



Unidad de Planificación y Evaluación
Proceso de Evaluación y Estadísticas

Evaluación al Plan Operativo Institucional Anual Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo Año 2021

Elaborado por:

Marietta Solano Campos

Diciembre, 2021

Contenido

I.	Presentación.....	1
II.	Objetivos	2
III.	Opción Metodológica.....	3
IV.	Análisis de Resultados de Ejecución Programática.....	7
V.	Detalle de Resultados por Unidad.....	8
5.1.	Unidad Coordinadora de GNSA	8
5.2.	Unidad Archivo Central Institucional	9
5.3.	Unidad de Compras Institucionales	14
5.4.	Unidad de Recursos Financieros	20
5.5.	Unidad de Recursos Humanos	24
5.6.	Unidad de Recursos Materiales	30
VI.	Ejecución Presupuestaria de las Unidades adscritas a GNSA	36
VII.	Conclusiones	38
VIII.	Recomendaciones	39

I. Presentación

El Plan Operativo Institucional Anual (POIA) es un instrumento de gestión que contiene la programación de actividades de las diferentes unidades del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para ser ejecutadas durante el año. Las mismas están orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como a contribuir con el cumplimiento de los objetivos, lineamientos de políticas y actividades estratégicas del Plan Estratégico Institucional (PEI), además permite conocer y vigilar con criterios de eficiencia, calidad de gasto y transparencia la ejecución de los recursos presupuestarios asignados.

El Proceso de Evaluación y Estadística, de la Unidad de Planificación y Evaluación, es la instancia que realiza el proceso de evaluación anual al POIA, con el propósito de realizar el análisis y reflexión del trabajo realizado en dicho periodo y presentar la valoración del nivel de cumplimiento de las metas planificadas.

Lo anterior, bajo los lineamientos definidos por la Contraloría General de la República, la 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.

Es por esto, que en este documento se describen resultados de dicha evaluación, mediante la cual se identifican los factores de éxito, puntos críticos y limitaciones detectados, lo que permite definir acciones correctivas que permitan avanzar en el mejoramiento y fortalecimiento permitiendo optimizar el trabajo de cada gestión.

II. Objetivos

Objetivo General

Analizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas del POIA-2021 por parte de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, durante el presente año para obtener insumos básicos que permitan la retroalimentación adecuada para la toma de decisiones en temas de planificación, administración y ejecución del Plan Presupuestario.

Objetivos específicos

- Medir el nivel de cumplimiento de los diferentes indicadores y metas de GNSA durante el año 2021.
- Determinar los principales factores que han incidido en la ejecución de las metas e indicadores y sus posibles causas.
- Analizar las principales causas que han afectado la ejecución presupuestaria a nivel de Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, según montos presupuestados asociados a cada meta presupuestaria.¹

¹ Se presenta la ejecución presupuestaria, según estructura con la cual trabaja el Sistema de información Financiera, la cual es agregada a nivel de la clasificación "meta presupuestaria" y no por indicador.

III. Opción Metodológica

La estrategia metodológica del presente estudio se basa en una investigación descriptiva, que refleja los resultados tanto de los factores de éxito como de las limitaciones que se hayan presentado en el cumplimiento de los indicadores y la ejecución presupuestaria del POIA 2021.

El diseño investigativo pretende buscar la información, analizarla e interpretarla mediante la comparación entre lo programado y lo ejecutado por parte de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo que permita identificar el cumplimiento obtenidos en relación con las metas anuales de cada indicador planteado.

La técnica evaluativa es de carácter participativo, de análisis, deducción y síntesis, la persona evaluadora da seguimiento a las diferentes unidades, ya que la recolección de los datos se da a través de la observación directa por medio de entrevistas en la plataforma TEAMS y mediante la aplicación "Seguimiento de Planes" del SEMS que muestra datos relacionados con el desempeño del POIA, lo que permite analizar en detalle la información registrada, aclarar dudas y recomendar en caso de que se requiera corregir algún dato o añadir otro.

De esta manera, se pueden determinar las conclusiones de forma consensuada, con base en los resultados obtenidos en la ejecución de las actividades definidas en el POIA 2021. Una vez finalizada la fase de recopilación de datos, se procede a la elaboración del presente documento Evaluación POIA 2021 de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo tanto en su forma como en su contenido.

En el proceso de evaluación se consideraron los siguientes aspectos:

■ **Población Objeto de Estudio**

Esta población está constituida por las unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo que está conformada por un total de seis unidades.

■ **Variables claves de la Evaluación**

Las principales son:

- a) Resultados obtenidos a nivel de ejecución física.
- b) Causas de no cumplimiento de las metas físicas y de ejecución presupuestaria.
- c) Nivel de ejecución presupuestaria.

■ **Fuentes de Información**

Las principales que se utilizan para la obtención de insumos se enumeran a continuación:

- Documento POIA “Plan Operativo Institucional Anual 2021”.
- Plan Estratégico 2019-2025.
- Reportes del Sistema Estadístico de Monitoreo de Servicios (SEMS) en su módulo de Seguimiento a Planes.
- Evidencias documentales o digitales presentadas por cada unidad evaluada.
- Información de la ejecución presupuestaria, al 31 de diciembre del 2021, de cada una de las unidades, suministrada por la URF.

■ **Instrumentos de recolección de la información**

Para el debido proceso de compilación de la información, se procedió a utilizar el Sistema Estadístico y de Monitoreo de Servicios (SEMS), herramienta que permite el proceso de la información en una plataforma digital, según rangos establecidos.

■ **Trabajo de Campo**

Se lleva a cabo la programación expuesta en el siguiente cronograma de reuniones por medio de la Herramienta Tecnológica "TEAMS", del 2 de diciembre al 10 de diciembre de 2021, en donde la persona evaluadora del Proceso de Evaluación y Estadísticas, y las personas funcionarias de cada unidad adscrita a GNSA revisan conjuntamente la información ingresada en la aplicación POIA-SEMS, con el propósito de analizar lo expuesto, considerar dar correcciones y observaciones generales, luego una vez que se realicen las debidas modificaciones la jefatura de la unidad realiza la aprobación.

Por otra parte, se procede a conocer las evidencias documentales y digitales que son el respaldo de la información brindada mediante el proceso de evaluación semestral.

