



**Instituto
Nacional de
Aprendizaje**

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
PROCESO DE EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA**

**Evaluación
Plan Operativo Institucional Anual
Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo
Año 2020**

Elaborado por:

Edgar Zúñiga Soto

índice

Contenido	Pág.
I. Presentación.....	3
II. Objetivos de la evaluación.....	4
III. Opción Metodológica.....	5
IV. Resultados obtenidos por la Gestión.....	8
V. Conclusiones.....	34
VI. Recomendaciones.....	35

I. Presentación

El Proceso de Evaluación y Estadística, de la Unidad de Planificación y Evaluación, establece el proceso de ejecución de la evaluación del POIA, la cual tiene el propósito de analizar y reflexionar sobre el trabajo realizado, presenta una valoración del nivel de cumplimiento de las metas planificadas para el periodo 2020, se analizan los factores de éxito, puntos críticos y limitaciones encontradas durante el proceso de ejecución de la evaluación; lo que permite definir las medidas correctivas que garanticen el éxito de las metas programadas, de cada gestión.

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 informe corresponde a los resultados de la evaluación de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), donde se manifiestan 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.

Las Unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), son las siguientes:

- Unidad Coordinadora de GNSA (UCGNSA).
- Archivo Central Institucional (UACI).
- Compras Institucionales (UCI).
- Recursos Financieros (URF).
- Recursos Humanos (URH).
- 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), en la ejecución del Plan Operativo Institucional Anual correspondiente al año 2020, 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. Objetivo específico.

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 permite esta evaluación es el identificar los resultados alcanzados en el año 2020, por esto, asume un carácter descriptivo, se basa 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 2020.
- 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 2020.

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 2020.

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 16 de diciembre del año 2020. Además, se cuenta con el reporte de evidencias revisadas por la persona evaluadora, al momento de la visita a cada unidad.

e. Trabajo de campo.

Se realizó de manera virtual, por TEAMS, con los contactos y jefaturas de las unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo entre el 7 de diciembre al 16 de diciembre del 2020, para revisar las evidencias de seguimiento de las metas y proponer ajustes.

f. Periodo de la Evaluación: Año 2020.

g. 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. Resultados obtenidos por la Gestión

Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA)

N° de unidades que la integran: 6

Porcentaje de ejecución presupuestaria: 60,5%

N° metas programadas: 31

N° metas cumplidas: 28

N° metas cumplidas parcialmente: 2

N° metas no cumplidas: 1

Principales productos o servicios ofrecidos en el año:

- ❑ Madurez de las unidades adscritas a la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y cumplimiento de las metas.
- ❑ Se logró un total de 20.15 metros lineales de tratamiento archivístico, y 34 personas capacitadas en materia de gestión de documentos.
- ❑ Se han aplicado un total de 84 pruebas selectivas, de 556 trámites fueron promovidos por el Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP, se han adjudicado un total de 3798, de líneas de bienes y servicios. El total de códigos del SIREMA se han homologado bajo nomenclatura SICOP y han sido tramitados.
- ❑ 12 informes financieros mensuales y 1 informe comentado anual emitido según cronograma. A pesar de la pandemia el porcentaje pagos realizados en los tres días posteriores a su recibo en el Proceso de Tesorería fue de un 97%.
- ❑ Del Plan maestro de capacitación, se han ejecutados 151 cursos, se realizó el estudio de cargas de trabajo de la Oficina de Salud Ocupacional.
- ❑ Se ha fortalecido el proceso de ordenamiento y control de la cartera de proyectos, así como se ajustó la herramienta de seguimiento de los proyectos.

Cumplimiento de objetivos definidos para el año:

La Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo con el aporte del personal como elemento valioso, de sus unidades a cargo, en tiempos de crisis, logra cumplir 28 de las 31 metas establecidas. La que no se logró pertenece a la Unidad de Compras, está relacionada con la automatización de los almacenes, se espera concretar en el siguiente periodo.

Entre los objetivos planteados que se han logrado, se mencionan los siguientes: La organización científica de archivos; el mejoramiento de los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP; elevar el porcentaje de recuperación de la cartera de patronos morosos y la Implementación de mecanismos que promuevan la seguridad de los activos, la prestación de servicios de apoyo a la gestión institucional. Además, del desarrollo de acciones orientadas a mejorar el desempeño del talento humano de las personas funcionarias, mediante un plan de capacitación.

Cómo se podrá observar a continuación los resultados por indicador fueron los siguientes, para cada unidad adscrita:

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

Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2019

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento 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%	96% de cumplimiento de metas	$96 / 90 * 100 = 106,6 * 100 / 90 = 119\%$	119 % meta cumplida

La Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo con el apoyo de sus unidades a cargo, logra cumplir la meta establecida.

El resultado alcanzado, se describen a continuación en la siguiente plantilla:

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.	Cumplimiento de indicadores por unidad con corte a noviembre 2020: Unidad de Recursos Financieros: 98% Unidad de Recursos Materiales: 79% Unidad de Compras Institucionales: 91.39% Unidad Archivo Central Institucional: 113% Unidad de Recursos Humanos: 105%

Factores de éxito.

- ❑ Seguimiento constante y periódico por medio de informes mensuales remitidos por las unidades adscritas, en los cuales señalan los avances de las metas POIA de cada una de ellas.
- ❑ Madurez de las unidades adscritas en la planificación, desarrollo, ejecución y cumplimiento de las metas.

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

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Cantidad de metros lineales del patrimonio documental del Instituto que se le aplicó el tratamiento archivístico.	15	15 metros lineales.	$15/15*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de archivos de gestión auditados.	10	12 archivos auditados	$12/10*100=120\%$	120% meta cumplida
Cantidad de capacitaciones brindadas por la UACI en los procesos relacionados a la gestión de documentos, desde su creación hasta su disposición final.	3	3 capacitaciones	$3/3*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de seguimientos a los archivos de gestión que tienen recomendaciones.	5	5 archivos	$5/5*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de trámites de valoración de documentos presentados ante el comité institucional de selección y eliminación de documentos.	5	8 trámites	$8/5*100=160\%$	160% meta cumplida

La unidad de Archivo Central Institucional, logra cumplir efectivamente con los cinco indicadores planteados en el periodo, dos de los cuales se realizaron en el primer semestre (las capacitaciones y el seguimiento a los archivos). La que esta sobre cumplida, se refiere a que las dependencias que deben presentar el trámite, fueron más que las proyectadas.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla:

