

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN  
PROCESO DE EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA

**Evaluación**  
**Plan Operativo Institucional Anual**  
**Gestión de Normalización y Servicios de**  
**Apoyo**  
**Año 2019**

*Diseñado por:*

**Edgar Zúñiga Soto**

*Febrero, 2020*

## Indice

Contenido	Pág.
I. Presentación.....	3
II. Objetivos de la Evaluación.....	4
III. Opción Metodológica.....	5
IV. Análisis de Resultados.....	8
V. Conclusiones .....	35
VI. Recomendaciones .....	36

## I. Presentación

El objetivo del estudio de evaluación de este plan se orienta a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por las unidades de la institución, en el Plan Operativo Institucional Anual 2019 y su aporte al Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

Esta evaluación obedece a requerimientos de la Contraloría General de la República, en sus diferentes lineamientos, como lo son Ley de Administración Financiera y el Presupuesto Público No. 8131, en su artículo 55 y los artículos 72 y 74 de su Reglamento, los cuales establecen a la institución la obligatoriedad de elaborar informes de gestión de resultados y rendición de cuentas.

El presente documento corresponde a uno de los más importantes, al tomar como objeto de estudio el Plan Operativo Institucional Anual 2019, conocido por sus siglas como POIA, dentro del documento se presentan una valoración del nivel de cumplimiento de las metas planificadas para el periodo 2019, se analizan los factores de éxito, puntos críticos y limitaciones encontradas durante el proceso de ejecución de la evaluación; que permitan definir las medidas correctivas que garanticen el éxito de las metas programadas, de cada gestión.

El presente informe corresponde a los resultados de la Gestión de Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), donde se detecten las principales desviaciones y posibles alternativas para mejorar la gestión futura de cada programa, en esto radica el principal resultado a obtener con el ejercicio de la evaluación.

La Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), está conformada por las siguientes unidades:

- Unidad Coordinadora de GNSA (UCGNSA).
- Unidad de Archivo Central Institucional (UACI).
- Unidad de Compras Institucionales (UCI).
- Unidad de Recursos Financieros (URF).
- Unidad de Recursos Humanos (URH).
- Unidad de Recursos Materiales (URMA).

## II. Objetivos de la evaluación

### 2.1. Objetivo General:

Medir la eficacia de las unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), es decir, en la ejecución del Plan Operativo Institucional Anual correspondiente al año 2019, para valorar información básica necesaria que permita retroalimentar los procesos de toma de decisiones en materia de planificación, administración y ejecución del Plan-Presupuesto de las unidades adscritas a esta gestión.

### 2.2. Objetivos específicos:

2.2.1. Identificar los resultados físicos obtenidos por cada unidad, y su relación con los objetivos y metas que se propusieron alcanzar.

2.2.2. Determinar las principales variaciones observadas en la ejecución física y presupuestaria, así como sus posibles causas, para efectos de discernir las medidas correctivas necesarias a aplicar en años siguientes.

### III. Opción Metodológica

Lo que persigue esta evaluación es el identificar los resultados alcanzados en el año 2019, por esto, asume un carácter descriptivo, basándose en información en su mayoría de tipo cuantitativa. Por lo que se presenta una comparación entre los indicadores y metas programadas así como de los resultados alcanzados con la ejecución de las actividades propias de cada unidad o centro de costo.

Las principales fuentes de información que se utilizaron para la obtención de insumos claves del estudio, se enumeran a continuación:

- Documento Plan Operativo Institucional Anual 2019.
- Documentación aportada por las diferentes unidades, a efectos de demostrar físicamente los productos alcanzados (evidencias).
- Información registrada por cada unidad, en el Sistema Estadístico Monitoreo de Servicios (SEMS), en el módulo diseñado para tales efectos. La información registrada por las unidades consiste en: datos relacionados con la producción física en cada indicador, limitaciones o factores de éxito según el desempeño alcanzado en las metas, listado de productos o servicios ejecutados en el año y sus evidencias, así como información sobre las causas de ejecución presupuestaria anual, con énfasis en aquellas partidas con nivel de ejecución inferior al 85%.
- Funcionarios claves de las unidades en estudio, generalmente el encargado o jefe de cada una de éstas, así como aquellos que se consideró necesario involucrar.

La persona encargada de evaluar programó una reunión con cada unidad o dependencia donde se revisó las respuestas ofrecidas en el módulo de “Seguimiento a Planes” del SEMS y se procedió a la verificación de la documentación que respaldaba las afirmaciones o resultados enunciados.

Una vez compilada la información, se procedió a su revisión y procesamiento, para efectos de la elaboración de cuadros, plantillas y el respectivo análisis de cumplimiento de metas.

Finalmente, se procedió con la elaboración del presente informe de resultados de la evaluación del POIA 2019.

A continuación se enuncian los principales aspectos que metodológicamente, orientaron el proceso de la evaluación:

**a. Población de la evaluación**

Todas aquellas unidades de la Gestión, a las cuales se les atribuye objetivos y metas en el Plan Operativo Institucional Anual 2019.

**b. Fuentes de Información**

La principal fuente de información la constituyó las personas funcionarias claves de las unidades en estudio, generalmente la persona encargada o jefatura de cada una de éstas, así como aquellos que se consideró necesario involucrar.

**c. Variables de la Evaluación**

- Grado de cumplimiento de las metas e indicadores de la Gestión basado en la revisión de las evidencias físicas.
- Causas que provocaron desviaciones significativas en los niveles de cumplimiento de las metas.
- Nivel de ejecución presupuestaria alcanzado y efectos en la consecución de las metas físicas.
- Principales resultados y logros alcanzados por cada unidad.

**d. Instrumentos de recolección de datos**

El principal instrumento de recolección de información lo representa el Módulo del SEMS, denominado “Seguimiento a planes institucionales”, en el cual cada unidad registró la información correspondiente a cada indicador. El periodo de registro de datos fue al 20 de diciembre del año 2019. Además se cuenta con el reporte de evidencias revisadas por la persona evaluadora, al momento de la visita a cada unidad.

**e. Periodo de la Evaluación: Año 2019.**

**f. Rangos para clasificar los resultados alcanzados en las metas:**

Para la evaluación final o de cierre del periodo, la clasificación correspondiente sería la siguiente:

- Metas cumplidas: aquellas que alcanzaron porcentajes entre 90 al 125%.

- Metas parcialmente cumplidas: aquellas con porcentajes de cumplimiento ubicado en el rango de 50,0% al 89,0%.
- Metas incumplidas: son aquellas cuyos porcentajes de cumplimiento inferiores al 50,0%.

Siempre es importante señalar si hubo indicadores con niveles de ejecución mayores al 125%, ya que la sobre ejecución es una discrepancia al igual que los incumplimientos.

