

San José, 20 de abril del 2018

Señores
Junta Directiva
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)
Presente

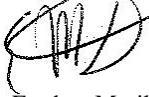
Estimados señores:

Al planear y llevar a cabo la auditoría del estado de la liquidación presupuestaria acumulada del **Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)** por el año que terminó el 31 de diciembre del 2017, nosotros consideramos su estructura de control interno con el propósito de determinar nuestros procedimientos de auditoría para expresar una opinión sobre dicho estado y no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad.

Como resultado de tales procedimientos hemos observado ciertos asuntos relacionados con el control interno y su operación que consideramos son condiciones que deben ser informadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Las condiciones que se deben informar comprenden asuntos que llamaron nuestra atención y relacionados con el estado de ejecución presupuestaria. Las condiciones que se deben informar que fueron observadas durante el proceso de la auditoría se detallan más adelante. Las observaciones no van dirigidas a funcionarios o empleados en particular, sino únicamente tienden a fortalecer el sistema de control interno.

Agradecemos una vez más la colaboración que nos han brindado los funcionarios de la Institución y estamos en la mejor disposición de discutir estos comentarios con ustedes y, si lo desean, asistirles en la implementación de cualquiera de nuestras sugerencias.

CONSORCIO EMD
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS



Lic. Esteban Murillo Delgado
Contador Público Autorizado No. 3736
Póliza de Fidelidad No. 0116 FIG 7
Vence el 30 de setiembre del 2018



“Timbre de Ley número por ₡25.00 del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, se adhiere y cancela en el original”

TRABAJO REALIZADO

Los procedimientos aplicados son los siguientes:

1- Solicitamos en el Informe de Liquidación presupuestaria del período 2017 (documento producto de la contabilización presupuestaria, que contiene el detalle del presupuesto debidamente aprobado, tanto de ingresos como de gastos y las cifras de su ejecución).

2- Verificamos aritméticamente los saldos mostrados en el informe de liquidación presupuestaria.

3- Solicitamos información sobre las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el período de revisión.

4- Verificamos que las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el período 2017 fueran aprobados por la Junta Directiva e incluidas en el sistema SIPP de la Contraloría General de la República.

5- Verificamos la aprobación del AyA del presupuesto ordinario para el período 2017.

6- Cotejamos los saldos de las cuentas contables mostrados en las conciliaciones de contabilidad - presupuesto, con el balance de comprobación al 31 de diciembre del 2017.

7- Cotejamos los saldos de las cuentas presupuestarias mostradas en las conciliaciones de contabilidad — presupuesto, de ingresos y egresos, con los indicados en el informe de liquidación.

8- Verificamos la correcta clasificación de cada una de las partidas presentadas en el informe de liquidación presupuestaria.

9- Mediante muestreo cotejamos la información de respaldo de la documentación soporte.

10- Analizamos los ajustes en las conciliaciones de contabilidad — presupuesto.

11- Evaluamos el cumplimiento de la normativa aplicable, según se detalla a continuación:

- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131.
- Clasificador por objeto del gasto para el Sector Público Costarricense (Ministerio de Hacienda-Presupuesto Nacional).
- Clasificación por objeto del ingreso para el Sector Público Costarricense (Ministerio de Hacienda-Presupuesto Nacional).
- Diccionario de Imputaciones Presupuestarias del Sector Público.
- Circulares internas y externas relacionadas con presupuesto de entidades públicas y entes descentralizados.

- Cumplimiento de las directrices emitidas por la Dirección de Planificación en lo que al proceso presupuestario se refiere (formulación presupuesto, variaciones presupuestarias, ejecución presupuestaria) por parte de las Subgerencias de Sistemas de la Gran Área Metropolitana y Periféricos, Comunales, y Ambiente, Investigación y Desarrollo; así como las cuatro Unidades Ejecutoras de los préstamos BCIE, JBIC, KFW y BID-FECASALC.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

HALLAZGO 1: SOBRE LA COMPOSICIÓN DEL SUPERÁVIT 2017.

CONDICIÓN:

Al analizar el cuadro de consolidados por programa al 31 de diciembre del 2017, se determinó que la no ejecución del gasto del período 2017 ascendió a ₡78,841,997.21 (miles), suma que corresponde al 72% del superávit presupuestario acumulado de ₡57,238,452.39 (miles). Lo anterior obedece sobre todo a la falta de ejecución del presupuesto del programa de inversiones, como se muestra a continuación:

| Programa | Presupuesto Actual | Ejecución Absoluta | Monto no ejecutado | Porcentaje que representa del monto no ejecutado |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---|
| Programa 01: Administración Superior y Apoyo Institucional | 31,251,853.62 | 27,039,725.70 | 4,212,127.92 | 5.34% |
| Programa 02: Operación, Mantenimiento y Comercialización de Acueductos | 82,500,986.43 | 73,681,236.27 | 8,819,750.16 | 11.19% |
| Programa 03: Inversiones | 130,234,505.18 | 66,762,816.99 | 63,471,688.19 | 80.50% |
| Programa 04: Operación, Mantenimiento y Comercialización de Alcantarillados | 6,611,352.06 | 5,684,824.48 | 926,527.58 | 1.18% |
| Programa 05: Hidrantes | 3,571,858.02 | 2,159,954.66 | 1,411,903.36 | 1.79% |
| Total | 254,170,555.31 | 175,328,558.10 | 78,841,997.21 | 100.00% |

CRITERIO:

NORMAS TÉCNICAS SOBRE PRESUPUESTO PÚBLICO N-1-2012-DC-DFOE.

