



MINISTERIO DE
COMERCIO EXTERIOR

GOBIERNO
DE COSTA RICA

AUDITORIA INTERNA

Estudio sobre la implementación del enfoque de, Gestión para Resultados (GpR) en la gestión pública, en el Ministerio de Comercio Exterior.

Hecho por: Adela Guerrero Brenes

Firmado con Agente GAUDI-1

Noviembre, 2023

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS DEL SERVICIO DE AUDITORIA	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos	6
3. ASUNTO OBJETO DE ESTUDIO	7
3.1. Gobernanza:.....	7
3.2. Planificación para resultados:.....	7
3.3. Presupuesto por resultados:	7
3.4. Gestión Financiera y Adquisiciones:.....	7
3.5. Gestión de Programas y Proyectos:	8
3.6. Seguimiento y Evaluación:	8
4. ALCANCE OBJETO DE ESTUDIO Y FUENTES DE CRITERIO	8
4.1. Fuentes de criterios aplicables.	8
4.2. Metodología.....	9
5. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL SERVICIO	9
6. CONCLUSIÓN GENERAL	10
7. RESULTADOS.....	11
7.1. Aspectos que fortalecen el Sistema de Control Interno	11
7.2. Aspectos sobre GpR, identificados en las unidades que componen los ejes estratégicos de COMEX.....	11
7.2.1. Pilar de Gobernanza.....	11
7.2.2. Pilar de Planificación	12
7.2.3. Pilar de Presupuesto	14
7.2.4. Pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones	15
7.2.5. Pilar de Programas y Proyectos	16
7.2.6. Pilar de Seguimiento y Evaluación	21
8. RECOMENDACIONES.....	22

Auditoría Interna

“Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno”

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 – Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr –
Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

Resumen Ejecutivo

¿Qué examinamos?

El estudio consistió en aplicar la herramienta elaborada por la Contraloría General de la República denominada Metodología para la Fiscalización Institucional de la Gestión para Resultados, mediante entrevistas al personal que ocupa puestos de Dirección y jefaturas.

Las áreas, para aplicar la herramienta fueron escogidas considerando dos aspectos, a la Unidad de Planificación por ser la Unidad que coordina todo el proceso de Planificación Institucional y es el enlace en ese tema con los Entes Rectores, a la Oficial Mayor y Directora Administrativa por ser la responsable de los programas 792 Actividades Centrales y 796 Política Comercial Externa. Además, a los ejes estratégicos definidos por el Ministerio, en el Plan Estratégico Institucional, de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

Fuente Plan estratégico Institucional, COMEX

Considerando lo anterior, la herramienta fue aplicada:

- Unidad de Planificación, aplicamos 3 pilares (Gobernanza, Planificación y Seguimiento y Evaluación);
- Los 6 pilares se aplicaron a la Oficial Mayor y Directora Administrativa-Financiera, quién tiene bajo su responsabilidad 2 programas presupuestarios, el 792 y el 796.
- A la Jefe del Departamento de Presupuesto, le aplicamos el Pilar III Presupuesto y del Pilar IV Gestión Financiera y Adquisiciones, la parte que corresponde a gestión financiera y la parte de adquisiciones a la Proveedora Institucional,
- El Pilar V, Gestión de Programas y Proyectos, se lo aplicamos al Foro de Facilitación del Comercio.
- A la Dirección de Cooperación e Inversión le aplicamos los 6 pilares en lo que les era pertinente, dando énfasis al Pilar I de Gobernanza y el Pilar V Gestión de Programas y Proyectos.
- Al Foro de la OCDE le aplicamos el Pilar I Gobernanza y el Pilar V Gestión de Programas y Proyectos.
- Finalmente, aplicamos a la Dirección General de Comercio Exterior 2 pilares, el Pilar I de Gobernanza y el Pilar V Gestión de Programas y Proyectos.

Auditoría Interna

"Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno"

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -
Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

¿Por qué es importante?

La implementación del enfoque de gestión para resultados (GpR) en las instituciones permite orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias y la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos.

Dicho enfoque de gestión pública se plasma en los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en el ejercicio de sus funciones rectoras; Directriz N° 093-P2., que en el artículo 1 establece la GpR como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense.

Las prácticas propuestas para la gestión para resultados se fundamentan en un marco de referencia internacional impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE.

La GpRD es una herramienta de trabajo para orientar las acciones institucionales, MIDEPLAN la define como una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos) y se rige por principios como eficacia-calidad, transparencia, integralidad, participación ciudadana, continuidad y fomento del aprendizaje.

Dicho enfoque está contenido en el marco normativo nacional vigente, pues deviene de los principios de la Constitución Política establecidos en los artículos 11, 50, 140 inciso 8) y 176, que señalan la obligación de las entidades y órganos del Estado costarricense de promover con sus acciones el mayor bienestar a todos los habitantes del país.

En línea con lo anterior, resulta indispensable la ejecución de mecanismos de gobernanza que permitan su implementación, tales como, definir una estrategia, articular los componentes institucionales y establecer los mecanismos para su supervisión y transparencia.



Fuente: Elaboración CGR, con base en el MCE

Auditoría Interna

"Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno"

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr - Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

¿Qué encontramos?

El Ministerio ha basado sus instrumentos de planificación en el marco de gestión para resultados; no obstante, no ha definido formalmente una estrategia institucional en la que defina en forma explícita los responsables de su implementación para que articule con las unidades, el proceso para la implementación de la Gestión para Resultados.