## IV. Análisis de resultados

### Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA)

Nº de unidades que la integran: 6

Porcentaje de ejecución presupuestaria: 68,7%

Nº metas programadas: 30

Nº metas cumplidas: 24

Nº metas cumplidas parcialmente: 5

Nº metas no cumplidas: 1

Principales productos o servicios ofrecidos en el año:

- ❑ El porcentaje de abastecimiento institucional se ubica en un 97%, y se resalta la implementación progresiva del sistema integrado de compras públicas (SICOP), lo cual permitió adjudicar alrededor de un 80,5% de las líneas promovidas.
- ❑ Se han ejecutado 96 actividades del plan de trabajo del sistema de información Financiera, así como un 69% de recaudación en el (cobro administrativo).
- ❑ 5 programas de inducción de nuevo personal ejecutados con 54 personas participantes. Así como la ejecución del plan anual de capacitación del personal de acuerdo a los diagnósticos de necesidades tramitados por las unidades.
- ❑ En cuanto al mejoramiento de edificaciones realizadas: están 1. remodelación de baterías sanitarias CF Mora. 2. Remodelación de comedor de CF Naranjo 3. Construcción remodelación del proceso de servicios generales, además de la implementación de un módulo dentro del SICOVE que permite elaborar el rol automatizado.
- ❑ La unidad de Archivo reporta 20 metros tratamiento archivístico.

#### Aportes al Plan Estratégico Institucional:

Poseen 3 indicadores tácticos en el PEI, no obstante, no son parte del POIA.

#### Productos o servicios PEI ofrecidos en el año:

- ❑ Los indicadores se relacionan con el Plan de ampliaciones, construcciones y mejoras; el Plan quinquenal de mantenimiento integral de infraestructura y el aumento en el uso del SICOP para compras en línea. El desempeño en estos indicadores fue satisfactorio.

#### Cumplimiento de objetivos definidos para el año:

A nivel general la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, logra que de sus 6 unidades, 4 cumplieran metas planificadas totalmente. Lo que permite analizar que los objetivos operativos previstos para el año, se realizaron, entre ellos:

La mejora en los procesos de compra mediante el SICOP, la homologación de los códigos institucionales, la información financiera para la toma de decisiones, la implementación de mecanismos ágiles en la recuperación de la cartera de patronos morosos, la atención de la brecha de las competencias del personal, el resguardo del patrimonio institucional con instancias internas y externas, realizar las acciones de mantenimiento en edificaciones, así como aquellos proyectos de inversión que permitan una mejora en el servicio que brinda la institución.



Cómo se podrá observar a continuación los resultados por indicador, según nivel de cumplimiento de metas e indicadores año 2019, para cada unidad adscrita:

**Unidad Coordinadora de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo GNSA**  
**Meta Presupuestaria: 2242.**

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta anual y clasificación
Porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores POIA de las Unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo.	90%	101%	$101/90*100=112\%$	112% meta cumplida

Como se observa la Unidad Coordinadora logra un cumplimiento efectivo del indicador que tiene a cargo relacionado con las unidades adscritas.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada indicador según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
105	Porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores POIA de las Unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo.	Se han logrado debido al seguimiento constante y periódico de los POIA de las unidades adscritas a la GNSA, con informes mensuales, así como la planificación, desarrollo, ejecución y cumplimiento de las metas.

Como factor de éxito, se menciona el seguimiento constante y periódico de los POIA de cada una de las unidades adscritas a la GNSA, mediante informes mensuales, importante resaltar la madurez de las unidades adscritas en el ajuste de los indicadores y el desarrollo de la planificación, ejecución y cumplimiento de las metas programadas.

**Unidad Archivo Central Institucional.  
Meta Presupuestaria: 2247.**

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta y clasificación
Cantidad de metros lineales del patrimonio documental del Instituto que se le aplicó el tratamiento archivístico.	20	20 metros lineales.	$20/20*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de personas funcionarias que administran información, capacitadas por UACI en gestión documental.	30	34 personas capacitadas.	$30/34*100=113\%$	113% meta cumplida
Cantidad de archivos de gestión auditados.	20	20 archivos auditados	$20/20*100=100\%$	100% meta cumplida

Esta unidad logró un resultado positivo al cumplir las metas determinadas, de manera efectiva respecto de la evaluación ejecutada.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada meta asumida según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
106	Cantidad de metros lineales del patrimonio documental del Instituto que se le aplicó el tratamiento archivístico.	Se logró un total de 20,1 metros lineales de tratamiento archivístico, los mismos se encuentran clasificados orgánicamente, en total se atendieron 56 ubicaciones entre las cuales se destacan: Núcleo Metal Mecánica, Procesos Artesanales, Textil, Turismo, Presidencia Ejecutiva entre otros.
107	Cantidad de personas funcionarias que administran información, capacitadas por UACI en gestión documental.	34 personas capacitadas en materia de gestión de documentos, entre las personas capacitadas, las mismas pertenecían a las siguientes dependencias: Secretaria Técnica de JD, Cooperación Externa, Auditoria Interna, Planificación y Evaluación, Registro Estudiantil, Proceso de Biblioteca entre otros, durante este periodo no se atendieron unidades regionales ni núcleos tecnológicos.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
108	Cantidad de archivos de gestión auditados.	Los productos se han ido obteniendo conforme se han realizado las auditorías 1- Proceso Soporte Administrativo (archivo expedientes activos) 2- Proceso Dotación, 3- Proceso Soporte Administrativo (archivo expedientes inactivos) 4- Contraloría de Servicios, 5- Asesoría Control Interno, 6- Asesoría Comunicación, 7- Asesoría Calidad, 8- COOPEX, 9- APIEG, 10- Unidad Regional Chorotega –varios- (dirección, Proceso Financiero Contable, Proceso Servicio al Usuario, Centro Regional Polivalente de Liberia, Proceso Almacén); 15- Proceso de Servicios Generales, 16- Unidad de Servicio al Usuario y 17- Proceso de Intermediación de Empleo.

Como factores de éxito de esta unidad para lograr los objetivos están:

- Plan de trabajo 2019 ejecutado según lo establecido, en el cual se definió trabajar dos metros lineales de febrero a noviembre, para un total de 20 metros, así como el recurso humano comprometido con la meta establecida.
- Plan de trabajo ejecutado, ejecución de la segunda parte de la capacitación en el último trimestre del año.
- Se sigue el plan de trabajo, estas auditorías estaban contempladas para el segundo semestre y al mes de diciembre se han desarrollado las 20 previstas.

**Unidad de Compras Institucionales**

**Meta Presupuestaria: 2246.**

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta y clasificación
Porcentaje de avance en el nivel de abastecimiento institucional.	90%	La unidad estima que el indicador se encuentra en un 97% de abastecimiento.	No se cuenta con los datos absolutos, pero si cuentan con porcentaje de abastecimiento realizado.	97% meta cumplida
Cantidad de almacenes automatizados	1	0	0	meta incumplida
Cantidad de pruebas selectivas aplicadas a inventarios.	85	85 pruebas selectivas	$85/85*100=100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje de trámites promovidos por SICOP a nivel institucional para agilizar los procesos.	75%	601 trámites	$601/1353*100=44,4*100/75=59\%$	59% meta parcialmente cumplida
Porcentaje de solicitudes de bienes y servicios tramitados.	100%	18.824 tramitadas	$18.824/18.889*100=100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje en la adjudicación de líneas de bienes y servicios.	80%	15.400 líneas adjudicadas	$15.400/19.105*100=80,6*100/80=101\%$	101% meta cumplida
Porcentaje de trámites adjudicados en tiempo estipulado.	80%	2.209 trámites adjudicados	$22.09/2.435*100=90,7*100/80=113\%$	113% meta cumplida
Porcentaje de códigos institucionales homologados a la nomenclatura SICOP	90%	6.090 códigos homologados	$6.090/6.090*100*100/90=111\%$	111% meta cumplida

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta y clasificación
Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados.	100%	15	$15/17*100=88\%$	88% meta parcialmente cumplida

