

**INFORME AU – 006 – 2012**

**ESTUDIO DE AUDITORÍA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PLAN  
OPERATIVO INSTITUCIONAL 2009, 2010 y 2011**

**Junio, 2012**

**Índice**

<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>3</b>
1.1 Origen del Estudio.....	5
1.2 Objetivo del Estudio.....	5
1.3 Metodología.....	5
1.4 Alcance.....	5
1.5 Recordatorio.....	5
<b>2. <u>RESULTADOS</u></b> .....	<b>7</b>
Plan Operativo Institucional 2010.....	7
2.1. Marco Jurídico Institucional.....	7
2.2 Estructura Organizativa.....	8
2.3 Diagnóstico Institucional.....	9
2.4 Marco Filosófico Institucional .....	10
2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales.....	11
2.6 Indicadores y metas del Indicador.....	12
2.7 Responsables de los Programas.....	13
2.8 Análisis Semestral de la Evaluación del POI.....	15
2.9 Ajustes del POI por recortes presupuestarios.....	16
2.10 Participación en el Proceso del POI.....	17
<b>3. <u>Conclusión</u></b> .....	<b>18</b>
<b>4. <u>Recomendaciones</u></b> .....	<b>18</b>
4.1 A la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.....	18
4.2 Al Director General de la Imprenta Nacional.....	19
4.3 A la Encargada de Planificación Institucional.....	20

INFORME AU No 006 - 2012

**ESTUDIO DE AUDITORÍA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO  
INSTITUCIONAL 2009, 2010 y 2011**

**1. INTRODUCCION**

Con fundamento en las facultades otorgadas a las Auditorías Internas en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República No. 7428, los Lineamientos Generales a considerar en la Formulación de Planes Operativos Anuales y Presupuestos por los entes y Órganos Sujetos a la aprobación Presupuestaria de la Contraloría General De La República (Mayo 2004) los cuales establecen:

...

**11) Verificaciones a cargo de las Auditorías internas.**

***Con base en las atribuciones establecidas en la Ley General de Control Interno, las Auditorías Internas incluirán en sus planes de trabajo las verificaciones sobre el cumplimiento de las diferentes actividades relacionadas con la fase de formulación presupuestaria ejecutadas por parte de la Administración.***

***Lo anterior sin perjuicio de las solicitudes que sobre el particular realice la Contraloría General de la República.***

Lo que dice el Capítulo VI de los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, emitidos por el Ministerio de Hacienda:

**CAPÍTULO VI**

**Fase de Evaluación Presupuestaria**

***“Artículo 33. —Alcance. La evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente los resultados y los efectos alcanzados en relación con los esperados en el ejercicio presupuestario y su contribución al cumplimiento de la misión, políticas y objetivos, tanto en el nivel institucional como en el programático. Esta fase incluye el análisis de las desviaciones y la determinación de posibles acciones correctivas.” ...***

c) Procurar la identificación de los efectos que tiene la prestación de los bienes y servicios **institucionales en los usuarios y destinatarios de los mismos**. Lo anterior sin perjuicio de establecer los mecanismos para medir el impacto de la gestión presupuestaria. ...

e) Establecer los mecanismos que permitan conocer los requerimientos de información de los destinatarios de las evaluaciones, en procura de que el ciudadano pueda verificar la transparencia de la gestión presupuestaria.

**Artículo 35. —Evaluación sistemática y periódica.** La administración deberá establecer los mecanismos que permitan realizar la evaluación presupuestaria, en forma sistemática y con la periodicidad establecida por las instancias internas y externas competentes.

**Artículo 36. —Calidad de la información.** La información aportada por los funcionarios participantes en la evaluación presupuestaria, deberá ser consistente, completa y precisa, así como comprobable por los medios físicos o electrónicos utilizados, de conformidad con los sistemas de información oficialmente establecidos. Lo anterior dentro del marco de acción que establezcan el jerarca y los titulares subordinados.

Y otra normativa relacionada, aplicable y vigente según corresponde, emitida por la Contraloría General de la República, Mideplan y Autoridad Presupuestaria, se procedió a evaluar la formulación del plan 2009, 2010 y 2011 y la liquidación del presupuesto 2009, 2010 y 2011 de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, así como las variaciones presupuestarias del mismo período.