2.1.2 Objetivos del Subsistema de Presupuesto. *“Las instituciones que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de estas normas deberán contar con un Subsistema de Presupuesto, orientado a los siguientes objetivos: c) Velar porque la ejecución presupuestaria se programe y desarrolle coordinadamente, utilizando los recursos según las posibilidades financieras, la naturaleza de los gastos y los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas”.*

4.3. Fase de ejecución presupuestaria. 4.3.1 Concepto. *“Es la fase del proceso presupuestario que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que, partiendo del presupuesto institucional aprobado, se aplican para la recaudación o recibo de los recursos estimados en ese presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios”.*

EFECTO:

Esta situación incrementa el riesgo de que no se realicen las obras de inversión necesarias, y que los demás servicios que brinda la institución sufran desmejoras, lo cual puede afectar el cumplimiento de la misión institucional de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la imagen que tienen los ciudadanos de la Institución.

RECOMENDACIÓN:

Es necesario que con base en el acuerdo de Junta Directiva No. 2016-070 del 16 de febrero 2016, distintas gerencias institucionales mejoren las estrategias de ejecución y de supervisión adecuadas sobre los programas presupuestarios, en aras de lograr un menor **superávit y un uso eficiente y adecuado de los recursos.**

CRITERIO DE LA ADMINISTRACIÓN:

Tal y como lo establecen los hallazgos y recomendaciones incluidos por la Auditoría Externa respecto a la composición del superávit en el año 2017, esta Gerencia concuerda con los hallazgos generados, y comparte la preocupación con respecto al efecto que un monto no ejecutado en la partida de inversiones produce en posibles afectaciones al cumplimiento de la misión institucional y la imagen institucional.

En este contexto, la Gerencia ha tomado este tema como altamente prioritario y formuló en el memorando GG-2016-00266 el “Plan sobre acciones para mejorar la ejecución de inversiones”, el cual fue aprobado por la Junta Directiva a través del Acuerdo 2016-070 de 16 de febrero de 2016. Este plan fue trazado con el fin de mejorar el ambiente y las condiciones bajo las cuales operan los proyectos en el AyA, en miras a incluir una serie de mejoras a través de metodologías, herramientas, capacitaciones, cambios organizacionales y otros asuntos prioritarios que

permitiesen reunir una serie de condiciones para incremental la madurez en gestión de proyectos en la institución, lo cual debe tener una repercusión como fin último, de una mejora en los resultados de los proyectos tanto a nivel de ejecución presupuestaria, pero principalmente en los cumplimientos de los objetivos de los proyectos en términos de alcance, tiempo, costo, calidad y requisitos del cliente, lo cual necesariamente repercute en el indicador de ejecución presupuestaria. En este contexto, dicho plan fue establecido centrandose sus esfuerzos en garantizar un ambiente controlado para (Salas, GG-2016-00266 , 2016):

- a) Cumplir el alcance de los proyectos.
- b) Cumplir los requerimientos de calidad conforme a normas técnicas, requerimientos legales y mejor práctica profesional.
- c) Cumplir los plazos de ejecución y fechas de entrega acordadas.
- d) Cumplir los presupuestos de obra.
- e) Informar de manera oportuna de avance del cronograma físico-financiero del proyecto, y controlar las desviaciones de la línea base establecida.
- f) Mejoramiento continuo del sistema de gestión de proyectos.
- g) Mejora de la efectividad de la organización en apoyo a los objetivos de programa de inversión.
- h) Satisfacer las necesidades de información de todas las partes interesadas.
- i) Mejorar el proceso de programación del flujo de fondos del portafolio de proyectos.

Asimismo, en el dicho plan se estableció que, con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia organizacional, se deberá simplificar, mejorar y/o crear, según fuera el caso:

- a) El proceso de gestión de proyectos, en todo su ciclo de vida: en las fases de iniciación, planeamiento, ejecución, control y cierre.
- b) Los procesos operativos (productos) de cada una de las etapas de ejecución.
- c) Los procesos de apoyo administrativo relacionados con proyectos.
- d) Los procesos relacionados con las partes interesadas.
- e) Los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.
- f) El proceso de capacitación y evaluación del desempeño del personal relacionado con la dirección de proyectos.

En este contexto, el plan además apunta a concretar acciones en torno a dos ejes principales: la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y un plan de mejoramiento robusto en el ambiente necesario para la operación de proyectos.

Acciones implementadas con respecto al Plan sobre acciones para mejorar la ejecución de inversiones

Respecto a los objetivos establecidos en el plan original, se brindan a continuación las acciones emprendidas por parte de la Gerencia, así como las dificultades o retos que se han encontrado durante la ejecución del mismo.

