



**AUDITORÍA INTERNA
AREA FINANCIERA CONTABLE
INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

SEPTIEMBRE 2023

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**CONTENIDO**

SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE INFORME	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
3. ALCANCE	5
3.1. Proceso Administrativo analizado.....	5
3.2. Periodo de Ejecución:	6
3.3. Fuentes de Criterios.....	6
3.4. Alcance - Plazo de ejecución de las pruebas.....	8
3.5. Metodología	8
4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	8
5. CONCLUSIONES.....	8
6. RESULTADOS.....	11
6.1 Aspectos susceptibles de mejora	11
6.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS Nº 2.2.1 y 2.2.2.....	11
7. RECOMENDACIONES	17

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE INFORME**

SIGLA	SIGNIFICADO
JASEC	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago
GpR	Gestión para Resultados
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
I + D	Investigación y Desarrollo

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

El objetivo de la presente auditoría de carácter especial, consistió en determinar si la gestión realizada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago, en adelante JASEC, para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables, en procura de mejorar su desempeño y generar valor público. El periodo evaluado comprendió del 1 de enero de 2022 al 31 de mayo de 2023.

¿Por qué es importante?

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que orienta el accionar de las instituciones públicas a tomar decisiones sobre información confiable con el fin de generar valor público. Por lo tanto, resulta relevante, considerando que implica ajustes y cambios culturales para el fortalecimiento de la gestión institucional para la generación de valor público.

Para el caso de JASEC, es importante identificar las acciones que ha realizado la institución, que permitirán la transformación e implementación paulatina de estrategias orientadas a una administración efectiva e integrada, en aras de mejorar el uso de los recursos con un enfoque de eficiencia, eficacia y economía, teniendo como propósito realizar su gestión orientada a resultados.

¿Qué encontramos?

En la Auditoría realizada se determinó, que la gestión que realiza la JASEC, no se orienta a una estrategia de gestión para resultados, conforme a lo dispuesto en el marco normativo y las sanas prácticas aplicables, ya que se identificaron debilidades en la gestión de los 6 pilares evaluados a saber; gobernanza, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, así como seguimiento y evaluación.

La institución ha realizado acciones y esfuerzos para realizar una gestión que permita la rendición de cuentas, la transparencia y la evaluación de resultados, mediante el establecimiento de políticas, procedimientos, instructivos y la generación de herramientas, no obstante, la gestión realizada por la JASEC, no se orienta a una gestión para resultados, conforme a lo dispuesto en el marco normativo y las sanas prácticas aplicables. Por lo tanto, existen aspectos que son susceptibles de mejora, ante la carencia de herramientas que permitan la integración de la información institucional, así como la participación de todas las partes interesadas en cada uno de los procesos, desde el establecimiento y definición de planes y objetivos estratégicos, su vinculación con el presupuesto, la gestión financiera, el proceso de adquisiciones y la ejecución de proyectos, hasta el seguimiento y evaluación de cada uno de los resultados, respecto a lo que se planificó.

¿Qué sigue?

Con el propósito de fortalecer el proceso de implementación del modelo de gestión para resultados en la JASEC, se emiten recomendaciones dirigidas a la Gerencia General, con el fin de que se defina la estrategia a seguir para la implementación de dicho modelo, estableciendo responsables y cronogramas, así como planes de acción, además, se realice la identificación de los riesgos asociados y se establezcan las metas e indicadores que permitan brindar seguimiento y evaluar los resultados. Por lo tanto, la administración realizará las acciones necesarias para la implementación de las recomendaciones, en el plazo establecido.

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**12 de septiembre de 2023****1. INTRODUCCIÓN**

La auditoría a que se refiere el presente informe se efectuó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna del 2023.

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que orienta el accionar de las instituciones públicas a tomar decisiones sobre información confiable con el fin de generar valor público. Por lo tanto, resulta relevante, considerando que implica ajustes y cambios culturales para el fortalecimiento de la gestión institucional para la generación de valor público. Es por esto que se consideró oportuno aceptar la invitación de la Contraloría General de la República para participar en el desarrollo de la auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados.

2. OBJETIVOS**2.1. Objetivo General**

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

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1 Determinar si la implementación de prácticas sobre los pilares de la gestión para resultados, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas.

2.2.2 Impulsar mejoras en los pilares de gestión para resultados con el propósito de fortalecer la capacidad de gestión institucional.