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
106	Cantidad de metros lineales del patrimonio documental del Instituto que se le aplicó el tratamiento archivístico.	Inventario general
108	Cantidad de archivos de gestión auditados.	Informe de inspección UACI-INF-06-2020 (4 inspecciones realizadas: al Núcleo Mecánica de Vehículos, Proceso Gestión Administrativa, Proceso Gestión Tecnológica y Proceso Planeamiento Estratégico).
135	Cantidad de capacitaciones brindadas por la UACI en los procesos relacionados a la gestión de documentos, desde su creación hasta su disposición final.	Se realizó en el primer semestre: Taller de elaboración de la valoración parcial, gestión de documentos, capacitación aplicación de la valoración parcial
151	Cantidad de seguimientos a los archivos de gestión que tienen recomendaciones.	Se realizó en el primer semestre, Informe de inspección: Subgerencia Administrativa. Gerencia General. Subgerencia Técnica. Junta Directiva. Presidencia Ejecutiva.
153	Cantidad de trámites de valoración de documentos presentados ante el comité institucional de selección y eliminación de documentos.	Valoraciones parciales aprobadas por el CISED:1- Unidad de Compras Instituciones, 2- Contraloría de Servicios, 3 Proceso Inspección y Cobros, 4 Proceso de Transferencia y Operación de Servicios Virtuales, 5 Proceso Contabilidad, 6 Proceso Almacén Regionales, 7 Proceso Soporte Administrativo, 8 Proceso Servicio al Usuario

Factores de éxito.

- Organización de las funcionarias de la unidad para utilizar el día de la semana que se trabaja de manera presencial, destinado para realizar esta labor en el depósito. Se han identificado documentos que ya cumplieron con su vigencia administrativa y legal. Para estos documentos no corresponde inventariarlos si no, informar a la dependencia productora de los documentos que ya esos documentos cumplieron con su vigencia y que por consiguiente requiere autorización para proceder con la eliminación.
- Coordinación con las dependencias (Núcleo Mecánica de Vehículos y sus procesos adscritos, Núcleo Tecnología de Materiales y sus procesos adscritos y el Núcleo Metalmecánica y sus procesos adscritos), la respuesta positiva de las dependencias, donde se realizaron las visitas de inspección y el compromiso de las dependencias inspeccionadas para realizar las visitas cumpliendo las medidas

definidas en el protocolo para la atención del COVID y los planes de funcionamiento.

- Compromiso de las dependencias para para finalizar con la valoración parcial para poder enviarla al comité institucional de selección y eliminación de documentos (CISED) cumpliendo las medidas definidas en el protocolo para la atención del COVID y los planes de funcionamiento. Se presentaron los trámites de las siguientes dependencias: Unidad de Compras Institucionales, Contraloría de Servicios, Proceso Inspección y Cobros, Proceso de Transferencia y Operación de Servicios Virtuales, Proceso Contabilidad, Proceso Almacén Regionales, Proceso Soporte Administrativo, Proceso Servicio al Usuario y planificación de la sesión del Comité Institucional de selección y eliminación de documentos.

Unidad de Compras Institucionales

Meta Presupuestaria: 2246.

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de avance en el nivel de abastecimiento institucional.	90%	Se estima que el indicador se encuentra en un 96% de abastecimiento.	La Unidad, no se cuenta con los datos absolutos, ofrecen un porcentaje de abastecimiento realizado.	107% meta cumplida
Cantidad de almacenes automatizados	10	0	0	0 % meta incumplida
Cantidad de pruebas selectivas aplicadas a inventarios.	85	84 pruebas selectivas	$84/85 * 100 = 98,8\%$	99% meta cumplida
Porcentaje de trámites promovidos por SICOP a nivel institucional para agilizar los procesos.	84%	556 trámites	$556/691 * 100 = 80,4 * 100 / 84 = 196\%$	196 % meta cumplida
Porcentaje de solicitudes de bienes y servicios tramitados.	100%	6978 solicitudes tramitadas	$6978/7130 * 100 = 98\%$	98 % meta cumplida
Porcentaje en la adjudicación de líneas de bienes y servicios.	80%	3798 líneas adjudicadas	$3798 / 5013 * 100 = 75,7 * 100 / 80 = 95 \%$	95 % meta cumplida
Porcentaje de trámites adjudicados en tiempo estipulado.	80%	796 trámites adjudicados	$796 / 883 * 100 = 90 * 100 / 80 = 113 \%$	113 % meta cumplida
Porcentaje de códigos institucionales homologados a la nomenclatura SICOP	90%	9920 códigos homologados	$9920 / 9920 * 100 = 100 * 100 / 90 = 111 \%$	111 % meta cumplida
Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados.	100%	13 contratos	$13 / 13 * 100 = 100\%$	100 % meta cumplida

Esta unidad logra cumplir con 8 de sus metas, hay una sobre cumplida, a raíz de las mejoras que ha tenido el SICOP, y una incumplida, que se refiere a la automatización de los almacenes, a la espera de que la licitación se pueda realizar.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
109	Porcentaje de avance en el nivel de abastecimiento institucional.	Actualmente el porcentaje de abastecimiento se ubica en 96 %, de acuerdo a lo suministrado por el Proceso de Administración de Sistemas Institucionales, esto se detalla de esta forma, debido a que no se cuentan con los datos absolutos esta unidad, por medio del SERVICE DESK número CHG-17091-1-6324, se realizó una solicitud de un nuevo reporte para que el SIREMA pueda generar los datos absolutos así como su porcentaje correspondiente, dicho servicio está en trámite en el PADSÍ.
110	Cantidad de almacenes automatizados	Se espera promover la licitación a finales de este año, para poder en el 2021 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 84 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, Gestión de Tecnologías de Información.
112	Porcentaje de trámites promovidos por SICOP a nivel institucional para agilizar los procesos.	De un total de 691 trámites, 556 fueron promovidos por el Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP.
113	Porcentaje de solicitudes de bienes y servicios tramitadas.	A la fecha, se han tramitado por medio del SIREMA un total de 6978 solicitudes de compra de las 7130 digitadas.
114	Porcentaje en la adjudicación de líneas de bienes y servicios.	A la fecha, del total de 5013 líneas en trámite, se han adjudicado un total de 3798.
115	Porcentaje de trámites adjudicados en tiempo estipulado.	De un total de 883 trámites adjudicados, 796 se han adjudicado en tiempo y forma; 87 se han adjudicado de forma extemporánea, principalmente por atrasos en estudios técnicos.
116	Porcentaje de códigos institucionales homologados a la nomenclatura SICOP.	9920 códigos del SIREMA a homologar bajo nomenclatura SICOP, han sido tramitados.
117	Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados.	A la fecha se han supervisado 13 contratos de los 13 contratos en ejecución.