Cuadro 1. Implementación de acciones referentes al Plan sobre acciones para mejorar la ejecución de inversiones

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--|--|---|--|
| Desarrollo y puesta en marcha de un Sistema de Calidad para la ejecución de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Política de calidad • Objetivos • Manual de calidad • Planes de calidad • Procedimientos • Instrucciones y criterios técnicos • Conformidad con lo establecido en la norma INTE ISO 9001:2015. | <ul style="list-style-type: none"> • Se contrató una consultoría con la UCR, denominada “Contratación de Servicios Profesionales, consultoría para apoyar en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad para proyectos de infraestructura que cumpla con los requisitos de la Norma INTE-ISO 9001:2015”. Esta consultoría comenzó su ejecución en diciembre de 2017 y tiene una duración prevista de 18 meses. Dicha consultoría comprende un diagnóstico y evaluación inicial de la institución con base en los requisitos de la norma, así como capacitaciones y coaching necesarios para lograr la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, incluirá una auditoría | <ul style="list-style-type: none"> • A través del levantamiento de los procesos, se ha evidenciado una dispersión entre los responsables de ejecutar algunos de los procesos, debido a que la estructura organizacional y los roles definidos en los Manuales de Cargos y Puestos institucionales no responden a las necesidades de los procesos institucionales. • Se tiene un reto importante de involucramiento de todas las áreas funcionales para alinearse a todas las iniciativas que requiere la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|---|----------------------------------|
| | | <p>final para verificar el cumplimiento de la norma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta consultoría presenta avances en el diagnóstico inicial, así como en capacitaciones a funcionarios, para un total de 20 funcionarios en la aplicación propia de la norma. • Se tiene una política vigente en calidad de gestión de proyectos, la cual está vigente desde el 2016. Dicha política será revisada y ajustada como resultado de esta consultoría. • Se ha avanzado en el análisis de contexto que se requiere por parte de la norma, a través de la realización de un PESTEL y la identificación de partes interesadas. • Se tienen avances importantes en la definición de una ficha de proceso, la definición del | |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|---|--|--|--|
| | | mapa de procesos y el levantamiento propio de procesos de la institución. | |
| Marco de referencia metodológico y criterios de calificación | <ul style="list-style-type: none"> Manuales para gestión de proyectos Metodologías de control y seguimiento de proyectos Guías de evaluación POI/PAO, Presupuesto y seguimiento Portafolio de Proyectos Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de Proyectos Normas INTE/ISO 21500:2013 (Directrices para la dirección y gestión de proyectos) | <ul style="list-style-type: none"> Se ha preparado un documento denominado “Metodología de gestión de proyectos”, el cual tiene como base conceptual la Guía PMBOK 6ta edición, el <i>Practice Standard for Earned Value Management</i> del PMI, así como las normas INTE/ISO 9001:2015 y INTE/ISO 21500:2013 y los manuales de gestión desarrollados por la Dirección de Planificación. En dicha metodología (Hernández, 2018), se establecen los procesos (y su relación con otros procesos institucionales), procedimientos, plantillas, roles necesarios para implementar prácticas aceptadas a nivel mundial referentes al tema de la gestión de | <ul style="list-style-type: none"> Los lineamientos para cronogramas (GG-2017-02379) así como la generación de informes (GG-2017-02990) han tenido una implementación medianamente exitosa en la institución. Se ha logrado una agilización e implementación exitosa a nivel de la SAID gracias a la disposición y articulación conjunta entre la GG y SAID, así como una disposición adecuada por parte de los directores de dicha Subgerencia. De hecho, se tiene en la actualidad un instrumento de seguimiento del desempeño de proyectos a nivel SAID, el cual tiene una trazabilidad mensual y permite identificar los proyectos que requieren mayor atención en términos de su gestión. Todavía no hay una |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|--|--|
| | | <p>proyectos. Dicha metodología puede ser aplicada a cualquier proyecto institucional, ya sea de inversión o de gestión. El documento se encuentra listo desde diciembre 2017 y será complementado como resultado de otras iniciativas descritas más abajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En diciembre 2017 se conformó una comisión liderada por la Gerencia General y la SAID denominada “Comisión para la identificación del ciclo de vida de proyectos de infraestructura”, formalizada a través del memorando GG-2017-03017 en diciembre 2017 (Salas, GG-2017-03017, 2017). Dicha comisión ha avanzado en la identificación de los entregables y actividades necesarias para lograr los distintos productos de las fases del ciclo de vida de | <p>implementación no es total pero sí se ha logrado una gran mejoría. Respecto a este tema se amplía en el apartado denominado Gestión de cartera de proyectos SAID.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación de estas iniciativas no ha sido exitosa en las demás dependencias de la institución, según se muestra a continuación y se ha puesto en evidencia por parte de la Gerencia a través de la generación de incumplimientos a directrices gerenciales. Esta situación atenta sustancialmente contra la ejecución presupuestaria de proyectos, ya que, al no existir cronogramas que tengan lineamientos básicos mínimos para planificar proyectos, ni seguimiento oportuno de los mismo, así como tampoco existe un control integrado de cambios asociados a una |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|---|--|
| | | <p>proyectos de infraestructura del AyA, de conformidad con lo establecido en la Guía MIDEPLAN vigente y los manuales de gestión desarrollados por la Dirección de Planificación. En la actualidad se tienen definidos las EDTs genéricas, así como un avance importante en los cronogramas genéricos para los proyectos de inversión. Estos productos serán un insumo importante para la Metodología de Gestión de Proyectos descrita anteriormente. También se ha generado en dicha comisión información para definir los criterios o protocolos para la aceptación de los entregables que conforman el ciclo de vida de los proyectos del AyA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a que la | <p>programación presupuestaria, existe una alta incertidumbre en torno a la asignación de presupuesto y las modificaciones presupuestarias.</p> <p><i>Unidad Ejecutora BCIE:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se ha logrado la implementación de lineamientos ➤ No existe consistencia de información entre las distintas herramientas de gestión. ➤ No hay indicadores confiables de seguimiento de proyectos. <p><i>Unidad Ejecutora PAPS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha logrado una implementación de los lineamientos de manera parcial. ➤ Se ha logrado de manera adecuada la implementación de informes. ➤ No se ha respetado el proceso de control de |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|--|--|