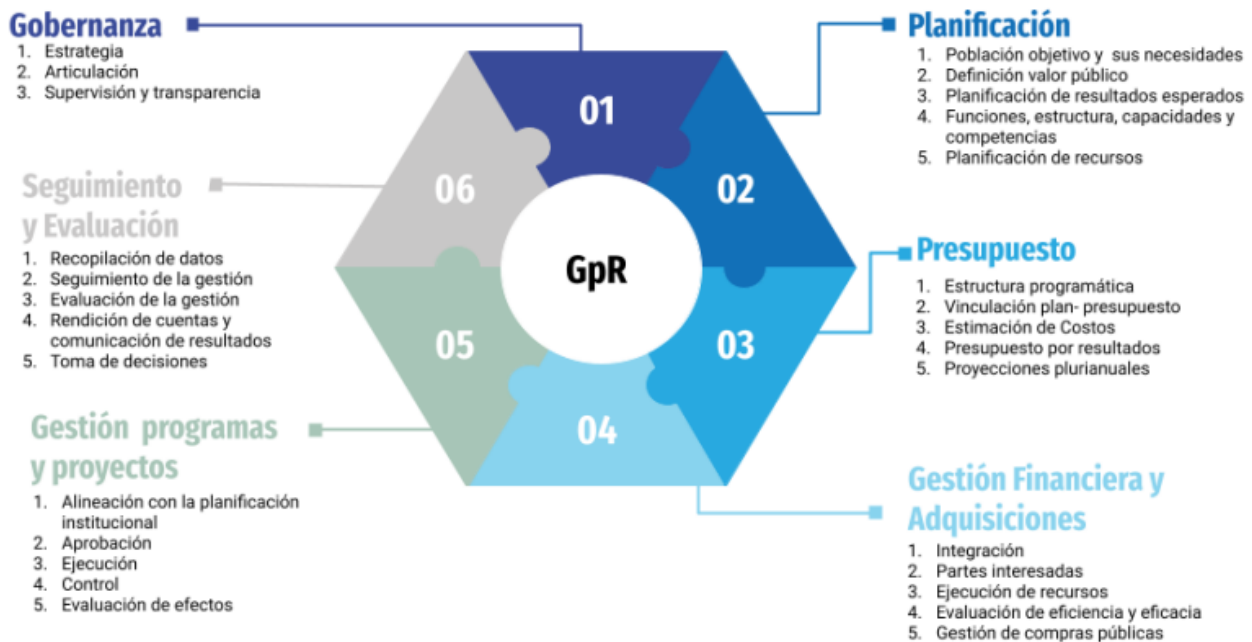
3. ALCANCE**3.1. Proceso Administrativo analizado**

Las siguientes son las actividades del proceso administrativo analizado durante el proyecto:

- Gestión de la Gerencia General respecto a Gobernanza
- Planificación institucional
- Presupuesto institucional
- Gestión financiera orientada a resultados
- Adquisiciones/Proveeduría
- Gestión de proyectos institucionales

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

En la siguiente imagen, se detallan los aspectos auditados:



Fuente: CGR

3.2. Periodo de Ejecución:

La auditoría se inició en marzo y finalizó en agosto del año 2023. El periodo evaluado durante su ejecución comprendió la gestión institucional realizada desde el 1° de enero del 2022 hasta el 31 de mayo del 2023.

3.3. Fuentes de Criterios

Para la formulación de los criterios a evaluar se tomaron las siguientes fuentes:

- Constitución Política de la República de Costa Rica (Versión 23 del 22 de junio del 2020)
- Ley General de la Administración Pública, N° 6227: (Versión 17 del 08 de marzo de 2022) (Sana práctica)
- Ley General de Control Interno, N° 8292 (Versión 1 del 27 de agosto del 2002)
- Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P (Versión 1 del 30 de octubre del 2017) (Sana práctica)
- Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H (Versión 1 del 04 de marzo del 2021) (Sana práctica)
- Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica (Versión 1 del año 2016) (Sana práctica)

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN (Versión 6 del 15 de septiembre de 2021) (Sana práctica)
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525 (Versión 8 del 17 de mayo de 2023) (Sana práctica)
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 (Versión 10 del 21 de diciembre 2022) (Sana práctica)
- Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422 (Versión 13 del 05 de mayo del 2022)
- MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional (Sana práctica)
- Ley General de Contratación Pública, N°9986 (Versión 2 del 12 de diciembre del 2022)
- Ley Marco de Empleo Público, N° 10159 (Versión 1 del 08 de marzo del 2022) (Sana práctica)
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007 (Versión 3 del 31 de enero del 2023)
- MIDEPLAN. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI (Sana práctica)
- Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021 (Sana práctica)
- Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), R-CO-64-200 (Versión 2 del 26 de enero del 2009) (Sana práctica)
- Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865 (Versión 28 del 28 de febrero de 2023) (Sana práctica)
- Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen del Servicio Civil (Versión 2019) (Sana práctica)
- Estructura de las clases de puesto. Resolución N° DG-170-2019 (Sana práctica)
- Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446 (Versión 1 del 18 de octubre de 2006) (Sana práctica)
- MHDA-MIDEPLAN. Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la gestión para resultados en el desarrollo. (Sana práctica)
- Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N° 32988 (Versión 12 del 23 de enero del 2023) (Sana práctica)
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) (Versión 6 del 11 de noviembre del 2022) (Sana práctica)
- Transparencia y Acceso a la Información Pública, DE N° 40200-MP-MEIC-MC (Sana práctica)
- Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.°9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I (Versión 18 del 31 de julio del 2023)
- Ley de Contratación Administrativa, N°7494 (Versión 37 del 16 de febrero del 2022)
- Crea el sistema integrado de compras públicas como plataforma tecnológica de uso obligatorio de la Administración Central para la tramitación de los procedimientos de contratación administrativa, Decreto N° 38830-H-MICITT (Versión 1 del 15 de enero del 2015) (Sana práctica)
- Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables DE N° 39310- MH - MINAE - MEIC – MTSS (Versión 1 del 27 de enero del 2015) (Sana práctica)
- MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): (Sana práctica)
- Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Decreto N° 43251-PLAN (Versión 2 del 28 de febrero del 2023) (Sana práctica)
- Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372 (Versión 2 del 15 de septiembre de 2021) (Sana práctica)

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

- MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas (Versión 2019) (Sana práctica)

3.4. Alcance - Plazo de ejecución de las pruebas

Conforme al programa específico se realizaron 33 pruebas, para la realización de las mismas se ejecutaron entre los periodos de junio y agosto 2023.

Dentro del alcance la auditoría consistió en analizar las acciones realizadas por la institución durante el periodo de alcance de la auditoría, respecto a la gestión para resultados.

3.5. Metodología

La presente auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna para el Sector Público, ambas emitidas por la Contraloría General de la República, y según lo respaldan los resultados del Programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la actividad de esta Auditoría.