Factores de éxito.

- ❑ Se presenta principalmente con el uso de carteles por demanda, lo que permite es 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.
- ❑ Se tiene un adecuado avance en el calendario propuesto, lo anterior, ya que el cronograma que se establece a inicios de año, se está cumpliendo en tiempo y forma. Dicho cronograma abarca pruebas selectivas administrativas y de almacén, además de un alto involucramiento de las personas funcionarias de Proceso de Programación y Control de Operaciones, que permite año con año cumplir con este indicador.
- ❑ El proceso de homologación de códigos a la nomenclatura SICOP durante el 2019, permitió a los diferentes procesos de adquisiciones de la institución, el poder promover un total de 556 trámites por el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), así como el interés de las personas usuarias ha permitido que este sistema sea una plataforma de uso constante, la cual permite una mayor trazabilidad de los procesos de compra, mayor cantidad de oferentes, lo que provoca mayor cantidad de ofertas y mejoras en precios.
- ❑ 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 en el trámite. 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 tramite la solicitud y genere la reserva presupuestaria; este indicador requiere una coordinación efectiva entre el Proceso de Adquisiciones y el Proceso de Programación y Control de Operaciones para lograr un éxito mayor.
- ❑ Con la implementación del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), se permitió adjudicar alrededor de 3798 líneas, además se permite que participen mayor cantidad de proveedores, además que las especificaciones técnicas de los productos a comprar son más estandarizadas, esto, de acuerdo al proceso de homologación realizado entre el INA Y SICOP (que actualmente se han homologado el 100% de las solicitudes presentadas).
- ❑ 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 y forma.

- El seguimiento a los códigos pendientes de homologar ha permitido alcanzar el 100% de los códigos homologados a SICOP, adicional un alto involucramiento del personal de PPCO que ha permitido a la fecha homologar el 100% de las solicitudes que ingresan. Adicional, con la incorporación del módulo de pre solicitudes de SICOP, ha permitido homologar códigos de una forma más ágil y eficiente, actualmente, PPCO da trámite de homologación una vez que se recibe la solicitud, ya que, a diferencia del año anterior, para el 2020 la totalidad de códigos inicial ya se finalizó.
- Se replanteó la metodología para supervisar los contratos en ejecución de una manera virtual, lo que permitió que gracias a la ayuda de la tecnología y de personal del Proceso de Contratación, se supervisaran el 100% de los contratos.

Limitaciones.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Diferentes procesos ligados a la compra	Implementar una solución que permita contar con automatización de inventarios, con sus debidos controles.	Seguimiento a las diferentes etapas o actividades de la ruta critica

Unidad de Recursos Financieros
Meta Presupuestaria: 2244.

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Cantidad de informes contables y presupuestarios emitidos según cronograma.	30	30 informes	$30 / 30 * 100 = 100\%$	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%	₡ 905875845 colones recaudado	$905875845 / 1354359955 * 100 = 67\%$ $* 100 / 69 = 97\%$	97 % meta cumplida
Porcentaje de pagos realizados en los tres días posteriores a su recibo en el Proceso de Tesorería.	95%	1571 pagos realizados	$1571 / 1688 * 100 = 93,0$ $* 100 / 95 = 98\%$	98 % meta cumplida
Porcentaje de avance en la ejecución del Proyecto OAP-URF-01-2017.	65%	64 actividades del proyecto	$64 / 65 * 100 = 98,64$ $* 100 / 65 = 151\%$	151% meta cumplida

La Unidad de Recursos Financieros logra cumplir con los indicadores programados, uno de ellos sobre cumplido, el porcentaje de avance del proyecto, se resalta la Tasa de Recaudación, que a pesar de la crisis por la pandemia se logra la meta de recaudación en un 97%.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla:

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
124	Cantidad de informes contables y presupuestarios emitidos según cronograma.	12 informes financieros mensuales, 1 informe comentado anual.
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 y superávit diciembre 2019 a diciembre 2020
126	Tasa de recaudación (cobro administrativo).	El monto recaudado en cuotas asciende a 905.875.844,64 y el monto facturado a 1.354.359.955,49 el porcentaje de recaudación es del 97%
127	Porcentaje de pagos realizados en el plazo establecido.	Se atendieron 1688 pagos a proveedores de los cuales 1571 fueron atendidos dentro del plazo establecido.
128	Porcentaje de avance en la ejecución del Proyecto OAP-URF-01-2017.	La mayoría de los módulos están en proceso, tanto el de Administración como el de Planificación, aplicaciones desarrolladas, y se está en el ingreso a la fase de pruebas.

Factores de éxito.

- ❑ Ajustes en los procedimientos y cumplimiento del cronograma de la Unidad de Recursos Financieros.
- ❑ Se ajusta el procedimiento de rendiciones y se solicita la información de rendiciones al primer día del mes. Con lo cual la información para procesar la conciliación es más oportuna en tiempo.
- ❑ Realizan un ajuste al procedimiento de cobro, se aplican herramientas diferentes en la Gestión de Cobro (medios alternativos), se llevó a Junta Directiva la propuesta y fue aceptada. Se emite la directriz URF-PIC-361-2020 con algunas variantes a la forma en cómo se ejecuta la gestión de cobro y la notificación de patronos morosos.
- ❑ Se cumple satisfactoriamente con el indicador de pago a proveedores dentro del plazo establecido de 3 días, de los trámites de pago que ingresan sin errores al Proceso de Tesorería. La modalidad de transferencia bancaria, permite el cumplimiento del indicador, de manera que el beneficiario recibe el dinero en su cuenta bancaria. Se transformaron los pagos a digital y se capacitaron más personas en el proceso para realizar pagos y transferencias.