Las Unidades que atienden los procesos sustantivos han elaborado sus planes estratégicos en los que han fijado sus cursos de acción (estrategias) para alcanzar los objetivos prioritarios, los cuales sirven como una hoja de ruta para seguir desde donde se está ahora, hasta donde se quiere estar. Sin embargo, el mismo no se acompaña con un plan operativo para el desarrollo de todas las actividades que realizan los equipos de trabajo, que conforman la DGCE y la Dirección de Inversión. Estas desarrollan procesos sustantivos complejos, de una gran diversidad temática, que requieren interactuar entre ellos y muchos trabajan en equipos interinstitucionales, por lo que un plan operativo podría ser una herramienta de trabajo para las actividades regulares que ayuden a su personal a alcanzar las metas.

El Ministerio, si bien ha realizado grandes avances en la conformación de instrumentos de planificación orientados a la gestión para resultados, lo cierto es que el modelo de gestión para resultados no es del dominio del personal, excepto de los funcionarios de la Unidad de Planificación. En este contexto, hay un conocimiento limitado y sus principales experiencias con el modelo han sido durante los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, por lo que, para lograr un mayor alcance del modelo, que pueda contribuir a apoyar los procesos institucionales se requiere de capacitación que permita al personal establecer las bondades de este, para lograr los resultados, generar valor público y contribuir a impactar la sociedad costarricense.

Se identificaron necesidades de coordinación entre la Unidad de Presupuesto, el Departamento de Proveduría y la Oficialía Mayor a fin de lograr la retroalimentación de los procesos, considerando que sus actividades están estrechamente ligadas, por lo que se requiere establecer reuniones de coordinación.

¿Qué sigue?

Se emiten recomendaciones para fortalecer la aplicación del modelo de Gestión de Resultados dentro del Ministerio.

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2022 la Auditoría Interna recibió mediante oficio N°16739, (DFOE-IAIF- 0231, del 14 de octubre, una invitación de la Contraloría General de la República para participar, entre otros proyectos, el de Gestión para Resultados, el cual sería incorporado en nuestro Plan Anual de Trabajo 2023.

Dicho estudio fue incluido en el Plan Anual de Trabajo 2023, comunicado al Jerarca mediante memorando AUD-MEM-ENV-0025-2022 del 10 de noviembre del 2022.

En marzo del 2023 recibimos del Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades la invitación a la capacitación sobre la fiscalización del enfoque de gestión para resultados y se nos adjuntó el Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público y la guía de aplicación.

Dicho marco se fundamenta en el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, publicado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN en el año 2016 el que se constituye como marco orientador común e integral de la gestión pública costarricense, el cual tomo como base el modelo de GpRD del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que impulsa la aplicación de herramientas metodológicas, para contribuir a que las instituciones públicas se aboquen a la identificación de resultados estratégicos de mediano y largo plazo.

2. OBJETIVOS DEL SERVICIO DE AUDITORIA

2.1. Objetivo general

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

2.2. Objetivos específicos

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

3. ASUNTO OBJETO DE ESTUDIO

El estudio abarca la verificación del cumplimiento de la normativa aplicable y sanas prácticas en las siguientes áreas temáticas:

3.1. Gobernanza:

El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros.

3.2. Planificación para resultados:

Contempla el análisis de los elementos de planificación para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo. El propósito principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

3.3. Presupuesto por resultados:

Comprende los elementos que permiten que la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución estén alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo. Con el propósito de orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales para permitir una vinculación plan-presupuesto con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo.

3.4. Gestión Financiera y Adquisiciones:

La Gestión Financiera comprende los elementos institucionales que hacen posible la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; para lo cual es necesaria la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad; considerando mecanismos de control para asegurar que las instituciones operen según lo previsto y la toma de decisiones para mejorar sus resultados.

Adicionalmente, la Gestión de las Adquisiciones procura que los bienes para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos. Al respecto, el objetivo principal de la gestión financiera es integrar los elementos administrativos institucionales

que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas en la forma más eficaz y eficiente posible; mientras que el sistema de adquisiciones busca promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y la ejecución de las transacciones mediante sistemas electrónicos.

3.5. Gestión de Programas y Proyectos:

Es el centro de la creación del valor público y la gestión para resultados, pues es el medio a través del cual el Estado produce bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. El propósito principal es el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo a través de la ejecución de programas y proyectos alineados con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación asociadas a los resultados previstos para generar productos, efectos e impactos, en un plazo definido.

3.6. Seguimiento y Evaluación:

El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

4. ALCANCE OBJETO DE ESTUDIO Y FUENTES DE CRITERIO

El estudio abarcará el análisis de la implementación de prácticas de gobernanza, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación, para el fortalecimiento de la gestión institucional y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas. Comprende el periodo entre el 1 de enero 2022 y el 30 de junio de 2023, el cual se ampliará cuando se considere necesario.

4.1. Fuentes de criterios aplicables.

Aplicamos el Marco de Criterios para la Fiscalización de la Gestión para la fiscalización de la Gestión para Resultados.

- Constitución Política de la República de Costa Rica, artículos 11, 50 y 140 inciso 8.
- Ley General de Administración Pública, N° 6227 y su reglamento.
- Ley General de Control Interno, N° 8292 y su reglamento.
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y su reglamento.

Auditoría Interna

“Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno”

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -

Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 y su reglamento.
- 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
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).
- Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. MIDEPLAN, julio 2016.
- Guía metodológica para la verificación de metas del PNDIP y la LPR. MIDEPLAN, 2019.

