la implementación del modelo de GpR.
- k. Mecanismos para la toma de decisiones con base en la rendición de cuentas sobre los avances de la implementación del modelo de GpR.
- l. Mecanismo para dar seguimiento a la estrategia.

Si bien, el IMAS ha realizado acciones incorporando elementos que están relacionados con GpR como ejemplo: el valor público en el Plan Operativo Institucional (POI) 2023 y en el Plan Operativo Gerencial (POGE) 2023 el cual incluye matrices de Gestión para Resultados de los tres programas presupuestarios (Programa y Promoción Social, Actividades Centrales y Empresas Comerciales), entre otros aspectos; la causa de no elaborar la estrategia es por ser un modelo relativamente nuevo en la administración pública y no había claridad de cómo la institución abordará el tema de GpR.

La Directriz N°42909-H “Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022”, establece lo siguiente:

***Artículo 4º-** Los ministerios, las entidades públicas y sus órganos desconcentrados, deberán utilizar como base para la GpRD, el documento denominado Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, elaborado por MIDEPLAN y el MH, conforme con lo que establece la Directriz N.º 093-P de Gestión para Resultados en el Desarrollo, publicada en La Gaceta N.º 231 del 06 de diciembre del 2017 y cualquier otra normativa técnica o jurídica relacionada, que al efecto se emita.*

El Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica 2016, en el objetivo general establece lo siguiente:

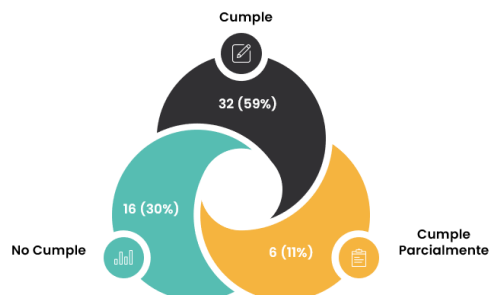
Establecer el marco conceptual y estratégico para orientar a los responsables de la administración pública en la adopción del modelo de GpRD en Costa Rica, mediante la generación de conocimiento que permita el logro de los resultados, contemplando los efectos e impactos y optimizando los procesos en las acciones gubernamentales para la creación de valor público.

El IMAS al no elaborar e implementar una estrategia integrando las áreas temáticas se expone al riesgo de que la institución no realice cambios significativos en la gestión pública y la posibilidad de no cumplir con los objetivos de proteger y promover de manera inclusiva y solidaria a la población objetivo.

2.2 Área temática de planificación orientada al logro de resultados

En la figura N.º4 se detallan las 54 acciones evaluadas para el área temática de Planificación; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:

Figura N.º4. Resultados de Planificación



El IMAS, presenta aspectos de mejora en el área temática de Planificación para implementar el modelo de GpR, siendo los siguientes:

- Las necesidades de la población objetivo no están subdivididas en periodos de corto mediano y largo plazo.
- Los mecanismos que midan los impactos de los productos brindados en la población objetivo no se han establecido.
- Para la toma de decisiones oportuna se requiere definir y normar de forma detallada los aspectos que se deben considerar para la planificación basada en resultados.
- Los impactos para atender las necesidades de la población objetivo no se miden en la planificación, seguimiento ni evaluación de los resultados esperados.
- Para la planificación de los resultados esperados y la definición de valor público no se han elaborado mecanismos de mejora continua.
- La rendición de cuentas de planificación no incluye el análisis de las capacidades y competencias institucionales subdivididas en periodos de corto, mediano y largo plazo para atender las necesidades de la población objetivo.

La Auditoría Interna evidenció que Planificación ha realizado esfuerzos en la implementación de la GpR, debido a que: se identifica, prioriza y selecciona las necesidades de la población objetivo, se toman decisiones oportunas para la gestión, se planifica, brinda seguimiento, se toman decisiones con base en el seguimiento y evaluación de los resultados. También se está trabajando en la teoría del cambio⁵ y teoría de programas⁶, se está alineando el PEI 2023 – 2028 a GpR, se implementan mecanismos de gestión de riesgos, se tienen sistemas de información que facilitan el proceso de planificación institucional para resultados.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N.º 37735-PLAN define que:

⁵ **Teoría del cambio:** Explica los mecanismos del cambio, así como los supuestos, riesgos y contexto que apoya las relaciones causales existentes entre los productos y los efectos e impactos de la intervención.