| | | <p>Metodología de Gestión de Proyectos aún no ha sido aprobada, se han implementado algunos de sus procesos de manera gradual, los cuales se plasman en la planificación y control de cronogramas, control integrado de cambios, y monitoreo y control del trabajo del proyecto, lo cual incluye la generación de informes de seguimiento de proyectos. Se han generado en este sentido dos documentos que se encuentran actualmente implementados:</p> <p>Lineamientos generales para desarrollo y control de cronogramas para proyectos del AyA (GG-2017-02379, octubre 2017), e Informes mensuales de avance (GG-2017-02990, diciembre 2017).</p> | <p>cambios a cronogramas.</p> <p><i>Subgerencia Gestión de Sistemas Delegados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La implementación de lineamientos de cronogramas e informes se ha logrado de manera parcial. <p><i>Subgerencia Gestión de Sistemas GAM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La implementación de lineamientos de cronogramas e informes se ha logrado de manera parcial. <p><i>Subgerencia Gestión de Sistemas Periféricos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La implementación de lineamientos de cronogramas e informes se ha logrado de manera parcial. • No se ha logrado evidenciar el cumplimiento |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------------------------------|---|--|--|
| | | | <p>de una gestión de cartera para priorizar los proyectos en función de las capacidades de recursos con las cuales cuenta la institución, ya que se evidencia una carga importante de proyectos en el Plan de Inversiones que al menos en la SAID han tenido un efecto en retrasos importantes en los proyectos evidenciados en indicadores de valor ganado no adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura funcional existente del AyA ocasiona una dispersión enorme en las responsabilidades requeridas para efectuar procesos requeridos para desarrollar proyectos de manera efectiva, lo cual dificulta el seguimiento de los proyectos y los resultados finales de los mismos en términos de alcance, tiempo y costo. |
| Herramientas de gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de software, MS Project Server para el | <ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con una amplia cantidad de | <ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de recopilación de |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|---|--|--|
| | <p>planeamiento, integración, gestión de recursos comunes, control y seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de administración de documentos internos y externos, así como registros del proyecto utilizando la plataforma actual SDI, con el fin de centralizar y dar accesibilidad a todos los participantes y otros interesados. • Sistema para seguimiento de las actividades de los proyectos y actividades de mejoramiento del sistema. | <p>licencias disponibles de MS Project por parte de los líderes de proyecto para la planificación, monitoreo y control de proyectos. Además, los líderes han sido debidamente capacitados como se indica en el apartado de Desarrollo de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia ha desarrollado en conjunto con una funcionaria de la Unidad de Tarifas una iniciativa denominada “Proyecto Sistema de Información Gestión de Proyectos institucional”, formalizada a través del memorando GG-2017-02466 de octubre de 2017 (Salas, GG-2017-02466, 2017). En dicho proceso se ha desarrollado un esfuerzo de recopilación de requerimientos de las distintas áreas funcionales del AyA en torno a las necesidades de información de proyectos | <p>requerimientos para la implementación de un sistema de información para la gestión de proyectos, algunas de las áreas no incluyeron los requerimientos respectivos.</p> |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--|--|---|--|
| | | <p>en las distintas fases del ciclo de vida y los procesos de gestión de proyectos. Se ha comprobado la compatibilidad que tienen dichos requerimientos con las distintas herramientas informáticas que ofrece el mercado, con lo cual se ha elaborado una propuesta de implementación de un sistema, con base en la información y activos disponibles que cuenta el AyA en gestión de proyectos, incluyendo las iniciativas restantes del plan y su impulsión a través de un sistema de información. Esta propuesta está próxima a finalizarse con el fin de que la Gerencia pueda tomar la decisión en torno a la implementación del sistema.</p> | |
| <p>Órganos de apoyo a la toma de decisiones y</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Creación y apoyo a la toma de decisiones y ejecución de proyectos: | <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un equipo de profesionales adscritos a la Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario formalizar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|-------------------------------|---|--|--|
| ejecución de proyectos | <p>a) Comité de inversiones: análisis de prioridades, financiamiento y estrategia de ejecución.</p> <p>b) Unidad gestora del sistema de información e inteligencia de proyectos.</p> <p>c) Comité Ejecutivo de Dirección: control de avance, tiempo y costo.</p> <p>d) Auditores de desempeño.</p> <p>e) Creación del rol de líder de proyecto.</p> | <p>apoyando en la implementación de mejoras en torno a la gestión de proyectos institucionales y el sistema de gestión de calidad. Dicha unidad ha apoyado en la implementación de todas las iniciativas descritas en este documento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene en funcionamiento en Comité Ejecutivo de Proyectos (CEP), el cual tiene una convocatoria quincenal y en el cual se visualiza el estado del proyecto en relación con sus indicadores de tiempo y costo, así como las dificultades o retos que está experimentando un proyecto en particular. Se priorizan aquellos proyectos que tienen mayor nivel de incidencia en la ejecución presupuestaria. • Se tiene en formación un grupo de profesionales | <p>del organigrama institucional que se encargue de capacitar, dar asesoría, implementar herramientas y dar seguimiento al avance de los programas de inversión que tiene el AyA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dificultad para implementar lineamientos de cronogramas y con ello la generación de indicadores de seguimiento de proyectos ha dificultado sacar el mayor provecho posible al CEP, ya que no ha sido posible centralizarse en los factores que originan los problemas de alcance, tiempo y costo al no encontrarse dichos indicadores disponibles en muchos casos. • No se ha logrado definir formalmente el rol de líder de proyecto en los Manuales de Cargos y Puestos institucionales. Esta definición es vital ya que la gestión de proyectos es una labor que conlleva |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|---|--|---|--|