Para lo anterior se aplicaron entrevistas con los funcionarios y funcionarias atinentes según cada pilar evaluado y se aplicó la herramienta suministrada por la Contraloría General de la República, así como la validación de la información suministrada, mediante la firma del documento y el envío por correo electrónico, de la evidencia para el cumplimiento de cada una de las acciones establecidas por la CGR.

Adicionalmente, se aplicó metodología de la Auditoría Interna de JASEC, la cual contempla 3 actividades, a saber:

Actividad I- Planificación

Actividad II-Examen

Actividad III-Comunicación de Resultados

4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En reunión celebrada el 07 de septiembre del 2023, se comunicaron los resultados del presente informe a las siguientes personas: Rocío Céspedes Brenes-Gerente General, Jose Arce Lascarez-Jefe a.i. Departamento de Planificación Institucional, Joseline Ramírez Alvarado-Funcionaria del Departamento de Planificación Institucional, María Fernanda Redondo-Jefe a.i. Departamento de Presupuesto y Control, Gaudy Piedra Martínez-Jefe a.i. Departamento de Proveeduría Institucional, Gustavo Redondo Brenes, Jefe a.i. del Área de Servicios Financieros, Edwin Aguilar Vargas-Jefe a.i. Departamento Gestión de Proyectos, Joselyn Aguilar Campos-Soporte Gerencial y Guiselle Monge Leitón-Soporte Gerencial, en la cual no se generaron observaciones, por lo tanto, la administración realizará las acciones necesarias para la integración de las recomendaciones, mediante la definición de los planes de acción, con el fin de implementarlas en el plazo establecido,.

5. CONCLUSIONES

La actividad que realiza la JASEC no se orienta a una estrategia de gestión para resultados, conforme a lo dispuesto en el marco normativo y las sanas prácticas aplicables, ya que se identificaron debilidades en la gestión de los 6 pilares evaluados

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

a saber; gobernanza, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos, así como seguimiento y evaluación.

La institución no ha establecido una estrategia para la implementación del modelo de Gestión para Resultados, sin embargo, se determinaron esfuerzos individualizados asociados al tema, como ejemplo el Sistema SE-Suite, el cual tiene definidos mapas de procesos para los negocios de Telecomunicaciones y de Energía, lo cual podría servir de insumo para la definición de la estrategia a seguir para orientar su actual gestión, a una administración por resultados. Además, ha realizado esfuerzos, mediante la definición de buenas prácticas de buen gobierno corporativo, en el cual se definen los roles de los miembros de Junta Directiva, sus atribuciones y responsabilidades, así como las funciones y responsabilidades de la Gerencia General, por citar algunos ejemplos.

No obstante, se requiere de la definición por escrito de los planes de acción, metas, indicadores, así como de quienes serán los actores y/o responsables para la definición, en primer lugar, de una estrategia que permita la implementación de un modelo de gestión para resultados. Además, la institución debe definir y gestionar los riesgos asociados al modelo y procurar brindar capacitación a las funcionarias y funcionarios involucrados.

Respecto a la planificación por resultados, se evidencia que en la formulación del Plan Estratégico (PEI), se identifican los grupos de interés y define el valor público, sin embargo, la institución carece de procedimientos que definan las actividades a realizar y la participación de las áreas internas y externas, pues se identificó que en la elaboración del actual PEI, únicamente se consideró la participación del Equipo Gerencial, compuesto por la Gerencia General, los Directores de Operaciones y Comercial, el jefe del Área de Servicios Financieros, el jefe del Departamento de Planificación Institucional y el jefe del Área de Tecnologías de Información.

Además, se identificó que la institución cuenta con matrices para gestión de interesados, sin embargo, no están siendo utilizadas en la planificación estratégica; no se cuenta con mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada y el PEI 2022-2026 no contempla efectos e impactos en la atención de las necesidades de la población objetivo; por otro lado, se requieren de acciones para fortalecer el seguimiento a los resultados, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Por otra parte, existen objetivos estratégicos en el actual PEI que carecen de indicadores y/o metas, así como de indicadores de desempeño y no se cuenta con mecanismos para monitorear los cambios en el entorno y ajustar la planificación de los recursos.

En cuanto al presupuesto por resultados, la institución tiene definida una estructura programática para la formulación del presupuesto, la cual es vinculada con el proceso de planificación institucional mediante la matriz 5F12 Matriz POA, en la cual, se evidencia la vinculación entre lo planificado y el presupuesto formulado y contiene, objetivos específicos, indicadores, iniciativas estratégicas y el presupuesto asignado con su responsable. Para desarrollar éstas actividades se cuentan con procedimientos, instructivos, apéndices y formularios, no obstante, se evidenció que la matriz carece de indicadores de desempeño, metas y la inclusión de la misión de cada proceso. La rendición de cuentas se realiza mediante las Evaluaciones físicas-financieras, así como por medio de Informes de Ejecución de Ingresos y Egresos e Informes de liquidación presupuestaria, sin embargo, estos no contienen detalle de la vinculación de la ejecución, con los resultados planificados.

Adicionalmente, se carece de mecanismos y sus respectivos procedimientos, para el mejoramiento continuo de forma sistematizada y para la estimación de costos de los productos definidos y se requiere capacitación para los funcionarios en el tema de presupuesto por resultados.

Por su parte, respecto a la gestión financiera, se evidenció que se han realizado esfuerzos para efectuar la gestión de manera integrada, por medio de la definición de procesos en procedimientos como el PARF.PR1.-03 Planificación financiera, que

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

contempla desde la definición de tarifas, la formulación del presupuesto, las proyecciones del flujo de caja, hasta la gestión de la deuda, por medio de financiamientos conforme a las necesidades de recursos, sin embargo, se carece de capacitación que permita a los funcionarios de dicha área, realizar sus actividades orientadas a una gestión por resultados.