Es importante aclarar que esta revisión no está aprobando o improbando lo actuado por la Administración en materia de contratación Administrativa, presupuesto o planificación, situación que no limita a esta Auditoría Interna a realizar revisiones en el futuro de acuerdo con sus potestades de fiscalización superior.

### **1.1. Origen del Estudio**

Cumplimiento del Plan Anual de la Auditoría Interna del 2011.

### **1.2. Objetivo del estudio**

Verificar la confección del PAO – POI, si está de acuerdo a la normativa vigente y atinente.

### **1.3. Metodología**

El estudio se realizó en apego a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, Dirección General de Presupuesto Nacional y MIDEPLAN.

Se realizaron entrevistas a la Licda Energivia Sánchez Brenes encargada de contabilidad y presupuesto sobre los resultados obtenidos y a la Licda Lourdes Hernández Sansó encargada de la planificación, sobre los planes realizados y el uso del presupuesto en los planes institucionales. También, se entrevistó al Lic. José Miguel Chavarría, Proveedor Institucional.

### **1.4. Alcance**

Períodos 2009, 2010 y 2011

### **1.5. Recordatorio**

Conforme a lo que ha dispuesto la Contraloría General de la República, seguidamente se cita textualmente lo que disponen los artículos Nos. 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, que indica lo siguiente:

**“Artículo 36. —Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:**

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.

b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

**Artículo 37. —**Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.

**Artículo 38. —**Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

**Artículo 39. —**Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificada ente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.”

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

## 2. RESULTADOS

### Plan Operativo Institucional

Se revisó el plan operativo de los años 2009, 2010 y 2011, de acuerdo con lo que establece la circular 8270 "***Circular con algunas disposiciones Legales y Técnicas sobre el Sistema Planificación-Presupuesto de los Entes y Órganos Públicos, Sujetos a la Aprobación Presupuestaria de La Contraloría General De La República***", la cual contiene un resumen de las disposiciones vigentes en materia de plan y presupuesto. Al respecto y según el contenido de los documentos revisados, se encontró lo siguiente:

#### 2.1. Marco Jurídico Institucional

En el Marco General se encontró que algunos reglamentos relacionados con el marco jurídico general que regula el accionar de la Imprenta Nacional emitidos y aprobados por la Junta Administrativa, no están actualizados, tal es el caso de:

- Reglamento de la Auditoría Interna, hace mención al aprobado en 1994, cuando el más reciente data del 2008.
- Reglamento Interno de Contratación Administrativa, publicado en 1999, el cual fue derogado tácitamente.
- Reglamento de Caja Chica, no habla de las reformas a los artículos 4 y 5, 19 realizadas en enero 2007.

Y en otros casos no se nombran algunos reglamentos vigentes que son de suma importancia para el funcionamiento de la institución, como:

- Reglamento Autónomo de Organización y Servicios de la Imprenta Nacional.

**1.5.1 Marco jurídico institucional (Circular 8270)**

***“Se debe incluir actualizado...- y en los períodos presupuestarios subsiguientes se remitirán a esta Contraloría General sólo los eventuales cambios en ese marco jurídico. En caso de que no existan variaciones en esa materia también se debe indicar esa situación a este órgano contralor.”***

Que se continúe haciendo referencia en el POI – Presupuesto a normativa derogada o desactualizada, se debe principalmente al descuido, ya que realizan una copia del anterior, sin revisar la vigencia de la información que contiene. Aunque esta situación no ha provocado problemas, hasta ahora, podría atrasar la aprobación del documento en el futuro, si el analista responsable (en los Entes Reguladores) revisa cuidadosamente todos los requisitos.

**2.2. Estructura Organizativa**

Con relación a la presentación de la estructura organizativa de los planes anuales de los años 2009, 2010 y 2011 se encontró que solamente se hace referencia al mismo organigrama desactualizado de 1988 (último aprobado por MIDEPLAN).

Pero, debido a lo antiguo de este organigrama, sería conveniente hacer referencia a los Departamentos, Secciones u Unidades que han nacido posteriormente, y que se han convertido en claves para el funcionamiento de la Imprenta Nacional. También, sería conveniente hacer referencia al trabajo de actualización de la estructura, proceso que se realiza actualmente con MIDEPLAN. Lo anterior, debido a que la estructura actual no está conforme a la distribución funcional, según Circular No. SSRH 234-2010.