La Unidad de Compras cumplió con seis de nueve metas establecidas, dos quedaron parcialmente cumplidas y una no cumplida, que está relacionada a la automatización de Almacenes.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada meta asumida según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
109	Porcentaje de avance en el nivel de abastecimiento institucional.	El uso de carteles por demanda, permite que se cuente con materiales para SCFP de una manera más ágil. Las labores realizadas por las personas encargadas de almacenes institucionales, tanto en coordinación dentro del almacén, como en los procesos de alisto y entrega de materiales.
110	Cantidad de almacenes automatizados	Se espera promover la licitación a finales de este año, para poder en el 2020 ejecutar el proyecto de automatización, esto para inventarios administrativos y almacenes institucionales.
111	Cantidad de pruebas selectivas aplicadas a inventarios.	A la fecha se han aplicado un total de 85 pruebas selectivas, cada una con su respectivo informe, en cumplimiento de la normativa vigente, estas pruebas selectivas abarcan la totalidad de dependencias de sede central, entre ellas: Gerencia General, Gestión Administrativa, Núcleos Tecnológicos y Gestión de Tecnologías de Información.
112	Porcentaje de trámites promovidos por SICOP a nivel institucional para agilizar los procesos.	Los trámites que más se realizan están relacionados con equipos, servicios, y los materiales que ocupa la institución a nivel general. Las compras que fueron promovidas por el SIREMA, fueron contrataciones que en ese momento el código no estaba homologado a SICOP, y con el fin de poder promover la compra, se determinó realizarla por SIREMA, de esta forma, se estaría evitando un desabastecimiento.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
113	Porcentaje de solicitudes de bienes y servicios tramitados.	A la fecha, se han tramitado por medio del SIREMA un total de 18.824 solicitudes de compra de las 18.899 digitadas, el restante de 75 solicitudes están en espera de ser tramitadas por el proceso de adquisiciones.
114	Porcentaje en la adjudicación de líneas de bienes y servicios.	La implementación progresiva del sistema integrado de compras públicas (SICOP), permitió adjudicar alrededor de un 80,5% de las líneas promovidas
115	Porcentaje de trámites adjudicados en tiempo estipulado.	De un total de 2435 trámites adjudicados, 2209 se han adjudicado en tiempo y forma; Con el uso de SICOP, los plazos en la ejecución son más rápidos, lo que permite que se adjudique en el tiempo estipulado.
116	Porcentaje de códigos institucionales homologados a la nomenclatura SICOP	6090 códigos del SIREMA a homologar bajo nomenclatura SICOP han sido tramitados.
117	Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados.	El logro al 100% de este indicador no fue posible ya que las dos últimas supervisiones fueron trasladadas al periodo 2020, debido a que el personal del Proceso Contratación de Servicios de Capacitación, tenía que responder estudios de razonabilidad de precios de las unidades regionales, relacionado con el proyecto ABI, así como recursos de objeción, y apelación, entre otros.

Como factores de éxito de esta unidad para lograr los objetivos están

- Se presenta principalmente con el uso de carteles por demanda, lo que permite que se cuente con materiales para SCFP de una manera más ágil, también las labores realizadas por las personas encargadas de almacenes institucionales, tanto en coordinación dentro del almacén, como en los procesos de alisto y entrega de materiales.
- El cumplimiento se logra por la calendarización y seguimiento realizado desde inicios de año, lo que permite que este indicador se cumpla en tiempo y forma, dicho cronograma abarca pruebas selectivas administrativas y de almacén; el éxito además, se debe a un alto involucramiento de las personas funcionarias de proceso de Programación y Control de Operaciones, que permite año con año cumplir con este indicador.
- Tramitar las solicitudes de bienes y servicios generadas en el SIREMA en el menor tiempo posible, al ser un trámite realizado por medio de un sistema informático, permite más agilidad, una vez que el proceso de adquisiciones reciba por parte del centro de costo la justificación de compra, se notifica a programación y control para que trámite la solicitud y genere la reserva presupuestaria.

- La implementación progresiva del sistema integrado de compras públicas (SICOP), permitió adjudicar alrededor de un 80,5% de las líneas promovidas, el uso de SICOP, permite que participen mayor cantidad de proveedores, además que las especificaciones técnicas de los productos a comprar son más estandarizadas, esto por el proceso de homologación realizado entre el INA Y SICOP.
- La reducción en los tiempos en cada uno de los trámites realizados tanto por la unidad, como de las unidades involucradas en el proceso de compra, además un alto grado de responsabilidad y eficiencia en los procesos de adquisiciones, por último, con la implementación de SICOP, los tiempos de ejecución de cada uno de los trámites ha disminuido, lo que permite que se adjudique en tiempo, a continuación, se detallan las actividades que han permitido el éxito de este indicador: cumplimiento de tiempos internos trámite de justificación de compra por medio del SIREMA cumplimiento de tiempos en estudios técnicos y/o estudios legales y uso de la plataforma SICOP.
- El seguimiento a los códigos pendientes de homologar ha permitido alcanzar el 100% de los códigos homologados a SICOP, para el logro de este indicador, esta unidad reforzó con más personal al proceso de programación y control de operaciones, que es el que realiza esta tarea. Además, un alto involucramiento del personal de SICOP que nos ha colaborado en esta tarea, otra de las mejoras que se aplicaron para que el proceso de homologación fuera más eficiente, fue la habilitación a las personas técnicas usuarias en un módulo de pre solicitud de códigos, lo que permitió agilizar el proceso.

Esta unidad indica que el indicador “Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados”, se cumple parcialmente aun cuando no se tiene el personal suficiente, se logró supervisar la mayor cantidad de contratos en ejecución, los dos contratos que no fue posible supervisar en el 2019, serán las primeras revisiones del periodo 2020.

Si bien es cierto los resultados de esta unidad fueron positivos, se mencionan aspectos que se proponen mejorar, que se detallan a continuación.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Como se indicó en el semestre anterior, no había un acuerdo concreto entre las partes, para este avance, ya se tomó la decisión de no solo automatizar los almacenes, sino también los inventarios administrativos, todo bajo una sola tecnología y una solución informática.	Falta de una herramienta tecnológica y tecnología actual.	Agilizar las labores necesarias con la GNSA para la asignación del contenido presupuestario.
Homologación de códigos a nomenclatura SICOP, lo que permite promover una mayor cantidad de trámites por este sistema.	Al realizar una compra por medio del SICOP, primeramente se debe homologar el código institucional "SIREMA" a un código bajo la nomenclatura.	Darle seguimiento a los códigos pendientes de entregar por parte del SICOP al INA, por parte del PPCO.
Falta de ofertas por parte de los proveedores.	Al no tener ofertas por parte de los proveedores, ha ocasionado que 1.578 líneas sean declaradas como infructuosas.	Se estima que el uso de SICOP, permita un mayor número de proveedores, finalizadas las homologaciones, se aumentaran, los trámites promovidos por esta plataforma.
Oferta de los proveedores no cumplen técnicamente con lo requerido.	737 líneas son las declaradas infructuosas, debido a que las ofertas no cumplen técnicamente.	Se estima que el uso de SICOP, permita un mayor número de proveedores, finalizadas las homologaciones, se aumentaran los trámites promovidos por esta plataforma.
Personal insuficiente para atender la totalidad de supervisiones de contratos de capacitación, a aquellas empresas que contrata el INA, para que estos procesos de contratación cumplan, en cuanto a equipamiento, aulas, e infraestructura.	Actualmente, el Proceso de Contratación cuenta con 3 plazas pendientes de nombrar, dos de ellas están incluidas en el concurso interno 01-2019, y una de ellas está pendiente por estudio de cuadros de reemplazo, dos de estas plazas fueron por personas jubiladas en este año, se cita: la persona encargada del proceso y la asistente administrativa.	Seguimiento al cronograma de supervisiones del proceso.