4.2. Metodología

El estudio se realizó de acuerdo con “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” basada en el “Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público”.

Además, la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna, Normas Generales de Auditoría Interna y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna del Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República, el Manual de Referencia para las Auditorías Internas, MARPAI, comunicado mediante oficio No. 12959, DFOE-0143 del 12 de setiembre, 2018.

Se aplicó el Procedimiento P-01 “Auditorías de carácter especial” el cual consta de tres fases, a saber:

Fase I- Planeación

Fase II-Examen

Fase III-Comunicación de resultados

5. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL SERVICIO

El informe fue comentado con la Administración en la reunión realizada el 8 de noviembre del 2023, en la cual se expusieron los resultados de la aplicación de la herramienta desarrollada por la Contraloría General de la República, metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados.

Se contó con la participación de la Viceministra, Sra. Indiana Trejos Gallo, la Oficial Mayor y Directora Administrativa, Sra. Mariela Rojas Segura, la Sra. Adriana Castro Gutiérrez y, la Sra. Marcela Chavarría Pozuelo, Directora y Sub-Directora General de la DGCE respectivamente, el Sr. Juan Pablo Jiménez Murillo, Director de la DIC, la Sra. María Fernanda Arévalo, Asesora del Foro de Facilitación del Comercio, Sra. Natalia Blanco Córdoba, Coordinadora del Foro OCDE, Sra. Ana Lucrecia Sánchez Garro, Asesora del Foro

OCDE, la Sra. Angie Vega Segura, Coordinadora Unidad de Planificación y el Sr. José Armando Rodríguez Monge, Asesor de la Unidad de Planificación.

6. CONCLUSIÓN GENERAL

La aplicación de la herramienta logró visibilizar la importante labor que desarrolla el Ministerio en diferentes temáticas, mostrando su gran capacidad para generar acciones estratégicas que son operativizadas para lograr los objetivos y metas propuestas con un enfoque de gestión orientada a la consecución de resultados.

Este modelo ha sido aplicado por la Unidad de Planificación del Ministerio para incorporar las intervenciones estratégicas en los instrumentos de planificación a nivel nacional PEN, PNDIP y para elaborar el Plan Estratégico Institucional. Podemos concluir con seguridad de que la Unidad de Planificación logró plasmar el enfoque de gestión para resultados en los instrumentos de planificación del Ministerio.

No obstante, lo anterior se visualizan oportunidades de mejora tendientes a generar una estrategia formal a nivel institucional para consolidar el enfoque de Gestión para Resultados, fortalecer el proceso de planeación operativa para generar planes desde los equipos de trabajo, que apoyen su labor y sirvan para orientar los resultados a la población objetivo y a generar valor público. Implementar acciones para generar capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

Tabla I Resultados de la evaluación de criterios para el servicio por componentes

#	COMPONENTE EVALUADO	RESULTADO DE LA
1	Pilar I Gobernanza	Cumple parcialmente
2	Pilar II Planificación	Cumple
3	Pilar III Presupuesto	Cumple parcialmente
4	Pilar IV Gestión Financiera y Adquisiciones	Cumple
5	Pilar V Gestión de Programas y Proyectos	Cumple
6	Pilar VI Seguimiento y Evaluación	Cumple

Fuente: Elaboración propia

7. RESULTADOS

7.1. Aspectos que fortalecen el Sistema de Control Interno

La conformación de los instrumentos de planificación bajo el enfoque de GpR, está alineado con lo que establece la Ley General de Control, artículo 13 que indica que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

El liderazgo de la Unidad de Planificación en el proceso fue fundamental, para guiar y coordinar con las diferentes Direcciones todo el proceso de generación de los instrumentos de planificación, sin desmeritar la ardua labor que realizaron las diferentes unidades para cumplir en tiempo y forma con los requerimientos para generar dichos instrumentos.

7.2. Aspectos sobre GpR, identificados en las unidades que componen los ejes estratégicos de COMEX.

7.2.1. Pilar de Gobernanza

Este pilar es incorporado por la Contraloría General de la República, dentro del marco de criterios sobre la gestión para resultados en el sector público en acatamiento de lo que establece el artículo 13 inciso b) de la Ley General de Control Interno, antes comentado.

Dicho pilar pretende que las instituciones definan una estrategia debidamente articulada y se establezcan mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la gestión para resultados.

Al respecto, el Ministerio no ha emitido formalmente una estrategia institucional, con el fin de implementar la gestión para resultados, sino que la Unidad de Planificación, ha liderado la implementación de la gestión para resultados en el proceso de planificación, aplicando la metodología que emite MIDEPLAN sobre el Modelo de Gestión para Resultados.

Si bien el proceso de planificación bajo un enfoque de Gestión para Resultados fue liderado y coordinado por la Unidad de Planificación, los insumos han sido generados por las áreas y el contenido de los instrumentos de planificación fue validado y autorizado por los Jerarcas; siendo luego comunicados a las Unidades para que atiendan lo que les corresponde.

La emisión de la estrategia o política contribuiría a consolidar institucionalmente el modelo de Gestión para Resultados, incorporando éste en las actividades y acciones que

realizamos cotidianamente para atender nuestra labor. La formalización de la estrategia de GpR, fomenta la cultura institucional orientada a resultados.

Es importante mencionar que la institución tiene mapeados los procesos y definidos los actores relevantes para implementar el proceso de GpR.