Respecto a la estructura organizativa la circular 8270 dice:

**1.5.3 Estructura organizativa**

***“Incluir... un detalle de las principales funciones o actividades de las diferentes unidades administrativas del ente u órgano y para períodos presupuestarios subsiguientes informar únicamente respecto de las variaciones importantes ocurridas en la entidad. Incluir además el organigrama actualizado (el subrayado no es del original) y remitirlo únicamente cuando sufra modificaciones, en cuyo caso deberán remitirse las autorizaciones correspondientes. De no producirse variación en las funciones de las unidades o en el organigrama, se debe indicar tal situación.”***



Aunque el último organigrama aprobado por MIDEPLAN data de 1988, es conveniente informar a los Entes Reguladores que se están realizando acciones para actualizar la estructura actual de la Imprenta Nacional, ya que ese organigrama no incluye departamentos claves en el accionar de la institución.

### **2.3. Diagnóstico Institucional**

En revisión efectuada a los documentos de plan anual del 2009, 2010 y 2011 se encontró:

En el espacio de Diagnóstico Institucional solamente se realiza un comentario sobre las condiciones de la Imprenta Nacional, pero no se ha realizado un verdadero diagnóstico institucional. También, se habla de la realización de un análisis FODA, pero no se hace referencia en el documento de los resultados de este análisis, los cuales podrían ser importantes. Tampoco, se consideró dentro de este “Diagnóstico Institucional”: el plan estratégico institucional, la Autoevaluación de Control Interno, la Evaluación de Riesgo Institucional y un estudio de mercado.

#### **1.7.11 Diagnóstico institucional**

*“Consiste en recabar, en forma sistemática y ordenada, información sobre el estado actual del ente u órgano, con el propósito de obtener un conocimiento profundo del quehacer institucional en todos los campos de su competencia, identificando los principales problemas y sus causas. La información debe ser objetiva, confiable y actualizada; además, se debe seleccionar y ordenar por temas a efecto de facilitar su análisis, presentación e interpretación.”*

Pero, es importante realizar anualmente un Monitoreo del Entorno, donde se puedan conocer los factores internos y externos que afectan las actividades de la Imprenta Nacional.

- Los Factores Internos nos permiten identificar las fortalezas o debilidades de la empresa, organización, producto o servicio frente a la competencia.
- Los Factores Externos nos permiten identificar las oportunidades y las amenazas que tiene una empresa u organización para su posible solución.

Al respecto la circular 8270, indica

**1.5.2 Diagnóstico institucional**

*“Se debe incluir... el último diagnóstico institucional realizado por la entidad y en los períodos presupuestarios subsiguientes se comunicará a esta Contraloría General sólo los cambios de fondo experimentados, en función de la realización de nuevos diagnósticos. En caso de que no se den variaciones importantes respecto del último diagnóstico enviado a esta Contraloría General, se debe indicar esa situación.”*

La primera fase de la formulación presupuestaria, en lo que se refiere al Plan Operativo Institucional, es el diagnóstico institucional, para lo cual se pueden utilizar instrumentos como: el análisis FODA, análisis de tendencias y el Marco Lógico. Mediante el Diagnóstico Institucional, se puede tener una idea de la realidad institucional, evaluar los problemas, áreas críticas, los aspectos favorables, así como las características más sobresalientes del ente y posibilita la realización de las siguientes fases que corresponden a la definición de objetivos generales, políticas, establecer los objetivos específicos y las metas.

## **2.4 Marco Filosófico Institucional**

El documento POI – Presupuesto contiene en esta sección la Misión y Visión institucionales, las cuales fueron aprobadas por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Además, se presentan 7 políticas que orientan la acción institucional.

### **Es importante recordar lo siguiente:**

**Misión:** es una descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad. Es lo que debo hacer ahora para estar en capacidad real de lograr la visión. Debe comprender los siguientes elementos: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para quién? ¿Bajo cuáles principios filosóficos?

**Visión:** es lo que quiero ser a futuro, posicionado como el mejor en algo, con éxito y prestigio, en mejoramiento continuo, con apego a valores y competitivo. Debe comprender los siguientes elementos: Posición futura deseada, fomentar el compromiso y aclarar los beneficios que provoca.