| | | <p>como auditores internos y líderes de la norma INTE/ISO 9001:2015. Actualmente se han capacitado un total de 7 funcionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene de manera práctica definido el rol de líder de proyecto para la gestión de proyectos institucionales, los cuales están aplicando los lineamientos y generación de informes indicados anteriormente. • Se envió formalmente la solicitud de incluir la función relativa a la gestión de proyectos en los Manuales de Cargos y Puestos Institucionales a la Dirección de Capital Humano a través del memorando GG-2017-02878 pero dicha inclusión no se ha dado. | <p>un esfuerzo importante por parte de los profesionales y dicha labor será incrementada conforme se introduzcan mayores elementos metodológicos como la Metodología de Gestión de Proyectos y las fichas de proceso. Esta asignación exclusiva de profesionales hacia la gestión de los proyectos es vital para mantener los proyectos en un ambiente de control y toma de decisiones oportuna y de esta manera incidir de manera contundente sobre los resultados finales de los proyectos en términos de alcance, tiempo y costo, y por ende, ejecución presupuestaria.</p> |
| Proceso de mejoramiento continuo | <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de lecciones aprendidas por proyecto. • Talleres semestrales de mejores prácticas. • Auditorías de desempeño de | <ul style="list-style-type: none"> • Entre los años 2016 y 2017 se realizaron dos eventos denominados Talleres de Lecciones Aprendidas, los cuales | |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|--|---|----------------------------------|
| | <p>proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad. • Plan anual de mejoramiento continuo. • Evaluación de líderes de proyecto y proveedores externos. • Autoevaluación de madurez del Sistema de Gestión de Proyectos. • Revisión de cumplimiento de indicadores de procesos de producto. | <p>han contado con la participación de directores y personal a cargo de la gestión de proyectos de la institución, en los cuales se han introducido temáticas referentes a la gestión de proyectos y se han generado lecciones aprendidas. En dichos talleres, se ha contado además con la participación de expertos en materia de gestión de proyectos, quienes han compartido conocimientos y experiencias en el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se formalizó a través del memorando GG-2018-00846 la Comisión para la mejora en la calidad de los productos del ciclo de vida, en la cual se tiene previsto la creación de protocolos para la aceptación de entregables del ciclo de vida de proyectos, estandarización en | |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|--|----------------------------------|
| | | <p>criterios de diseños, levantamiento de lecciones aprendidas (en proceso) y generación de mecanismos de control de calidad (Salas, GG-2018-00846, 2018).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los entregables previstos en la consultoría “Contratación de Servicios Profesionales, consultoría para apoyar en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad para proyectos de infraestructura que cumpla con los requisitos de la Norma INTE-ISO 9001:2015”, se tiene previsto la implementación de una auditoría interna con el grupo de profesionales capacitados, así como una auditoría externa que permitirá establecer el estado existente y las brechas requeridas para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de | |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|---|---|--|---|
| Desarrollo de competencias profesionales | <ul style="list-style-type: none"> MS Project: Programación y control de obras. Sistemas de gestión de calidad de proyectos. Auditoría de obra. Procesos de ejecución de proyectos. Asesoramiento “<i>coaching</i>” externo para desarrollo gerencial. | <p>Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se han capacitado un total de 149 funcionarios en el software MS Project. Se han capacitado un total de 248 funcionarios y se tiene previsto la capacitación de un total de 278 a finales de mayo 2018 en la Guía PMBOK, el cual es el estándar bajo el cual se sustenta conceptualmente la metodología de gestión de proyectos que está desarrollando la Gerencia General. | <ul style="list-style-type: none"> Solamente el 46% de los funcionarios evaluados han demostrado tener las competencias conceptuales necesarias para aplicar metodologías de gestión de proyectos. |
| Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de evaluación del desempeño con Capital Humano Plan de reconocimiento y premiación por logro individual y por equipos. Cambio cultural sostenido. | <ul style="list-style-type: none"> La Dirección de Capital Humano ha implementado una evaluación de competencias genéricas para los funcionarios de la institución, asociadas a los Manuales de Cargos y Puestos actuales. Se ha logrado generar un cambio cultural en materia de gestión de proyectos importante en la SAID. | <ul style="list-style-type: none"> Durante el levantamiento de procesos institucionales y la implementación de herramientas y lineamientos referentes a la gestión de proyectos, se ha visualizado la importancia de que redefinir los Manuales de Cargos y Puestos en función de los procesos y no de manera genérica a como están definidos actualmente. En particular, es crítico definir |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|------------------------|--|
| | | | <p>el rol de líder de proyecto, ya que en la actualidad están siendo asumidas por profesionales de ingeniería como parte de sus funciones existentes, y conforme se implementen mayores elementos metodológicos el volumen de trabajo se irá incrementando, por lo que es necesario la existencia de un rol específico para la gestión de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha venido gestando un cambio cultural positivo en la SAID, no así en las demás Unidades Ejecutoras ni Subgerencias, donde no se han logrado implementar los lineamientos y generación de informes. Asimismo, la falta de definición del rol de líder de proyecto es un riesgo que podría ocasionar una mayor resistencia al cambio en el futuro. • A través del memorando GG-2017-02820 de noviembre 2017 se solicitó |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|-------------------------------|---|--|--|
| | | | a la Dirección de Capital Humano una propuesta para incluir un programa de méritos por desempeño en gestión de proyectos, con el fin de incentivar la correcta implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos a los profesionales en ingeniería. No obstante, no se ha recibido ninguna respuesta por parte de la Dirección de Capital Humano. |
| Creación de protocolos | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y recepción de estudios de consultoría, memorias de cálculo y planos finales constructivos realizados por consultores externos. • Proceso ante sentencias de la Sala Constitucional. • Protocolo de priorización de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Tanto en la Comisión de Identificación del Ciclo de Vida de Proyectos (formalizada a través del GG-2017-03017) como en la Comisión para la mejora en la calidad de productos del ciclo de vida de proyectos (GG-2018-00846), se tiene incluido el desarrollo de protocolos de aceptación de los entregables de proyectos, así como la identificación de formularios para | <ul style="list-style-type: none"> • Tal y como se señaló anteriormente, no se tiene evidencia de una gestión de cartera oportuna en función de los recursos institucionales, lo cual ocasiona una carga institucional que la organización no necesariamente tiene la capacidad de asumir, lo cual ocasiona retrasos en los proyectos. |