Limitaciones.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Ajuste a normativa	Cambio en leyes, IVA- Renta	Ajuste al cronograma
Incorporación de otros profesionales, se ha tenido rotación del personal y la curva de aprendizaje es lenta.	Segregación de actividades, se presentan mejores condiciones salariales al personal que labora para la empresa contratada y dejan el puesto.	Ajuste al cronograma y por ende a la meta del periodo

Unidad de Recursos Humanos
Meta Presupuestaria: 2243

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de avance del plan para la disminución de la brecha de competencias del personal.	95%	8 etapas realizadas	$8/8*100=100%*100/95=105%$	105% meta cumplida
Porcentaje de ejecución del Plan maestro de capacitación	90%	151 cursos ejecutados	$151/172*100=87,7 *100/90=98%$	98% meta cumplida
Porcentaje de iniciativas ejecutadas para fortalecer el talento humano	90%	5 iniciativas	$5/6*100=83,3 *100/90=93%$	93% meta cumplida
Porcentaje de ejecución presupuestaria de las cuentas Cero y Seis	90%	60208838692 presupuesto ejecutado	$60208838692 / 60211425237*100=100*100/90=111%$	111% meta cumplida
Porcentaje de avance de los estudios de cargas de trabajo en el año	90%	3	$3/3*100=100*100/90=100%$	100 % meta cumplida

Esta Unidad logra cumplir con las 5 metas programadas, con el apoyo de la Unidad Coordinadora de la Gestión, a no haber todavía una jefatura en la unidad.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla:

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
129	Porcentaje de avance del plan para la disminución de la brecha de competencias del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe Detección de Necesidades 2020. 2. Presentar ante comisión de capacitación, para aprobación del Plan Anual de Capacitación (PAC). 3. Presentar ante Junta Directiva, el PAC 2020. 4. Seguimiento del PAC 2020. (se incluye digitar hojas de catálogo). 5. Ejecución plan anual de capacitación años 2019-2020 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 2019-2020.
130	Porcentaje de ejecución del Plan maestro de capacitación.	151 cursos ejecutados: enero 4, febrero 22, marzo 11, abril 8, mayo 15, junio 8, julio 10, agosto 9, septiembre 12, octubre 26, noviembre 15, y diciembre 11.
133	Porcentaje de iniciativas ejecutadas para fortalecer el talento humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones de trabajo (9) en cada una de las Unidades Regionales para evacuar dudas (giras de trabajo programadas); 12 reuniones de trabajo con el personal Staff de las Unidades Regionales mediante la plataforma teams. Sustituyen las presenciales por motivo de pandemia 2. Elaboración de un estudio de cargas de trabajo: se realizó el estudio de cargas de trabajo de la Oficina de Salud Ocupacional. Entregado a la Auditoría Interna y Gerencia General. 3. Apertura anual de cuadro de reemplazo de ser requerido; se estará dando preferencia a los concursos internos normados mediante R-DG-155-2015. Mediante correo electrónico de fecha 12/10/2020 se invitó a la población institucional a participar en la conformación del cuadro de reemplazo para la plaza 508295, clasificada como Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (vacante transitoria). 4. Plan de capacitación bienal (2020-2021). El plan maestro de capacitación se aprobó en sesión extraordinaria 21-2020 del 18 de noviembre, 2020; con inclusión de lo aprobado en la sesión ordinaria 22 -2020 del 23-11-2020 2020, aprueban el plan maestro de capacitación 2021. 5. Investigación, análisis y recomendación de mecanismo de registro de marca diferente a los relojes marcadores. informe URH-PDRH-1871-2020.
134	Porcentaje de ejecución presupuestaria de las cuentas Cero y Seis.	<p>Reporte de 114 funcionarios jubilados los que deja remanente en el pago de salarios.</p> <p>El presupuesto de esta cuenta es de 60.211.425.237 en su totalidad para el pago de obligaciones patronales en el año 2020.</p> <p>Producto de la pandemia no se utilizó en gran forma el monto asignado a la subpartida 100201 Tiempo Extraordinario (horas extra).</p>

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
154	Porcentaje de avance de los estudios de cargas de trabajo en el año.	<p>Al completarse el estudio se ejecutaron todas las etapas previstas en el cronograma, incluidas las que fueron consideradas para el año 2020.</p> <p>En oficio URH-386-2020 la Unidad de Recursos Humanos remite a la Unidad de Planificación y Evaluación la justificación para el cambio de lugar de la ejecución de las etapas en estudio de clima laboral en la ficha de proceso, por la situación que se dio de la urgencia de realizar el Estudio en la Oficina de Salud Ocupacional. GNSA-219-2020 de notificación de prórroga Informe de Auditoría AI-ICI-01-2019 movimientos y registros presupuestarios en atención a la ley nacional de emergencias y prevención del riesgo 8488, para entrega el 30-11-2020. URH-PDRH-INF-189-2020 de informe de cargas de trabajo de la Oficina de Salud Ocupacional.</p>

Factores de éxito.

- El estudio de brechas está consolidado como un subproducto del Plan de Capacitación y en este momento se está encuestando el 100% de los participantes en las capacitaciones que tienen que ver con brechas. En el impacto que genera los servicios de capacitación, se valora el conocimiento, la aplicabilidad y la actitud: el conocimiento obtuvo un 94.85%, la aplicabilidad obtuvo un 88.99%, la actitud obtuvo un 88.46%, esto indica que el impacto de los servicios de capacitación 2020, fue de un 90%, completaron la evaluación un total de 2.552 personas aprobadas que participaron en los diferentes servicios de capacitación, de ellas, 1253 femeninas y 1299 masculinas.
- La disposición del personal del proceso para continuar con las actividades propias del Plan Bidual de capacitación ha permitido que, dentro de las condiciones actuales, se ejecuten los cursos de capacitación, siendo que mensualmente el número de cursos no ejecutados no es tan alto como podría considerarse. Los cursos que se desarrollan de manera virtual están teniendo el éxito que se esperaba y mejoran la participación por cuanto no hay desplazamiento del personal.
- A pesar de las limitaciones que el año supuso para la labor de la Unidad de Recursos Humanos, con ausencias importantes en niveles de mando y el recargo para la GNSA, se completaron 5 iniciativas de las que fueron asignadas por la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, lo que alcanza para mantener la meta en un nivel aceptable. Dado que estas iniciativas buscan fortalecer la relación con el recurso humano y mejorar los servicios que se prestan. La utilización de plataformas como TEAMS, que se dio producto de la situación de cierre y de teletrabajo excepcional, aunque en un principio se vio como una

limitante, ahora se convirtió en una forma ágil y rápida de comunicación, con menos desplazamiento y mayor conectividad de las personas usuarios, para participar en reuniones y generar productos, esto ayudó mucho a que se completaran mejor las iniciativas y se aumentara el servicio al cliente.