Los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Elaboración de la Estructura del Plan Anual Operativo para las Entidades Públicas, Ministerios y demás Órganos” del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, establecen:

***4. Marco filosófico institucional: indique la visión, misión y políticas que orientan la acción institucional. Debe ser el marco de referencia para los planes de corto y mediano plazo y obedecer a procesos participativos y consolidados de planificación.***

La Misión y Visión de la Imprenta Nacional son bastante extensas y confusas, y no cumplen con las características establecidas para dicho fin. Según la Encargada de Planificación, la Misión y Visión fueron modificados por el Encargada en el Ministerio de Hacienda, en el momento que se modificó, cuestionando que la misma era difícil de comprender para la población, lo que la volvió extensa. Y que tampoco sería conveniente cambiar constantemente estos aspectos, porque daría la impresión de poca consistencia en los criterios institucionales.

### **2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales**

Al analizar los Objetivos Estratégicos Institucionales que se encuentran contenido en el POI, se pudo detectar que desde hace varios años (2009), se vienen programando los mismos objetivos estratégicos institucionales, los cuales no obtienen un avance importante, como son los siguientes:

1. *“Mejorar los procesos de producción mediante la implementación de nueva tecnología orientada a maximizar los recursos de la institución y la satisfacción del cliente”*
2. *“Desarrollar un sistema integral que permita mejorar la estructura administrativa y la gestión de servicios al cliente”*

Lo anterior, se puede deber, a que los Objetivos Estratégicos no reflejan realmente las prioridades de la institución (como el objetivo No 1) o a que los Jerarcas han cambiado de objetivos y no lo reflejan en el POI, sin considerar la importancia que tiene este documento para la institución (como el objetivo No 2).

Es importante considerar que los objetivos se deben proponer para un tiempo determinado (preferiblemente corto), con la intención de que después de ser conseguidos, proponerse otros inmediatamente.

Con relación a la elaboración de los objetivos, la Circular 8270 establece:

- 1.7.4 **Objetivos:** *“... Los objetivos son la expresión de los resultados que la organización pretende conseguir en un tiempo determinado, constituyéndose en el elemento esencial de los programas: identifican los resultados deseados, orientan la asignación de recursos y guían la gestión.”*
- 1.7.5 **Objetivos generales o estratégicos:** *Los objetivos estratégicos desarrollan y concretan el contenido de la misión, (el subrayado no es del original) determinando los resultados que la organización pretende conseguir a mediano plazo, debiendo expresarse, en la medida de lo posible, de manera cuantitativa...”*

Es cierto que las instituciones son cambiantes y van evolucionando, pero el POI debe reflejar los objetivos reales y actuales de la institución y servir como instrumento de control de su cumplimiento. Si los objetivos cambian deben ser variados del POI, pero con una justificación del porqué del cambio. De lo contrario, el documento estaría desactualizado, carecería de importancia y se estaría brindando información errónea a los diferentes entes fiscalizadores.

### **2.6. Indicadores y Metas del Indicador**

Para el año 2009 no se encontró en el plan presupuesto, indicadores de ningún tipo, ni la respectiva justificación, según lo establecían los lineamientos para ese año. En la formulación del 2010, la Junta Administrativa estableció el siguiente indicador de resultados:

- 1. “Incrementar la satisfacción en el servicio de artes gráficas, con el mejoramiento de los tiempos de entrega por medio de la aplicación de nueva tecnología”**

En este indicador se emplea el verbo incrementar, el cual tiende a describir objetivo y la satisfacción debería referirse a quien recibe el producto, que en este caso es el usuario; no se encontró el mecanismo de cómo medir ese incremento en la satisfacción en el servicio de Artes Gráficas.

Referente a los indicadores de Gestión, la circular 8270, establece:

#### **1.7.14 Indicadores de gestión:**

*“Los indicadores se definen como las medidas específicas y objetivamente verificables de los avances o resultados de una actividad. Es decir, los indicadores sirven de patrón para medir o mostrar el progreso de una actividad durante la ejecución del binomio plan-presupuesto respecto a las metas programadas...”*

*“Es importante señalar que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor tipifique el o los aspectos vitales del fenómeno, situación o proceso que se esté controlando. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse. El indicador por sí mismo como los valores asociados a éste, deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.”(El subrayado no es del original).*

Sobre el particular, es necesario señalar la importancia que reviste comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido, tales como: *Las metas establecidas, el comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias), el mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de ésta y el valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.*

## **2.7 Responsables de los Programas**

En revisión efectuada a los documentos de presupuesto de los años 2009 y 2010, se encontró que en las matrices de programación estratégica a nivel de programa 01 y 02, no se indica el nombre de la persona (s) responsable del cumplimiento o logro de los objetivos.