Sobre la gestión de adquisiciones se determinó que se elabora un Plan de Adquisiciones y se evidenció su incorporación en el Sistema SICOP, así como la comunicación mediante la Circular N° 01-2023 a toda la población de JASEC, sin embargo, se determinó que el Plan de adquisiciones no contempla los objetivos estratégicos, por lo tanto, no es posible evidenciar su vinculación. Además, se logró identificar que se han realizado gestiones para alinearse con la nueva Ley General de Contratación Pública, N° 9986, entre las que destacan reuniones con los gestores y jefaturas para la implementación de pautas a seguir, la elaboración de un plan de trabajo que sirva como guía para la implementación, la gestión de perfiles administrativos solicitado al Departamento de Talento Humano, así como la gestión de los procesos con base en la citada ley, para informar y orientar a la comunidad institucional sobre los trámites a aplicar a los procesos de contratación administrativa.

Respecto a la gestión de proyectos, se determinó que se cuentan con procedimientos para investigación y desarrollo (I + D) que permiten el diseño, construcción del perfil, análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos, basados en metodologías como PMBOK, Sapag y Sapag, el Manual Técnico para el desarrollo de obra pública de la CGR y la Guía Metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Costa Rica, del Mideplan. Sin embargo, la gestión no se ejecuta de manera integrada, ya que no fue posible evidenciar la vinculación de las 12 iniciativas de inversión con las que cuenta actualmente el Departamento de Gestión de Proyectos, con los objetivos estratégicos contemplados en el PEI 2022-2026, dificultando su identificación y relación con dichos objetivos, así como la orientación hacia resultados y la evaluación del impacto. Lo anterior considerando que dicha cartera alcanza un valor de ¢167.719.600.000 y que 7 iniciativas corresponden a umbrales de contratación correspondientes a licitaciones mayores

Por lo anterior, se considera que se carece de herramientas para la vinculación de los proyectos institucionales con la planificación de corto, mediano y largo plazo, para lo cual se deben revisar y actualizar los procedimientos del I + D, de forma que considere desde la gestión de ideas, la formulación y/o creación de la necesidad institucional, así como el incremento de éstas, acorde a las capacidades institucionales y a la planificación estratégica que defina la institución a seguir.

Por otra parte, existen debilidades respecto al seguimiento y evaluación de resultados que ejecuta la institución, ya que, a pesar de contar con herramientas para la evaluación de la ejecución del presupuesto, del plan estratégico y operativo, así como las evaluaciones de desempeño de los funcionarios, se identifican carencias en el proceso de verificación para la obtención de datos confiables, oportunos y útiles que se encuentren integrados para poder evaluar los resultados obtenidos, según lo planificado.

Finalmente, con respecto a los criterios basados en sanas prácticas y criterios de evaluación aplicados en esta auditoría, según el marco normativo aplicable a la institución, se concluye lo siguiente:

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Tabla 1 Criterios y sanas prácticas evaluados para la auditoría

#	OBJETIVO/PILAR EVALUADO	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	PORCENTAJE DE CRITERIOS EVALUADOS POR NIVEL DE CUMPLIMIENTO PARA CADA OBJETIVO		
			Cumple	No Cumple	Cumple parcial
2.2.1	Determinar si la implementación de prácticas sobre la gobernanza y los pilares de la gestión para resultados, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas.				
2.2.2	Impulsar mejoras en los pilares de gestión para resultados con el propósito de fortalecer la capacidad de gestión institucional.				
PILARES	Gobernanza	No Satisfactorio	0%	56%	44%
	Planificación por resultados	No Satisfactorio	24%	38%	38%
	Presupuesto por resultados	No Satisfactorio	62%	17%	21%
	Gestión financiera y adquisiciones	No Satisfactorio	74%	4%	22%
	Gestión de programas y proyectos	No Satisfactorio	72%	14%	14%
	Seguimiento y Evaluación	No Satisfactorio	10%	30%	60%

Fuente: Formulario F-EJE-043 Programa específico

Nota: Cumple: Se han realizado acciones, que pueden considerarse con un enfoque a resultados. **/No cumple:** No se ha realizado ninguna acción, con enfoque a resultados ni se cuenta con instrumentos o mecanismos. **/Cumple parcialmente:** No se han realizado acciones con enfoque a resultados, sin embargo, se cuenta con instrumentos y mecanismos que pueden servir de insumo para la implementación del modelo de gestión para resultados.

6. RESULTADOS

Durante el desarrollo de los objetivos específicos de la presente auditoría y de conformidad con el alcance del mismo, se obtuvo resultados que de acuerdo con sus características se clasificaron en "Aspectos Susceptibles de Mejora", de los cuales es importante resaltar que para esta Auditoría se utilizaron criterios que responden a sanas prácticas se mencionan a continuación:

6.1 Aspectos susceptibles de mejora

6.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS N° 2.2.1 y 2.2.2

6.1.1.1. Hallazgos sobre pilar de Gobernanza

a) Modelo de Gestión para Resultados

Criterios: "Se ha definido una estrategia para implementar la Gestión para Resultados y sus responsables y se ha realizado un mapeo de los procesos y actores relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados".

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

“Se ha realizado un mapeo de los procesos y actores relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados”.

“Se ha definido un plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronograma para implementar el modelo de Gestión para Resultados”.

“La Administración ha capacitado al personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados”.

“Se ha definido e implementado mecanismos de seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados”.