⁶ **Teoría de programas:** Conjunto de supuestos implícitos y explícitos sobre el tipo de acciones que son requeridas para solucionar un problema y el por qué el problema responde a esas acciones.

Artículo 28.-Funciones de las UPI (Unidades de Planificación Institucional). Las UPI tendrán las siguientes funciones:

h) Apoyar a las o los jerarcas institucionales en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante la ciudadanía.

j) Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público estipulan:

1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI

La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias. / En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes: (...) / c. La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.

5.6 Calidad de la información

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. / Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad. / **5.6.1 Confiabilidad** La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente. / **5.6.2 Oportunidad** Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales. / **5.6.3 Utilidad** La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.*

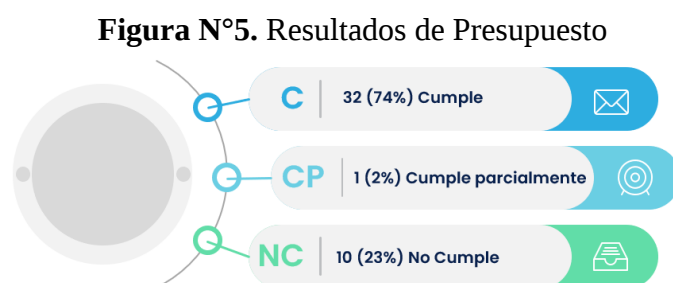
El Jefe de Planificación Institucional indicó por medio de la plataforma Microsoft Teams que la implementación parcial del pilar de Planificación es porque la institución no tiene mecanismos para medir impactos, se está iniciando con la implementación de la teoría de programas y teoría del

cambio, se está realizando un nuevo PEI enfocado con variables de GpR y que el concepto de valor público como su implementación es un proceso bastante reciente.

El IMAS al no tener identificado todos los aspectos que se relacionan con el área temática de Planificación se expone al riesgo que se omitan elementos relevantes para la elaboración de la estrategia.

2.3 Área temática de presupuesto orientado a resultados

En la figura N.º 5 se detallan las 43 acciones evaluadas para el área temática de Presupuesto; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:



El IMAS presenta aspectos de mejora en el área temática de Presupuesto para implementar el modelo de GpR, siendo los siguientes:

1. El IMAS no ha implementado un sistema de estimación de costos para los productos finales planificados, que al menos incluya los siguientes elementos:
 - a. Costos directos e indirectos.
 - b. Definir y determinar los elementos a considerar para los costos.
 - c. Comunicar de forma periódica la estimación de los costos a las partes interesadas internas.
 - d. El proceso de monitoreo frecuente de los cambios del entorno con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos.
 - e. El proceso de la toma de decisiones que incluya la estimación de costos y el monitoreo de los cambios en el entorno.
 - f. El mecanismo de mejoramiento continuo del sistema de costos de forma sistematizada (ordenado y siguiendo una estructura lógica).
2. El IMAS no ha implementado acciones para que las personas funcionarias se capaciten y actualicen en materia de presupuesto por resultados.
3. El IMAS tiene el presupuesto ordinario institucional 2022 de conformidad con el principio de anualidad; sin embargo, esta parcialmente acorde con las proyecciones plurianuales de la gestión financiera debido, a que:

- a. Las proyecciones plurianuales no se solicitan a todas dependencias institucionales, dado que para el presupuesto 2023, se solicitaron únicamente a las siguientes: “Servicios Generales, Asesoría Jurídica, Proveeduría Institucional, Desarrollo Humano, Administración Financiera, Tecnologías de Información, Gestión de Recursos y Empresas comerciales”.
- b. La visión plurianual no se rinde cuentas de forma periódica.

Cabe indicar que el Departamento de Presupuesto considera elementos que se relacionan con la GpR como: los sistemas informáticos SAP⁷, SABEN⁸ y SICOP⁹, entre otros; la ejecución del programa de adquisiciones se comunica a las partes interesadas y se lleva el seguimiento y control para toma de decisiones, en el presupuesto ordinario 2022 se agregó información de presupuesto plurianual y se hace un seguimiento mensual de la regla fiscal¹⁰.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, indican lo siguiente “**2.4 Idoneidad del personal** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. (...)”