| Acción | Acciones incluidas en el plan | Acciones desarrolladas | Retos o dificultades encontradas |
|--------|-------------------------------|---|----------------------------------|
| | | desarrollar dichos entregables. • La Gerencia ha tomado el seguimiento de los proyectos que surgen como resultado de las sentencias de la Sala Constitucional. | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo establecido en el cuadro anterior, se logra evidenciar que durante el período 2016-2018, se han logrado gestar los siguientes esfuerzos en términos de mejorar el ambiente, garantizar las condiciones y promover las mejoras necesarias para mejorar la gestión de proyectos:

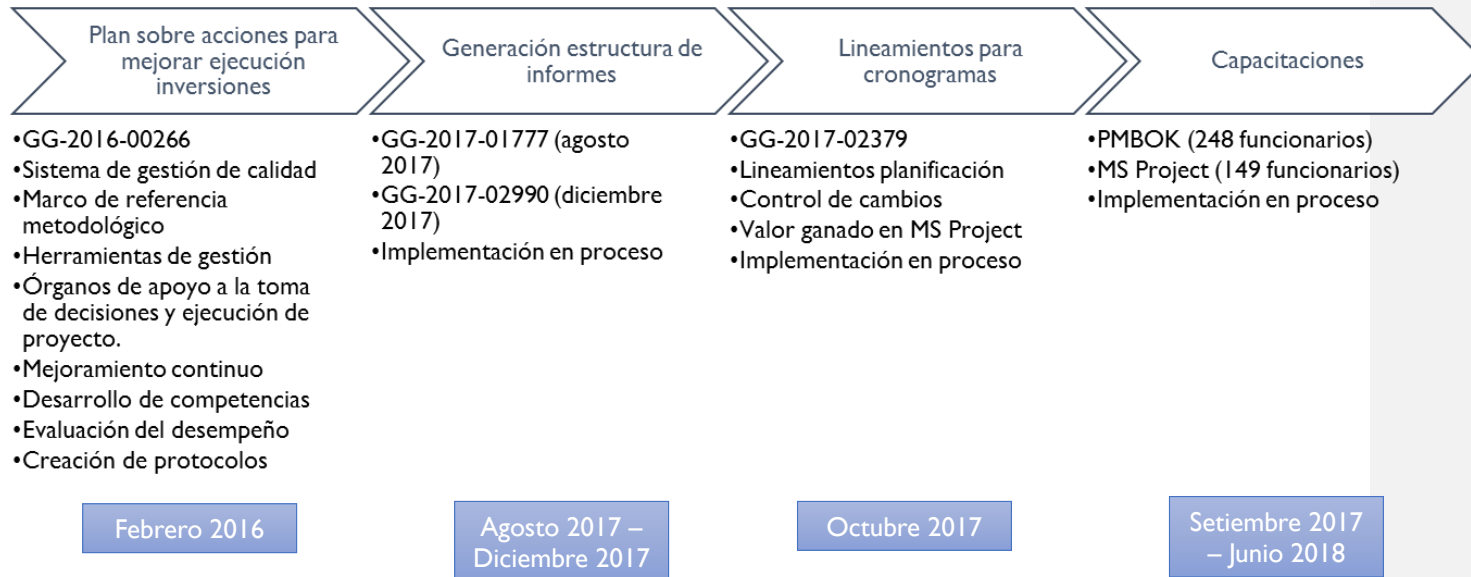




Figura I. Resumen de acciones implementadas respecto al Plan sobre acciones para mejorar la ejecución de inversiones