La institución no ha implementado un modelo de gestión para resultados, que permita contar con normas y/o principios para la toma de decisiones y rendición de cuentas de forma transparente y en apego a la legalidad.

Sin embargo, se determinaron esfuerzos individualizados asociados al tema, como ejemplos se tiene el Sistema SE-Suite, el cual tiene definidos mapas de procesos para los negocios de Telecomunicaciones y de Energía, lo cual podría servir de insumo para la definición de la estrategia a seguir para orientar su actual gestión, a una gestión por resultados. Además, ha realizado esfuerzos, mediante la definición de buenas prácticas de buen gobierno corporativo, en el cual se definen los roles de los miembros de Junta Directiva, sus atribuciones y responsabilidades, así como las funciones y responsabilidades de la Gerencia General.

Por otra parte, el objetivo N° 3 del Plan Estratégico (Preparar a la Empresa para la transformación del mercado eléctrico y competir con éxito), establece que se deben ajustar los procesos para prestar un mejor servicio y asigna como responsable de esto a la Gerencia General y al Director de Operaciones, sin embargo, no se encuentra enfocado a una gestión por resultados. Solamente los indicadores tipo financieros, presentan un desarrollo suficiente, generando por ejemplo líneas base de medición que apoyan la planificación y su seguimiento; mientras que para un total de 13 indicadores no se tienen fechas o plazos para las metas relacionadas; evidenciando que no hay uniformidad, e incluso no existe trazabilidad en el mismo PEI (Extraído del AUDI-ADV-007-2022).

También, no se han identificado riesgos asociados a la implementación del modelo de gestión para resultados, esto a pesar que se realiza el informe Gestión de Riesgo Institucional contempla la identificación y evaluación de riesgos bajo la modalidad de procesos y de acuerdo con el Manual Marco Orientador (SEVRI) y los funcionarios no han recibido capacitación en temas de gestión para resultados.

Lo anterior, expone a la institución a riesgos operativos y estratégicos, de cara a los nuevos modelos de gestión impulsados por los entes externos para la toma de decisiones, rendición de cuentas y la transparencia que toda institución pública debe procurar.

6.1.1.2. Hallazgos sobre pilar de Planificación por Resultados.

a) Planificación estratégica.

Criterios: “Se realiza un diagnóstico y caracterización de la población objetivo mediante la implementación de mecanismos formales”.

“Se considera la participación de las áreas internas y externas de la institución en el proceso de análisis de las necesidades de la población objetivo”.

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Se realizó una revisión del Plan Estratégico 2022-2026, así como el proceso de elaboración y formulación del mismo, evidenciado que dentro del PEI, se identificaron los grupos de interés y la propuesta de valor, sin embargo, mediante de la revisión de los procedimientos que se encuentran en el sistema SE-Suite relacionados con este proceso, no se evidencia que esta actividad se encuentre formalmente establecida en un mecanismo formal.

Adicionalmente, se determinó que la institución cuenta con los formularios PGGO.PR6.FM3 Matriz Plan de Gestión de Comunicación y PGGO.PR6.FM4 Matriz Plan de Gestión de Interesados, sin embargo, éstos no están siendo utilizadas en la planificación de los resultados, únicamente se utilizan en la valoración de riesgos.

Además, respecto a la participación de las partes internas y externas, se identificó que para la formulación del Plan Estratégico 2022-2026 únicamente participó el Consejo Gerencial, conformado por la Gerencia General, los directores Comercial y de Operaciones, el Jefe del Área de Servicios Financieros y el Jefe del Departamento de Planificación Institucional.

Por lo tanto, la JASEC se expone a riesgos estratégicos y operativos, que pueden afectar la consecución de los objetivos y metas planteadas.

b) Mejoramiento continuo, seguimiento y evaluación de resultados.

Criterios: “Se identifican los efectos obtenidos en la población objetivo mediante los productos brindados y se toman las decisiones”.

“Se implementan mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las necesidades de la población objetivo”.

“Se brinda seguimiento y evaluación de los resultados (efectos e impactos) generados por la gestión institucional y se toman decisiones”.

“Se monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de adaptar la planificación de los recursos institucionales”.

El Departamento de Planificación Institucional, realiza el informe de seguimiento del PEI, el cual contiene recomendaciones para tomar decisiones, no obstante, no existe documentación que evidencie la toma de decisiones basada en los resultados del seguimiento al PEI, ni la identificación de los efectos e impactos ante el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos planteados.

Además, mediante entrevista preliminar realizada al Jefe del Departamento de Planificación Institucional y a la documentación recopilada, se determinó que no se cuentan con mecanismos de mejoramiento de forma sistematizada y no se realiza un monitoreo constante de posibles cambios en el entorno, para la valoración de actualizar en lo que corresponda, la planificación estratégica.

Lo indicado, expone a la institución, al riesgo en la toma de decisiones oportunas, mediante la identificación de los efectos de no lograr alcanzar los objetivos planificados y su corrección para re direccionar a la institución a las metas propuestas.

6.1.1.3. Hallazgos sobre pilar de Presupuesto por Resultados.

a) Estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación.

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Criterios: “En la formulación del presupuesto, la Administración considera los siguientes elementos de la programación presupuestaria: Misión, Producción, Objetivos, Metas de Gestión e Indicadores de Desempeño”.

Mediante la revisión del proceso de formulación presupuestaria, para el 2023, se determinó que mediante el formulario 5F12 Matriz POA, se realiza la vinculación de la planificación estratégica, con la parte presupuestaria, sin embargo, una vez revisados los formularios, se evidencia que solo la matriz remitida por la Auditoría Interna contiene la misión, la cual se encuentra incorporada en el formulario y por otro lado, para ninguno de los casos revisados, se tienen indicadores de desempeño ni metas. Por otra parte, el formulario si contiene la producción (mediante indicadores de gestión), los objetivos y tareas.