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, establecen lo siguiente:

2.2.5 Visión plurianual en el presupuesto institucional. *El presupuesto institucional, de conformidad con el principio de anualidad, únicamente debe incluir los ingresos y gastos que se produzcan durante el año de su vigencia, no obstante éstos deben estar acordes con proyecciones plurianuales de la gestión financiera que realice la institución, en procura de la sostenibilidad y la continuidad de los servicios y bienes que presta, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad. Lo anterior con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución del presupuesto, al logro de los resultados definidos en 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. La Contraloría General podrá solicitar la presentación de dichas proyecciones en el momento y condiciones que lo requiera para el ejercicio de sus competencias. (El subrayado no es parte del original)*

El Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional de MIDEPLAN (2017), establece sobre la transparencia y rendición de cuentas en el punto 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo lo siguiente:

⁷ Systems, Applications, Products in Data Processing.

⁸ Sistema de Atención a Beneficiarios.

⁹ Sistema Integrado de Compras Públicas.

¹⁰ El método consiste en limitar el aumento del gasto corriente de las instancias del sector público no financiero a un porcentaje del crecimiento promedio del PIB de los cuatro años anteriores, el cual tiene como referencia el nivel de la deuda del Gobierno Central.

(...) el Estado debe garantizar la publicidad de la información respecto a su gestión, cuya divulgación debe estar disponible para el escrutinio público de manera que garantice la transparencia de sus actividades y permita el acceso público a la información, propiciando de esta manera el control imparcial y efectivo de las personas usuarias. Así también, es necesario fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, para ello se ha de contar con canales aptos de comunicación, donde se expongan no solo el uso de los recursos, sino también los logros obtenidos.

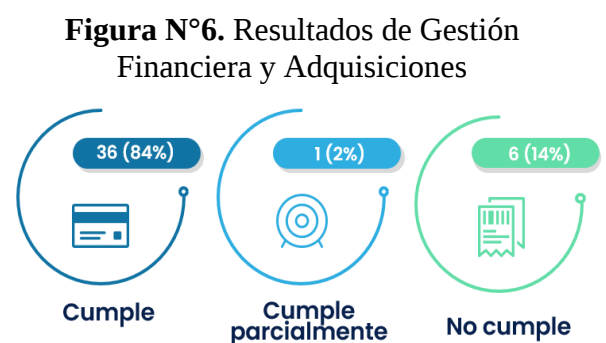
Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446, artículo 4°-El proceso presupuestario y el plan anual operativo indica lo siguiente: “El proceso presupuestario deberá iniciar con una adecuada planificación operativa para el año, que comprende el desarrollo de una serie de actividades en que participan el jerarca y titulares subordinados, así como a otros niveles de la organización, quienes considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con el bloque de legalidad, determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, así como las acciones, los medios y recursos necesarios para obtenerlos (...)”

La Jefe del Área Administración Financiera explica en la reunión del 29 de mayo del 2023, por medio de la plataforma Microsoft Teams que la Institución no tiene implementada la contabilidad de costos porque se tendrían que hacer muchos cambios para determinar el costo administrativo con cada beneficio, lo cual duraría mucho tiempo en generar información basada en costos.

El IMAS al no tener mecanismos para estimar los costos de los productos finales planificados, podría tener consecuencias importantes que afecten los recursos para tomar decisiones.

2.4 Área temática de gestión financiera y adquisiciones orientada a resultados

En la figura N.º 6 se detallan las 43 acciones evaluadas para el área temática de Gestión Financiera y de Adquisiciones; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:



El IMAS presenta aspectos de mejora para el área temática de Gestión Financiera y de Adquisiciones para implementar el modelo de GpR, siendo los siguientes:

- a. El plan de adquisiciones está vinculado con los objetivos estratégicos institucionales; sin embargo, el mecanismo que utiliza para determinar la relación de estos no se identifica.
- b. Ante los cambios que establece la Ley General de Contratación Pública N°9986, la gestión de compras no promueve la consolidación de las políticas y el desarrollo de las siguientes áreas: promoción del desarrollo social, promoción de la inclusión social, promoción de la sostenibilidad ambiental, promoción de la innovación de las compras públicas ni promoción de la participación de PYMES en los procedimientos de contratación.
- c. La Proveeduría no ha realizado acciones en procura de implementar la gestión orientada a resultados.