**Cronograma de Reunión (TEAMS)
Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo
II Semestre 2021**

Día	Hora	Unidad
2 de diciembre 2021	8 am	Unidad de Recursos Materiales (URMA)
2 de diciembre 2021	1 pm	Unidad Archivo Central Institucional (UACI)
7 de diciembre 2021	2 pm	Unidad de Recursos Financieros (URF)
8 de diciembre 2021	8 am	Unidad Coordinadora de GNSA (UCGNSA)
8 de diciembre 2021	9: 30 am	Unidad de Compras Institucionales (UCI)
9 de diciembre 2021	8 am	Unidad de Recursos Humanos (URH)

■ **Procesamiento de Datos**

Con base en la información expuesta en la aplicación POIA-SEMS, la cual fue revisada por el personal evaluador y aprobada por la jefatura correspondiente, se procede a dar levantamiento de documento denominado "Evaluación del Plan Operativo Institucional Anual 2021: Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo", donde se plasman el cumplimiento de la ejecución física, así como la ejecución presupuestaria.

■ **Clasificación de Resultados en las metas**

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

- **Metas cumplidas:** aquellas que alcanzaron porcentajes mayores a un 90% y hasta el 125%.
- **Metas parcialmente cumplidas:** aquellas con porcentaje de cumplimiento ubicado en el rango de 50% y 90%.
- **Metas incumplidas:** son aquellas con porcentaje de cumplimiento son inferiores a 50%.
- **Suspendidas:** se refiere a aquellas acciones que se debieron suspender por algún motivo.

Infografía 1 Clasificación de metas anuales. Según Resultado año 2021



IV. Análisis de Resultados de Ejecución Programática

La Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA), es la encargada de velar por el adecuado aprovechamiento de los recursos administrativos, financieros, humanos y materiales, para la correcta y oportuna ejecución de las labores institucionales. La misma está compuesta por las siguientes seis unidades:

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

Para este informe anual se consideran treinta y dos indicadores presentes en el POIA anual de GNSA los cuales se desglosan en seis metas asociadas, El comportamiento en términos generales se expone en el siguiente cuadro:

Unidad	Total	Cumplida	Parcialmente Cumplida	Incumplida	Suspendida
TOTAL	<u>31</u>	<u>27</u>	1	2	1
UCGNSA	1	1	-	-	-
UACI	5	5	-	-	-
UCI	9	8	-	1	-
URF	5	5	-	-	-
URH	5	3	1	-	1
URMA	6	5	-	1	-

En términos generales, las 27 metas cumplidas reflejan un nivel de cumplimiento del 87%.

V. Detalle de Resultados por Unidad

A continuación, se presenta el cumplimiento de los indicadores correspondientes a cada unidad adscrita a GNSA

5.1. Unidad Coordinadora de GNSA

Meta Presupuestaria 2242.

La Unidad Coordinadora de la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo es la unidad que dirige, organiza y coordina al conjunto de unidades que conforman dicha gestión mediante directrices y coordinación de acciones con diversas dependencias, para la consecución del óptimo funcionamiento de los sistemas y programas que administra y en procura de facilitar el adecuado desempeño de cada una de las unidades adscritas.

Para el presente año dicha unidad cuenta con un indicador, el cual tiene estado de cumplimiento de un 111%.

En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores POIA de las Unidades adscritas a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (105)	90%	100%	111%	Meta cumplida

El objetivo de este indicador es facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a través de la dirección estratégica de los servicios de apoyo que se requieren de manera oportuna para una prestación eficaz y eficiente de los servicios que brinda la institución.

Para el presente año este indicador tenía como meta un 90%, la Unidad logró el 100% de cumplimiento en la misma, para un 111% de nivel de cumplimiento.

El cumplimiento de indicadores por Unidad fue el siguiente:

URF: 94%
URMA: 97%
UCI: 87.9%
UACI: 102%
URH: 71%

El buen desempeño, se debe a la revisión y seguimiento por medio de los informes mensuales que las unidades adscritas remiten a la GNSA, dentro de los cuales se encuentran varios controles según las funciones de cada Unidad. La matriz de seguimiento del cumplimiento de los indicadores del POIA de todas las unidades adscritas es uno de esos controles.

La continuidad del personal de la GNSA y el fortalecimiento de los controles han desarrollado una madurez en las unidades adscritas en muchos temas como la planificación, desarrollo, ejecución y cumplimiento de las metas, incluso, se han aumentado el porcentaje de metas de algunas de ellas producto de esta consolidación de un equipo robusto de trabajo.

5.2. Unidad Archivo Central Institucional

Meta Presupuestaria 2247

La unidad de Archivo Central cumple con la Ley 7200 del Sistema Nacional de Archivos en su artículo 39 al cumplir con las funciones de reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, centralizar, administrar, difundir y facilitar la documentación producida por la institución y mantenerla técnicamente organizada.

Le corresponde, además, coordinar con la Dirección General del Archivo Nacional la transferencia de esta, ya sea porque ha cumplido con el periodo de vigencia administrativa o porque tenga declaratoria de valor científico cultural para el país.

Para el presente año, dicha unidad cuenta con cinco indicadores, con estado de cumplimiento entre 100% y 111%.

En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes a cada indicador:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Nº 108 Cantidad de archivos de gestión auditados o inspeccionados	10	10	100%	Meta Cumplida

El indicador tiene como objetivo dirigir la Gestión Documental en el Sistema Institucional de Archivos mediante la incorporación de una organización científica de archivos, con el fin de que se garantice una administración documental que preserve la integridad y confiabilidad del patrimonio documental institucional.

Las dependencias que la UACI inspeccionó durante el año son las siguientes 10:

- Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial
- Proceso de Proyectos de Desarrollo Empresarial
- Proceso de Estudios y Seguimiento Empresarial
- Proceso de Servicios de Desarrollo Empresarial
- Asesoría Legal
- Proceso Asesoría Regional
- Proceso Contratación Administrativa
- Proceso Asesoría Asuntos Laborales
- Proceso Estudios y Asesorías
- Asesoría de Desarrollo Social

Dichas gestiones representan el 100% en el cumplimiento de la meta.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Cantidad de capacitaciones brindadas por la UACI en los procesos relacionados a la gestión de documentos, desde su creación hasta su disposición final (135)	4	4	100%	Meta Cumplida

El indicador, tiene como objetivo dirigir la Gestión Documental en el Sistema Institucional de Archivos mediante la incorporación de una organización científica de archivos, con el fin de que se garantice una administración documental que preserve la integridad y confiabilidad del patrimonio documental institucional.

La Unidad brindó las capacitaciones tanto a personal administrativo como de unidades regionales y núcleos que solicitaron la capacitación o que fueron convocados.

La UACI registra en el año las siguientes 4 capacitaciones:

- ◆ Capacitación en gestión de documentos: Se capacitaron aproximadamente 19 personas.
- ◆ Dos capacitaciones en el uso de Sistema de Control de Correspondencia (SCC): Se capacitaron aproximadamente 224 personas.
- ◆ Capacitación a usuarios nuevos del Sistema de Control de Correspondencia (SCC): Se capacitaron aproximadamente 33 personas.