El personal de la Unidad de planificación ha participado en las capacitaciones que sobre la metodología para la Planificación por Resultados emite el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica o las rectorías, para la generación de instrumentos de planificación, sean de formulación, seguimiento y evaluación y ha realizado esfuerzos para trasladar el conocimiento a las unidades participantes del proceso de planificación, con el fin de obtener la información que se incorpora en los instrumentos de planificación.; no obstante, el proceso de gestión para resultados, requiere del desarrollo de capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados, en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

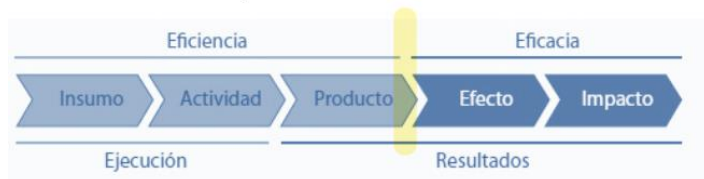
7.2.2. Pilar de Planificación

Este pilar se centra en el análisis de los elementos de la planificación para resultados, (diagnóstico, identificar la población objetivo y prioriza sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo), en aras de articular los componentes organizacionales, con el fin de planificar la intervención pública requerida y tomar decisiones orientadas a la generación de valor público.

La planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo busca fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y con transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

Los instrumentos de planificación del Ministerio que fueron preparados por la Unidad de Planificación con los insumos que generan las diferentes unidades cumple con el marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para resultados en el Desarrollo en Costa Rica, hasta donde fue viable, considerando naturaleza institucional, por cuanto no siempre es posible determinar específicamente el efecto y el impacto de nuestras intervenciones estratégicas.

Figura 1. Cadena de Resultados



El Ministerio tiene dos grandes objetivos en el Plan Estratégico Nacional (PEN 2030-2050) que tienen indicadores de cumplimiento a largo plazo, cada 10 años.

Auditoría Interna

"Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno"

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -

Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

En el Plan nacional de Desarrollo e Inversión Pública formamos parte de dos sectores, el Sector Productivo y Desarrollo Regional y el de Acción Exterior, participamos dentro de los objetivos sectoriales que son atendidos anualmente en el periodo 2023-2026.

El otro instrumento de planificación que se elabora es el Plan Estratégico Institucional, el PEI, el cual se articula con las metas propuestas en los planes y políticas nacionales vigentes –el Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas (PNDIP), Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (PNCTI) y la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre -Mujeres y Hombres (PIEG)- y con la visión de la administración Chaves Robles 2022-2026, que considera el comercio exterior y la atracción de IED, herramientas fundamentales para generar mayor bienestar socioeconómico al país.

El Plan estratégico institucional contiene el plan de acción para el período de 2023 a 2026, el cual se encuentra estructurado bajo un enfoque de Gestión para Resultados, se desarrolló aplicando la metodología que MIDEPLAN puso a disposición de las instituciones públicas, la misma desarrolla una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos).

Al respecto si bien en el PEI, es un documento que presenta mejoras importantes respecto al anterior, su contenido estratégico hace que no todas las actividades sustantivas que desarrolla el Ministerio estén contenidas en él; además, el nivel de desagregación no establece los pasos a seguir para alcanzar la meta e identificar el valor público que se espera generar.

La matriz de intervenciones estratégicas de las áreas sustantivas incluida en el PEI, se divide en dos tablas, la primera detalla los ejes estratégicos, el objetivo estratégico, el resultado esperado, la dependencia a cargo, la segunda adiciona el indicador, la unidad de medida, la línea base, la meta, para cada año del 2023 al 2026, los riesgos, indica donde se ubica la documentación probatoria y agregó un apartado de observaciones donde se hacen aclaraciones sobre el indicador o la meta.

Debido a la diversidad de actividades y objetivos que desarrollan las áreas sustantivas, no todas quedan visibilizadas en el plan de acción del PEI, precisamente por la naturaleza estratégica de éste.

El Ministerio por la gran diversidad de temas en los que trabaja ha implementado la creación de equipos de trabajo a cargo de una o varias temáticas, la mayoría están organizados en foros, que son liderados por un coordinador, sin embargo, la planificación de todos no se visualiza en el plan estratégico institucional; tampoco forman parte del Plan Operativo Institucional, que son los instrumentos de planificación instaurados institucionalmente. No obstante, es importante destacar que, en la DGCE, la planificación del trabajo de los diferentes foros se contempla en los resultados institucionales que plantea alcanzar esta Dirección.

Auditoría Interna

“Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno”

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -

Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

La planificación de los equipos de trabajo, en planes de acción, en el que se incluyan las principales tareas que serán desarrolladas, se defina, para el periodo, el responsable del resultado esperado y se establezcan las principales actividades que se espera desarrollar permite al equipo y a otros usuarios que tengan un interés legítimo, entre otros asuntos, formar criterio sobre los resultados esperados; al equipo, prever ajustes ante cambios internos y del entorno, rendir cuentas, retroalimentarse con la información que resulta de las actividades de seguimiento y mantenerse alineados con la meta incluida en el PEI por parte de la Dirección a la que pertenece; así como tener información organizada para el análisis del cumplimiento de la meta y del alcance del indicador.