Cabe indicar, que la Gestión Financiera y Adquisiciones ha realizado acciones y prácticas importantes que contribuyen a la GpR como lo son: reuniones mensuales con el equipo de trabajo en donde se analiza el avance del programa de adquisiciones, entre otros temas, la actualización de la normativa interna sobre compras públicas según la nueva Ley General de Compras Públicas y su Reglamento, los proyectos de reducción de alquileres y adquisición de vehículos eléctricos. Sin embargo, se determina que no hay un conocimiento del modelo por parte de las personas encargadas y/o responsables.

La Ley General de Contratación Pública N° 9986, establece lo siguiente:

ARTÍCULO 20- Compra pública estratégica

Las contrataciones públicas servirán a la consolidación de políticas públicas tendientes al desarrollo social equitativo nacional y local y a la promoción económica de sectores vulnerables, a la protección ambiental y al fomento de la innovación.

La Autoridad de Contratación Pública definirá la política pública incorporando los planes de acción y los indicadores de medición, en la que se establezca la estrategia para incluir ventajas para las pymes por objeto y por regiones, así como para fomentar la participación de grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad, la protección al ambiente y el estímulo a la innovación.

La actividad contractual en que medien fondos públicos se definirá y desarrollará bajo la concepción de compra pública estratégica, reconociendo su carácter instrumental para el progreso económico y social y el bienestar general.

Las Normas de control interno para el Sector Público, establece lo siguiente:

1.9 Vinculación del SCI con la calidad *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben promover un compromiso institucional con la calidad y apoyarse en el SCI para propiciar la materialización de ese compromiso en todas las actividades y actuaciones de la organización. A los efectos, deben establecer las políticas y las actividades de control pertinentes para gestionar y verificar la calidad de la gestión, para asegurar su conformidad con las*

necesidades institucionales, a la luz de los objetivos, y con base en un enfoque de mejoramiento continuo.

4.1 Actividades de control. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad. (...)

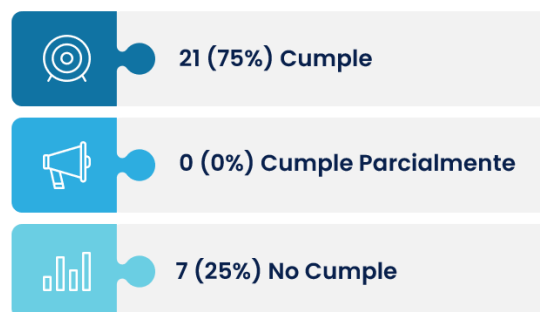
El Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica indica que: “(...) entre las mejoras que el BID plantea, producto de la evaluación, en términos de los sistemas de compras, se señala la necesidad de mejoras en la capacitación para la gestión de adquisiciones del sector público y el privado; pues indica que no se precisa de una estrategia planificada de mejora continua del Sector Público, ya que los esfuerzos son aislados por parte de las instituciones”

El IMAS, al establecer prácticas y acciones parcialmente vinculadas con las adquisiciones, se expone al riesgo de que se debilite el sistema de control interno y no se ajuste a los cambios que establece la Ley General de Contratación Pública N°9986 en cuanto a políticas públicas y la promoción económica o social.

2.5 Área temática gestión de programas y proyectos orientados a resultados

En la figura N.º7 se detallan las 28 acciones evaluadas para el área temática de Gestión de Programas y Proyectos; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:

Figura N°7. Resultados de Programas y Proyectos



El IMAS presenta aspectos de mejora para el área temática de Gestión de Programas y Proyectos para implementar el modelo de GpR, siendo los siguientes:

- En la Metodología de Gestión de Proyectos Grupales, no se observaron los mecanismos del análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.

- b. La vinculación de los programas y proyectos con la planificación institucional de corto, mediano y largo plazo no se realiza.
- c. Los indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos de los proyectos no se establecen.
- d. Para los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos no se evidencia que existan mecanismos de costeo unitario.
- e. Los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de programas y proyectos no son evaluados.
- f. Para la verificación de los procesos de calidad en la ejecución de los recursos no se cuenta con mecanismos formales para el control de calidad y producción de los programas y proyectos.

