



Al contestar refiérase a: **ID-103131**

**AD-AOPER-0127-2023**

9 de noviembre de 2023

Máster  
Marta Eugenia Esquivel Rodríguez, presidente  
**PRESIDENCIA EJECUTIVA – 1102**

Ingeniera  
Susan Peraza Solano, directora  
**DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL - 2902**

Estimadas señoras:

**ASUNTO: Oficio de Advertencia en relación con la implementación en la institución de la metodología para efectuar evaluaciones ex post de los proyectos concluidos en obras de infraestructura.**

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo 2023 de esta Auditoría, y con fundamento en lo dispuesto en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, se informa y advierte sobre la implementación en la institución de la metodología para llevar a cabo evaluaciones ex post de los proyectos concluidos, a fin de que sea valorado para la toma de decisiones y acciones que compete a esa Administración.

## **ANTECEDENTES**

Esta Auditoría ha expuesto en diferentes informes (ASAAI-199-2012, ASAAI-272-2012, ASAAI-16-2017 y ASAAI-75-2018), sobre la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en la institución. Asimismo, se ha indicado la importancia de implementar evaluaciones ex post de proyectos, que permitan medir los resultados e impacto que generan las obras de infraestructura para la prestación oportuna de los servicios de salud.

En el informe ASAAI-075-2018, del 9 de julio de 2018, se recomendó, a la Dirección de Planificación Institucional, la creación de indicadores para medir el impacto que generan los proyectos en la población, en los siguientes términos:

*“Analizar lo evidenciado en el hallazgo 1 del presente informe relacionado con los indicadores tendientes a medir el impacto de la infraestructura nueva en la prestación de los servicios de salud, con el propósito de que se determinen las acciones pertinentes para su creación e implementación”.*

En línea con lo anterior, en el informe de seguimiento SASAAI-18-75-02-2020, del 4 de noviembre de 2020 se indicó:

*“La recomendación 1 está cumplida, debido a que la Dirección de Planificación Institucional analizó lo referente a los indicadores tendientes a medir el impacto de la infraestructura nueva en la prestación de los servicios de salud, generando como producto final la “Guía de Evaluación Expost de Proyectos” que incluye la definición de una serie de indicadores de impacto con enfoques a nivel social, institucional, de usuario y sostenibilidad del proyecto, asimismo; contiene matrices de responsabilidades para las actividades correspondientes a la evaluación del impacto, recayendo sobre la Unidad Evaluadora del Proyecto, según consta en oficio PE-DPI-0608-2020, del 20 de agosto del 2020”. (El subrayado no es del original)*

## 1. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIONES EX POST DE PROYECTOS

Esta Auditoría evidenció que en la institución no se ha implementado la “Guía de Evaluación ex post de Proyectos”, elaborada por la Dirección de Planificación Institucional desde agosto del 2020<sup>1</sup>.

De la revisión de la versión 2022 de la “Guía de Evaluación ex post de Proyectos, se evidencia en el apartado introductorio, que ese documento pretende dar a conocer los pasos que se deben seguir, una vez culminada la etapa de inversión del proyecto, con la finalidad de determinar si los objetivos planteados satisfacen la necesidad o requerimiento que originó el proyecto, y que se tomen las acciones para que las iniciativas sean pertinentes y acordes con las metas organizacionales, se formulen con el alcance y claridad adecuada y que su ejecución logre ser eficiente y sostenible en el tiempo, en un marco de transparencia en la gestión pública y de uso racional de los recursos.

En el alcance de la guía citada se indica:

*“La Guía de Evaluación Ex post busca impactar la forma en que se gestionan los proyectos de la Institución, de manera que las fases por las que se desenvuelven (etapas en las que se desarrollan) los proyectos puedan ser fortalecidas, acrecentando los niveles de madurez de las instancias involucradas, el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y la información disponible para tomar decisiones que posibiliten el aprovechamiento de los recursos para satisfacer las necesidades de los usuarios de la CCSS”*

En el apartado de objetivo general de la guía, se expone que procura estandarizar y promover el proceso de evaluación ex post de proyectos en la CCSS, para determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de estos, mediante la medición de resultados de corto, mediano y largo plazo.

Sobre el particular, la Ing. Susan Peraza Solano, directora de Planificación Institucional, en oficio PE-DPI- 641-2023, del 7 de agosto de 2023 lo siguiente:

*“No se encuentra implementada, debido que se requiere: a) Estructura, recurso humano, formación, capacitación para que tanto a nivel central, como regional y local exista un desempeño efectivo y por ende contribuya al cumplimiento, verificación y seguimiento de las evaluaciones. Existe una propuesta del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central para asumir las funciones específicas de evaluación, sin embargo, la misma no ha sido aprobada”.*

<sup>1</sup> La guía emitida en el 2020 fue codificada como PE-DPI-SIPP-G-004. Actualmente se dispone de la versión 01, identificada como PE-DPI-PS-G11-10 con fecha de emisión de enero 2022.