La Unidad de Planificación y las Direcciones a cargo de temas sustantivos, por la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, como parte del sistema de control interno, requieren de información sobre el avance de las diferentes temáticas que desarrollan los equipos de trabajo y el nivel de alcance logrado en diferentes momentos, información que se obtiene al utilizar un plan de acción como instrumento de trabajo, debidamente formalizado, al ser incluido en el Plan Operativo Institucional con metas e indicadores para el periodo, mediano plazo, el cual contribuya a dar mayor transparencia sobre la labor que éstos desarrollan y a la vez, puedan advertir mecanismos de acción que les contribuya en la toma de decisiones para gestionar los riesgos a tiempo, durante el desarrollo de las actividades, con un enfoque de gestión para resultados, que les permita identificar la población objetivo y el valor público que esperan generar. Además, sirve como mecanismo estándar, para evaluar el desempeño del equipo de trabajo

7.2.3. Pilar de Presupuesto

Este pilar revisa el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales para permitir una vinculación plan-presupuesto con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo. Este objetivo se logra a través de la matriz de articulación Plan-Presupuesto, MAPP.

El Ministerio no cuenta con una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación para posibilitar la asignación y gestión de los recursos financieros de forma coherente con los resultados definidos. No obstante, la administración ha presentado algunas opciones de mejora ante el Ministerio de Hacienda, quien recientemente ha manifestado que dicha condición se va a mejorar con el proyecto de Hacienda digital, el cual está en proceso.

El Ministerio con el apoyo de la Unidad de Planificación vincula la planificación y el presupuesto en aras de mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos.

Como parte de la formulación del presupuesto se solicita a las unidades información sobre los requerimientos presupuestarios para el periodo, los cuales sirven de base para

elaborar el proyecto de presupuesto. De manera paralela se trabaja en conjunto con las Oficinas en el Exterior (Francia y Suiza) para recopilar el presupuesto para el siguiente año.

Además, se presentan informes ante el Ministerio de Hacienda sobre la ejecución de los recursos y los resultados de los planes de las unidades, de conformidad con la estructura de informe que tiene el Ministerio implementada.

El Departamento de Presupuesto ha emitido procedimientos para los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.

El Departamento de Presupuesto para el seguimiento y evaluación de los planes institucionales remite información a la Unidad de Planificación para alimentar los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales.

Por su parte la Unidad de Planificación requiere a las unidades la evidencia de los resultados que le son informados sobre el cumplimiento de los planes.

7.2.4. Pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones

Desde la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa se hacen esfuerzos para que la gestión financiera sea integrada de manera institucional por medio de reuniones de coordinación periódicas con los Jerarcas y Directores.

La gestión financiera institucional es liderada por la Oficial Mayor y Directora Administrativa en conjunto con el Ministro, la Viceministra y los Directores.

La administración ejecuta los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos, para ello la Oficial Mayor y Directora Administrativa emitió la política de presupuesto institucional, la cual fue avalada por el Jerarca y comunicada mediante circular al personal vía correo electrónico.

El presupuesto contiene los recursos que el Ente Rector nos autorizó, los cuales conforman el límite presupuestario.

El Departamento de Presupuesto ha establecido mecanismos de control relacionados con la gestión financiera, la cual se utiliza para mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados.

Todas las compras públicas se gestionan a través del SICOP, promoviendo la transparencia y generación de valor público.

Para elaborar el plan de adquisiciones se elaboró un procedimiento y se utiliza el formulario, que emite el Ministerio de Hacienda, el cual se remite a las Unidades para que incluyan su plan de adquisiciones de Bienes y Servicios. Este formulario no vincula el plan

con los objetivos estratégicos. La vinculación se hace en la solicitud de bienes y servicios que presenta el usuario para trámite a la Proveeduría Institucional y es coordinada con la Unidad de Planificación. Este plan de Compras se va modificando durante el año, de acuerdo con los cambios que solicitan las áreas responsables del Plan.

Al inicio del periodo siguiente al Plan de Compras vigente, se emite un informe de la ejecución del Plan de compras que incluye modificaciones y ajustes.

La Proveeduría Institucional calendariza las fechas programadas de las compras de Bienes y Servicios, en el outlook y desde hace algunos meses se está remitiendo un correo, cada mes, a la Jefe de Programa, sobre la ejecución de las compras.

La Proveeduría Institucional, a partir de los atrasos en la ejecución del plan de adquisiciones empezó a remitir un correo de seguimiento al Jefe de Programa según el Plan de Mejoras establecido para el 2023, en el cual se indica el estado actual de las contrataciones incluidas en el Plan.

Asimismo, anualmente elabora un calendario con la planificación de las contrataciones de las unidades y adicionalmente remite un informe cuatrimestral de labores en el que se incluye el avance de ejecución del Plan de Adquisiciones. Desconocemos, cuando se hacen las modificaciones presupuestarias que repercuten en el plan de compras, por lo que la modificación en el plan de adquisiciones se hace con la información que se recopila de la Unidad usuaria que solicita los cambios.

La Proveeduría considera, como oportunidad de mejora, fortalecer el proceso de Planificación de la Unidad, instaurar reuniones de coordinación y seguimiento sobre la ejecución del PP versus plan de adquisiciones y trabajar en el tema de riesgos que implica la elaboración de contratos, así como, el fortalecimiento del personal analista.

7.2.5. Pilar de Programas y Proyectos

Este pilar revisa el proceso de desarrollo de programas y proyectos como mecanismo de organización que sirve para atender las necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos y promover la participación ciudadana.