Cabe indicar que la Gestión de Programas y Proyectos ha realizado acciones y prácticas importantes que contribuyen a la GpR, tales como: la Metodología de Gestión de Proyectos Grupales, la vinculación de los programas y proyectos con la planificación institucional (PEI – POI) a nivel general, los proyectos de mejoramiento de vivienda son registrados en el banco de MIDEPLAN, en la formulación de proyectos se establece el cómo, para qué y donde se requieren los recursos y el cumplimiento del objetivo; plan de inversión de cada proyecto, la revisión, la aprobación y la evaluación. Sin embargo, se determina que no hay un conocimiento del modelo por parte de las personas encargadas y/o responsables.

El Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988 cita:

Artículo 6º-Contenido del Plan Nacional de Desarrollo. *El Plan Nacional de Desarrollo tendrá el siguiente contenido:*

d) Identificación de indicadores de eficiencia y eficacia, que brinden un sustento para el seguimiento del grado de cumplimiento de los programas y proyectos.

Artículo 71.-Aspectos generales. El proceso de evaluación de la ejecución presupuestaria consistirá en valorar los resultados físicos y financieros obtenidos por el órgano u ente respectivo, sobre la base de los objetivos y metas programadas. Para tal efecto, se considerarán los principios de eficiencia, eficacia, economía y calidad en los distintos programas y servicios públicos, así como los indicadores que se hubieran definido para medir los resultados de la gestión institucional y lograr la transparencia en la rendición de cuentas.

El Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N.º 43251-PLAN cita:

Artículo 4º-Definiciones. *Para el SNIP, los siguientes términos tendrán las definiciones y alcances que aquí se indican:*

e) Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP): Es un sistema de información referencial de proyectos de inversión pública de las entidades públicas, independientemente de la fase del ciclo de vida en que se encuentran los proyectos. El BPIP es administrado por la Unidad de

Inversiones Públicas de Mideplan, con el apoyo de las Unidades de Planificación Institucional, y constituye un componente del SNIP que provee información actualizada para la toma de decisiones en todo el ciclo de vida de los proyectos de inversión que presentan y ejecutan las entidades públicas.

f) Ciclo de vida: Se refiere al proceso de transformación o maduración que experimenta todo proyecto de inversión a través de su vida, desde la expresión de una idea de inversión hasta el aprovechamiento de los bienes o servicios generados en cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, según el tipo de proyecto. El ciclo de vida de un proyecto de inversión está conformado por fases y estas, a su vez, por etapas, a saber:

1. Fase de Preinversión: Comprende cuatro etapas, idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad; las cuales corresponden a la elaboración de los estudios de cada etapa.(...)

iii Prefactibilidad: En esta etapa se profundiza el estudio de las alternativas definidas y recomendadas en la etapa de perfil, tanto en los aspectos técnicos como económicos. Se recopila información de origen primario, es decir, información levantada específicamente para el proyecto, ya sea porque no existe información secundaria o porque la existente se encuentra desactualizada o no es confiable. Esto se realiza a través de estudios de campo, entrevistas o estudios específicos. Si la información recopilada en esta etapa es suficiente se puede pasar directamente a la etapa de diseño.

iv Factibilidad: Esta etapa se ejecuta si al finalizar el estudio de prefactibilidad se concluye que la información recopilada es insuficiente para tomar la decisión de pasar directamente a la etapa de diseño. Esto podría darse por los siguientes motivos: Incertidumbre en la estimación de los beneficios del proyecto, por lo que se requiere profundizar algunos de los aspectos que determinan su cuantificación, por ejemplo, variables asociadas a la demanda (cantidad demandada o disposición a pagar) o incertidumbre en la estimación de los costos de inversión del proyecto, por lo que se requiere profundizar el estudio técnico y analizar en mayor detalle los costos. (...)

h) Evaluación ex-ante: Es la valoración del proyecto realizada por la institución responsable a partir del análisis de mercado, técnico, ambiental, de riesgo, financiera o de costos y económico social, que se realiza antes que el proyecto inicie con la fase de inversión.