Estas representan el 100% en el cumplimiento de la meta.

Dichas sesiones, se realizaron de manera virtual, razón por la cual la cantidad de personas funcionarias capacitadas depende de las que se hayan registrado.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
-----------	------------	--------------------	---------------------	-----------------------

Cantidad de seguimientos a los archivos de gestión que tienen recomendaciones (151)	5	5	100%	Meta Cumplida
---	---	---	------	---------------

Observación: Este indicador según POIA 2021 Ajustado, tenía presupuesto asignado solamente en el I Semestre. Sin embargo, la Unidad no reportó ni cumplimiento de la meta ni ejecución presupuestaria en dicho semestre. Por lo tanto, se hizo la salvedad en el SIPP II Semestre 2021.

El objetivo del indicador es dirigir la Gestión Documental en el Sistema Institucional de Archivos mediante la incorporación de una organización científica de archivos, con el fin de que se garantice una administración documental que preserve la integridad y confiabilidad del patrimonio documental institucional.

UACI visitó las siguientes dependencias para el seguimiento a los archivos: Unidad de Recursos Materiales (URMA), el Proceso de Arquitectura y Mantenimiento (PAM), el Proceso de Servicios Generales (PSG), la Gestión Regional (GR) y la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos (GFST).

Estas 5 dependencias inspeccionadas representan el 100% en el cumplimiento de la meta. Cabe señalar, que la GR y a la GFST fueron inspeccionadas en el año 2017 y por solicitud de la Unidad de Recursos Materiales se les realizó una nueva inspección este año 2021.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
-----------	------------	--------------------	---------------------	-----------------------

Porcentaje de metros lineales del patrimonio documental del Instituto verificados (152)	90%	100%	111%	Meta Cumplida
---	-----	------	------	---------------

El objetivo del indicador es dirigir la Gestión Documental en el Sistema Institucional de Archivos mediante la incorporación de una organización científica de archivos, con el fin de que se garantice una administración documental que preserve la integridad y confiabilidad del patrimonio documental institucional

La UCI logró verificar 830 metros lineales de patrimonio, lo que representa el 100% de cumplimiento en la meta.

Las transferencias recibidas fueron del Proceso de Soporte Administrativo, del Proceso de Adquisiciones en Unidad Regional Huetar Norte y del Proceso de Adquisiciones de Unidad Regional Central Occidental.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de trámites de valoración de documentos presentados ante el comité institucional de selección y eliminación de documentos (153)	90%	100%	111%	Meta Cumplida

El objetivo del indicador es dirigir la Gestión Documental en el Sistema Institucional de Archivos mediante la incorporación de una organización científica de archivos, con el fin de que se garantice una administración documental que preserve la integridad y confiabilidad del patrimonio documental institucional.

La Unidad logró la ejecución de 3 trámites de valoración que representan el 100% de la meta. Los trámites aprobados fueron los siguientes:

- VPD-09-2020 Proceso Servicio al Usuario (ajuste)
- VPD-01-2021 Proceso de Investigación y Desarrollo de Tecnologías Educativas
- VPD-02-2021 Proceso de Tesorería

Entre los aportes positivos para el cumplimiento del indicador están:

- Las dependencias presentaron trámites de valoración para su aprobación
- El comité atendió la convocatoria a sesión, la cual se realizó con éxito
- Los trámites fueron aprobados por el comité

5.3. Unidad de Compras Institucionales

Meta Presupuestaria 2246.

Esta unidad, es la encargada de la normalización, asesoramiento y fiscalización de los procesos de adquisición de bienes y servicios a nivel institucional. Es la responsable de la administración del Sistema de Control de Bienes Institucionales (SIBI). Por lo que se encarga de asesorar y coordinar con los encargados de Control de Bienes de las Unidades Regionales.

Para el año 2021, dicha unidad contó con nueve indicadores, de los cuales ocho tienen un estado de cumplimiento entre el 95% y el 115%.

En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes a cada indicador:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Cantidad de pruebas selectivas aplicadas a inventarios (111)	85	85	100%	Meta Cumplida

El objetivo de este indicador es modernizar el sistema de la administración de los bienes de los almacenes mediante la automatización de procesos para un abastecimiento eficiente.

Durante el año la UCI aplicó un total de 85 pruebas selectivas, que representan el 100% de cumplimiento. Cada una con su respectivo informe y de acuerdo con la normativa vigente.

En segundo semestre se aplicaron el 100% de las pruebas selectivas de acuerdo con el calendario propuesto, dicho cronograma abarca pruebas selectivas administrativas.

El éxito está en la calendarización que se realiza todos los años, además de un alto involucramiento de las personas funcionarias del proceso de programación y control de operaciones, que permite año con año cumplir con este indicador.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de avance en el nivel de abastecimiento institucional (109)	90%	100%	111%	Meta Cumplida

Del total de solicitudes registradas que fueron 95, se ejecutó el 100% de la meta. El objetivo del indicador es modernizar el sistema de la administración de los bienes de los almacenes, mediante la automatización de procesos para un abastecimiento eficiente. Este porcentaje de abastecimiento es de acuerdo con el reporte generado por el proceso de administración de Sistemas Institucionales.

El indicador toma en cuenta todas las líneas de solicitudes de despacho digitadas a nivel institucional. Actualmente el Proceso de Administración de Sistemas Institucionales (PADSI) trabaja en un reporte en el Sistema de Recursos Materiales (SIREMA) para que la información total pueda ser visualizada entre total de líneas solicitadas vs las atendidas.

El éxito del indicador se presenta principalmente por el uso de carteles por demanda, lo que permite que se cuente con materiales para Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) de una manera más ágil. Así como, 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.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de trámites promovidos por SICOP a nivel institucional para agilizar los procesos (112)	86%	88%	102%	Meta Cumplida

La UCI logró ejecutar 979 trámites promovidos por el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), de las 1.118 programadas para el presente año. Estas representan un 88% de cumplimiento anual. El objetivo de este indicador es mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP.

El indicador a la fecha no se ha visto afectado por la pandemia (COVID 19), ya que dicha plataforma permite a las personas funcionarias acceder por medio de la firma digital, por lo cual las personas puedan continuar con las labores normales ya sea en la institución o mediante teletrabajo, incluso con equipo de cómputo propio.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de solicitudes de bienes y servicios tramitados (113)	100%	100%	100%	Meta Cumplida

A la fecha la UCI ha tramitado por medio del SIREMA 8.933 solicitudes de compra de las 8.955 programadas para el año 2021 que reflejan el cumplimiento del 100% en la meta.