El Ministerio utiliza la figura de foros o equipos de trabajo para realizar las actividades sustantivas. Además, a través de una Unidad Coordinadora desarrolla el proyecto denominado Programa de integración fronteriza (PIF) que está alineado con la planificación institucional buscando alcanzar los resultados planeados.

El PIF tiene toda una estructura de control y seguimiento del avance del proyecto y de los recursos que gestiona muy sólida.

El Foro de Facilitación del Comercio, se encarga de liderar diversos proyectos que se formulan a partir de requerimientos identificados en el ejercicio de su labor de promoción de la facilitación del comercio, específicamente desde sus funciones como Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC) y realiza actividades de apoyo al PIF.

El CONAFAC cuenta con un instrumento de priorización de proyectos denominado Agenda Prioritaria de Facilitación del Comercio, la cual fue declarada de interés público y nacional mediante Decreto N°42065-MP-COMEX, en dicha agenda se define la institución responsable de la ejecución de cada proyecto y los plazos, desde su formulación, así como los recursos que se requieren y se validan las opciones de financiamiento o cooperación necesarios para llevar a cabo su ejecución. Además, son aprobados por dicho Consejo.

Asimismo, cuenta con un Plan Estratégico Cuatrienal y un Plan Operativo Anual y a lo interno del Ministerio, también se incluye en el Plan Estratégico Institucional, en el cual se incluyen acciones atinentes al Foro de Facilitación del Comercio.

Los proyectos o programa que se quieran desarrollar deben estar directamente vinculados con las disposiciones establecidas en el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC (Ley N°9430), o cualquier otro instrumento internacional en materia de facilitación del comercio.

El Foro de Facilitación del Comercio cuenta con una plantilla para la creación del perfil y el seguimiento de los proyectos, la cual tiene una sección que se llama objetivo de desarrollo, mediante el cual se determina el valor público por alcanzar con el proyecto; además se indica el responsable, se establecen matrices de control de calidad, mediante la cual, se permite verificar que los bienes o servicios recibidos, en el marco de la ejecución de un proyecto, se reciben en tiempo y forma.

La gran mayoría de los programas y proyectos involucran interesados externos; debido a que estos se constituyen bajo un carácter interinstitucional, donde la labor del Ministerio, a través del establecimiento de foros se basa en la coordinación interna y externa para la formulación de los proyectos.

La Dirección de inversión y cooperación, coordina constantemente con las otras dependencias del Ministerio y actores externos, y se realimenta con estos insumos para la formulación de programas y proyectos.

Cuenta con criterios de priorización de su labor que se basan en las prioridades institucionales establecidas por los jefes y que son consistentes con las metas contempladas en los instrumentos de planificación.

Existen externalidades que influyen en dichas prioridades, por ejemplo, el caso del ingreso de Costa Rica en la Lista negra de entidades no colaboradoras de la Unión Europea,

que no necesariamente está incluido en un plan de trabajo, más se atendió de manera prioritaria para evitar efectos adversos en la fiscalidad y en la imagen país.

La naturaleza de los proyectos es muy variada, por lo que los mecanismos de diseño y construcción dependen de las características y particularidades de cada proyecto.

Desde la planificación de los proyectos se define el impacto y valor público que se origina en cada uno en términos de generación de empleo, encadenamientos, transferencia de conocimiento, incentivos para la inversión, entre otros. Además, de acuerdo con la necesidad, debido a la naturaleza variada de los proyectos, se incorporan acciones de corto plazo (acciones administrativas), mediano plazo (modificaciones reglamentarias), y de largo plazo (modificaciones legales); sin embargo, al tratarse de política pública país, influyen factores fuera del alcance de la Dirección donde convergen responsabilidades de otras instituciones que son requeridas para la finalización de los proyectos.

Hay proyectos que por mandato legal deben abordarse y atenderse, pero también hay proyectos que se seleccionan considerando la importancia e impacto que podría generar en la política de atracción de inversión y en el desarrollo del país. Por ejemplo, la industria de semiconductores se priorizó considerando la oportunidad que representa la aprobación del Chips and **Science Act**.

Entre los mecanismos de ejecución, coordinación y comunicación, que se utilizan están las reuniones periódicas con el Director para dar seguimiento a la verificación del cumplimiento de plazos y calidad de los proyectos.

El sector comercio exterior realiza periódicamente análisis o insumos que permiten evaluar los efectos de los programas en el bienestar del país. Ejemplos de ello son los instrumentos de planificación nacional, así como el Balance de Zonas Francas generado por PROCOMER el cual refleja el impacto de la inversión en las exportaciones del país, la generación de empleo, aportes a la seguridad social, encadenamientos productivos, empleo femenino, aporte al PIB, entre otros.

Como parte de la retroalimentación, en las sesiones de coordinación con el Director o los Jerarcas, se discuten los retos asociados a determinados proyectos y se toman decisiones sobre las lecciones aprendidas para los siguientes proyectos.

El Foro OCDE, en relación con los proyectos indicó que uno de los objetivos es institucionalizar OCDE dentro de las instituciones, por lo que se trabaja mucho en conjunto con ellas y sus delegados y puntos de contacto designados. Para ello, se hacen reuniones periódicas, talleres para interacción y generamos mecanismos de coordinación y trabajo. También trabajamos a nivel interno, es decir, coordinamos con las distintas unidades dentro de COMEX, según corresponda, por la amplitud de los temas que abarca el trabajo con la OCDE.