i) Evaluación durante: Es realizada a lo largo de la etapa de ejecución, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los estándares definidos según el tipo de proyecto, donde se incluyen como mínimo aspectos relacionados con la calidad de los materiales y procesos constructivos, tiempo y costos del proyecto, para detectar y solucionar dificultades de programación, administración, calidad y control. (...)

k) Evaluación ex - post de Efecto: En esta evaluación se valorizan los cambios originados por el proyecto en el área de influencia y/o población meta a partir del problema que originó el proyecto y los objetivos establecidos desde la evaluación ex -ante del proyecto. Existen 2 tipos de evaluación de efecto; evaluación de efecto a corto plazo que se desarrolla a partir de un año de iniciada la etapa de operación del proyecto hasta el año 3 de funcionamiento, y evaluación de

efecto a mediano plazo, a partir del tercer año de la puesta en operación del proyecto de inversión pública hasta el año 5.

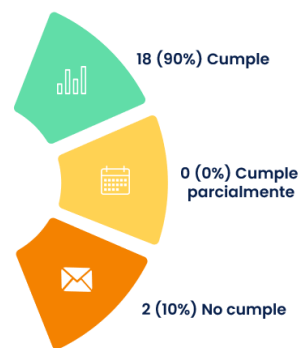
l) Evaluación ex -post de Impacto: La evaluación ex post de largo plazo o de impacto, valora los cambios generados de manera directa o indirecta por el proyecto de inversión pública en el largo plazo, como mínimo 5 años después de la puesta en operación del proyecto. Toma en consideración los cambios y transformaciones en las condiciones de los distintos beneficiarios del proyecto, así como en el área de influencia del mismo.

El IMAS, presenta debilidades en los mecanismos de control en las fases de los proyectos que desarrolla, lo cual expone al riesgo de que estos fracasen y no cumpla con el objetivo esperado.

2.6 Área temática de seguimiento y evaluación de los resultados institucionales

En la figura N.º8 se detallan las 20 acciones evaluadas para el área temática de Seguimiento y Evaluación; del resultado obtenido se analizan las que presentan la condición de parcialmente y no cumplidas, que se detallan a continuación:

Figura N°8. Resultados de Seguimiento y Evaluación



El IMAS posee aspectos de mejora para el área temática de Seguimiento y Evaluación siendo el siguiente:

- a. Fortalecer las competencias técnicas y habilidades capacitando al personal responsable en los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la gestión por resultados.

Cabe indicar, que el IMAS en el área temática de Seguimiento y Evaluación ha realizado acciones y prácticas importantes que contribuyen a la GpR, al tomar decisiones con base en los resultados del seguimiento y la evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales.

A pesar de lo anterior, la persona encargada de capacitaciones de Desarrollo Humano indicó a esta Auditoría Interna, que no se ha realizado ninguna capacitación que se relacione con las competencias técnicas y habilidades del personal responsable de los procesos de seguimiento y evaluación.

El Reglamento Orgánico del Instituto Mixto de Ayuda Social estipula:

Artículo 32°-Corresponderá al (la) Gerente General lo siguiente:

i) Ejecutar las acciones necesarias para lograr el adecuado desarrollo del capital humano a través de la ejecución de programas de formación y capacitación, generación de la carrera administrativa y demás instrumentos o técnicas que permitan la superación de los funcionarios para el logro de los fines institucionales; en el marco del plan de capacitación y formación u otra normativa aprobada por el Consejo Directivo.

El IMAS al no capacitar a las personas responsables del seguimiento y evaluación para la GpR, se expone al riesgo de la probabilidad de que se estén dando situaciones que no sean atendidas oportunamente y que afecten los resultados esperados.

3. CONCLUSIONES

El IMAS en los Informes de POI-POGE, Informe Final de Seguimiento y Evaluación del PEI, Informe de Evaluación y Resultados de la Ejecución Presupuestaria, Informe de Liquidación Presupuestaria, Informes Financieros, Informe de labores del Programa de Protección y Promoción Social, Informe de Ejecución del Programa Anual de Adquisiciones (PAA) y de Gestión del proceso de Contratación Administrativa, Informe de Proceso de Rendición de Cuentas de las Áreas Regionales de Desarrollo Social, entre otros; incluyen aspectos de forma aislada de las áreas temáticas de gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, seguimiento y evaluación que conforman el modelo de GpR.