El objetivo de este indicador es mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP.

El éxito de este indicador se basa en 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 mayor 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 de Operaciones 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.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de trámites adjudicados en tiempo estipulado (115)	80%	91%	115%	Meta Cumplida

La UCI logró adjudicar en tiempo y forma 1.198 de los 1.304 que se tenían planificadas para el año 2021 y que representan un 91% de cumplimiento en la meta. Hay que destacar que 106 se han adjudicado de forma extemporánea, principalmente por atrasos en estudios técnicos.

El objetivo de este indicador es mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP.

El buen desempeño, se debe a la reducción en los tiempos en cada uno de los trámites realizados tanto por la UCI como por las unidades involucradas en el proceso de compra y por el alto grado de responsabilidad y eficiencia en los procesos de adquisiciones. Con la implementación además de SICOP, los tiempos de ejecución de cada uno de los trámites ha disminuido, lo que permite que se adjudique en tiempo y forma.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de códigos institucionales creados en la plataforma SICOP (218)	100%	100%	100%	Meta Cumplida

A la fecha se han creado 2.226 códigos dada la finalización de la homologación de códigos institucionales a la nomenclatura SICOP, esto permite que las nuevas aperturas de códigos se realicen de forma más eficiente. Dado que el objetivo del

indicador es crear los códigos institucionales en la plataforma SICOP de acuerdo con su nomenclatura y al procedimiento definido para la realización de las compras mediante dicha plataforma.

El éxito del 100% en el cumplimiento de la meta radica en la experiencia ganada por las personas funcionarias que realizan esta labor en el Proceso de Programación y Control de Operaciones, además de las capacitaciones que se han brindado a las personas técnicas de la institución sobre el módulo de presolicitudes de códigos en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), ya que esta aplicación agiliza el proceso de creación de códigos por medio de una solicitud en línea, así como los parámetros de clasificación del catálogo de bienes/servicios de SICOP.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje en la adjudicación de líneas de bienes y servicios (114)	80%	76%	95%	Meta Cumplida

La UCI logró adjudicar 5.931 líneas de bienes y servicios de las 7.797 programadas para el año 2021, lo que representa un cumplimiento en la meta del 76%.

El objetivo de este indicador es mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP. Con la implementación de dicha plataforma se adjudicó alrededor del 76% de las líneas planificadas.

El uso de ésta permite que participen mayor cantidad de proveedores, además que las especificaciones técnicas de los productos a comprar sean más estandarizadas, esto, de acuerdo con el proceso de homologación realizado entre el INA y SICOP (que actualmente se han homologado el 100% de las solicitudes presentadas).

Por otra parte, UCI se ha enfocado en una fuerte capacitación para el uso del SICOP, así como un alto involucramiento de las personas funcionarias de: adquisiciones, parte técnica, legal, entre otros.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de contratos de servicios de capacitación y formación profesional supervisados (117)	100%	100%	100%	Meta Cumplida

A la fecha se han supervisado 15 contratos de servicios que representan el 100% en el cumplimiento en la meta.

Como objetivo el indicador se basa en supervisar la ejecución de los contratos de servicios de capacitación y formación profesional para el cumplimiento de las condiciones pactadas mediante visitas a los diferentes centros donde se desarrollan los servicios que se gestionan a nivel regional. Las supervisiones se realizan virtualmente debido a la pandemia por el COVID 19, por lo que se logran supervisar técnicamente los contratos en ejecución.

El éxito se logra con la adecuada coordinación entre el proceso de contratación y las unidades ejecutoras, que permite que se supervisen los contratos manera más efectiva. Este indicador se da por cumplido, ya que cuenta con un avance de acuerdo con lo planificado.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Cantidad de almacenes automatizados (110)	10	0	0	Meta Incumplida

El objetivo del indicador es modernizar el sistema de la administración de los bienes de los almacenes mediante la automatización de procesos para un abastecimiento eficiente. A la fecha, no se ha automatizado ningún almacén. Se promovió el trámite de compra 2021LA-000033-0002100001, y se dio orden de inicio el 22 de noviembre del 2021.

Actualmente se trabaja en el levantamiento de requerimientos con la empresa, esto para iniciar con la creación de interfases, esto con los sistemas del INA y el software contratado.

Adicional, por la crisis en la entrega de equipos, se están tramitando prórrogas por los tiempos actuales de entrega que aumentaron.

Algunas medidas correctivas son:

Factor	Causas	Medidas correctivas
Diferentes procesos ligados a la compra	Implementar una solución que permita contar con automatización de inventarios	Seguimiento a las diferentes etapas o actividades de la ruta critica
Atraso en la entrega de bienes	Situación que vive el mundo por la pandemia COVID 19 y la afectación que tienen los proveedores en cuanto a materias primas, producción e importación	Seguimiento, aprobación de prórrogas, reajuste del plazo de ejecución

5.4. Unidad de Recursos Financieros

Meta Presupuestaria 2244.

A esta unidad le corresponde diseñar y controlar el funcionamiento del sistema de administración y planificación de los recursos financieros, fundamentalmente en la supervisión y evaluación de la ejecución del presupuesto institucional. Facilita información financiera a las autoridades superiores para la adecuada toma de decisiones.

Para el presente año dicha unidad cuenta con cinco indicadores, con un estado de cumplimiento entre el 100% y el 115%.

En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes a cada indicador:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de cumplimiento
Cantidad de informes contables y presupuestarios emitidos según cronograma (124)	30	30	100%	Meta Cumplida

El objetivo de este indicador es generar información financiera oportuna para la toma de decisiones mediante la realización de informes contables y presupuestarios. Durante el año se realizaron diecisiete informes presupuestarios los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: doce informes mensuales de ejecución presupuestaria, cuatro informes trimestrales y un informe de liquidación presupuestaria

Con relación a la información contable se realizaron trece informes; doce contables mensuales y uno de estados financieros.

Para un total de 30 informes que representan el 100% en el cumplimiento de la meta. Esto se ha logrado gracias a que se determinó un cronograma de actividades en la Unidad que permitió cumplir a tiempo con los mismos.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Cantidad de conciliaciones de todas las operaciones contables y presupuestarias de ingresos y gastos realizadas según el plazo establecido (125)	12	12	100%	Meta Cumplida

El objetivo de este indicador es generar información financiera oportuna para la toma de decisiones mediante la realización de informes contables y

presupuestarios. En el transcurso del año se han ejecutado 12 conciliaciones bancarias, las cuales se encuentran en el proceso de presupuesto mediante formularios de PDF debidamente firmados y conciliados. Estas representan el 100% de cumplimiento en la meta del 2021.