Unidad de Recursos Financieros  
Meta Presupuestaria: 2244.

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta anual y clasificación
Cantidad de informes contables y presupuestarios emitidos según cronograma.	33	33 informes	$33/33*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de conciliaciones de todas las operaciones contables y presupuestarias de ingresos y gastos realizadas según el plazo establecido.	12	12 conciliaciones	$12/12*100=100\%$	100% meta cumplida
Tasa de recaudación (cobro administrativo).	69%	₡932449833 colones recaudado	$₡932449833/₡1363600918*100=68*100/69=99\%$	99% meta cumplida
Porcentaje de pagos realizados en el plazo establecido.	95%	2.295 pagos realizados	$2295/2324*100=98,7*100/95=104\%$	104% meta cumplida
Porcentaje de avance en la ejecución del Proyecto del SIF OAP-URF-01-2017.	55%	96 actividades de 110	$96/110*100=87,2*100/55=159\%$	159% meta sobre cumplida

La Unidad de Recursos Financieros consiguió cumplir sus cinco metas de manera efectiva, una de éstas presenta un sobrecumplimiento, por lo que deberán realizarle los ajustes correspondientes para el siguiente año.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada meta asumida según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
124	Cantidad de informes contables y presupuestarios emitidos según cronograma.	Informes contables, se han realizado doce informes contables, se ha realizado un informe de estados comentados, se ha realizado un informe de cierre, adicionalmente se incluyen dos informes de auditorías realizadas en el periodo, las cuales se contratan y coordinan por la unidad, todo al corte de noviembre 2019.
125	Cantidad de conciliaciones de todas las operaciones contables y presupuestarias de ingresos y gastos realizadas según el plazo establecido.	12 conciliaciones de cuentas liquidas contables presupuestarias, con corte al mes de noviembre 2019 (1 por mes de diciembre 2018 a noviembre 2019).
126	Tasa de recaudación (cobro administrativo).	El monto recaudado en cuotas asciende a ¢932.449.833,33 y el monto facturado a ¢1.363.600.918,47 el porcentaje de recaudación a la fecha es de un 68,4% que corresponde a un cumplimiento de un 99% de la meta, al cierre de periodo (diciembre).
127	Porcentaje de pagos realizados en el plazo establecido.	De los 2.324 pagos computados que cumplen con todos los requisitos y no presentan problemas en sistemas, se logra atender 2.295 pagos dentro de la meta establecida lograda la satisfacción del cliente.
128	Porcentaje de avance en la ejecución del Proyecto OAP-URF-01-2017.	Se han ejecutado 96 actividades (diagnóstico, requerimientos, desarrollo, pruebas preliminares) de 110 que se reprograman para el periodo con corte al mes de noviembre 2019.

Como factores de éxito de esta unidad para lograr los objetivos están:

- Se ha cumplido con el cronograma de fechas de cierres contables y presupuestarios, además para el periodo se establecieron medidas adicionales (revisión de saldos) tendientes a facilitar los cierres y con esto se ahorran días en el proceso.
- Se ha cumplido con el cronograma establecido, en las conciliaciones de todas las operaciones contables y presupuestarias, por lo que se establecen actividades de mejora en la aplicación y revisión de documentos que son insumo para la elaboración de la conciliación.
- El proceso de inspección y cobros realiza un esfuerzo mes a mes por cumplir con las metas propuestas, se revisan muy minuciosamente los informes de avance presentados en el periodo.
- Se cumple satisfactoriamente con el indicador de pago a proveedores dentro del plazo establecido de 3 días, la modalidad de transferencia bancaria, permite el cumplimiento del indicador, de manera que el beneficiario recibe en dinero en su cuenta bancaria.

- El cronograma de avance en la ejecución del proyecto OAP-URF, con las actividades se está ejecutando de buena forma, a la fecha se incorporan nuevas actividades y se desarrollan en paralelo otras, las cuales tienen avance y cumplimiento parcial.

Si bien es cierto el resultado fue positivo, la unidad menciona aspectos que se proponen mejorar, se detallan a continuación.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Movilización de patronos hacia otros sectores sin informar a la administración tributaria del cambio de dirección.	Situación económica de las empresas que reflejan incrementos en sus gastos por alquileres. 2 El impacto que ocasiona la aplicación de la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas.	Ejecutar la segunda gestión de cobro para localizar los patronos que cambiaron de dirección.
Cierre de negocios por disminución en ventas de bienes y servicios, y atrasos en los compromisos de pago de los patronos.	Falta de liquidez en el usuario final que compra de bienes y servicios.	Factores externos al proceso de inspección y cobros.
Poca o inexistente liberación en líneas de crédito del sistema bancario, además de la disminución de los recursos financieros de empresas que cotizan al INA.	Patronos en espera de aprobación de créditos para cancelar deudas y altas tasas de interés en líneas de crédito, bloqueos en carreteras ocasionados por ciertos grupos, que han afectado y generado pérdidas millonarias a exportadores, Y falta de liquidez en el usuario final que compra bienes y servicios.	Factores externos al proceso inspección y cobros.
Atención de pagos de unidades regionales	Se paga desde la tesorería facturas de unidades regionales, que por el monto, superan los recursos girados mensualmente (fondo fijo de trabajo).	Ampliar el plazo de pago a 5 días de manera que se verifique correctamente todo el proceso del pago.
Cambio en ley 9686 formalización de empresas morosas con la CCSS.	La modificación a la ley conlleva que cada pago tenga que ser verificado en la página WEB de la CCSS, y en caso de estar morosos, se debe realizar un trámite adicional que puede tardar hasta 5 días en resolverse por parte de la CCSS.	Ampliar el plazo de pago a 5 días de manera que se verifique correctamente todo el proceso del pago.
Ajustes incorporados al proyecto SIF que no se pudieron variar en la meta del periodo.	Al tener más actividades se baja la meta.	Es importante valorar el ajuste en la meta debido a que el proyecto se ajusta en cada fase, se agregan las necesidades y por ende se crean nuevas actividades, según el seguimiento la metodología de la Oficina de Administración de Proyectos.