El documento de las Directrices técnicas y metodologías para la formulación del presupuesto 2009 establece en el punto A-6 párrafo 3:

*“La programación deberá corresponder a los productos, objetivos e indicadores, cuya adecuada identificación es responsabilidad indelegable de cada Director de Programa, subprograma o proyecto; ello por cuanto finalmente es el funcionario responsable de la rendición de cuentas en el proceso de evaluación de la gestión presupuestaria, de ahí que sea indispensable su participación activa a lo largo de este proceso.”*

Por otra parte la Circular 8270, en el numeral 1.5.6 indica:

*La información relativa a políticas institucionales, objetivos generales o estratégicos, objetivos específicos u operativos, metas, unidades de medida, responsables, indicadores de gestión, fuente y monto del financiamiento y la correspondiente asignación presupuestaria por objeto del gasto para cada meta, se remitirá a esta Contraloría General, para cada programa presupuestario, haciendo uso del formulario denominado "Formulario resumen para integrar el plan - presupuesto" (Anexo No. 9), que se adjunta a esta circular.*

Los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público establecen en el Capítulo II:

**Artículo 15.** — *“Elaboración de la programación de la ejecución física y financiera. Durante la fase de formulación, la unidad encargada de la administración financiera deberá elaborar la programación de la ejecución física y financiera, de conformidad con la información que brinde cada responsable de programa sobre los requerimientos de insumos que utilizará el centro gestor a su cargo para la producción de bienes y servicios... Esta programación deberá tomarse como referente para las fases de aprobación, ejecución, control y evaluación.”*

**Artículo 16.** — *Programación de requerimientos de bienes y servicios. En la fase de formulación presupuestaria, los responsables de programa deberán establecer los requerimientos de bienes y servicios previstos por el centro gestor para el cumplimiento de sus objetivos y metas, los cuales servirán de insumo para elaborar el programa anual de adquisiciones institucional, esto último de conformidad con lo definido por los órganos competentes en la respectiva normativa legal y técnica. El programa anual de adquisiciones deberá tomarse como referente para las fases de aprobación, ejecución, control y evaluación.*

Licda. Energivia Sánchez Brenes, 21 de diciembre 2010:

Respecto a los responsables de programas y unidades que intervienen en el proceso dijo:

*“Bueno por costumbre se tiene que el director sería el responsable del programa 02 administrativo y el programa 01 taller es el subdirector ó encargado de producción... Pero es conciente que todos tenemos un grado de responsabilidad en el proceso presupuestario.”*

Licda. Lourdes Hernández Sansó, 26 de Noviembre 2010:

Respecto a los responsables de programas y unidades que intervienen en el proceso dijo:

*“En años anteriores se ha conocido que el responsable del programa 02 administrativo, es el Director General y para el 01 productivo, el subdirector... Lic Jonathan Monge para el área administrativa,... Ing Diego Rodríguez para el área productiva...”*

Lic. José Miguel Chavarría Delgado, 27 de Diciembre 2010:

Con relación a la participación de los y las personas relacionadas con el proceso presupuestario respondió:

*“Siempre que he formado parte del Proceso Presupuestario se le da el espacio a los usuarios para que justifiquen sus necesidades, pero principalmente los Jefes o Supervisores”*

No indicar en los documentos de plan-presupuesto, los nombres de las personas responsables del cumplimiento y consecución de objetivos, metas y resultados, implica limitaciones al momento de realizar la evaluación anual para efectos de rendición de cuentas y determinación de responsabilidades, cuando los propuesto no se alcance o no resulte como se dispuso.

## **2.8 Análisis Semestral de la Evaluación del P.O.I**

La Encargada de Planificación realiza una evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) cada 6 meses, basada en la Evaluación que remiten los Jefes de Programas de la Imprenta Nacional, de la siguiente forma: Después de recopilar todas las evaluaciones, la Encargada de Planificación realiza un análisis y lo remite a la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, pero no se pudo encontrar ningún tipo de acuerdos tomados por ese Órgano para el mejoramiento de la ejecución presupuestaria o cumplimiento de metas.