Auditoría Interna

“Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno”

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -

Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

Los criterios de priorización nos las dan nuestros objetivos, sobre los cuales se establece la estrategia en el marco de proyectos tales como el cumplimiento de la agenda postadhesión. Además, hay temas prioritarios en el marco del trabajo ordinario con OCDE, por ejemplo, educación. Muchas de nuestras prioridades, además, están entrelazadas con las actividades de COMEX. Cada proyecto tiene asignado un responsable.

Todas las acciones que realizamos son revisadas y autorizadas por la Coordinadora del Foro, quien las asigna. Además, tenemos un perfil para los proyectos específicos, que se proponen a los Jerarcas y a otras instituciones del equipo nacional OCDE, según se requiera.

Para ciertos proyectos, contamos con una plantilla que corresponde a una nota conceptual que llenamos para trasladar determinadas consultas a la OCDE y representa un apoyo importante cuando realizamos estas acciones de facilitador entre las partes interesadas y la Organización.

A la hora de plantear acciones, proyectos, iniciativas, está muy presente el valor público a alcanzar. Sobre los resultados de los proyectos se generan comunicados de prensa, con un lenguaje sencillo, para que la ciudadanía pueda entender con claridad el objetivo de determinadas acciones generadas.

Se definen plazos a los proyectos o acciones desde su formulación. Esto se documenta/informa mediante correos remitidos a nivel interno y externo, según corresponda. Los proyectos son autorizados en primera instancia por la Coordinadora del Foro y posteriormente por el Jerarca.

En lo que respecta a la etapa postadhesión, tenemos una Hoja de Ruta que sirve de base para conocer los proyectos en ejecución (evaluaciones pendientes). Además, en cuanto a las demás tareas que realiza el foro y que no necesariamente atienden a la etapa postadhesión, son asignadas y cada funcionario lleva el registro de la asignación de acuerdo con sus propios mecanismos. Finalmente, realizamos coordinaciones semanales donde repasamos los temas en ejecución.

El Foro OCDE implementa mecanismos formales para la ejecución y coordinación de los programas y proyectos específicos que consisten en eventos, visitas de alto nivel, contamos con una plantilla de Excel que incluye los elementos base para su ejecución, la cual se adapta según las necesidades particulares. Asimismo, se trabaja en estrategias de comunicación y se generan otros insumos según lo amerite el proyecto.

Se generan reuniones de cierre para comentar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora, se ajustan los proyectos que están en proceso, para dar continuidad al proyecto y se integran en las nuevas actividades.

Los criterios de control de calidad se componen de la realimentación que sobre los proyectos nos dan los Directores, los Jerarcas y las instituciones relacionadas con la temática.

En cuanto a mecanismos de evaluación, a manera de ejemplo, es el control y seguimiento que hace el Consejo Consultivo OCDE, donde se emiten recomendaciones, las cuales quedan plasmadas en las actas respectivas.

En este momento los temas OCDE no están incluidos dentro del PNDIP, solo en el PEI institucional.

Sobre este pilar la Directora de la Dirección General de Comercio Exterior y la subdirectora externaron lo siguiente:

Por las características del trabajo de la Dirección, a nivel interno participa personal, de la Dirección y de otras unidades y direcciones del Ministerio y a nivel externo participan de otras instituciones públicas y privadas. La Dirección General de Comercio Exterior, DGCE tiene varios órganos colegiados en los que se atienden temáticas o proyectos que son interinstitucionales, por lo que la participación de otras instituciones públicas y privadas es frecuente.

Los criterios de priorización son definidos a partir de lo que establece la normativa y la agenda del Gobierno y se plasma en los instrumentos de planificación PNDIP y el PEI.

Con base en criterios técnicos se determina la importancia de una acción o temática y en algunos casos se realiza el análisis correspondiente, y en algunos casos, un estudio técnico previo. Además, tenemos procedimientos internos autorizados que guían la función.

Cuando se realizan negociaciones se tiene claro el resultado esperado y el valor público a alcanzar. En los instrumentos de Planificación estratégica se vinculan los proyectos o temáticas con los planes de corto, mediano y largo plazo y se establece desde la formulación el equipo de trabajo responsable y el coordinador.

Todos los temas que se trabajan se proyectan en un periodo de tiempo y tratamos de lograr el resultado en el plazo programado, sin embargo, existen factores externos y del entorno, así como algunos temas que dependen de nuestros socios comerciales.

Los temas que promueve la DGCE se presentan a los jefes para su aprobación, se revisan criterios estratégicos de conveniencia para el país, aunado a criterios presupuestarios y de capacidad institucional.

Para la ejecución de los proyectos, se tienen conformados equipos de trabajo y un coordinador, responsable de organizar el desarrollo y de rendir cuentas en las reuniones de avance que se realizan. Para la coordinación de los proyectos se realizan reuniones o sesiones de trabajo con el equipo internamente, con la Dirección y con el Jefe dependiendo el tema y su complejidad.

Los equipos de trabajo tienen asignados profesionales que cuentan con el perfil idóneo.

Auditoría Interna

"Coadyuvando al mejoramiento del Control Interno"

Teléfonos: (506) 2505-4033 / 2505-4032 - Fax: (506) 2505-4036 - Apdo. 297 1007 - Sitio Web: www.comex.go.cr -

Dirección: Plaza Tempo, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Escazú, San José C. R.

Damos seguimiento al logro de resultados y evaluamos anualmente los temas que trabajamos. Además, existe una retroalimentación constante por parte de la Dirección a los funcionarios y viceversa, a fin de promover un proceso de mejora continua.

