



INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE HACIA RESULTADOS DESARROLLADA POR EL PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA (PANI)

20 de julio de 2023

Informe N° DFOE-BIS-IAD-00006-2023

Contraloría General de la República

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

Área de Fiscalización para el Desarrollo del Bienestar Social

Auditoría de Carácter Especial - Compromiso de informe directo

F-GE-50 V7

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 7 |
| Origen de la Auditoría | 7 |
| Objetivo General | 8 |
| Alcance | 8 |
| Criterios de Auditoría | 8 |
| Metodología aplicada | 8 |
| Aspectos positivos que favorecieron la ejecución de la auditoría | 9 |
| Generalidades acerca del objetivo auditado | 9 |
| Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría | 10 |
| Siglas y abreviaturas | 11 |
| | |
| Resultados | 12 |
| Gobernanza para la implementación de la GpRD | 12 |
| Necesidad de plantear una estrategia integral para la implementación de la GpRD | 12 |
| Planificación para resultados | 13 |
| La planificación estratégica del PANI no se definió con un enfoque para resultados | 13 |
| Poca articulación en la planificación estratégica y la planificación operativa | 15 |
| Presupuestos para resultados | 17 |
| Oportunidades de mejora en la presupuestación para resultados | 17 |
| Gestión de adquisiciones | 19 |
| Limitaciones en la planificación de adquisiciones con enfoque para resultados | 19 |
| Gestión de programas y procesos | 21 |
| Limitaciones en la uniformidad en la gestión de programas y procesos institucionales dirigidos a la población objetivo | 21 |
| Seguimiento y evaluación | 23 |
| Oportunidades de mejora en el seguimiento y la evaluación de la gestión institucional | 24 |
| | |
| Conclusión | 25 |

| | |
|--|-----------|
| Disposiciones | 26 |
| A LA JUNTA DIRECTIVA DEL PANI | 27 |
| AL LICENCIADO JUAN MANUEL CORDERO GONZÁLEZ, EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE EJECUTIVO DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | 27 |
| A LA LICDA. GUISELLE ZÚÑIGA COTO, EN SU CALIDAD DE GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | 28 |
| A LA LICDA. PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, EN SU CALIDAD DE GERENTE TÉCNICA DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO | 29 |
| ANEXO 1 | 30 |
| GLOSARIO | 30 |
| ANEXO 2 | 31 |
| GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN ASPECTOS DE FORMULACIÓN | 31 |
| ANEXO 3 | 34 |
| GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN RECOMENDACIÓN Y APROBACIÓN | 34 |
| ANEXO 4 | 36 |
| GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, QUE NO CUENTAN CON MECANISMOS DE GESTIÓN | 36 |
| ANEXO 5 | 37 |
| GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS | 37 |

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría tuvo como objetivo determinar si la gestión realizada por el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) se realiza bajo el enfoque de gestión para resultados, conforme con lo dispuesto en el marco normativo y sanas prácticas aplicables. El análisis comprendió las operaciones del período 2020-2022, en las áreas de gobernanza para la implementación de la Gestión para Resultados, planificación, presupuesto, gestión de adquisiciones, de programas y procesos, y los mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos, ampliándose cuando se consideró pertinente.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El enfoque de Gestión para Resultados en el Sector Público (GpR) constituye un modelo de gestión orientado a la generación de valor público mediante la atención oportuna de las prioridades y necesidades públicas por parte de las instituciones. Este ha sido promovido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda, con el propósito de facilitar su adopción. Así, resulta de especial relevancia valorar la implementación de dicha perspectiva en el PANI, como institución a la que se le designó la protección especial e integral de las personas menores de edad y sus familias. Por lo cual, el servicio brindado por el Patronato es necesario para la atención integral de la población menor de edad, la defensa de los derechos y la prevención de situaciones que puedan vulnerarlos.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

Una vez concluida la presente auditoría, la Contraloría General determinó debilidades que limitan que la gestión institucional del PANI esté razonablemente orientada al logro de sus resultados esperados, por los aspectos que de seguido se detallan.