En un trabajo coordinado entre los Procesos de Presupuesto y Contabilidad se han reducido los tiempos de los cierres lo que ha ayudado al cumplimiento del cronograma integral de fechas del proceso, el mismo fue comunicado por la dirección financiera articulando información de las Unidades Regionales y el Proceso de Tesorería.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Tasa de recaudación (cobro administrativo) (126)	69%	70%	101%	Meta Cumplida

El monto recaudado en cuotas que logró ejecutar la URF es de ¢ 1.149.497.127 con respecto a lo planificado para el año 2021 de ¢ 1.652.085.476, lo que refleja un 70% de cumplimiento en la meta.

Los factores de éxito para el logro de este indicador han sido:

- ✚ Compromiso del personal, seguimiento de la deuda patronal, control de propuestas de pago, brindar información actualizada de la deuda.
- ✚ Flexibilización de los arreglos de pago de cancelar en tractos conforme a la normativa establecida.
- ✚ Reactivación de las giras para visitar a los patronos morosos, dar un trato personalizado y localización de estos.
- ✚ La respuesta positiva de los patronos ante la gestión de cobro del INA.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de pagos realizados en los tres días posteriores a su recibo en el Proceso de Tesorería (127)	95%	100%	105%	Meta Cumplida

El objetivo de este indicador es ejecutar las obligaciones financieras de la institución para el pago oportuno mediante el cumplimiento de plazos establecidos.

La UFR logró ejecutar 2.597 pagos de los 2.610 planificados que cumplen con todos los requisitos sin presentar problemas en sistemas, logrando la satisfacción del cliente externo. Representando así el 100% de cumplimiento en la meta.

El factor de éxito se debe a la atención de trámites virtuales ya que permite que las correcciones de errores en los documentos se atiendan más rápido. Por otra parte, el personal de egresos se encuentra completo con 4 personas funcionarias, lo que permite que se atiendan los pagos en el tiempo establecido.

Se cumple satisfactoriamente con el indicador de pago a proveedores dentro del plazo establecido de 3 días.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de avance en la ejecución del Proyecto OAP-URF-01-2017 (128)	85%	98%	115%	Meta Cumplida

La URF logró ejecutar 510 actividades en el avance del proyecto de las 523 programadas para el año 2021, lo que refleja un cumplimiento del 98%.

El indicador tiene como objetivo implementar el mantenimiento del Sistema Financiero Institucional (SIF), mediante el desarrollo del Proyecto OAP-URF-01-2017 por etapas que apoye la toma de decisiones brindando información integra, oportuna y confiable.

Como factores de éxito a considerar, están el ajuste al cronograma, ya que algunas de las actividades que se tenían para cumplir en el periodo 2021, se trasladaron para el 2022. Esto significa que el proyecto tuvo un control de cambios y se pospone a cinco meses la fecha de conclusión. La cual queda sujeto a imprevistos que se puedan presentar en el camino.

5.5. Unidad de Recursos Humanos

Meta Presupuestaria 2243.

Esta unidad se encarga de diseñar y controlar el funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos, así como garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos de ejecución en todas las unidades institucionales. Administra de forma integral el reclutamiento y el desarrollo de los recursos humanos promoviendo además un ambiente laboral que favorezca una mayor productividad.

Para el presente año, dicha unidad cuenta con cinco indicadores, de cuales tres tienen un estado de cumplimiento entre el 101% y el 111%. En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes a cada indicador:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de avance del plan para la disminución de la brecha de competencias del personal (129)	90%	100%	111%	Meta Cumplida

La ejecución de la URH en el año fue de 9 etapas realizadas logrando un cumplimiento de la meta del 100%.

El objetivo del indicador es implementar un plan para la atención de la brecha de las competencias del personal para el desempeño según las demandas del mercado y los requerimientos por puestos de trabajo mediante la evaluación de las acciones desarrolladas en el Plan Maestro de Capacitación.

Para avanzar con el plan de disminución de la brecha se le dio cumplimiento:

- Al informe de detección de necesidades 2020 para 2021
- La elaboración del Plan Maestro Anual de Capacitación (PMAC) 2021
- La presentación del plan ante la Comisión de Capacitación, para su aprobación y posteriormente a la Junta Directiva
- Seguimiento y ejecución del plan
- En la aplicación de la evaluación de impacto a las personas funcionarias usuarias del sistema
- En la aplicación del cierre de brechas a las personas funcionarias usuarias del sistema con cargos de jefatura y encargados
- En el análisis de los resultados del impacto y las brechas de los servicios de capacitación 2021

El plan se ha consolidado como una forma de evaluar el efecto del aprendizaje y desempeño de las personas funcionarias.

Con su avance, se está logrando un proceso de capacitación apropiado que ayuda a disminuir las brechas que las jefaturas definen.

Dicha labor da un valor agregado ya que las jefaturas asignan capacitaciones a las personas funcionarias que requieren adquirir conocimientos y competencias para cumplir adecuadamente con sus funciones.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de iniciativas ejecutadas para fortalecer el talento humano (133)	90%	93%	103%	Meta Cumplida

El objetivo de este indicador es desarrollar iniciativas para el fortalecimiento del talento humano de las personas funcionarias mediante la determinación de oportunidades de mejora.

La URH ejecutó un total de 13 iniciativas de las 14 planificadas para el año 2021, de la siguiente manera: una con el Proceso de Soporte Administrativo, siete con el Proceso de Desarrollo y seis con el Proceso de Dotación. Estas representan el 93% de cumplimiento en la meta.

Las iniciativas son planes que al inicio de cada año GNSA asigna a la Unidad de Recursos Humanos con la finalidad de dar seguimiento mensual.

Para este año 2021, la gestión buscaba mejorar el desempeño de URH y fortalecer el talento humano. Gracias al seguimiento, las iniciativas han avanzado a su realización. El aporte se verá en cuando se logren brindar más y mejores servicios.

Muchas de las iniciativas se trasladan para el año 2022, debido a que hay acciones que ya no corresponden a URH. Por lo tanto, ya fueron incluidas en la propuesta de iniciativas de GNSA-455-2021.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de ejecución presupuestaria de las cuentas Cero y Seis (134)	90%	91%	101%	Meta Cumplida

La URH ejecutó un total presupuestario de ₡ 5456356352 de los ₡ 59956395122, lo que representa un cumplimiento del 91%.

El objetivo del indicador es controlar el presupuesto de las cuentas Cero y Seis en relación con la totalidad de los funcionarios de la institución para racionalizar el uso de los recursos.