El resultado de este pilar es muy positivo, porque a pesar de los diferentes formatos que se utilizan para el desarrollo de las actividades, todos tienen un hilo hacia la aplicación del enfoque de gestión para resultados, GpR.

7.2.6. Pilar de Seguimiento y Evaluación

El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

El Ministerio realiza diversas acciones para procurar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión para resultados. Además de los informes de planificación estratégica institucional, el Ministerio presenta todos los años un informe de labores a la Asamblea Legislativa en el que se describen en detalle todas las gestiones que se realizan a nivel institucional.

La información utilizada para el seguimiento y evaluación proviene, en primera instancia de las solicitudes de información que hace la Unidad de Planificación con base en los requerimientos de los Entes Rectores o internamente para los instrumentos institucionales, a los titulares subordinados, (Directores, Jefes), lo que se coordina con las diferentes dependencias, según corresponda. Los documentos que se aportan son informes, oficios, memorandos, capturas, proyectos de ley, publicaciones en la gaceta, reglamentos, minutas, hojas de asistencia, información recopilada de sistemas entes reguladores que emiten información para análisis, como BCCR.

Se han elaborado procedimientos de seguimiento que en conjunto con los lineamientos emitidos por los entes rectores se utilizan para tal fin. Además, la Unidad de Planificación como responsable de integrar internamente la información remitida por las diferentes unidades de la organización, a los entes rectores, revisa y solicita a las unidades que proceda a ajustar la información cuando la misma, se analiza y se determinan oportunidades de mejora.

La Unidad de Planificación, da seguimiento, trimestral, semestral o anual, según corresponda del cumplimiento de los instrumentos de planificación. Con respecto a la información que se remite a los entes rectores se hace atendiendo los lineamientos y formatos que ellos solicitan. A lo interno para la validación de los resultados del PEI y el POI, se solicita la documentación que sirve de evidencia para garantizar el cumplimiento.

El líder del proceso de evaluación interna es la Unidad de Planificación, quien coordina, revisa, organiza en conjunto con las diferentes unidades, a fin de obtener información

relevante para la toma de decisiones. Existen varios mecanismos de evaluación, externos e internos, todos orientados al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Tanto las actividades de Planificación que se realizan para hacer los Planes Institucionales, de corto, mediano y largo plazo parten de las actividades y funciones que están en la Ley de creación del Ministerio y su Reglamento, así como las actividades que se han agregado a partir del surgimiento de otras normas y reglamentos que crean actividades que se enmarcan en nuestro marco jurídico y que vienen a fortalecer las actividades propias del Ministerio.

En los instrumentos de planificación a nivel nacional, si no se alcanza la meta se justifica, si son asuntos de fuerza mayor se reprograma la meta (por ejemplo, una pandemia), si se mantiene la meta, se justifica y se pone una acción de mejora durante el periodo de vigencia y en caso de que no se alcance el resultado al final del periodo, se justifica. En el caso de los instrumentos internos se sigue la misma metodología y se consideran las oportunidades de mejora a la hora de formular los instrumentos del siguiente periodo.

8. RECOMENDACIONES

Al Jerarca

Girar instrucciones a quien corresponda para:

- 8.1 Emitir una política o estrategia institucional que formalice a nivel institucional, el modelo de gestión para resultados, que haga referencia a su articulación con los procesos de Planificación Institucional de corto, mediano y largo plazo. Se sugiere considerar en su elaboración la metodología para el diseño de estrategia institucional, enfocado a la creación de valor público, emitida por MIDEPLAN. Ver punto 7.2.1 de este informe.
- 8.2 Requerir a las áreas sustantivas del Ministerio que no forman parte del Plan Anual Operativo Institucional; que para el periodo 2024 formen parte del Plan Operativo Institucional e incluyan su plan de acción, a nivel de equipos de trabajo, a cargo de una o varias temáticas, con el propósito de que elaboren su propio plan de acción se identifique el responsable, establezcan sus metas e indicadores de medición acorde al resultado esperado. Estos planes deben estar alineados con los planes de la DGCE, incluidos en el PEI. Ver punto 7.2.2 de este informe.

El interés es que los planes de acción sirvan de herramienta de análisis y búsqueda de estrategias, por parte del equipo de trabajo, para identificar alternativas de acción ante situaciones que impiden o limitan materializar su labor, hasta el resultado final, el cual, muchas veces, depende de varios actores, con el propósito de contribuir en la materialización de los beneficios resultantes para la población objetivo y la

generación del valor público esperado, aprovechando el alto nivel de competencias de los equipos de trabajo.

- 8.3 Instruir a quien corresponda para que coordine con el Ministerio de Planificación la realización de uno o varios talleres de capacitación, para las distintas áreas del Ministerio, con el fin de que conozcan el enfoque de gestión para resultados y su implementación, a efecto de fortalecer las competencias institucionales en este enfoque. Ver punto 7.2 de este informe.
- 8.4 Requerir a la Oficial Mayor y Directora Administrativa implementar reuniones de coordinación y seguimiento con las unidades que conforman la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa, donde se aborden, entre otros temas, el de ejecución del presupuesto versus plan de adquisiciones, a efectos de mejorar la coordinación entre las unidades y se refuercen los mecanismos de control para el cumplimiento, entre otros asuntos, del plan de adquisiciones en tiempo y plazo. Ver punto 7.2.4 de este informe.