**Unidad de Recursos Humanos**  
**Meta Presupuestaria: 2243**

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta anual y clasificación
Porcentaje de avance del plan para la disminución de la brecha de competencias del personal.	100%	8 etapas realizadas	$8/8*100=100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje de ejecución del Plan maestro de capacitación.	90%	182 cursos ejecutados	$182/288*100=63,1*100/90=70\%$	70% meta parcialmente cumplida
Porcentaje de personas funcionarias de nuevo ingreso que han recibido el programa de inducción.	90%	54 personas que han recibido inducción	$54/56*100=96,4*100/90=107\%$	107% meta cumplida
Cantidad de estudios de cargas de trabajo de áreas estratégicas realizados.	2	1 estudio	$1/2*100=50\%$	50% meta parcialmente cumplida
Porcentaje de proyectos ejecutados para fortalecer el talento humano.	90%	4 proyectos	$4/7*100=57,1*100/90=63\%$	63% meta parcialmente cumplida
Porcentaje de ejecución presupuestaria de las cuentas Cero y Seis.	95%	¢6079163666 3 de presupuesto ejecutado	$6079163666/56637535452*100=93,1*100/95=98\%$	98% meta cumplida

Esta unidad logra cumplir con tres metas de seis propuestas y las otras tres de manera parcial, para un desempeño a mejorar para el siguiente periodo.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada meta asumida según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
129	Porcentaje de avance del plan para la disminución de la brecha de competencias del personal.	Las actividades cumplidas son: 1. Informe detección de necesidades 2019, 2. Plan anual de capacitación (PAC) 2019, 3. Presentar ante Junta Directiva PAC 2019. Acuerdo de Junta, 4. Seguimiento del PAC 2019, 5. Ejecución plan anual de capacitación año anterior 2018 y año 2019, 6. Aplicar evaluación de impacto a las personas funcionarias usuarias del sistema. 7. Aplicar cierre de brechas a las personas funcionarias con cargos de jefatura y encargados, usuarias del sistema, 8. Analizar los resultados del impacto y las brechas de los servicios de capacitación 2018 y 2019.
130	Porcentaje de ejecución del Plan maestro de capacitación.	Según el plan bianual son 391 cursos planificados entre 2019-2020, de los cuales se había pensado dar 288 este año, sin embargo se van a pasar para ejecución los 102 pendientes del 2019, quedando un total de 209 en total para el año 2020.
131	Porcentaje de personas funcionarias de nuevo ingreso que han recibido el programa de inducción.	5 programas de inducción ejecutados en el año. Y 54 personas participantes del programa de inducción de un total de 56 personas funcionarias de nuevo ingreso.
132	Cantidad de estudios de cargas de trabajo de áreas estratégicas realizados.	Estudio de cargas de trabajo para la oficina de salud ocupacional, Estudio del trabajo para el proceso almacenamiento y distribución Unidad Regional Central Oriental, Diseño del cronograma de actividades y tiempos de atención, parámetro establecido, horario INA para cada funcionario.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
133	Porcentaje de proyectos ejecutados para fortalecer el talento humano.	<p>Se concluyó efectivamente con la apertura anual del cuadro de reemplazo, así como de la</p> <p>Capacitación a las jefaturas en el procedimiento para (nombramientos con y sin cuadro de reemplazo, y recalificaciones).</p> <p>Se ha implementado un mecanismo de medición de resultados para promoción interna del recurso humano. Se han realizado investigaciones, análisis y recomendaciones de registro de marca diferente a los relojes marcadores.</p>
134	Porcentaje de ejecución presupuestaria de las cuentas Cero y Seis.	<p>El presupuesto de las cuentas 0 y 6 es de ¢60.791.636.663 que comprende el pago de la unidad de recursos humanos y del resto de dependencias del INA, así como cuentas centralizadas de las obligaciones de la institución a sus trabajadores y con otras instituciones, se ejecutaron ¢56.637.535.452.15 que constituye un 92.18% del 100% del presupuesto programado.</p>

Como factores de éxito de esta unidad para lograr los objetivos están:

- El informe de disminución de brechas es un subproducto del plan anual y bianual de capacitación, que en conjunto con el informe de impacto, permite verificar el grado de efectividad de la capacitación que se brinda, la capacitación tiene un porcentaje alto en la totalidad del presupuesto de la unidad, por lo que la evaluación de su efecto se vuelve indispensable por el principio de rendición de cuentas, las capacitaciones que tienen que ver con cierre de brechas son enumeradas con el fin de efectuar el estudio, en tanto el plan de capacitación tenga una efectividad alta, el subproducto cierre de brechas se completa con un alto nivel de veracidad. De un total de 61 servicios de capacitación, 137 jefaturas contestaron al respecto del cierre de brechas, de acuerdo el informe elaborado.
- El plan de capacitación tiene una meta de ejecución de 288 acciones para el año 2019, este plan es bianual, esto significa que los cursos que por diferentes factores no se ejecuten en el año 2019, se estarían realizando el siguiente año (2020).

- El programa de inducción se le ha gestado mayores controles para determinar que las personas que ingresan sean enviadas al programa de inducción, hasta la fecha se han realizado 3 programas de inducción.
- Un control presupuestario mensual que ha permitido monitorear correctamente el nivel de ejecución, el sobrante solo es resultado de factores externos al control y que no pueden ser previstos, esto significa que los controles que se han diseñado y se ejecutan están cumpliendo con sus objetivos y la institución está protegida en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones.

Si bien es cierto el resultado fue positivo, la unidad menciona aspectos que se proponen mejorar, se detallan a continuación.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Compras de servicios de los cursos de capacitación.	Curva de aprendizaje por entrada en el SICOP.	Pasar los cursos que no se pudieron ejecutar para el año 2020.
Cambios por la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas, que no reconocen el pago de carrera profesional por cursos con presupuesto interno.	Adaptación al nuevo sistema.	Seguimiento al plan para que las jefaturas concienticen a su personal sobre la relevancia en el puesto de la capacitación.
Muchas dependencias, por factores como tiempo, piden pasar los cursos para el año 2020.	Por ser plan bianual.	Revisión del plan para ajustarlo y comunicarle a las dependencias las fechas para ejecución.
Estos dos estudios fueron prioritarios en razón de que fueron solicitados por la Auditoría Interna según emisión de informes.	Se habían iniciado otros estudios pero tuvieron que detenerse para cumplir con las recomendaciones de auditoría.	Revisar el indicador de esta meta para analizar si es necesario considerar otros aspectos de la labor.
Para el presente año (2019) solo fue posible realizar 1 estudio, en razón de las actividades asignadas al único especialista en informes de cargas de trabajo con que cuenta el Proceso de Dotación.	Por el estudio que se habían comenzado y la incorporación de este por recomendación de Auditoría no fue suficiente el tiempo para atender todas las actividades que corresponde.	Revisar el indicador de esta meta para analizar si es necesario considerar otros aspectos de la labor.
Recurso humano limitado.	Se habían iniciado otros estudios pero tuvieron que detenerse para cumplir con las recomendaciones de Auditoría.	Revisar el indicador de esta meta para analizar si es necesario considerar otros aspectos de la labor.
Capacidad instalada.	Para el presente año (2019) solo fue posible realizar, en razón de las actividades asignadas al único especialista en informes de cargas de trabajo con que cuenta el Proceso de Dotación, un estudio de cargas de trabajo	Revisar la medición del indicador para ajustarlo.

**EVALUACION AL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL ANUAL POIA 2019**

<b>Factor</b>	<b>Causas</b>	<b>Medidas correctivas</b>
	completo (Oficina de Salud Ocupacional) y las etapas programadas para el Proceso de Almacenamiento de la Unidad Regional Central Oriental, mismas que fueron llevadas al 100% de su ejecución.	
El plan de capacitación es bianual.	La curva de aprendizaje para el SICOP generó atrasos en las contrataciones de servicios, muchos cursos programados para este año fueron trasladados al 2020 por solicitud de las jefaturas de los participantes.	Trasladar 203 cursos para ejecución del 2020
Resolución externa.	Elaboración del Manual de Cargos Institucional, el cual se extenderá por el resto del periodo 2020.	Seguimiento al plan de trabajo.