En cuanto a la **Gobernanza**, se encontró que la administración elaboró el "Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo PANI (Gpr-PANI)", en el año 2022, sin embargo, este no ha sido formalizado; además que carece de integralidad, por cuanto omite la definición de acciones articuladas en materia de gestión presupuestaria, financiera y de adquisiciones, de programas y procesos institucionales y las prácticas de seguimiento y evaluación.

En materia de **Planificación**, se evidenció que el Plan Estratégico Institucional del período 2018-2022, no estuvo basado en una caracterización de la población menor de edad y sus necesidades, careció de una definición del "valor público" que se buscaba generar, y no incluyó suficientes indicadores para valorar el logro de los resultados esperados, en términos de la garantía de derechos de la población objetivo. En esta línea, de los 54 indicadores establecidos para valorar la acción sustantiva del PANI como instancia rectora y como prestadora de servicios, solo 8 guardan relación con la población que se atiende. Además, a la fecha, no se cuenta en el PANI, con un Plan Estratégico para el período que inicia en el 2023, nuevo plan que se pretende desarrollar mediante una contratación externa, que fue adjudicada en junio 2023, por lo que a la fecha de emisión de la presente auditoría el citado plan se encuentra en etapa de elaboración.

Además, se encontraron debilidades en la articulación entre la planificación estratégica y la operativa, por cuanto las acciones estratégicas y los indicadores planteados, no se reflejaron de manera congruente en los planes operativos institucionales, de los años 2020, 2021 y 2022.

Por su parte, a **nivel presupuestario**, las debilidades se refieren a la desagregación de la estructura programática, y la asociación de los programas presupuestarios con los objetivos estratégicos, pues no es posible precisar la relación de los recursos programáticos con cada objetivo. Además, la asociación entre los recursos presupuestarios y los indicadores de los planes operativos no se fundamenta en técnicas de costeo de los productos institucionales. Aunado a que en el planteamiento de la visión plurianual del presupuesto, no se ha precisado la relación con los objetivos institucionales, no se establecen comparaciones con las proyecciones realizadas en años anteriores, y no se han rendido cuentas al respecto.

En cuanto a las **adquisiciones**, se encontró que el PANI ha capacitado al personal en lo relativo a la gestión de contrataciones, cuenta con mecanismos manuales y automatizados para dicha gestión, además, que procura el uso de catálogos de productos y servicios, para la programación de las compras anuales. Asimismo, a principios del 2023, inició con la actualización de la normativa interna, a efecto de atender lo dispuesto en la Ley General de Contratación Pública, N.º 9986, ajustando el Procedimiento de Contratación Pública. No obstante, debe continuar con dicho proceso de ajuste y revisión de cara a lo dispuesto en la nueva Ley (Nro 9986), aunado a que se determinó que los planes de adquisiciones, omiten requerimientos normativos, como el detalle de los bienes y servicios a contratar y su relación con los planes institucionales.

Por otra parte, se identificó que la **gestión de programas y procesos** institucionales no ha contado con mecanismos uniformes de formulación, aprobación, gestión y control. Se encontró que los 26 programas y procesos, que se dirigen a la atención de la población objetivo, no han sido conceptualizados con elementos comunes en cada tipo de gestión, aunado a que su formulación consta en documentos de diferente naturaleza, como son los denominados “modelos de gestión”, documentos departamentales, carteles de licitación, marcos referenciales, normativa o un perfil de proyecto.

En materia de **seguimiento** al plan estratégico y a los planes operativos se ha visto favorecido por el requerimiento de informes periódicos por parte de la Junta Directiva. Sin embargo, esa labor se realiza con dificultades, pues los datos no se presentan de manera homologada, y deben integrarse de manera manual. Además, se modificaron las metas, la formulación o la clasificación de los indicadores incluidos en los planes operativos, en los años 2020 y 2021.