Según lo anterior, la institución se expone a riesgos estratégicos y operativos, que podría afectar la toma de decisiones durante el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados.

b) Mejoramiento continuo y rendición de cuentas.

Criterios: “Se implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada”.

“Mecanismos de control que aseguren la vinculación de la ejecución de los recursos con los resultados planificados”.

“Se estima los costos de los productos definidos mediante la implementación de mecanismos”.

“Se rinde cuentas de forma periódica sobre la formulación del presupuesto y su vinculación con la planificación institucional y se toman decisiones”.

El mejoramiento continuo, se identifica que el Departamento de Planificación Institucional, realiza Auditorías de visita para verificar acciones de mejora y emiten recomendaciones, sin embargo, éste no es un mecanismo sistematizado.

Por otra parte, mediante la revisión del proceso mediante el cual se realiza la estimación de costos de los bienes y servicios, se evidenció que no existen mecanismos definidos para realizar la estimación, esto a pesar de que se aporta como evidencia el correo electrónico en el que los Departamentos de Despacho de energía y Departamento de Tarifas, en conjunto realizan la estimación del costo por compras de energía.

Al respecto, se realiza la revisión del procedimiento PARF.PR1.AP1 Formulación del Presupuesto Ordinario, sin embargo, éste no contempla que se deba realizar la estimación de los costos ni la forma en la que se debe llevar a cabo. Además, se revisan oficios con el visto bueno de Proveeduría sobre la razonabilidad del costo de bienes y servicios previo a los procesos de contratación, sin embargo, se realiza únicamente para efectos presupuestarios.

La rendición de cuentas de la ejecución presupuestaria, se realiza mediante las evaluaciones físicas financieras y mediante los informes de Ejecución de Ingresos y Egresos y los informes de liquidación presupuestaria, sin embargo, ante la revisión de dichos informes, se determina que no contempla un detalle de la ejecución, que se encuentre vinculada con cada uno de los resultados planificados.

Lo anterior implica que la JASEC corre el riesgo en el suministro de información mediante la rendición de cuentas, al no contar con mecanismos, que permitan identificar el buen uso de los recursos y los resultados definidos.

6.1.1.4. Hallazgos sobre pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones.

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**a) Capacitaciones sobre la gestión para resultados.**

Criterios: “Se ha actualizado y capacitado al personal en materia de presupuesto por resultados”.

“Se ha capacitado al personal a cargo de la gestión financiera”.

Mediante la aplicación de la herramienta suministrada por la CGR, se realizaron las consultas, respecto a capacitaciones recibidas en temas de gestión por resultados, para lo cual, la jefatura del Departamento de Presupuesto y Control indica que se han recibido capacitaciones por parte de la CGR, sin embargo, en dicho tema no se ha recibido capacitación.

A su vez, se le consultó al jefe del Área de Servicios Financieros, determinando que los funcionarios que pertenecen a dicha Área, tampoco han recibido capacitaciones en el tema de gestión para resultados. Se determinó que ésta Área ha gestionado un Plan de Capacitaciones que se encuentran desarrollando el Departamento de Talento Humano, para su posterior ejecución.

La falta de capacitación de las funcionarias y funcionarios de los procesos institucionales, expone a la institución a que las acciones y la gestión que realiza cada uno de ellos, no se oriente a una gestión basada en resultados, afectando la toma de decisiones financieras.

b) Gestión de las compras pública.

Criterios: “El Plan de Adquisiciones 2023 se encuentra vinculado con los objetivos estratégicos”.

Con la aplicación de la herramienta suministrada por la CGR y mediante la solicitud de documentación que lo evidencie, se determinó que la publicación del Plan de Adquisiciones 2023 en el Sistema SICOP, fue comunicado por medio de la Circular N° 01-2023, toda la población de JASEC.

Por lo tanto, mediante revisión del Plan de Adquisiciones en el Sistema SICOP, se logra determinar que dicho Plan, no contempla los objetivos estratégicos, por lo tanto, no es posible evidenciar su vinculación.

Lo anterior, expone a la institución al riesgo que las compras públicas institucionales, no estén acordes con los resultados planificados.

6.1.1.5. Hallazgos sobre pilar de Gestión Programas y Proyectos**a) Vinculación de los proyectos con la planificación estratégica.**

Criterios: “Se define el valor público a alcanzar para cada programa y proyecto”.

“Se realiza la vinculación de los programas y proyectos con la planificación de corto, mediano y largo plazo”.

Por medio de la revisión del Plan Estratégico 2022-2026 y el inventario de los proyectos que tiene a cargo actualmente el Departamento de Gestión de Proyectos, se evidencia que la gestión no se ejecuta de manera integrada, ya que no fue posible evidenciar la vinculación de las 12 iniciativas de inversión con las que cuenta actualmente ese Departamento, con los objetivos estratégicos contemplados en el PEI 2022-2026, dificultando su identificación y relación con dichos objetivos, así

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

como la orientación hacia resultados y la evaluación del impacto. Lo anterior considerando que dicha cartera alcanza un valor de ¢167.719.600.000 y que 7 iniciativas corresponden a umbrales de contratación correspondientes a licitaciones mayores.

Por lo tanto, la institución corre el riesgo de que los programas y proyectos no brinden los resultados planificados.

6.1.1.6. Hallazgos sobre pilar de Seguimiento y Evaluación

a) Medición de los resultados alcanzados.

Criterios: "Se cuenta con fuentes de datos que permiten la obtención de información confiable, oportuna y útil en los procesos de seguimiento y evaluación".