La Unidad ha mantenido el presupuesto lo más ajustado posible para evitar remanentes innecesarios, lo que les permite detectar con mucha facilidad la

existencia de saldos que pueden ser utilizados, esto da a las autoridades superiores la posibilidad de responder a necesidades institucionales.

A la fecha, los controles existentes han funcionado apropiadamente, salvo en los casos de cuentas que dependen de factores externos.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de ejecución del Plan maestro de capacitación (130)	90%	60%	66%	Meta parcialmente cumplida

En el Plan de Capacitación la URH ejecutó 207 cursos, de los 347 que se tenían contemplados para el año 2021 logrando un 60% en el cumplimiento de la meta. El objetivo del indicador es desarrollar el talento humano de las personas funcionarias, mediante un plan de capacitación para el mejoramiento del desempeño.

Por razones fuera del proceso de desarrollo de la URH, no se logró alcanzar el cumplimiento de la meta. Sin embargo, existió un gran esfuerzo de los coordinadores en las gestiones de contratación con la intención de que se cumpliera con lo aprobado en el plan.

La Comisión de Capacitación por su parte, aprueba cursos que sirven para cubrir esos trámites infructuosos. Sumado a esto las jefaturas tomaron la decisión de trasladar la ejecución.

Dadas las circunstancias, no se puede desmerecer el enorme esfuerzo y el control que se lleva en estos aspectos, pese a que las condiciones de este año afectaron considerablemente el plan de capacitación.

Algunas medidas correctivas se aprecian en la siguiente tabla

Factor	Causas	Medidas correctivas
Declaración de contrataciones infructuosas que deben volver a iniciar su trámite	No participación de proveedores, incumplimientos técnicos de las especificaciones	Revisión de especificaciones técnicas, perfiles del docente y realizar nuevamente los trámites
Solicitudes de las dependencias solicitantes de que ya no requieren el servicio de capacitación o disminución considerable de los grupos	Cambios de prioridades, afectación de tiempo de los posibles participantes, redistribución de proyectos y funciones de los posibles participantes que imposibilitan su participación en los servicios	Solicitudes de justificaciones a la parte técnica y reuniones para tratar de redireccionar los servicios de capacitación

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de avance de los estudios de cargas de trabajo en el año (154)	85%	0%	0%	Meta suspendida

Observación: Cabe destacar que se detectó un error en este indicador. En el oficio de remisión del I Semestre URH-276-2021 la Unidad reportó un monto gastado por ₡1.699.640.509,9. Posteriormente en II Semestre la misma determinó que el Costo Anual de la meta fue de ₡7 881 283,50 según Oficio URH-47-2022. Por tal razón el monto de I Semestre no se tomó en consideración en SIPP 2021.

Para el año 2021 la meta era cumplir con 3 estudios de cargas de trabajo. La Unidad no logró ejecutar ninguno, por lo que el cumplimiento es de un 0%.

El objetivo de este indicador es realizar estudios de cargas de trabajo en áreas estratégicas según las necesidades, mediante el uso de metodologías establecidas. La meta para este año 2021 se declara suspendida debido a la existencia de una afectación fuera del control de la URH.

No se logra el cumplimiento debido a que el señor Joaquín Moya, única persona funcionaria con formación profesional para realizar esta labor, intempestivamente, de forma imprevista y sin aviso previo, se acoge a la jubilación a partir del 5 de octubre de 2021, dejando el trabajo inconcluso y sin reportar el nivel de cumplimiento.

Al momento, el señor Moya estaba realizando el estudio de acuerdo con el cronograma para abarcar los almacenes de las Unidades Regionales.

Por su parte, la persona funcionaria que estaba en trámite de nombramiento no tuvo la posibilidad de comunicarse ni recibir intercambio de conocimiento para estar capacitado y continuar con la ejecución de la labor que se estaba realizando en ese momento.

Aunque la información existe, no hay claridad en su cumplimiento, por lo que el funcionario encargado a partir del contexto dado determina empezar el estudio de nuevo para evitar desviaciones que puedan afectar el mismo a futuro.

Algunas medidas correctivas se aprecian en la siguiente tabla

Factor	Causas	Medidas correctivas
El volumen de trabajo que implica un estudio de cargas de trabajo	Las actividades se realizan de forma paralela y en simulatorio	Contratación de una persona funcionaria para apoyar la labor de estudio de cargas de trabajo
Información existe, pero no es posible revisarla y codificarla en el tiempo previsto para el cierre anual	La pensión intempestiva de la persona funcionaria que realizaba en solitario la labor y que deja la documentación sin conclusiones	Contratación de una persona funcionaria sustituta y el posible ingreso de una persona más para realizar estas labores

La curva de aprendizaje de la persona funcionaria nueva y el proceso de reacomodo de los procesos de trabajo	Que solo existiera una persona funcionaria que hiciera esta labor y que ya había sido analizada en la valoración de riesgos	Procurar al menos dos personas funcionarias que formen equipo para evitar un evento como este
No existía un documento que estableciera la forma en que se realiza los estudios de cargas de trabajo	La necesidad de hacer estudios de cargas de trabajo y que solo existiera una persona para esta labor	Confeccionar un manual de estudios de cargas de trabajo que norme como se realiza la labor

5.6. Unidad de Recursos Materiales

Meta Presupuestaria 2245.

Se encarga de administrar los recursos materiales y servicios generales de la institución. Define lineamientos para garantizar la prestación de los servicios generales de seguridad y vigilancia, aseo, limpieza, transporte, salud ocupacional y seguros, necesarios para apoyar las funciones sustantivas y administrativas de la institución. Le corresponde además asegurar el uso adecuado de los activos institucionales, así como realizar el desarrollo de las obras de infraestructura y el mantenimiento de las edificaciones actuales.

Para el presente año dicha unidad cuenta con seis indicadores, del cuales cinco tienen un estado de cumplimiento entre el 93% y el 114%.

En el siguiente apartado se mostrarán los detalles correspondientes a cada indicador:

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de pólizas de seguros renovadas (118)	50%	50%	100%	Meta Cumplida

La meta para el año 2021 fue de 16 pólizas de seguros. La URMA ejecutó 8 pólizas que representan el 50% de cumplimiento de la meta. El objetivo de este indicador es implementar mecanismos que promuevan la seguridad de los activos, así como la prestación de servicios de apoyo a la gestión institucional con el fin de resguardar el patrimonio institucional y el logro de los objetivos institucionales mediante la coordinación entre las diferentes instancias sean internas o externas.

Se logra el factor del éxito en la renovación de ocho pólizas de aseguramiento de la institución, lo cual obedece a la atención efectiva de las órdenes de pago del Instituto Nacional de Seguros (INS) por parte del personal de aseguramiento del staff URMA, con lo cual se está cumpliendo con las fechas de renovación de las pólizas de aseguramiento.