Mediante Oficio UP 003-2010, la Licda Lourdes Hernández Sansó, presentó el informe de evaluación del POI, con base en esa información algunos aspectos relevantes son:

- 1- Del total de publicaciones planeadas, se produjo una disminución de 4000 documentos.
- 2- En relación a los trabajos impresos, la meta se alcanzo en un 77%, debido a que la cantidad de órdenes de producción bajó.
- 3- En cuanto al Mejoramiento de los procesos de producción de las áreas de Acabado y Offset la meta se alcanzo en un 100%.

En la parte Administrativa, se tiene que, en cuanto al mejoramiento de los servicios de atención al cliente, se califica meta cumplida en tanto que se realizo la restructuración física que se necesitaba para completar la Plataforma de Servicios.

Como meta no cumplida, quedo la que corresponde al "Mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y de servicio al cliente mediante la implementación de un sistema de informática que integre todas las unidades a saber: Financiero, Planificación, Recursos Humanos, Áreas de Producción, Publicaciones, Mercadeo, Recepción de Trabajos y Proveeduría.

La Licda Hernández Sanso, rinde un detalle de causas y efectos por los resultados de cada meta y objetivo, lo cual facilita la comprensión de la referida información; sin embargo es importante que en próximas liquidaciones se incluya un análisis más amplio del Desempeño Institucional a nivel general.

Licda Lourdes Hernández:

***“Si, se hace una evaluación del Plan en el primer semestre y al final del año que se envía a las entidades superiores todo ello con la aprobación de la Junta Administrativa”***

Licda Energivia Sánchez Brenes:

***“Es cierto que existe la rendición de cuentas pero en la institución esto no se da como lo establece la directriz sino lo que se genera es un informe de las metas logradas al fin de año para cumplir con la evaluación de Plan Operativo Institucional.***

El no solicitar y como consecuencia no tener cuentas claras del uso que se hizo de los recursos asignados a un área, fomenta la irresponsabilidad y la falta de seriedad que requiere el uso adecuado y transparente de los recursos del Estado.

## **2.9 Ajustes del POI por recortes presupuestarios**

Al analizar el comportamiento del POI y Presupuesto del 2009, 2010 y 2011, se pudo detectar que aunque se realizan recortes presupuestarios, no se realizan los respectivos ajustes en el Plan Operativo Institucional (POI). Es decir, a pesar de que se rebajan considerablemente algunas partidas, las metas se siguen cumpliendo. También, se pudo comprobar que los recortes no son justificados ni comunicados a tiempo.

Esta situación se debe, probablemente, a que muchas actividades son presupuestadas con más recursos de los que realmente necesitan o por cambios en la priorización de las actividades, las cuales finalmente se realizan sin todo el dinero planeado.

Si las metas y objetivos están amarradas con la parte presupuestaria, una disminución en el presupuesto debería incidir directamente en el cumplimiento de éstas. Por tal razón, se debería de



comunicar al responsable del Área donde se recortaron recursos para que ajusten sus planes y darles las explicaciones del caso.

Según el Manual de Normas Técnicas sobre Presupuesto que deben Observar las Entidades, Órganos Descentralizados, Unidades Desconcentradas y Municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, indica lo siguiente:

***501.03 Ciclo presupuestario: Está constituido por una serie continua de instrucciones, intercambio de ideas, decisiones y acciones de diversa índole, adoptadas en distintos niveles de competencia en el desarrollo de las etapas del presupuesto: formulación, discusión, aprobación y promulgación; ejecución y contabilidad; control, evaluación.***

La Ausencia de esta comunicación formal, provoca que los planes no sean ajustados, se incumpla con las metas y objetivos, lo cual puede ser catalogada como ineficiencia operativa, cuando en realidad el incumplimiento de metas y objetivos se pudiera deber al recorte presupuestario, lo cual debe ser totalmente justificado. La falta de comunicación provoca que los responsables de los programas no tengan claro con los recursos que cuentan para hacerle frente a las necesidades de los clientes y por lo tanto el servicio sea deficiente.

### **2.10 Participación en el Proceso del POI**

Se pudo comprobar que como parte del Proceso de Elaboración del POI – Presupuesto, se solicita la participación de los Encargados de las principales Áreas de la institución, por medio de un formulario o matriz, donde deben anotar: Objetivos específicos, actividades, indicadores y las metas anuales. La participación de la mayoría de los jefes de programas es limitada, ya que únicamente cumplen con la información solicitada por Presupuesto y Planificación para el llenado del formulario, pero no existe una conciencia de justificar las actividades por realizar para la consecución de las metas y objetivos.