HALLAZGO 2: EL AYA NO HA IMPLEMENTADO EL USO DE LA FACTURA ELECTRÓNICA.

CONDICIÓN:

En nuestra revisión se determinó que la Institución no ha implementado el uso de la factura electrónica. Se nos indicó que a la fecha se está coordinando entre TI, la Dirección Comercial y la Dirección Financiera, para establecer quién es responsable de qué en este proyecto a fin de implementar la resolución DGT-R-012-2018 del Ministerio de Hacienda.

CRITERIO:

Resoluciones:

La base legal del nuevo sistema se compone de cinco resoluciones: la resolución DGT-R-48-2016 del 7 de octubre del 2016, publicada en *La Gaceta* 198 del 14 de octubre del 2016, relativa a la autorización para el uso de comprobantes electrónicos; la resolución DGT-R-51-2016 del 10 de octubre de 2016, publicada en *La Gaceta* 211 del 3 de noviembre de 2016, sobre la obligatoriedad para el uso de comprobantes electrónicos; la resolución DGT-R-13-2017 del 20 de febrero de 2017, publicada en *La Gaceta* 46 del 6 de marzo de 2017, la cual modifica los artículos 7 y 15 de la resolución DGT-R-048-2016 y establece formatos y especificaciones técnicas de los comprobantes electrónicos; la resolución DGT-R-25-2017 del 19 de abril de 2017, publicada en *La Gaceta Alcance* 90 del 26 de abril del 2017, sobre modificaciones y adiciones a la Resolución DGT-R-48-2016 y derogación de la Resolución DGT-21-2017; y finalmente la resolución DGT-R-012-2018 que establece la obligatoriedad general para el uso de los comprobantes electrónicos, publicada en *La Gaceta* 52 del 20 de marzo de 2018.

EFECTO:

Si no cumple con estas obligaciones y especificaciones tecnológicas los comprobantes de ingresos electrónicos que emita la entidad no estarán autorizados. Eso podría costarle a la entidad una infracción administrativa definida en los artículos 85 y 86 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, lo que afectaría tanto el área contable como la presupuestaria.

RECOMENDACIÓN:

Para el mes de noviembre del 2018 deberán usar factura electrónica, sin necesidad de una notificación individualizada, por lo que es indispensable que la administración empiece a avanzar en el proceso de implementación de la factura electrónica y evitar así la imposición de las sanciones previstas en la normativa legal vigente.

CRITERIO DE LA ADMINISTRACIÓN:

Según información facilitada por la Dirección del Sistema Comercial Integrado, sobre factura electrónica se ha venido trabajando en forma conjunta la Dirección de Finanzas y la Dirección de Sistemas de Información.

Se ha concretado elaborar términos de referencia para contratar la implementación de la factura electrónica. Esta actividad la tiene a cargo la Dirección de Sistemas de Información. La contratación que se pretende implementar es tanto para alinear la factura electrónica para el Sistema Comercial como el Financiero y Suministros.

Se pretende que la contratación y su ejecución se tenga antes del plazo establecido para cumplimiento establecido por la Dirección de Tributación Directa.

SEGUIMIENTO CARTA DE GERENCIA 2016

En
Corregido Proceso Pendiente

HALLAZGO 1: LA CONCILIACIÓN ENTRE SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO Y CUENTAS LÍQUIDAS PRESENTA DIFERENCIA.

Existe una diferencia sin conciliar de ¢3,251.03 (miles) de más entre las cuentas líquidas que presenta el AyA en sus estados financieros, en relación con el superávit presupuestario al 31 de diciembre del 2016. Dicha diferencia se originó en períodos anteriores, por lo que la administración ha venido realizado un proceso de conciliación y justificación del origen de dichas diferencias de manera que se puedan realizar los asientos de ajuste necesarios e ir disminuyendo la diferencia detectada.



Comentado [SMM1]: De acuerdo a lo que hemos venido diciendo, ya está corregido

HALLAZGO 2: SOBRE LA COMPOSICIÓN DEL SUPERÁVIT 2016.

Al analizar el cuadro de consolidados por programa al 31 de diciembre del 2016, se determinó que el superávit presupuestario acumulado de ¢64.482.945,93 está compuesto en un 70% por la no ejecución del gasto del período 2016, que asciende a ¢45.126.371,01. Esta situación incrementa el riesgo de que no se realicen las obras de inversión necesarias, y que los demás



En
Corregido Proceso Pendiente

servicios que brinda la institución sufran desmejoras, lo cual puede afectar el cumplimiento de la misión institucional.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN:

Mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 2016-070, del 16 de febrero 2016, la Junta Directiva de AyA aprueba el “Plan de Acción para mejorar la ejecución de inversiones”, el cual responde a los objetivos definidos por la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General con el fin de garantizar un ambiente controlado en este tema.