Es importante mencionar, que la meta es el 50% del total de pólizas, por cuanto existen pólizas que no necesariamente se utilizan en el transcurso del año, tal es el caso de la póliza de seguro viajero, durante el año 2021 no se ha utilizado por las instrucciones recibidas en atención a la pandemia COVID-19.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de servicios de transporte asignados (120)	85%	97%	114%	Meta Cumplida

La URMA ejecutó 3.174 solicitudes de transporte asignadas, de las 3.282 planificadas para el año 2021 logrando un 97 % de cumplimiento.

Algunos factores importantes que contribuyeron con el cumplimiento del indicador fueron, el contar con un sistema de rol automatizado lo que permite mayor agilidad en las asignaciones, el ingreso de tres personas conductoras en el área de transportes del proceso de servicios generales. El compromiso por parte del personal del área de transportes en la atención de los servicios asignados.

Cabe destacar, que el aumento de la modalidad virtual en la ejecución de labores del INA, ha representado una disminución de las solicitudes de transporte.

Es significativo recalcar que el Proceso de Servicios Generales colabora con recurso humano para el desarrollo de labores dirigidas a mitigar los efectos del covid-19. Ha brindado apoyo a la Comisión Nacional de Emergencias y a la CCSS.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de mejoramiento de edificaciones realizadas (121)	100%	93%	93%	Meta Cumplida

De la meta de 105 solicitudes en el año 2021, la Unidad logró ejecutar un total de 98 acciones técnicas que representan un 93% de cumplimiento.

El objetivo del indicador es ejecutar las acciones técnicas requeridas en los proyectos de mantenimiento para el mejoramiento de las edificaciones a mediano plazo, según las prioridades institucionales mediante el cumplimiento de los requisitos técnicos de los proyectos.

Las solicitudes técnicas atendidas se basaron en adquisición de muebles para remodelación y ampliación, adquisición de muebles para el Centro Nacional Especializado Procesos Artesanales, instalación de aires acondicionados, servicios de mantenimiento, instalaciones, remodelaciones, pintura, amueblamientos, instalación de aires acondicionados y tanques sépticos.

Esto gracias a reservas presupuestarias de las Unidades Regionales, por su respuesta en temas de insumos de requerimientos o listas de necesidades en tiempo, sobre los proyectos que solicitan.

El logro efectivo se debió también a que la persona coordinadora del proceso de arquitectura y mantenimiento realizó una distribución de las cargas de trabajo respetando los proyectos u objetivos del proceso para cada periodo y el ingreso de una profesional en la especialidad de arquitectura al Proceso de Arquitectura y Mantenimiento (PAM).

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de solicitudes de acciones técnicas concernientes a proyectos de inversión realizadas (122)	100%	97%	97%	Meta Cumplida

Para el presente año la meta fue de 30 solicitudes. URMA en este indicador ejecutó 29 acciones técnicas a proyectos de inversión para un 97% de cumplimiento. El objetivo de este indicador es ejecutar las acciones técnicas requeridas en los proyectos de inversión para la dotación de edificaciones a mediano plazo, según las prioridades institucionales mediante el cumplimiento de los requisitos técnicos de los proyectos.

Entre ellos están remodelaciones y ampliaciones, construcción de un proyecto integral, diseño de estudio de ingeniería, adendas de diseño y la inspección de puente.

Esto gracias a reservas presupuestarias de las Unidades Regionales, por su respuesta en temas de insumos de requerimientos o listas de necesidades en tiempo, sobre los proyectos que solicitan.

Además, que las cargas del funcionario coordinador del PAM estén bien distribuidas y se respeten los proyectos y objetivos de este durante cada periodo y el ingreso de una profesional en la especialidad de arquitectura al Proceso de Arquitectura y Mantenimiento.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de avance de las etapas del diagnóstico del estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional (123)	70%	75%	107%	Meta Cumplida

La Unidad tenía como meta 4 evidencias en 2021. La Unidad ejecutó 3 evidencias fotográficas de los sistemas de tratamiento, lo que representa el 75% de cumplimiento. El objetivo de este indicador es determinar el estado de situación de las aguas residuales a nivel institucional para la mitigación del impacto ambiental y el fortalecimiento de los impactos positivos mediante la elaboración de un diagnóstico.

Es relevante señalar que, de las 4 etapas planificadas, dos etapas se realizaron en el 2019, se mantuvieron en el año 2020, y se logra el avance de 1 etapa más para el primer semestre del año 2021. Quedó la última etapa pendiente para diciembre 2021.

El factor del éxito obedeció al compromiso del coordinador a cargo del proyecto en el seguimiento de resultados de cada periodo. Se lograron las visitas físicas al sitio (centros de formación y capacitación profesional), a pesar de la pandemia covid-19. La URMA brindó apoyo en el seguimiento a los encargados de los centros para que cuenten con los datos técnicos solicitados por el Proceso de Arquitectura y Mantenimiento.

Indicador	Meta Anual	Cumplimiento Anual	Porcentaje Cumplido	Nivel de Cumplimiento
Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas (119)	75%	41%	55%	Meta Incumplida

El objetivo de este indicador es implementar mecanismos que promuevan la seguridad de los activos, así como la prestación de servicios de apoyo a la gestión

institucional con el fin de resguardar el patrimonio institucional y el logro de los objetivos institucionales mediante la coordinación entre las diferentes instancias sean internas o externas. Para el año 2021 la URMA recibió 671 solicitudes de mantenimiento de las cuales atendió 279 para un cumplimiento del 41% de la meta.

Como parte de los factores que afectaron el cumplimiento de la meta indican que, debido a cambios internos y a que varias solicitudes de mantenimiento se trasladaron al proceso de arquitectura y mantenimiento por cuanto sobrepasaban el presupuesto de tres millones de colones con 00/100 que es el monto máximo para ser considerado como un proyecto de mantenimiento. Dentro de los casos se atendieron reparaciones al edificio de Paseo Colón, a la Presidencia Ejecutiva y a la Unidad de Salud.

A pesar de no cumplir la meta consideran favorable, que se logró cumplir con la efectividad de las solicitudes recibidas gracias al trabajo en equipo que desarrolla el personal de mantenimiento del proceso de servicios generales.