Finalmente, en lo relativo a **evaluación**, las prácticas institucionales han sido poco uniformes, pues a nivel estratégico, se evaluó el desempeño de la Junta Directiva en los años 2020 y 2021, sin embargo, el PEI del 2018-2022, no fue evaluado; y a nivel operativo, ninguna de las 26 gestiones dirigidas a la atención de la población objetivo, cuenta con estudios formales de este tipo.

¿QUÉ SIGUE?

Dado lo anterior se emiten una serie de disposiciones a las autoridades del PANI, entre las cuales, se destacan, la adopción de decisiones dirigidas al ajuste y desarrollo del modelo institucional para la implementación de la Gestión para Resultados en el Patronato, y aquellas que procuren la elaboración del plan estratégico del siguiente período, con énfasis en la atención de necesidades de la población objetivo. Además, la formalización e implementación de mecanismos en materia de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión operativa y estratégica, así como aquellos que permitan precisar la relación de dicha gestión con la estructura programática presupuestaria.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL BIENESTAR SOCIAL**

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL CON ENFOQUE HACIA RESULTADOS DESARROLLADA POR EL
PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA (PANI)**

1. INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1. La auditoría se fundamenta en las competencias que le confieren a la Contraloría General los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y 12, 17 y 21 de su Ley Orgánica, N.º 7428.
- 1.2. El enfoque de Gestión para Resultados en Desarrollo (GpRD) constituye un modelo de gestión orientado a la generación de valor público mediante la atención oportuna de las prioridades y necesidades públicas por parte de las instituciones. En el país, ha sido promovido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda, mediante la Directriz N.º 093-P, denominada “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)”, emitida en el 2017, en la cual se estableció este modelo de gestión pública. Posteriormente se ha emitido normativa y documentación a efectos de que otras instituciones lo utilicen.
- 1.3. Por su parte, con rango constitucional, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) es la institución a cargo de la protección especial e integral de las personas menores de edad (PME) y sus familias, aunado a que su Ley Orgánica, N.º 7648, le confirió la rectoría¹ en materia de infancia, adolescencia y familia.
- 1.4. En razón de lo cual, cobró especial relevancia el análisis de las condiciones existentes en la entidad para la consecución de sus fines, con una perspectiva integral de sus prácticas de planificación, presupuesto, en la gestión de adquisiciones, de sus programas y procesos, y los mecanismos de seguimiento y evaluación que se hayan dispuesto para realimentar las fortalezas y áreas de mejora en su operación. Aunado a la pertinencia de revisar si se dispone de una estrategia de gobernanza para facilitar la implementación de la GpRD, a nivel institucional.

¹ Esta constituye una rectoría técnica, pues la rectoría política del Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social, al cual pertenece el PANI, fue asignada a la persona que ocupe el cargo de Ministra de Desarrollo Humano e Inclusión Social, según lo establecido en el Artículo 7 del Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo vigente (Decreto N.º 43580-MP-PLAN, del 10 de junio de 2022).

OBJETIVO GENERAL

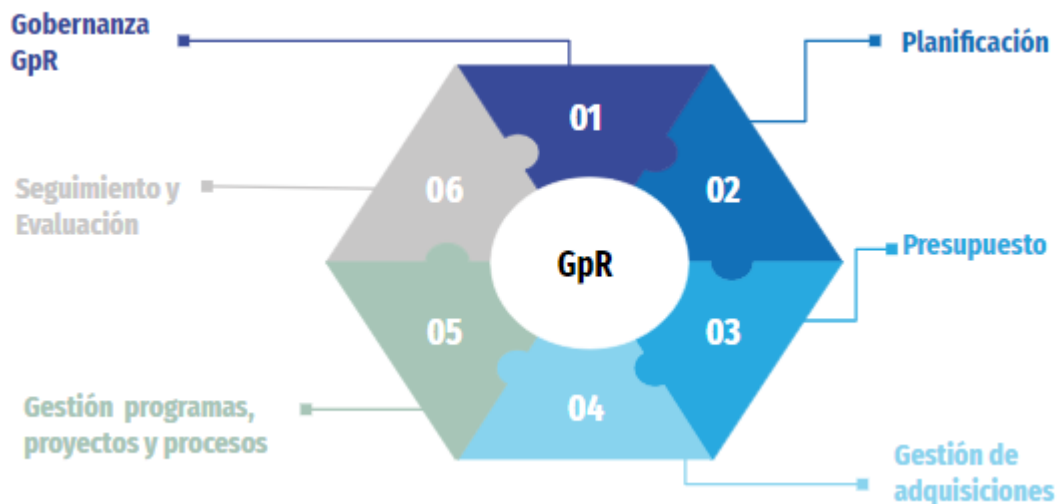
- 1.5. Determinar si la gestión realizada por el Patronato Nacional de la Infancia para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque para resultados conforme con lo dispuesto en el marco normativo y sanas prácticas aplicables.