SEGUIMIENTO CARTA DE GERENCIA 2015

En
Corregido Proceso Pendiente

HALLAZGO 3: LA CONCILIACIÓN ENTRE SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO Y CUENTAS LÍQUIDAS PRESENTA DIFERENCIA.

Existe una diferencia sin conciliar de ¢56,600.44 (miles) de más entre las cuentas líquidas que presenta el AyA en sus estados financieros, en relación con el superávit presupuestario al 31 de diciembre del 2015. Dicha diferencia se originó en períodos anteriores, por lo que la administración ha venido realizado un proceso de conciliación y justificación del origen de dichas diferencias de manera que se puedan realizar los asientos de ajuste necesarios e ir disminuyendo la diferencia detectada.



Comentado [SMM2]: De acuerdo a lo que hemos venido diciendo, ya está corregido

HALLAZGO 4: NO SE UTILIZA LA PLATAFORMA DE COMPRAS PÚBLICAS MERK-LINK.

Al realizar la revisión de la muestra de licitaciones del período 2015 se determinó que las mismas ya se encuentran escaneadas y pueden consultarse en la página web de la Institución, sin



En
Corregido Proceso Pendiente

embargo no se está utilizando la plataforma Merk-Link, en donde los proveedores que quieran negociar con las instituciones del estado pueden inscribirse, anotar sus productos, características y precios, y que es utilizada en la mayoría de las instituciones del sector público.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN:

El AyA se encuentra en el plazo dado por la ley para que Merlink sea obligatorio, además, el ministro de Hacienda ha dicho en reiteradas ocasiones ante la prensa que es “imposible” obligar a todas las instituciones a utilizarlo porque ellos no tienen todavía el reglamento; sin embargo, AyA está en gestiones con RACSA para realizar el cambio a la plataforma

SEGUIMIENTO CARTA DE GERENCIA 2014

En
Corregido Proceso Pendiente

HALLAZGO 1: LA CONCILIACIÓN ENTRE SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO Y CUENTAS LÍQUIDAS PRESENTA DIFERENCIA.

Existe una diferencia sin conciliar de ¢110,096.30 (miles) de más entre las cuentas líquidas que presenta el AyA en sus estados financieros, en relación con el superávit presupuestario al 31 de diciembre del 2014. Dicha diferencia se originó en períodos anteriores, y no ha sido ajustada porque la actual administración desconoce los movimientos que la originaron.

✓

HALLAZGO 2: EN LOS EXPEDIENTES DE LICITACIONES NO SE ADJUNTA EL CONTROL DE SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.

✓

En
Corregido Proceso Pendiente

Al realizar la revisión de la muestra de licitaciones del período 2014, se determinó que a los expedientes físicos no se les adjunta la hoja de control de seguimiento de procedimientos.

SEGUIMIENTO CARTA DE GERENCIA 2013

En
Corregido Proceso Pendiente

HALLAZGO 1: ATRASO DEL AYA EN LA CONTRATACIÓN DE LOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES PARA LA REVISIÓN EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA.

✓

Se debe establecer un procedimiento formal, que indique los responsables y fechas a cumplir en la contratación de los servicios de profesionales externos e independientes para la revisión externa de la calidad de la liquidación presupuestaria.

HALLAZGO 2: BAJA EJECUCIÓN DE LOS EGRESOS PRESUPUESTADOS DURANTE EL PERÍODO.

✓

En
Corregido Proceso Pendiente

Se deben establecer para futuros procesos presupuestarios objetivos estratégicos que puedan ser cumplidos en los tiempos establecidos, y de acuerdo con los recursos presupuestarios asignados.

COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN:

El AyA formuló el Plan Estratégico 2016-2020, en el que se están redactados objetivos, indicadores, metas, de acuerdo a la perspectiva financiera, cliente, de procesos, aprendizaje y crecimiento.

Para el 2018 se tiene como objetivo, ligar el Plan Estratégico con el Plan Operativo Institucional; así como darle seguimiento para obtener una mejor ejecución.

HALLAZGO 3: FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE LA INSTAURACIÓN DE UNA PRÁCTICA Y PROCEDIMIENTO FORMAL, PARA QUE AL MENOS UNA VEZ AL AÑO SE REALICE UNA REVISIÓN DE LOS ROLES Y PRIVILEGIOS DE LOS USUARIOS.

✓

Se recomienda implementar un procedimiento formal en donde se establezca la responsabilidad de que al menos una vez al año, se realice una revisión de los roles y privilegios asignados en el sistema SAP.

HALLAZGO 4: USUARIO ASOCIADO A UN PROVEEDOR CON EL PRIVILEGIO SAP_ALL CUANDO NO ES REQUERIDO.

✓

Se recomienda remover el privilegio SAP_ALL al usuario WECHAVARRIA y en su lugar asignar otros más restrictivos, y que de igual manera le permitan lograr los objetivos en el desarrollo de sus funciones.



MIEMBRO ADHERENTE
ASOCIACIÓN INTERAMERICANA
DE CONTABILIDAD (AIC)