En relación con la participación de la Dirección de Planificación Institucional en la elaboración de estudios ex post, la citada funcionaria manifestó:

*“En la guía propuesta la Dirección de Planificación Institucional por medio de la Subárea de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios (SSIPP) estará dando seguimiento al cumplimiento de las evaluaciones para los proyectos estratégicos. No obstante, existe una propuesta por parte del Proyecto de Reestructuración Organizacional del Nivel Central, el cual contiene un área específica de evaluación en la Dirección de Planificación Institucional, por lo que, en caso de materializar, esta unidad estaría a cargo de realizar las evaluaciones de resultado e impacto”.*

Por último, sobre las responsabilidades de aplicar cada una de las cuatro evaluaciones ex post establecidas en la citada guía (cierre, seguimiento, resultados e impacto), manifestó:

*“De acuerdo con la propuesta las unidades ejecutoras y usuarias deben desarrollar las evaluaciones de cierre y seguimiento. Las evaluaciones de resultados e impactos estarían siendo desarrolladas por una unidad evaluadora a nivel institucional, la cual no se encuentra concretada actualmente.*

*Es importante resaltar que, la propuesta de la “Guía de evaluación ex post de proyectos” fue remitida a las gerencias para consulta, mediante oficio PE-DPI-127-2022. Las observaciones fueron recibas (sic), revisadas y aplicadas, en los casos en los que los planteamientos fueron considerados como válidos”.*

En este sentido, la Guía de Evaluación ex post de proyectos PE-DPI-PS-G11-10, de enero 2022 establece para cada una de sus **cuatro evaluaciones**, la metodología y responsables de aplicarla. La **primera** evaluación llamada “Evaluación de Cierre”, debe realizarse una vez finalice el proyecto y debe ser efectuada por la unidad ejecutora del proyecto y constituye una autoevaluación, que tiene como objetivo disponer de información referente al cumplimiento de plazos, metas, gestión de los involucrados, lecciones aprendidas, identificación de factores claves para garantizar la sostenibilidad del proyecto para su adecuada operación y mantenimiento, esta evaluación debe verificar el cumplimiento de los criterios de eficiencia y sostenibilidad. La guía establece que la Subárea de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios (SSIPP) de la Dirección de Planificación Institucional, debe efectuar el seguimiento correspondiente.

La **segunda** evaluación se denomina “Evaluación de seguimiento”, de conformidad con la guía debe realizarla la unidad usuaria al año de operación, tiene como objetivo verificar el correcto funcionamiento y mantenimiento del inmueble y los equipos, asimismo, debe garantizar que se hayan implementado todas las acciones solicitadas en la evaluación de cierre.

La guía establece que una vez transcurrido los tres años de operación, se debe realizar la **tercera** evaluación denominada “Evaluación de Resultados”, que debe ser realizada por la SSIPP, y tiene como objetivo verificar de manera integral el desempeño de los criterios de: eficiencia, eficacia, el impacto directo del proyecto, y su propósito es brindar transparencia y mejora continua en los resultados y el proceso de gestión de la inversión pública a través de recomendaciones y lecciones aprendidas.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Por último, la guía establece la **cuarta** evaluación denominada “Evaluación de Impacto” e igual que la tercera debe ser realizada por la SSIPP, aplicada únicamente a proyectos de infraestructura de alta complejidad, se enfoca en la medición del impacto (social-institucional-al usuario).

Como se puede observar en lo indicado supra, la Dirección de Planificación Institucional debe efectuar un rol de asesoría, coordinación y logística entre las diferentes unidades de las gerencias involucradas en el proceso para la implementación de evaluaciones ex post.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.5.2 Gestión de proyectos, artículo e, señalan que la administración debe establecer, vigilar y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar, razonablemente, la correcta planificación y gestión de los proyectos, entre ellas, las evaluaciones posteriores, para analizar la efectividad de proyectos y realimentar esfuerzos futuros.

Asimismo, la Política Institucional en Dirección y Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos dispone, en el enunciado 7.1.6 Operación y evaluación, que la CCSS velará porque los productos, bienes o servicios generados por los proyectos inicien su operación continua y permanentemente, concretando así los beneficios estimados, de manera que se perciban los efectos y resultados mediante la evaluación ex post.

La situación descrita ocasiona que la administración no disponga de información útil, obtenida a través del análisis de lecciones aprendidas de forma posterior a la ejecución de los proyectos, para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de nuevas iniciativas.

En virtud de lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación indicada en el presente oficio, con el propósito de que se adopten las acciones que correspondan para garantizar un adecuado uso de los recursos públicos, que permitan minimizar los riesgos identificados y comunicados en este documento.

Se solicita comunicar, a este Órgano de Control y Fiscalización, en el plazo de tres meses, las acciones realizadas sobre el particular

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/RJS/ANP/GAP/PAA/lbc

C Doctor Wilburg Díaz Cruz, gerente a.i., Gerencia Médica-2901  
Ingeniera María de los Ángeles Gutiérrez Brenes, gerente a.i., Gerencia Infraestructura y Tecnologías -1107.  
Auditoría - 1111

Referencia: ID-103131