Además, indican como factores de éxito:

- Personal operativo calificado comprometido con el quehacer institucional, y dispuesto a brindar una propuesta de solución acertada de forma eficaz y eficiente.
- A la adquisición de materiales requeridos para las actividades de mantenimiento ya sea por medio de trámites de compra ordinarios o por demanda, así también por medio de almacenes regionales.
- Contar con una herramienta informática Service Desk, que permite el registro, asignación priorización y seguimiento de las diferentes solicitudes de mantenimiento.
- Contar con recursos financieros, que permitan la contratación de servicios de mantenimiento menor por medio del contrato 2016In-000009-01 precalificación de empresas para proyectos y actividades de mantenimiento correctivo menor para la sede central y edificio paseo colón.

VI. Ejecución Presupuestaria de las Unidades adscritas a GNSA

Cuadro 1

Costa Rica. INA: Distribución del presupuesto asignado, girado y porcentaje de ejecución, según Unidad y meta presupuestaria. II Semestre 2021.
(Cifra absolutas y porcentuales)

Unidad	Meta Presupuestaria	Total Presupuesto	Girado Acumulado	% de Ejecución
TOTAL		₡15 075 535 864,0	₡11 953 831 094,8	79,3 %
UC GNSA	2242	₡158 984 808,0	₡151 802 547,4	95,5%
UACI	2247	₡39 393 728,0	₡37 500 382,4	95,2%
UCI	2246	₡1 513 666 057,0	₡1 153 418 515,0	76,2%
URF	2244	₡3 058 931 161,0	₡2 978 288 849,7	97,4%
URH	2243	₡4 607 668 745,0	₡3 695 984 839,5	80,2%
URMA	2245	₡5 696 891 365,0	₡3 936 835 960,7	69,1%

Fuente: Unidad de Recursos financieros, Proceso de Presupuesto. Diciembre 2021.

La cuenta que presenta el menor porcentaje de ejecución es la 2245 con un 69.1% perteneciente a la Unidad de Recursos Materiales. La misma justifica las cuentas de Bienes duraderos y la de Materiales y Suministros.

En relación con la meta 2246 de UCI que tiene un porcentaje de ejecución del 76,2%, la Unidad justifica las cuentas de Materiales y suministros, Servicios y Bienes duraderos.

Con respecto a las subpartidas con menor ejecución, se encuentran las mencionadas a continuación con las justificaciones

N° Nombre de la sub partida	Causa baja ejecución	Indicador Afectado
150199. Maquinaria, equipo y mobiliario diverso	Los requerimientos de los Centros de Formación ingresaron al Proceso de Arquitectura y Mantenimiento de forma tardía, lo cual ocasionó que la ejecución de los proyectos se atrasara.	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas (119)
120304. Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	Se recibió devolución de trámites de pago por parte del Proceso de Tesorería, el motivo radica en la aplicación de la Regla Fiscal en el año 2021, por lo cual dichos pagos se gestionaron durante el año en curso. Asimismo, en el año 2021 no se recibió el ingreso de cartel prorrogable, fue hasta el año en curso 2022 que los mismos ingresaron según demanda	Porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas (119)
129999. Otros Materiales y Suministros	El remanente de esta cuenta es para el pago correspondiente del material de etiquetado que forma parte del proyecto automatización de inventarios, este material será utilizado durante los meses de implementación.	Cantidad de almacenes automatizados (110)
110204. Servicio de telecomunicaciones	El remanente de la cuenta forma parte de la ejecución del proyecto automatización de inventarios, el monto no se pudo ejecutar en el periodo 2021 debido a que el proveedor adjudicado presentó una prórroga en la fecha de entrega debido a la crisis que existe mundialmente conocida como la crisis de contenedores, lo que imposibilitó la entrega	Cantidad de almacenes automatizados (110)
150199. Maquinaria, equipo y mobiliario diverso	Equipo pendiente de entrega que forma parte del proyecto de automatización de inventarios (handheld, lectores, mesas de empaque), mismas que serán entregadas en diciembre 2021. Otros equipos si se entregaran en el primer trimestre del 2022.	Cantidad de almacenes automatizados (110)

VII. Conclusiones

Los estados de cumplimiento de las metas en el año 2021 nos reflejan que el 87% lleva un nivel satisfactorio, mientras que el restante 13% se encuentra en los niveles con riesgo de cumplimiento y una por atraso crítico ya que debió ser suspendida.

A continuación, se muestra en términos generales los factores que han afectado el cumplimiento de algunos de los indicadores:

- ✚ La UCI a pesar de los esfuerzos realizados y por situaciones externas no logra ejecutar el indicador para la modernización del sistema de la administración de los bienes de los almacenes mediante la automatización de procesos para un abastecimiento eficiente.

- ✚ La Unidad de Recursos Humanos (URH) por razones fuera de alcance tales como declaración de contrataciones infructuosas y solicitudes de las dependencias solicitantes indicando que ya no requieren el servicio de capacitación no logró cumplir con la ejecución del Plan Maestro de Capacitación.

Por otra parte, la Unidad no logró avanzar en los estudios de cargas de trabajo en el año, en áreas estratégicas según las necesidades, declarándose la meta en 2021 suspendida.

- ✚ Por su parte la URMA no logró cumplimiento satisfactorio en el porcentaje de solicitudes de mantenimiento de servicios generales realizadas debido a cambios internos y a que varias solicitudes de mantenimiento se trasladaron al Proceso de Arquitectura y Mantenimiento.

VIII. Recomendaciones

- ✚ Dar seguimiento constante a los indicadores mediante una metodología de trabajo que permita a las Unidades monitorear el comportamiento de estos y tener la capacidad de responder estratégicamente en caso de que se detecten debilidades en el proceso de avance de cumplimiento.

Responsable: Jefaturas de las Unidades adscritas a la Gestión

Plazo: Permanente durante el año 2022

- ✚ Retomar la elaboración de estudios de cargas de trabajo, en áreas claves de la institución estableciendo un equipo responsable, con el propósito de garantizar que, ante alguna circunstancia con la persona a cargo, dicho trabajo pueda continuar.

Responsable: Unidad de Recursos Humanos

Plazo: I Trimestre 2022

- ✚ Realizar reuniones semestrales para dar un mayor seguimiento al Plan Maestro de Capacitación.

Responsable: Unidad de Recursos Humanos

Plazo: I Trimestre 2022

- ✚ Registrar en las pantallas de "Seguimiento a Planes" del Sistema Estadístico y de Monitoreo de Servicios (SEMS) la información amplia, correcta, adecuada y de calidad. La cual evidencie todas las acciones implementadas para el cumplimiento de la meta (aunque no se logre un cumplimiento satisfactorio), ya que es importante destacar que se realizan esfuerzos a nivel administrativo pero que existen aspectos fuera del control institucional que influyen en el cumplimiento de las metas establecidas.

Responsable: Todas las unidades de la Gestión

Periodo: Trimestralmente.