- ❑ Por la contención del gasto público, el presupuesto de las cuentas 0 y 6 se ajustó, lo que obligo a mejorar la vigilancia y control de su comportamiento con controles más eficientes y con una mejor planificación del gasto.
- ❑ Para el presente año y pese a la situación del país, se lleva a cabo un estudio de cargas de trabajo, incluyendo las etapas propuestas, esto para atender una recomendación de Auditoria que generó un gran esfuerzo por parte del compañero responsable y del Proceso de Dotación, así como la colaboración que recibieron de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo en el estudio que fue concluido en la fecha prevista máxima de la recomendación, 30 de noviembre del 2020.

Limitaciones.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Muchos cursos se está trasladando a otras fechas, por la imposibilidad de la presencia de las personas funcionarias por la situación del COVID 19	La emergencia nacional por la pandemia	Apegarse a los protocolos de salud, para continuar impartiendo los cursos en el plazo definido
Las iniciativas no se han desarrollado como se esperaba por el tema del COVID-19	Las medidas restrictivas de giras y de reuniones que limitaron el accionar planificado	Se ha definido nuevas acciones para el cumplimiento considerando las limitaciones
Cambio en la planificación que se tenía prevista	Recomendación de Auditoria que implica retomar el informe de la Oficina de Salud Ocupacional	Readecuar el cronograma para tratar de cumplir en el plazo
Falta de personal	Por solo contar con una persona funcionaria realizando la labor cualquier cambio genera un atraso	Readecuar el cronograma para tratar de cumplir en el plazo

Unidad de Recursos Materiales

Meta Presupuestaria: 2245

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de pólizas de seguros renovadas.	25%	3 pólizas renovadas	$3/4 * 100 = 75 * 100 / 25 = 300\%$	300 % meta cumplida
Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas.	75%	512 solicitudes	$512 / 700 * 100 = 73,1\% * 100 / 75 = 98\%$	98% meta cumplida
Porcentaje de servicios de transporte asignados.	85%	2694 servicios asignados	$2694 / 2877 * 100 = 93 * 100 / 85 = 110\%$	110% meta cumplida
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de mejoramiento de edificaciones realizadas.	100%	44 acciones técnicas de un total 60	$44 / 60 * 100 = 73\%$	73 % meta parcialmente cumplida
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de inversión realizadas.	100%	34 acciones técnicas de un total de 35	$34 / 35 * 100 = 97\%$	97% meta cumplida
Porcentaje de avance de las etapas del diagnóstico del estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional.	70%	2 etapas realizadas de 4	$2 / 4 * 100 = 50 * 100 / 70 = 71\%$	71 % meta parcialmente cumplida

Logra cumplir 4 metas, una de ellas sobre cumplida, y dos parcialmente cumplidas. Como parte de la atención el Área de Transporte del Proceso de Servicios Generales de la Unidad de Recursos Materiales, a designado recurso humano para el desarrollo de labores dirigidas a mitigar los efectos del COVID-19, en colaboración con la Caja Costarricense del Seguro Social, ejemplo: entrega de medicamentos y materiales del almacén principal de la CCSS a regionales, traslado de telas a la fábrica de ropa y con el CONAPDIS, transporte de alimentos para personas con discapacidad.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla:

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
118	Porcentaje de pólizas de seguros renovadas.	Póliza Responsabilidad Civil Umbrella (cubre el exceso monetario de la póliza de responsabilidad civil, automóviles, equipo contratista, embarcaciones, calderas y responsabilidad civil edificios) Póliza RT estudiantes. Póliza RT funcionarios
119	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas.	Algunos ejemplos son: caso 422: reparar cachera del fregadero de la cocina del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos. Caso 426: reparación de llavín en bodega del quinto piso del edificio Paseo Colón, caso 467: reparación de aire acondicionado placa 3-65382 ubicado en PPCO, Caso 500: cambio de 4 fluorescentes ubicados en Proceso Gestión Administrativa, Núcleo Mecánica de Vehículos Total de solicitudes recibidas: 700 total de solicitudes realizadas: 512
120	Porcentaje de servicios de transporte asignados.	Total de solicitudes de transporte recibidas: 2877 Asignadas 2694
121	Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de mejoramiento de edificaciones realizadas.	Lista de proyectos de mantenimiento: 1. Adquisición de muebles para las nuevas instalaciones del Centro de Formación de San Ramón, 2. Adquisición de muebles para la remodelación y ampliación de las instalaciones de la Unidad Regional Huetar Caribe, 3. Adquisición de muebles para nuevo Centro de Formación Puriscal, 4. Remodelación baterías sanitarias CF Mora, 5. Servicios de mantenimiento Centro de Formación Fray Casiano, 6. Servicio de pintura de CF Profesional Los Santos, U. Regional Cartago, 7. Obras varias de mantenimiento instalaciones antiguas CF Brunca, 8. Remodelación de Servicios Generales, Sede Central, 9. Remodelación de servicios sanitarios y varias obras de mantenimiento de Mario Echandi, 10. Proyecto de aguas pluviales y residuales de Unidad Regional Chorotega, 11. Obras eléctricas CF Río Claro, 12. UPS Edificio nuevo Heredia.
122	Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de inversión realizadas.	Lista de proyectos de inversión: cada proyecto se compone de 5 acciones técnicas. 1. Remodelación y ampliación Centro Especializado Industria Gráfica y de Plástico, 2. Ampliación Unidad Regional Brunca en Pérez Zeledón, 3. Remodelación electromecánica de plantas alimentarias de Ciudad Tecnológica Mario Echandi, 4. Remodelación eléctrica en plantas alimentarias de Ciudad Tecnológica de Mario Echandi, 5. Construcción del Centro de Formación de San Ramón, 6. Construcción Proyecto Integral Unidad Huetar Caribe, 7. Remodelación eléctrica plantas emergencia UPS y pararrayos. Total de acciones técnicas: 35, Total de acciones técnicas ejecutadas: 34

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
123	Porcentaje de avance de las etapas del diagnóstico del estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional.	El Diagnostico es: La recopilación de datos de parte de los Edificios pertenecientes al INA, abarcando en el 2020 el 60% del total de Centros, se enviaron 42 oficios solicitando la información de recopilación de datos, con los consecutivos del 624 al 666 de la URMA-PAM (respondieron 39, solo 3 oficios no fueron respondidos).

Factores de éxito.