**Unidad de Recursos Materiales**  
**Meta Presupuestaria: 2245**

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados en el año	Fórmula de cálculo respecto a la meta anual	% de cumplimiento de la meta anual y clasificación
Porcentaje de pólizas de seguros renovadas.	25%	16 pólizas renovadas	$10/16 * 100 = 62,5 * 100 / 25 = 250\%$	250% meta sobre cumplida
Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas.	75%	1210	$1210/1524 * 100 = 79,4 * 100 / 75 = 106\%$	106% meta cumplida
Porcentaje de servicios de transporte asignados.	85%	4182	$4182/4961 * 100 = 84,3 * 100 / 85 = 99\%$	99% meta cumplida
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de mejoramiento de edificaciones realizadas.	100%	46 acciones técnicas de un total 46	$46/46 * 100 = 100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de inversión realizadas.	100%	47 acciones técnicas de un total de 47	$47/47 * 100 = 100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje de avance de las etapas del diagnóstico del estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional.	30%	2 etapas realizadas de 4	$2/4 * 100 = 50 * 100 / 30 = 167\%$	167% meta sobre cumplida

La Unidad de Recursos Materiales de sus seis metas cuatro las cumplió y las otras dos las sobre cumplió, por lo que sus resultados se describen satisfactorios en la ejecución de las metas. Y se realicen los ajustes correspondientes en las que se sobre cumplieron.

A continuación se expondrán los resultados a nivel de cada meta asumida según POIA 2019.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
118	Porcentaje de pólizas de seguros renovadas.	Se realiza la renovación de los siguientes seguros: embarcaciones, automóviles, equipo contratista, equipo electrónico, arte, calderas, 7 RT funcionarios, RT estudiantes, viajero y semovientes.
119	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas.	1210 solicitudes de mantenimiento ejecutadas, 1524 solicitudes de mantenimiento solicitadas, por otra parte del total de las 10 empresas del contrato, permanentemente solo 4 están ofertando los proyectos.
120	Porcentaje de servicios de transporte asignados.	4182 solicitudes ejecutadas, 4961 total de solicitudes planificadas, atendidas entre ellas con el rol de choferes: CENATE, Unidad Regional Huetar Caribe, Informática y Telemática, Gerencia General, Asesoría Legal, Unidad de Planificación y Evaluación.
121	Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de mejoramiento de edificaciones realizadas.	46 acciones ejecutadas, estas fueron entre otras: formulación de proyecto, Apertura de códigos, Justificación y solicitud de compra, Revisión de cartel de licitaciones, apertura de ofertas, y el estudio técnico, cabe indicar que todas fueron las planificadas, a sus vez por declararse infructuosa la gestión se vieron afectados los proyectos: 1. remodelación de baterías sanitarias, Centro de Formación de Mora, 2. Remodelación de comedor de Centro de Formación de Naranjo, 3. Construcción remodelación del Proceso de Servicios Generales.
122	Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de inversión realizadas.	51 acciones ejecutadas, entre otras: formulación de proyecto, Justificación y solicitud de compra, Apertura de código, Revisión de cartel de licitación, Apertura de ofertas- estudio técnico, los proyectos con situación especial fueron: 1. Sistema de aguas negras Liberia, el mismo es urgente pero se está en proceso de apertura de código, 2. Remodelación eléctrica plantas emergencia UPS y pararrayos, es un proyecto urgente para Sede Central y se está en revisión de cartel, el monto del proyecto es de 555.740.000 (primera fase).
123	Porcentaje de avance de las etapas del diagnóstico del estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional.	En este año se tiene documentado el estado de los centros: 1. Centro de Formación la Chinchilla, 2. Unidad Regional Chorotega, 3. Centro de Formación Profesional de Limón (taller público), etapas: 1 definición de unidades a diagnosticar (2019), 2. Visitas a las unidades respectivas (2019), 3- tabulación de información (2020), 4- actualización del diagnóstico (2020).

Como factores de éxito de esta unidad para lograr los objetivos están:

- Contamos con más de 5 años desde el inicio del ordenamiento del proceso de administración de las diferentes pólizas de seguros de la institución, esta experiencia al día de hoy ha permitido que las renovaciones de las pólizas ya las tengamos casi de manera automática toda la coordinación respectiva, de ahí que de hecho la meta inicial sea sobrepasada dada la dinámica actual, este proceso conlleva una maduración importante en la comunicación con el ente asegurado lo que hace reducir los tiempos considerablemente y además se dio un cambio en la persona contraparte del ente asegurador lo que ha permitido una mejor dinámica.
- Existencia del contrato de mantenimiento que ordena y agiliza la atención. Ya se cuenta con un profesional permanente en el área de mantenimiento de servicios generales.
- Implementación de un módulo dentro del SICOVE que permite elaborar el rol automatizado. Cambio de persona funcionaria administradora del SICOVE.
- Apoyo de un recurso humano a nivel operativo en el área de transportes. Participación activa del jefe de la Unidad de Recursos Materiales en la dinámica del rol y en el área de transportes de sede central.
- La existencia de un ordenamiento y alineamiento de todos los actores en los procesos constructivos y el apoyo directo de la alta dirección en toda la dinámica, cabe indicar que se contabiliza las acciones técnicas que llegan a tiempo para su ejecución.
- La existencia de un diagnóstico previo. Se tienen programadas todos los años visitas de los profesionales del Proceso de Arquitectura y Mantenimiento a los diferentes centros del INA donde elabora un diagnóstico de la infraestructura y en él se incluye el tema de las aguas residuales.

Si bien es cierto el resultado fue positivo, la unidad menciona aspectos que se proponen mejorar, se detallan a continuación.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Sobrevaloración del cumplimiento de la meta de pólizas	Ya en este momento los procesos de renovación son casi que automáticos.	Se debe ajustar o modificar la meta en el área de seguros como por ejemplo renegociar las condiciones de las pólizas, iniciando por dos cada año.
Reducción de recurso humano	Suspensión de funcionarios claves en el área de mantenimiento. Además el Ingeniero Civil tuvo una incapacidad muy prolongada	Solicitar recurso humano a la Gerencia.
Situación especial de salud de una funcionaria ingeniera.	Por grave accidente de la funcionaria está en proceso de adaptación.	Coordinación de atención con la comisión especializada para atención de personas con discapacidad.
Diagnóstico no actualizado de los servicios que se brindan en la Sede Central (aseo, limpieza, seguridad y mantenimiento de zonas verdes).	Falta de recurso humano	En el 2019 se avanzará en un 30% de la actualización del diagnóstico, en el 2020 se desarrollará el 70% restante de la actualización del diagnóstico.

### Resumen de los resultados alcanzados por la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA)

Para poder visualizar el nivel de cumplimiento general de las metas diseñadas para el año, se calculó un promedio de ejecución física (de metas), siendo la fórmula aplicada la siguiente:

$$\text{Promedio de la ejecución física} = \frac{\sum \text{Porcentajes de cada meta}}{\text{Número de metas de la unidad}}$$

Lo antepuesto implica que las metas tienen el mismo peso. La fórmula del promedio de Ejecución física, se utilizó con los datos obtenidos de la ejecución de las unidades adscritas a GNSA, los cuales se especifican en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.**

Costa Rica, INA: Resultados de la Gestión.  
 Nivel de cumplimiento general de las metas POIA de la Gestión,  
 Según unidad adscrita. Diciembre 2019.  
 (Cifras porcentuales)

Cumplimiento promedio:	Absoluto	Promedio de ejecución física
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>93,1</b>
Unidad Coordinadora	1	100,0
Archivo Central	3	100,0
Compras Institucionales	9	77,1
Recursos Financieros	5	100,0
Recursos Humanos	6	81,3
Recursos Materiales	6	100,0

1/: Se consideró el 100%, como ejecución física máxima

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en diciembre 2019.