ALCANCE

- 1.6. La auditoría abordó las acciones institucionales relacionadas con la gobernanza para la implementación de la GpRD, la planificación, el presupuesto, la gestión de adquisiciones, de sus programas y procesos, y los mecanismos de seguimiento y evaluación, según el modelo de GpRD, durante el periodo comprendido entre el 1° de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2022. Ver Imagen N.º 1. Dicho plazo se extendió en los casos que se estimó conveniente.

Imagen N.º 1

Áreas de examen seleccionadas según el Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

CRITERIOS DE AUDITORÍA

- 1.7. Los criterios de auditoría se expusieron a la Administración el 24 de enero de 2023, en una sesión virtual y se comunicaron mediante oficio N.º 0595 (DFOE-BIS-0022), ese mismo día.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.8. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la Contraloría General de la

República (CGR) y el Procedimiento de Auditoría establecido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), en su sexta versión.

- 1.9. En lo particular, el desarrollo de esta auditoría se basó en el “Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público”, actualizado por la DFOE en el año 2023, así como la herramienta creada para esos efectos.
- 1.10. La recopilación de datos se realizó mediante la solicitud de información a la Administración, el análisis documental y la realización de pruebas de auditoría.
- 1.11. Entre éstas últimas se destaca la sistematización de actas de sesiones celebradas por la Junta Directiva del Patronato durante los años 2020 y 2021; la sistematización de indicadores contenidos en el Plan Estratégico Institucional del período 2018-2022 y en los planes operativos de los años 2020, 2021 y 2022, y sus versiones ajustadas. También se sistematizaron 177 documentos que describen la operación de las 26 gestiones que desarrollan instancias centrales de la Gerencia Técnica, para la atención de la población objetivo, y se analizaron datos extraídos del Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) y del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), respecto a la gestión presupuestaria y de contrataciones, durante el período en estudio.
- 1.12. En el proceso se sostuvieron reuniones con representantes de la Administración con el fin de esclarecer el propósito de las consultas realizadas en el marco de la GpRD, facilitar el suministro de la documentación de respaldo en el tiempo y la forma esperadas, así como para visualizar, de manera conjunta, las posibles causas de las áreas de mejora identificadas.

ASPECTOS POSITIVOS QUE FAVORECIERON LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

- 1.13. Se contó con la colaboración del personal de la entidad en el suministro de la información requerida, así como mostraron disposición a la mejora de sus prácticas.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

- 1.14. La creación del PANI se definió en el Artículo 55 de la Constitución Política de 1949, en el cual se le otorga autonomía y se indica que debe contar con la colaboración de otras instituciones estatales en el cometido de proteger de manera especial a la madre y la persona menor de edad. Acorde con lo anterior, en su Ley Orgánica, N°. 7648, se define como institución autónoma con administración descentralizada y presupuesto propio.
- 1.15. Entre los fines que se le encomendaron en esa última Ley, se encuentra la coadyuvancia en las tareas de formación y educación de familias para el cumplimiento de los deberes y derechos de la población menor de edad; la prestación de asistencia técnica y protección a la niñez, la adolescencia y las familias en situación de riesgo; la formulación e implementación de políticas públicas en materia de niñez, adolescencia y familia, así como la coordinación interinstitucional permanente en torno a éstas. De igual manera, la institución debe planificar, ejecutar y supervisar programas de prevención ante los riesgos a la integridad de su población objetivo; organizar la colaboración comunitaria en ese

sentido, y fortalecer y supervisar las iniciativas de organizaciones no gubernamentales en la atención integral de la población menor de edad y sus familias.