"Se han realizado acciones con el fin de optimizar la calidad de la información que se utilizará en los procesos de seguimiento y evaluación".

El Departamento de Planificación Institucional, indica que se realiza una revisión de la información que los usuarios ingresan al sistema DELPHOS, sin embargo, no se evidencian mecanismos ni acciones que se hayan realizado, que permitan verificar la calidad de la información recibida.

Por lo anterior, la JASEC se expone al riesgo de realizar el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados planificados, con información que no refleja la realidad de los resultados alcanzados, respecto a los resultados esperados.

b) Seguimiento de los procesos estratégicos y operativos.

Criterios: "Se ha implementado mecanismos para el seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales".

"Se considera la participación de las partes interesadas internas y externas en las actividades de seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales".

Mediante la aplicación de la herramienta de la CGR, se logra determinar que la institución no ha implementado mecanismos para dar seguimiento a los procesos estratégicos y operativos, por lo tanto, tampoco se considera la participación de partes internas y externas.

El seguimiento se realiza por medio de las Evaluaciones físicas-financieras, sin embargo, para el periodo 2022 no se realizó.

Por lo tanto, la institución se expone a un riesgo operativo, que permita la identificación de causas reales de las desviaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos, que permitan la toma de decisiones.

c) Rendición de cuentas y toma de decisiones.

Criterios: "Se han implementado mecanismos para rendir cuentas sobre el seguimiento y evaluación de resultados".

"Se toman decisiones oportunas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales".

Se realiza una revisión del Informe de Valoración y Mejoramiento Continuo, identificando que en el mismo se presenta el estado de las metas institucionales, el cual se puede considerar como un instrumento para la rendición de cuentas, no

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

obstante, se evidenció que dicho informe no contempla los efectos e impactos que generan el incumplimiento de un objetivo estratégico, ya que a pesar de que se emiten recomendaciones y planes de acción, no se evidencia la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos.

No considerar los efectos que generan el cumplimiento o no de las metas ni el impacto en el cumplimiento de los objetivos, expone al proceso de seguimiento y evaluación de resultados, al riesgo de no identificar las causas de las desviaciones detectadas, lo cual podría afectar la toma de decisiones.

7. RECOMENDACIONES

De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes recomendaciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI).

Esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA JASEC

7.2.1. Instruir a la Administración que defina, implemente y comunique una estrategia de implementación del modelo de gestión para resultados en JASEC, e informe, según la periodicidad que establezca el Órgano Colegiado de su efectiva implantación y avance.

La misma debe considerar, al menos, lo siguiente. (Véase hallazgo 6.1.1.1.)

- a) Definición de los responsables de su elaboración e implementación.
- b) Un cronograma para su ejecución.
- c) Los planes de acción para llevar a cabo la implementación del modelo.
- d) Las metas esperadas y los indicadores –medibles– para su evaluación.
- e) La identificación de los riesgos asociados al modelo, los responsables de gestionarlos y las medidas administrativas.
- f) Las capacitaciones sobre técnicas de gestión para resultados, a aquellas personas vinculadas con la elaboración e implementación del modelo.
- g) La definición de mecanismos para el seguimiento y evaluación de la implementación del modelo.
- h) La definición e implementación de mecanismos para tomar decisiones respecto al avance de la implementación del modelo.

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.1 incisos a-h: Abril, 2024

A LA/AL GERENTE GENERAL

7.2.2. Establecer, documentar e implementar mecanismos de control para regular la actividad de identificar los grupos de interés y la propuesta de valor, en el proceso de formulación y elaboración de la planificación estratégica. (Véase hallazgo 6.1.1.2.)

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**Nivel de criticidad: ALTO****Plazo de implementación para la recomendación 7.2.2:** Diciembre, 2023

7.2.3. Incorporar en el proceso de formulación y elaboración de la planificación estratégica, los formularios PGGO.PR6.FM3 Matriz Plan de Gestión de Comunicación y PGGO.PR6.FM4 Matriz Plan de Gestión de Interesados, el cual debe incluir una mayor participación y transparencia en el proceso. También, debe definir e implementar la participación de áreas internas y externas, de forma tal que se considere el aporte que puede brindar cada persona encargada de los diferentes procesos de la institución. (Véase hallazgos 6.1.1.2.).

Nivel de criticidad: ALTO**Plazo de implementación para la recomendación 7.2.3:** Diciembre, 2023

7.2.4. Establecer, implementar y comunicar mecanismos de mejoramiento continuo, de forma sistematizada, que permita identificar durante el proceso de formulación y elaboración de la planificación estratégica, al menos, lo siguiente: (Véase hallazgos 6.1.1.2.)

- a) Los requerimientos tecnológicos, humanos, presupuestarios, entre otros, de toda la población de la JASEC, para el alcanza de sus objetivos.
- b) La participación de las partes interesadas tanto a lo interno como externo.

Nivel de criticidad: MEDIO**Plazo de implementación para la recomendación 7.2.4:** Diciembre, 2023

7.2.5. Gestionar una revisión integral del actual Plan Estratégico Institucional 2022-2026, de acuerdo a la situación actual de la JASEC y los hallazgos sobre la estrategia vinculada a la Gestión para Resultados expuestos en este informe, considerando, al menos, lo siguiente; (Véase hallazgos 6.1.1.2.)

- a) Los indicadores estratégicos y las metas que se encuentran pendientes.
- b) La incorporación de los efectos e impactos por el no cumplimiento de los objetivos planteados.
- c) La incorporación de indicadores de desempeño.