En relación a los resultados alcanzados en el cuadro anterior, se puede interpretar que el desempeño de la ejecución física ha sido favorable, obteniendo un cumplimiento promedio del 93,1%. Del total de unidades, 4 cumplieron las metas con porcentajes superiores al 100%, (con sobrecumplimiento se presentan una en la Unidad de Recursos Financieros y dos en la URMA), la Unidad de Recursos Humanos obtuvo un 81,3%.

**Cuadro 2.**

Costa Rica, INA: Resultados Gestión.  
 Nivel de cumplimiento de los indicadores POIA de la gestión, según unidad adscrita. Diciembre 2019.

Unidad	Total	Cumplidas	Parcialmente Cumplidas	No se cumplieron
<b>TOTAL:</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Unidad Coordinadora	1	1	0	0
Archivo Central	3	3	0	0
Compras Institucionales	9	6	2	1
Recursos Financieros	5	5	0	0
Recursos Humanos	6	3	3	0
Recursos Materiales	6	6	0	0

Los resultados que se indican en el cuadro anterior, de esta gestión al nivel de desempeño de las unidades, se puede describir de efectivo, ya que de seis unidades que lo conforman incluyendo a la Unidad Coordinadora, 4 unidades cumplieron sus metas planificadas totalmente y que corresponden a 15 indicadores, (la Unidad Coordinadora, Archivo Central, Recursos Financieros y Recursos Materiales) por otra parte la Unidad de Compras Institucionales (presenta 2 metas parcialmente cumplidas y una que no se ha cumplido que es la cantidad de almacenes automatizados) en Recursos Humanos se presentan 3 parcialmente cumplidas.

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente citados (ejecución física de las metas y el cumplimiento de las mismas), en relación con los objetivos operativos y metas planteadas de las unidades, se puede considerar que se ha logrado cumplir favorablemente lo propuesto por la Gestión.

#### **4.2. Ejecución presupuestaria de las unidades adscritas a la Gestión.**

Como segmento importante que las unidades analizan del desempeño de su gestión anual está relacionada con la ejecución de sus recursos financieros, especialmente para ver si guardan relación con la ejecución física.

Las cifras del cuadro siguiente, reflejan una ejecución presupuestaria de 68,7%, la cual puede catalogarse como baja, ya que la de la institucional fue de un 75 %.

La unidad que tiene una ejecución presupuestaria mejor es la Unidad de Recursos Financieros con un 96,9%, tres unidades a su vez tienen índices mayores al 80% (Archivo, Compras y la Unidad Coordinadora), la de Recursos Humanos con un 74,7% y la que presenta una cifra baja es la Unidad de Recursos Materiales, con un 53,5%. La baja ejecución en esta unidad se debe al escaso alquiler de maquinaria a nivel institucional en el año evaluado, al uso de agua del pozo y no de la que se brinda el AYA (quedó remanente), así como la de energía eléctrica, ya que ese factor está relacionado con la demanda de la ejecución de los SCFP, por lo que hay que mantener una reserva y no se pueden disminuir el presupuesto. Además de otros rubros importantes, que se señalan más adelante.

Al realizar una comparación con el año anterior, respecto a la ejecución presupuestaria, indicamos que para el 2018, se había logrado de un 72,6%, y para este año la ejecución presupuestaria bajo en un 3,9%, por las causas que se mencionan en la tabla 1. De lo que podemos concluir que los resultados del año 2019 fueron más bajos, aun cuando se obtuvo un promedio de ejecución física del 84,0 en este periodo%.

**Cuadro 3.**

Costa Rica, INA. Resultados de la Gestión.

Presupuesto de GTIC, según unidad por meta presupuestaria, y ejecución.

Diciembre del 2019.

(Cifra absolutas y porcentuales)

Unidad	Meta Presupuestaria	Total Presupuesto	Girado acumulado	% de ejecución
<b>TOTAL:</b>		₡17.524.857.877,00	₡12.044.029.754,50	<b>68,7%</b>
Unidad Coordinadora	2242	₡156.079.371,00	₡139.331.675,49	<b>89,3%</b>
Archivo Central	2247	₡32.721.645,00	₡26.756.129,26	<b>81,8%</b>
Compras Institucionales	2246	₡1.096.984.434,00	₡955.877.020,84	<b>87,1%</b>
Recursos Financieros	2244	₡2.679.086.874,00	₡2.594.911.093,29	<b>96,9%</b>
Recursos Humanos	2243	₡5.060.673.423,00	₡3.779.487.515,68	<b>74,7%</b>
Recursos Materiales	2245	₡8.499.312.130,00	₡4.547.666.319,94	<b>53,5%</b>

Fuente: Unidad de Recursos Financieros, 2019.

Para el periodo en estudio, se analizan aquellas causas o situaciones que afectaron la ejecución presupuestaria proyectada. Para tales fines, se presenta a continuación las situaciones encontradas, así como las razones que les dieron origen.

**Tabla 1. Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA). Ejecución Presupuestaria anual del 2019**

Unidad de Archivo	
110502 Viáticos dentro del país	Debido a las cargas de trabajo y al recurso humano instalado en la Unidad de Archivo, no fue posible concretar las visitas que se planificaron a las unidades regionales, las cuales se estarán realizando en el año 2020.
150104 Equipo Y Mobiliario De Oficina	No se procedió con la compra del aire acondicionado, ya que el técnico recomendó un aire acondicionado que cumpliera con las necesidades del área a acondicionar, este equipo no se fue posible adquirirlo ya que por su especialidad su trámite es más lento, tampoco es posible hacerlo por ampliación por las razones expuestas, por otra parte, fue necesario ir trasladando fechas provocando que los tiempos de la ruta crítica quedaran sumamente ajustados para entregar en este período.
Unidad de Compras	
110305 Servicios aduaneros	El remanente de esta cuenta, es debido a que durante el año los proveedores no solicitaron al proceso de adquisiciones, trámites aduaneros.