- ❑ Cumplimiento del pago de las pólizas ante el Instituto Nacional de Aprendizaje: RT estudiantes, RT funcionarios, Responsabilidad civil Umbrella, asimismo, el compromiso del personal del área de seguros que realiza dichas gestiones. Por otra parte, el nuevo miembro que hace dos años aproximadamente ingresó a apoyar al equipo de seguros ya cuenta con más experiencia lo que permite hacer un mejor manejo de los procesos, ya que es un tema sumamente técnico. Además, que en estos últimos años el equipo se ha capacitado en el área de seguros, generando mayores competencias.
- ❑ El hecho de contar con un contrato de mantenimiento con empresas precalificadas ha generado una cobertura mayor a las solicitudes. Los compañeros del área de mantenimiento han estado trabajando en la elaboración de previstas de centros de recarga en CF Paraíso, PZ, CENATE, La Chinchilla, además han brindado apoyo a la Unidad Regional Central Oriental en la instalación de estaciones de lavado de manos. Por otra parte, han brindado apoyo a la URCOC en instalaciones eléctricas y de pilas en las aulas didácticas del Centro Desarrollo Tecnológico Industria Alimentaria.
- ❑ Se cuenta con un sistema de rol automatizado lo que permite mayor agilidad en las asignaciones. Se han instalado dos centros de recarga en la Sede Central de igual forma se realizan mejoras al Sistema de Control Vehicular (SICOVE)
- ❑ Se ha fortalecido el proceso iniciado en el año 2019 de ordenamiento y control de la cartera de proyectos. Además, en este año se ajustó la herramienta de seguimiento de los proyectos.

Resumen de los resultados alcanzados por la Gestión.

Cuadro resumen de los resultados totales para la Gestión, según unidad por nivel de cumplimiento de las metas.

Cuadro 1.

Costa Rica, INA: Resultados Gestión.

Nivel de cumplimiento de los indicadores POIA de la gestión, según unidad adscrita. Diciembre 2020.

Unidad	Total	Cumplidas	Parcialmente Cumplidas	No se cumplieron
TOTAL:	31	28	2	1
Unidad Coordinadora	1	1	-	-
Archivo Central	5	5	-	-
Compras Institucionales	9	8	-	1
Recursos Financieros	5	5	-	-
Recursos Humanos	5	5	-	-
Recursos Materiales	6	4	2	-

Las unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, logran cumplir con 28 de los 31 indicadores programados, 2 se cumplen parcialmente en la Unidad de Recursos Materiales y uno no se cumple, en la Unidad de Compras, relacionado a la automatización de los almacenes.

De resaltar en esta gestión el compromiso de los colaboradores de estas unidades, en el apoyo irrestricto que han brindado a la crisis por la pandemia, por ejemplo, los choferes que han apoyado los traslados de material médico y otros, otro aspecto importante ha sido la recaudación del cobro administrativo, alcanzando un 97%. Como también lo fue la utilización de plataformas como TEAMS, que se dio producto de la situación de cierre y de teletrabajo excepcional, aunque en un principio se vio como una limitante, ahora se convirtió en una forma ágil y rápida de comunicación, con menos desplazamiento y mayor conectividad de las personas usuarias, para participar en reuniones y generar productos, esto ayudó mucho a que se completaran mejor las iniciativas y se aumentará el servicio que se brinda al personal.

Ejecución presupuestaria de las unidades adscritas a la Gestión.

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 anterior 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 la gestión en estudio, los cuales se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.

Costa Rica, INA: Resultados de la Gestión.

Nivel de cumplimiento general de las metas POIA de la Gestión,

Según unidad adscrita. Diciembre 2020.

(Cifras porcentuales)

Cumplimiento promedio.	Absoluto	Promedio de ejecución física
TOTAL	31	93,5
Unidad Coordinadora	1	100,0
Archivo Central	5	100,0
Compras Institucionales	9	74,1
Recursos Financieros	5	99,0
Recursos Humanos	5	98,2
Recursos Materiales	6	89,8

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

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en diciembre 2020.

Con relación a los resultados alcanzados en cuanto a la ejecución física, que se muestran en el cuadro anterior, se observa un desempeño favorable, consiguiendo un cumplimiento promedio del 93,5%. Donde 4 unidades, cumplieron las metas en muchos casos con porcentajes superiores al 100%, (el sobre cumplimiento se presenta en cuatro unidades: Archivo Institucional, Unidad de Compras, Unidad de Recursos Financieros y la URMA cada una con un indicador), el porcentaje menor lo presenta la Unidad de Compras que obtuvo un 74,1%.

Ejecución presupuestaria de las unidades adscritas a la Gestión.

La Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, según datos derivados del cierre presupuestario anual efectuado por la Unidad de Recursos Financieros, alcanzó un 70,1% de ejecución. La cual puede describirse como baja, ya que la institucional fue de un 72 %.

La unidad que tiene una ejecución presupuestaria mayor es la Unidad Coordinadora con un 97,1% y la que presenta una cifra más baja es la Unidad de Recursos Materiales, con un 59,8%. La baja ejecución en esta unidad se debe a la afectación que le produjo la pandemia del COVID-19, al disminuirse los consumos de electricidad, agua y la serie de licitaciones que no se pudieron realizar por las situaciones expuestas anteriormente.

Cuadro 3.

Costa Rica, INA: Resultados de la Gestión.

Nivel de cumplimiento general de las metas POIA de la Gestión GNSA,

Según unidad adscrita. Diciembre 2020.

(Cifras porcentuales)

Unidad	Meta Presupuestaria	Total Presupuesto	Girado acumulado	% de ejecución
TOTAL		₡17.770.061.232,00	₡12.457.467.437,55	70,1%
Unidad Coordinadora	2242	₡150.939.975,00	₡146.554.588,05	97,1%
Archivo Central	2247	₡30.474.990,00	₡27.858.391,15	91,4%
Compras Institucionales	2246	₡1.186.642.318,00	₡1.050.496.231,04	88,5%
Recursos Financieros	2244	₡3.009.935.182,00	₡2.684.502.420,44	89,2%
Recursos Humanos	2243	₡4.937.420.450,00	₡3.493.586.678,34	70,8%
Recursos Materiales	2245	₡8.454.648.317,00	₡5.054.469.128,53	59,8%

Fuente: Unidad de Recursos Financieros, 2020.

Si comparamos la ejecución presupuestaria del 2019 con el 2020, se determina que hubo un ligero aumento de 1,4%, pero inferior con respecto a la institucional que fue de un 72,0%.

Dentro de esta gestión, tanto la Unidad de Recursos Humanos como la de Recursos Materiales al haber ejecutado un presupuesto menor, las subpartidas afectadas fueron la mayoría, como se detalla en la siguiente tabla.