Si bien, la Institución ha realizado esfuerzos para incorporar en la planificación algunos temas como el valor público, plurianualidad, teoría del cambio y teoría de programas, entre otros; se observa que presentan debilidades en el conocimiento del modelo de GpR, que implica posibles cambios en la estructura organizacional y de operación, de manera que se logren los productos, efectos e impactos esperados; lo anterior, por ser un tema relativamente nuevo, se debe elaborar una estrategia con el propósito de tener una adopción exitosa y gradual, que promueva la eficiencia, la eficacia, la efectividad, transparencia y la rendición de cuentas.

4. RECOMENDACIONES

Disposiciones legales sobre recomendaciones

Esta Auditoría Interna respetuosamente se permite recordar a los titulares subordinados a los cuales se dirigen las siguientes recomendaciones, que disponen de diez días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de este informe, para ordenar la implantación de las mismas, de conformidad con lo preceptuado por los artículos 36 de la Ley General de Control Interno, N° 8292. Al respecto, se estima conveniente transcribir a continuación, en lo de interés, lo que disponen los artículos 12, 36, 38 y 39 de la Ley N° 8292:

Artículo 12._Deberes del jerarca y los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes: /.../c) Analizar e implementar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que corresponda./...

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 administrativa. 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 (...).

A LA GERENCIA GENERAL

4.1 Conformar y oficializar un equipo de trabajo en donde se nombre una persona encargada de participar, coordinar, supervisar, informar periódicamente y dar seguimiento a la elaboración e implementación de la estrategia para la aplicación del enfoque de gestión para resultados en la consecución de objetivos institucionales (IMAS, SINIRUBE y Empresas Comerciales). Comunicar a la Auditoría Interna la conformación del equipo de trabajo oficializado.

(Ver punto 2.1)

4.2 Diseñar, implementar y oficializar mediante la aprobación del Consejo Directivo la estrategia del enfoque de gestión para resultados para cada una de las áreas temáticas (gobernanza, planificación, presupuesto, gestión financiera y adquisiciones, gestión programas y proyectos y seguimiento y evaluación), que involucre al menos para cada una de estas áreas lo siguiente: **(Ver punto 2.1)**

4.2.1 Gobernanza (Ver punto 2.1):

- a. La definición y la asignación de las personas responsables.
- b. El mapeo de los procesos y las personas responsables para la implementación.
- c. El plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronogramas.
- d. Los riesgos asociados a la implementación.
- e. La comunicación de la estrategia y los planes de acción entre los niveles responsables de coordinación y aprobación.
- f. Los mecanismos de coordinación para el cumplimiento de la estrategia entre los niveles de oficinas centrales, direcciones regionales, órganos desconcentrados y entes rectores de la GpR (MIDEPLAN¹¹-MIHHAC¹²).
- g. La capacitación en el personal sobre el conocimiento, dominio y técnicas de GpR.
- h. Los mecanismos de participación, seguimiento y evaluación del avance en la implementación en los siguientes niveles: oficinas centrales, direcciones regionales, órganos desconcentrados y entes rectores de la GpR (MIDEPLAN-MIHHAC).
- i. Mecanismos para la rendición de cuentas del avance de la implementación del modelo de GpR.
- j. Mecanismos para la toma de decisiones con base en la rendición de cuentas sobre los avances de la implementación del modelo de GpR.
- k. Mecanismo para dar seguimiento a la estrategia.
- l. Valor público.
- m. Entre otros.

¹¹ Ministerio de Planificación y Política Económica.

¹² Ministerio de Hacienda.

4.2.2 Planificación (Ver punto 2.2):

- a. Las necesidades de la población objetivo que estén subdivididas en periodos de corto mediano y largo plazo.
- b. Establecer los mecanismos que midan los impactos de los productos brindados en la población objetivo.
- c. Para la toma de decisiones oportunas se requiere definir y normar de forma detallada los aspectos que se deben considerar para la planificación basada en resultados.
- d. Medir los impactos para atender las necesidades de la población objetivo en la planificación, seguimiento y evaluación de los resultados esperados.
- e. Elaborar mecanismos de mejora continua para la planificación de los resultados esperados y la definición de valor público.
- f. Incluir en la rendición de cuentas de planificación el análisis de las capacidades y competencias institucionales subdivididas en periodos de corto, mediano y largo plazo para atender las necesidades de la población objetivo.
- g. Seguimiento.
- h. Toma de decisiones con base en el seguimiento y evaluación de resultados.
- i. Mecanismos de gestión de riesgos.
- j. Entre otros.