110502 Viáticos dentro del país	El monto total proyectado para el 2019 no se ejecutó en su mayoría, debido a que las giras programadas fueron realizadas en menos días, principalmente las giras del equipo de conteo de inventarios.
150101 Maquinaria y Equipo para la Producción	Remanente de compra de equipos, de acuerdo con lo proyectado para el 2019.
150106 Equipo sanitario, Laboratorio e Investigación	Remanentes de trámites de compra, de acuerdo con el monto proyectado para el periodo 2019.
<b>Unidad de Recursos Financieros</b>	
110502 Viáticos dentro del país	Debido a los concursos realizados no fue posible en forma oportuna contar con todos los puestos y programar las salidas de las giras técnicas de los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería.
120104 Tintas, pinturas y diluyentes	Para el periodo se digitaron todas las necesidades relacionadas con la adquisición de tóner, sin embargo, se están manteniendo sumas importantes como comprometidas, lo cual indica que los productos no han ingresado, se depende del área de compras y de las entregas del proveedor.
129901 Útiles, mater. Oficina y cómputo	Se depende de que el proveedor entregue y se realice el pago por los suministros adquiridos, ya que se mantienen sumas en compromisos.
129903 Producción Papel cartón e impresos	Para el periodo se tenía previsto el cambio de todos los contenedores de documentación de los depósitos documentales, dicha actividad se completó con los materiales que ingresaron en el periodo anterior, por lo que no fue necesario digitar solicitudes y por ende los recursos quedarían como remanentes.
150104 Equipo y mobiliario de oficina	Según lo indicado por la Unidad de Compras, no fue posible adquirir las impresoras digitadas para el periodo.
150105 Equipo de cómputo	Se digitó en SIREMA las solicitudes para la adquisición de equipo de cómputo sin embargo no se ha ejecutado la compra por parte de la unidad.
159903 Bienes intangibles	Según el estudio de mercado realizado el periodo anterior el software para la emisión y recepción de facturación electrónica tenía un precio mayor, para este año se volvió a sondear el mercado y se adquirió una aplicación que bajo mucho el precio.



<b>Unidad de Recursos Humanos</b>	
100201 Tiempo extraordinario	Aplicación de la ley fortalecimiento finanzas públicas 9635, esta reserva presupuestaria se realiza de acuerdo a la solicitud de las unidades que requieran tiempo extraordinario para la ejecución de proyectos planteados en el periodo, esto debidamente justificado, por lo tanto el cumplimiento de la ejecución de esta subpartida no depende de la Unidad de Recursos Humanos, sino de la unidad solicitante.
100105 Suplencias	Depende del total de suplencia que se den en el transcurso del año.
100505 Contribución Patronos fondos Administrativos Entes privad.	Disminución de funcionarios agremiados a la asociación por lo cual los montos patronales quedan pendientes de remitir.
160203 Ayudas a funcionarios	Depende de cantidad de defunciones de funcionarios y familiares cercanos que se den en el año.
120102 Productos farmacéuticos y medicinales	No se ha realizado la adquisición de medicamentos para la Unidad de Salud.
110701 Actividades de capacitación	No se pudieron adquirir todos los servicios de capacitación que se tenían en planificación por falta de ofertas, paso de fecha a solicitud de las jefaturas o por que las ofertas no se pudieron aceptar.
<b>Unidad de Recursos Materiales</b>	
110201 Servicio de agua y alcantarillado	El gasto de esta cuenta ha sido bajo a lo largo del año ya que la mayor parte del tiempo se ha utilizado el agua del pozo y no el alcantarillado del AYA, lo que ha provocado un movimiento bajo en la cuenta durante este periodo, es muy difícil presupuestar ajustadamente esta cuenta ya que dependiendo del buen funcionamiento del sistema de bombeo se utiliza el abastecimiento del pozo y sería un riesgo quedar sin dinero para una situación eventual de daño del sistema.
110102 Alquiler de maquinaria equipo y mobiliario	No se ha dado movimiento en la cuenta, ya que no se ha requerido realizar ningún servicio de alquiler de equipos de respaldo u otro en la sede central o fuera de ella.

110202 Servicio de energía eléctrica	Es una cuenta donde el consumo ha sido muy variado a lo largo de los años, en donde la demanda va a depender en gran medida de la oferta de servicios de capacitación impartidos en la sede central, conforme aumenta la demanda, el consumo es mayor y viceversa es muy difícil presupuestar ajustadamente esta cuenta debido a que el consumo es muy variado y es un riesgo quedar sin dinero por una de esas fluctuaciones de demanda de los servicios de capacitación.
110805 Mantenimiento y Rep. Equipo transporte	No se dio el permiso de la Contraloría General República para contratar de forma directa a la PURDY MOTORS, por lo que el monto presupuestado para la puesta a punto de cada vehículo no se pudo ejecutar.
110899 Mantenimiento y reparación de otros equipos	El comportamiento de esta cuenta está reflejada a la cantidad de trabajos atendidos específicamente en las sodas institucionales y el movimiento es constante a lo largo del año, es necesario contar con un colchón de trabajo ya que hay equipos que se dañan muy rápido por lo viejos que son, como otros que nunca requieren de atención.
120101 Combustibles y lubricantes	El comportamiento de la cuenta ha sido menor con respecto a otros periodos, el contar con modelos de vehículos recientes y de eficiencia energética contribuyen con el ahorro de combustible, por otro lado, se han excluido unidades vehiculares antiguas que contribuían al aumento del consumo.
120304 Materiales y producción Electrifica telefónica y cómputo	No se ha requerido la compra de estos bienes por lo que la cuenta se mantiene sin ejecución.
120399 Otros materiales para construcción	No se ha requerido la compra de estos bienes por lo que la cuenta se mantiene sin ejecución, con la entrada en vigencia del contrato de mantenimiento menor de instalaciones mediante la Licitación Pública 2016LN-000009-01 no se ha requerido de compras en esta cuenta.
150104 Equipo y mobiliario de oficina	Ante la falta de oferentes la compra de la remodelación de servicios generales fue declarada infructuosa, por lo tanto la compra de equipo y mobiliario de oficina no se le puede dar trámite.
150201 Edificios	La ejecución de esta cuenta siempre se incrementa al final de cada periodo, por otra parte, para algunos proyectos la ejecución se trasladó al periodo 2020.
150106 Equipo sanitario, laboratorio e investigación	En el periodo se realizaron menos estudios, de ahí que no se ejecutara el 20% restante.

## V. Conclusiones

- Se puede concluir que de los 30 indicadores que le competen a Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo; 24 se cumplieron en un 100% , 5 se cumplieron parcialmente, 2 en Compras y 3 en Recursos Humanos, y uno no se cumplió (el de Compra) por lo que se considera un desempeño satisfactorio a nivel de la gestión.
- Se dio un sobre cumplimiento en algunas de las metas de las unidades adscritas (Financiero y Recursos Materiales) esto puede indicar la necesidad de un mayor análisis al momento de la planificación de las mismas, por lo que se deben tomar las gestiones correspondientes para el próximo año.
- La ejecución presupuestaria en esta Gestión para el 2019, fue un 68,7%. Esta situación obedece principalmente a los remanentes en partidas importantes a nivel institucional, como los gastos por concepto de alquileres de maquinaria y equipo, servicios de electricidad y agua potable, mantenimiento de la flotilla vehicular de la sede central, entre otros y que están asignados a la Unidad de Recursos Materiales.
- Es importante ponerle atención al desarrollo de aquellos requerimientos, que son una necesidad relevante para la institución como lo son: la automatización de los almacenes, así como la cantidad de trámites promovidos a través del SICOP.
- En el área de recursos humanos se hace necesario una revisión de las metodologías de cargas de trabajo, para lograr la efectividad que se requiere.

## VI. Recomendaciones

1. Darle seguimiento pertinente a los indicadores y metas de los productos y servicios no concluidos en el 2019, con el fin de que se concluyan durante el 2020.

**Responsables:** Recursos Materiales, Recursos Financieros, Recursos Humanos, y Compras Institucionales.

**Plazo:** Noviembre 2020.

2. Analizar algunas alternativas que permitan mejorar la ejecución presupuestaria, especialmente en aquellas unidades que tuvieron dificultades en esta área en el 2019.

**Responsable:** Unidad Coordinadora de la GNSA.

**Plazo:** Abril 2020.