N° y Nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
Unidad Coordinadora GNSA	
100101 Sueldo para cargos fijos 100301 Retribución por años servidos 100302 Restricción al ejerci. liber. de la profesión 100303 Decimotercer mes 100401 Contrib.patn.seg.sal. C.C.S.S.	Las subpartidas de las cuentas o, ya fueron ejecutadas, sin embargo, se ve reflejada hasta el cierre institucional del presupuesto
Unidad de Compras	
110405 Serv. informáticos.	El trámite se encuentra en elaboración de cartel en Adquisiciones, por lo cual el remanente de esta cuenta, es para dar inicio con la contratación del Proyecto de Automatización de Inventarios.
150105 Equipo de cómputo.	El remanente no se utilizó debido a la restricción de compras para el periodo.
Unidad de Recursos Financieros	
110402 Servicios jurídicos.	El periodo es muy atípico, se cambió la metodología de cobro y se presentó a Junta Directiva la propuesta de ajuste con transitorio al reglamento de cobro.
110501 Transporte dentro del país.	Debido a la pandemia se suspendieron giras, por lo cual la subpartida no se utilizó.
110807 Mant.rep.mob.y equipo de oficina.	Para el periodo se tenía previsto la contratación de servicios para mantenimiento de equipo de los procesos de la unidad, sin embargo, no se pudo iniciar debido a las restricciones en contención de gasto
110901 Impuestos sobre ingresos y utilidad.	La subpartida es nueva para este periodo, ya que se tuvieron que prever recursos para hacer frente a posibles erogaciones producto de la negativa de Tributación Directa de extender las exoneraciones a las inversiones que mantiene la institución con la Tesorería Nacional.
120104 Tintas, pinturas y diluyentes	Durante la pandemia se emitieron diversas circulares de contención de gasto.
120304 mater y produc. electric, teléf. y computó 129901 Útiles. materiales oficina y cómputo.	Medidas de contención de gasto.
150105 equipo de cómputo.	La mayor proporción de los recursos se mantuvo comprometido durante el periodo en espera de que se resuelvan las compras de computadoras, a la fecha se encuentra pendiente la adjudicación.
Unidad de Recursos Humanos	
100101 Sueldo para cargos fijos.	En este año se consideró el salario de la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, monto que quedó ocioso por no resolverse aún el concurso interno CI-01-2020

N° y Nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
100201 tiempo extraordinario	Se hace la aplicación de la ley 9635 "Fortalecimiento a las Finanzas Públicas". En este caso se realizan las reservas presupuestarias de acuerdo a la solicitud emitida por las unidades solicitantes del recurso de tiempo extraordinario para la ejecución de proyectos planteados en el periodo, esto debidamente justificado. En este año el caso de la pandemia ha hecho que no se ejecuten muchos proyectos de manera virtual y que no se requirieran las horas extras por que se realiza teletrabajo. Por lo tanto, el cumplimiento de la ejecución de esta subpartida no depende de la unidad de recursos humanos, sino de las unidades solicitantes.
100202 recargo de funciones.	Se le dio contenido a la subpartida de recargo de funciones, sin embargo, uno de los pagos de recargo lo asumió la Subgerencia Administrativa por lo que queda un saldo remanente.
110401 servic. en ciencias de la salud.	El saldo responde a la suspensión de los contratos de los servicios de ginecología y urología que se brindan en la Unidad de Salud en atención obligatoria al decreto de estado de emergencia N° 42227-MP-S con fecha del 16 de marzo de 2020 y su relación con la situación de emergencia por COVID-19 en el Instituto Nacional de Aprendizaje, en oficio circular GG-CI-5-2020 en lo dispuestos en el punto 13 de la misma, el cual establece: "13. Se ordena a la Unidad de Salud atender solamente emergencias, por lo cual se suspenden los servicios de consulta de medicina general, ginecología, urología, terapia física, psicología y nutrición"
110406 servicios generales.	El saldo disponible se debe a lo no ejecutado para el servicio de lavandería de la Unidad de Salud, dada la suspensión de los servicios que se brindan en este Centro de Salud por la emergencia nacional por COVID-19, de acuerdo a oficio circular GG-CI-5-2020
110701 actividades de capacitación.	Se detienen las compras nuevas, no se deben aprobar nuevos carteles de contratación, según lo instruido en oficio circular GG-CI-5-2020, y posteriormente en GG-CI-12-2020 como medidas implementadas para la contención del gasto en el Instituto Nacional de Aprendizaje.
110702 actividades. protocolarias y sociales	Se contiene el gasto en esta subpartida, se suspenden las actividades programadas por la Unidad de Recursos Humanos, según lo instruido en oficio circular GG-CI-12-2020 y reiterado en oficio GG-CI-36-2020
120104 Tintas, pinturas y diluyentes.	El saldo responde a la contención de gasto por situación de emergencia por covid-19, según oficio circular GG-CI-12-2020. Posteriormente se autorizan las compras por demanda de acuerdo a oficio GG-CI-36-2020, sin embargo la Unidad de Recursos Humanos mantiene en stock cartuchos y tintas, por lo que se hace un uso responsable y mesurado de los insumos.
160201 becas a funcionarios.	El saldo responde a las aprobaciones realizadas por la comisión de formación y capacitación.
160203 ayudas a funcionarios	Depende de cantidad de defunciones de funcionarios y familiares cercanos que se den en el año.
160399 otras prestaciones a terceros.	Por motivo de la pandemia nos encontramos con una disminución en los montos por incapacidad pagados en años anteriores.
120101 combustibles y lubricantes.	Este monto depende de los ajustes por indemnización de forma legal que se den en el año. Producto de la situación de la pandemia se cerró