4.2.3 Presupuesto (Ver punto 2.3):

- a. Acciones para que las personas funcionarias se capaciten y actualicen en materia de presupuesto por resultados.
- b. Proyecciones plurianuales de la gestión financiera y su rendición de cuentas.
- c. Alinear en la medida que se pueda los sistemas informáticos institucionales con la GpR.
- d. Alinear el programa de adquisiciones con la GpR.
- e. En el sistema de estimación de costos para los productos finales planificados que involucre al menos lo siguiente:
 - i. Costos directos e indirectos.
 - ii. Definir y determinar los elementos a considerar para los costos.
 - iii. Comunicar de forma periódica la estimación de los costos a las partes interesadas internas.
 - iv. El proceso de monitoreo frecuente de los cambios del entorno con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos.
 - v. El proceso de la toma de decisiones que incluya la estimación de costos y el monitoreo de los cambios en el entorno.
 - vi. El mecanismo de mejoramiento continuo del sistema de costos de forma sistematizada (ordenado y siguiendo una estructura lógica).
- f. Entre otros.

4.2.4 Gestión Financiera y Adquisiciones (Ver punto 2.4):

- a. Los mecanismos que se utilizan para determinar la vinculación entre el plan de adquisiciones y los objetivos estratégicos institucionales.
- b. Los mecanismos de control para que la Institución gestione las compras públicas en donde se promuevan la consolidación de las políticas y el desarrollo en la promoción del desarrollo social, la promoción de la inclusión social, la promoción de la sostenibilidad ambiental, la promoción de la innovación de las compras públicas y la promoción de la participación de PYMES en los procedimientos de contratación.
- c. Las acciones en procura de implementar la gestión orientada a resultados en la Proveeduría.
- d. Realizar y dejar evidencia de las reuniones periódicas sobre seguimiento y evaluación.
- e. Actualizar la normativa interna en los casos que corresponda.
- f. Elaborar e implementar proyectos para aumentar eficacia y eficiencia.
- g. Entre otros.

4.2.5 Gestión de Programas y Proyectos (Ver punto 2.5):

- a. Los mecanismos para elaborar el análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.
- b. La vinculación de los programas y proyectos con la planificación institucional de corto, mediano y largo plazo.
- c. Los indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos de los proyectos.
- d. Los mecanismos de costeo unitario para los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos.
- e. Los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de programas y proyectos.
- f. Los mecanismos formales y estandarizados para los procesos de calidad y producción en la ejecución de los recursos de los programas y proyectos.
- g. Actualizar la normativa interna en los casos que corresponda en los programas y proyectos.
- h. Mecanismo de control en el cual se valide la inclusión de los proyectos en el banco de MIDEPLAN.
- i. Entre otros.

4.2.6 Seguimiento y Evaluación (Ver punto 2.6):

- a. Fortalecer las competencias técnicas y habilidades capacitando al personal responsable en los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la gestión por resultados.
- b. Efectuar la toma de decisiones con base en los resultados de seguimiento y evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales.
- c. Entre otros.

5. PLAZOS DE RECOMENDACIONES

Para la implementación de las recomendaciones del informe, fueron acordados con la Administración (titulares subordinados correspondientes) los siguientes plazos y fechas de cumplimiento:

N° Recomendación	Plazo (Meses) estimado	Fecha Cumplimiento estimado
4.1	1 mes	30 de setiembre del 2023
4.2	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.1	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.2	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.3	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.4	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.5	6 meses y medio	30 de marzo del 2024
4.2.6	6 meses y medio	30 de marzo del 2024

Hecho Por:

Revisado Por:

Marco Porras Sequeira
Profesional de Auditoría

Sandra Mariño Avendaño
Coordinadora de la Unidad de
Gestión Financiera-Operativa

Aprobado Por:

Marianela Navarro Romero
Auditora General

AUDITORIA INTERNA
SETIEMBRE, 2023