Nivel de criticidad: MEDIO**Plazo de implementación para la recomendación 7.2.5:** Diciembre, 2023

7.2.6. Establecer, implementar y comunicar mecanismos que permitan monitorear oportunamente, los cambios en el entorno, así como el procedimiento a seguir, para realizar los ajustes en la planificación de los recursos, de forma que facilite el seguimiento, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. (Véase hallazgos 6.1.1.2.)

Nivel de criticidad: ALTO

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.6: Diciembre, 2023

7.2.7. Incorporar en el proceso de vinculación de los objetivos estratégicos con el presupuesto asignado, la definición de indicadores de desempeño, las metas y la inclusión de la misión de cada departamento, área o unidad, de forma que brinde mayor trazabilidad en la relación que existe entre la planificación estratégica y el presupuesto, lo que permitirá brindar un seguimiento y evaluación basado en los resultados planificados. (Véase hallazgos 6.1.1.3.).

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.7: Diciembre, 2023

7.2.8. Establecer que en los informes de Ejecución de Ingresos y Egresos y los de liquidación presupuestaria se incluya con mayor detalle la vinculación realizada en el proceso de formulación y planificación estratégica, así como presupuestaria, de forma que brinde mayor transparencia en la ejecución de los recursos, basado en los resultados planificados. (Véase hallazgos 6.1.1.3.).

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.8: Diciembre, 2023

7.2.9. Implementar mecanismos y documentarlos en sus respectivos procedimientos, de forma que permitan por medio de la participación del Departamento de Tecnologías de Información, sistematizar la estimación de los costos de los bienes y servicios incluidos en la formulación presupuestaria, de forma que permita evidenciar el buen uso de los recursos y resultados definidos. (Véase hallazgos 6.1.1.3.).

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.9: Enero, 2024

7.2.10. Incorporar en el Plan de Capacitaciones para el Área de Servicios Financieros que se encuentra elaborando el Departamento de Talento Humano, las capacitaciones atinentes a presupuestos por resultados para el funcionariado del Departamento de Presupuesto y Control y demás personal de la JASEC que tenga vinculación con este tema. (Véase hallazgos 6.1.1.4.).

Nivel de criticidad: MEDIO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.10: Diciembre, 2023

7.2.11. Establecer el proceso a seguir para que, en el Plan de Adquisiciones, se incorporen los objetivos estratégicos que se encuentran vinculados con cada uno de los procesos de compra, e incorporar el seguimiento y evaluación de su cumplimiento. (Véase hallazgos 6.1.1.4.).

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**Nivel de criticidad: MEDIO**

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.11: Diciembre, 2023

7.2.12. Implementar las acciones administrativas, una vez finalizada la revisión integral del actual Plan Estratégico Institucional (recomendación 7.2.6.), para que las iniciativas de inversión con las que cuenta el Departamento de Gestión de Proyectos, sean alineadas con la visión estratégica institucional y considere, al menos, lo siguiente: (Véase hallazgos 6.1.1.5.)

- a) Objetivos e iniciativas estratégicas asociados.
- b) Responsables del proyecto.
- c) Plazos de ejecución del proyecto.
- d) Beneficios asociados.

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.12: Diciembre, 2023

7.2.13. Establecer e implementar herramientas que permitan definir por medio de la planificación estratégica, las necesidades de inversión institucional, de forma que los proyectos nazcan basados en los objetivos estratégicos de la institución y su visión estratégica, de manera que éstos respondan a necesidades establecidas y contribuyan al alcance de los resultados planificados. (Véase hallazgos 6.1.1.5.)

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.13: Diciembre, 2023

7.2.14. Establecer las acciones administrativas para revisar los procedimientos I + D, de forma que se considere la incorporación de, al menos, lo siguiente: (Véase hallazgos 6.1.1.5.)

- a) La formulación y/o creación de la necesidad de inversión institucional, acorde a las capacidades institucionales y a la visión estratégica que haya definido la institución.
- b) El procedimiento a seguir para la verificación de la calidad en procesos de ejecución de proyectos.

Nivel de criticidad: ALTO

Plazo de implementación para la recomendación 7.2.14: Diciembre, 2023

7.2.15. Definir e incorporar mecanismos que permitan la verificación de la obtención de información por parte del Departamento de Planificación Institucional, encargado del proceso de seguimiento y evaluación, de forma que permita garantizar contar con, al menos, lo siguiente: (Véase hallazgos 6.1.1.6.)

- a) Datos confiables, oportunos y útiles.
- b) Información que se encuentre integrada.

AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE GESTIÓN PARA RESULTADOS**Nivel de criticidad: ALTO****Plazo de implementación para la recomendación 7.2.15:** Diciembre, 2023

7.2.16. Implementar mecanismos que permitan dar seguimiento a los proceso estratégicos y operativos y que éstos consideren la participación de todas las partes interesadas, tanto internas, como externas (Véase hallazgos 6.1.1.6).

Nivel de criticidad: ALTO**Plazo de implementación para la recomendación 7.2.16:** Diciembre, 2023

7.2.17. Establecer e incorporar en el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados, un documento o reporte que comprenda cada una de las decisiones tomadas para la atención de los planes de acción que establece el “Informe de Valoración y Mejoramiento Continuo”, de forma que permita documentar el seguimiento, acciones correctivas y estado de avance que se le realice a cada acción (Véase hallazgos 6.1.1.6).

Nivel de criticidad: ALTO**Plazo de implementación para la recomendación 7.2.16:** Diciembre, 2023Alejandro Leiva Rodríguez
Auditor encargadoJosé Pablo Salas Ramírez
Coordinador de Aseguramiento de Calidad**AUDITORIA INTERNA
SEPTIEMBRE 2023**