N° y Nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
	una de las sodas lo que genera un menor gasto en cuanto al suministro de gas para cocinar
Unidad de Recursos Materiales	
Dentro de esta Unidad, todas las Subpartidas se han visto afectadas por la pandemia del COVID-19, y la reducción del gasto, por lo que se mencionan algunas de ellas:	
110403 Servicios de ingeniería y arquitectura 150201 Edificios.	Se informa que el monto del gasto reembolsable solicitado para el periodo 2020, se realizó con base a un promedio de los gastos reembolsables de un proyecto de inversión (este 2020 se ejecutaron 4) ya ejecutado (estudios de ingeniería especializados) sin embargo, las empresas consultoras no solicitaron la misma cantidad de pruebas que se han solicitado en años anteriores, esto sucede porque las condiciones constructivas resultaron favorables en la obra (esto con relación a los proyectos de CFP San Ramón, CF Perez Zeledón en Brunca y UR Huetar Caribe) con relación al proyecto del almacén se había estimado su inicio en la construcción para finales de este año, sin embargo por atrasos en entregables de la consultora la ruta crítica se atrasó para el año 2021, esto por ser una contratación de licitación pública. En el caso del presupuesto reservado para el contrato de servicios de topografía se informa que la URMA PAM cumple su asignación de entregar el cartel para iniciar este año 2020, sin embargo, a la fecha no se ha asignado para concurso en el proceso de adquisiciones.
150101 maq. y equipo para la prod.	La compra de las estaciones de recarga se-rápida para vehículo eléctrico de la menos 7 kw, SAE-J1772, se adjudicó por un monto de 19.758.700,41 y no por los 23.034.264 que estaba en el SIREMA originalmente. No han sido cancelados los compromisos directos por parte del almacén de la compra de máquinas para trabajar en maderas y sus derivados tramiten de compra 2019 LA-000028-01.
150102 equipo de transporte.	Está en adjudicación y periodo de recepción el camión cabezal sin trompa nuevo para uso institucional, solicitud de compra 336270, depende del proceso de adquisiciones si se cancela este año o hasta el otro.
150105 equipo de cómputo.	Fue anulado por el proceso de adquisiciones: 1) multifuncional monocromático láser o led de mediano rendimiento, solicitud de compra 339963. 2) multifuncional a color laser o led de mediano rendimiento, solicitud de compra 339962 3) scanner de alto rendimiento, solicitud de compra 336488 Se está en trámite de compra las solicitudes 343945, 343946, 343947 y 343948, en espera de respuesta del proceso de adquisiciones.
110101Alquiler de edificios locales y terreno.	La administración del contrato de alquiler del edificio se trasladó a la Unidad de Compras Institucionales, razón por la cual este pago ya no es realizado por la URMA.
110102 Alquiler de maquinaria equipo y mobiliario.	Este dinero se presupuestó para la contratación del renting, sin embargo este trámite todavía se encuentra en proceso de revisión

N° y Nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
110201 Servicio de agua y alcantarillado 110202 servicio de energía eléctrica 110204 servicio de telecomunicaciones.	Dada la situación de la pandemia en las dependencias ubicadas en la sede central se disminuyó el aforo de personas en oficinas en un 75%, tanto el consumo de agua potable, como de electricidad y servicio de telefonía también disminuyó. Además, la salida de funcionarios del área de transportes a los que se les cancela la tarifa básica celular también generó una disminución del gasto.
110306 comis. y gastos x servic. financ. comerc.	El dinero presupuestado en esta cuenta es para el pago de comisión de alquiler de la entidad bancaria de los dispositivos quickpass utilizados en las rutas nacionales para los vehículos asignados a la Sede Central y Unidades Regionales Central Oriental, Central Occidental, Chorotega, Huetar Atlántica, Huetar Norte, Pacífico Central, Brunca, Heredia y Cartago. Esta comisión es la cobrada por el banco contratado para la adquisición de los 185 dispositivos quickpass adquiridos. Sin embargo, el monto ejecutado se ve afectado por el tipo de cambio del dólar.
110801 mantenimiento de edificios y locales.	Si bien es cierto se cuenta con un contrato para la ejecución de obras de mantenimiento menor, al acogerse a su pensión la arquitecta María Esther Velázquez, y trasladarse la plaza al Proceso de Arquitectura y Mantenimiento, el Proceso Servicios Generales no pudo atender y ejecutar todas las solicitudes de mantenimiento.

V. Conclusiones

- ❑ A la luz de la misión programática podemos concluir que de los 31 indicadores que le corresponden a Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo; 28 se cumplieron, 2 se cumplieron parcialmente en la Unidad de Recurso Materiales, y uno no se cumplió (en la Unidad de Compras) por lo que, a nivel general de la gestión, se considera un desempeño muy satisfactorio.
- ❑ El cumplimiento que se dio en algunas de las metas de las unidades adscritas (Archivo, Financiero y Recursos Materiales) pueden indicar la necesidad de un mayor análisis pormenorizado al momento de la planificación de las mismas, ya que se presentan por segundo año consecutivo en dos de ellas, por lo que se deben realizar las gestiones correspondientes para el siguiente periodo.
- ❑ Cuando se presentó la pandemia, posiblemente en algunas unidades se creyó que algunos indicadores no se cumplirían, por la situación de cierre de varios centros ejecutores y la implementación del teletrabajo, sin embargo, mediante la utilización de plataformas como TEAMS, y el trabajo excepcional de los colaboradores de las unidades de la gestión, se convirtieron las labores en una forma más ágil y rápida de comunicación, con menos desplazamiento y mayor conectividad de las personas usuarios, para participar en reuniones y generar productos, como sucedió en la Unidad de Recursos Financieros con la Tasa de Recaudación que fue de un 97%, estas situaciones ayudaron a que muchas iniciativas se completaran mejor y se aumentara el servicio al cliente.
- ❑ La ejecución presupuestaria en esta Gestión para el 2020, fue un 70,1%. Esta obedece principalmente a la situación generada por la pandemia COVID-19, que generó remanentes importantes en partidas a nivel institucional, como son: servicios de electricidad y agua potable, mantenimiento de la flotilla vehicular de la sede central, gastos por concepto de alquileres de maquinaria y equipo, entre otros asignados a la Unidad de Recursos Materiales.
- ❑ Se hace necesario ponerle atención a aquellos requerimientos, que se presentan año con año, y que son una necesidad relevante para la institución como lo es: la automatización de los almacenes, y que el porcentaje de avance a nivel de abastecimiento institucional, se pueda obtener de una manera más accesible.
- ❑ La falta de jefatura en la Unidad de Recursos Humanos, no permite una mayor agilidad en los procedimientos que se requieren en la institución.

VI. Recomendaciones

1. Darle seguimiento oportuno a aquellos indicadores y metas de los productos y servicios no concluidos durante el periodo 2020, con el fin de que se logren concluir durante el 2021. Y analizar posibles ajustes en aquellos indicadores y metas sobre cumplidos durante el mismo periodo.

Responsable: Unidad Coordinadora.

Plazo: noviembre 2021.

2. Dar continuidad y mayor aplicabilidad a la utilización de plataformas y el trabajo excepcional, en aquellas unidades que lo permitan durante el periodo 2021.

Responsables: Unidad Coordinadora de GNSA, y jefaturas de las unidades adscritas.

Plazo: noviembre 2021.

3. Se le dé prioridad, al nombramiento de la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos durante el periodo 2021.

Responsables: Unidad Coordinadora de GNSA.

Plazo: noviembre 2021.