Otro punto importante, es que se pudo comprobar que no se participan a los clientes externos de la institución en el proceso presupuestario, lo que impide incorporar en estos planes las necesidades reales de los clientes de la Imprenta Nacional y adecuar el servicio a esas necesidades.

Licda. Energivia Sánchez Brenes, 21 de diciembre 2010, comentó:

*“...no se desarrollan mecanismos para conocer cuales son las necesidades... de la población... No se da de una forma tan directa, sino que las necesidades o requerimientos que se solicita van dirigidos para satisfacer el buen funcionamiento de todas las actividades de la institución y así cumplir con los objetivos fijados por la administración para lograr un excelente servicio al cliente”*

Licda. Lourdes Hernández Sansó, 26 de Noviembre 2010, comentó:

*“Sí, se trabaja conjuntamente con el encargado de producción, supervisores, encargados o jefes del área administrativa, Director y/o Subdirector o representantes”*

Lic. José Miguel Chavarría Delgado, 27 de Diciembre 2010, comentó:

*“Se hacen los comentarios pero falta más proyección sobre estos mecanismos”*

El no considerar la opinión de los ciudadanos que usan los servicios de la Imprenta Nacional, hace que se incumpla el principio de participación, que establecen los “*Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público*”, **en el Capítulo I**. Además, provoca que los servicios que son brindados por la Imprenta Nacional desconozcan las necesidades reales de sus clientes, lo que puede provocar que no satisfagan sus necesidades e incida en el volumen de transacciones y por ende en los ingresos.

### **3 CONCLUSION**

El estudio realizado permitió identificar algunas deficiencias en el Proceso de Elaboración del Plan Operativo Institucional (POI), por tal razón se recomiendan algunos controles que ayuden al fortalecimiento de dicho proceso, como los siguientes:

### **4. RECOMENDACIONES**

#### **4.1. A la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional**

**4.1.1** Girar las directrices correspondientes a las instancias competentes, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este Informe.

**4.1.2.** Informar a esta Auditoría sobre los resultados obtenidos en el acato de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.2 Al Director General de la Imprenta Nacional**

**4.2.1.** Girar las instrucciones respectivas, a quien corresponda, para que se cumplan las recomendaciones planteadas en este Informe.

**4.2.2.** Informar a esta Auditoría sobre los resultados obtenidos en el acato de las recomendaciones emitidas en este Informe.

#### **4.3. A la Planificadora Institucional**

**4.3.1** Actualizar en el Marco Jurídico Institucional, lo que corresponde a la normativa interna actualizada o derogada. (ver punto 2.1)

**4.3.2.** Actualizar la información relacionada con la estructura organizativa, indicando cuál es la distribución actual y los esfuerzos por legalizar esa nueva estructura. (ver punto 2.2)

**4.3.3** Incluir dentro de la elaboración del POI, el resultado del análisis FODA, Plan Estratégico Institucional, Autoevaluación de Control Interno, Evaluación de Riesgos y Estudio de Mercado. (ver punto 2.3)

**4.3.4** Solicitar a la Junta Administrativa la revisión de la Misión, Visión y Políticas Institucionales. (ver punto 2.4)

**4.3.5** Solicitar a la Junta Administrativa la revisión de los Objetivos Estratégicos Institucionales, para que los mismos sean establecidos por períodos determinados (ver punto 2.5)

**4.3.6** Introducir nuevos indicadores que ayuden a medir una adecuada gestión de la institución  
(ver punto 2.6)

**4.3.7** Incluir una columna con el nombre de las personas responsables del rendimiento y/o consecución de metas, para los programas 01 y 02. (ver punto 2.7)

**4.3.8** Solicitar a la Junta Administrativa que se tomen algunas medidas con las recomendaciones y análisis establecido en la Evaluación Semestral del POI. (ver punto 2.8.)

**4.3.9** Solicitar a los Encargados de Programas y asegurarse que lo solicitado para cada meta u objetivo tenga relación directa con los recursos solicitados, de lo contrario hacer la observación respectiva y la devolución del POI. (ver punto 2.9.)

**4.3.10** En los siguientes POI, asegurarse tomar en cuenta a los clientes externos de la institución. (ver punto 2.10.)

**4.3.11** Motivar a los Encargados de los Programas para que la información contenida en las matrices sean apegadas a sus necesidades reales. (ver punto 2.10.)