- 1.16. De acuerdo con la última reorganización administrativa, las máximas autoridades en el Patronato son la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, en el nivel político; la Gerencia Administrativa y la Gerencia Técnica, en el nivel directivo. En lo operativo, esta última gerencia está compuesta por cinco departamentos y se desconcentra territorialmente en 10 Direcciones Regionales, que cuentan con Unidades Regionales de Atención Inmediata y un total de 57 Oficinas locales. Recientemente, se incorporó en dicha estructura, la Secretaría Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, como órgano desconcentrado².
- 1.17. Para el año 2020 la institución tuvo ingresos reales por ¢89.118,87 millones, dicho monto fue de ¢88.642,25 millones para el 2021, y de ¢98.686,4 millones, en el 2022; de los cuales, se ejecutó el 86,08%, 89,09% y 89,18%, respectivamente. Con ello, se generaron, en ese orden, superávits por ¢12.408.2 millones, ¢9.672.4 millones y ¢10.678.3 millones.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.18. En reunión virtual realizada el 10 de julio de 2023, se presentaron los resultados de la auditoría, a los funcionarios del Patronato Nacional de la Infancia, Lic. Juan Manuel Cordero González, Presidente Ejecutivo; y a las licenciadas. Guiselle Zúñiga Coto, Gerente de Administración; Patricia Hernández Sánchez, Gerente Técnica, María Auxiliadora Chaves Campos, Auditora Interna; Jeannina Rodríguez Arias, Ziani Retana Campos y Rebeca Muñoz Fallas, de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), y Katherine Valverde Jarquín, administradora del Despacho de la Presidencia Ejecutiva.
- 1.19. El borrador del presente informe de auditoría se remitió mediante el oficio N.º 8994 (DFOE-BIS-0425), del 6 de julio de 2023. Sobre el particular, la Administración del PANI, con el documento N.º PANI-PE-OF-1271-2023, comunicó las observaciones al borrador remitido, las cuales, en lo procedente, se incorporaron a este informe.

² Aprobada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0183-2022, el 01 de marzo de 2022.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

1.20. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

| SIGLA | Significado |
|--------------|--|
| CGR | Contraloría General de la República |
| DFOE | División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR |
| GpRD | Gestión para Resultados en el Desarrollo |
| LGCI | Ley General de Control Interno |
| MIDEPLAN | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica |
| MIPANI | Programa "Mantenimiento institucional PANI". |
| OPDI | Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional del PANI |
| PANI | Patronato Nacional de la Infancia |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PNDIP | Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública |
| POI | Plan Operativo Institucional |
| SICOP | Sistema Integrado de Compras Públicas |
| SIPP | Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos |

2. RESULTADOS

- 2.1. El análisis de la información recopilada permitió determinar que existen limitaciones en la orientación a resultados de la gestión del PANI, tal como se describe en los siguientes apartados.

GOBERNANZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GpRD

- 2.2. El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros. En cuanto a la GpRD, interesa la definición e implementación de mecanismos que, bajo esa lógica, faciliten la implementación de este modelo de gestión en la institución.

Necesidad de plantear una estrategia integral para la implementación de la GpRD

- 2.3. Se encontró que la Junta Directiva del PANI, incluyó en el plan de trabajo de los años 2021 y 2022, la actividad: “*La Institución contará con un modelo de gestión basado en resultados*”. A solicitud de este órgano colegiado, la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional (OPDI), elaboró, en el mes de abril de 2022, el documento “Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo PANI (Gpr-PANI)”.
- 2.4. El planteamiento de ese modelo se orienta a la realización de acciones estratégicas dentro de la programación de los planes institucionales, conforme con herramientas de gestión modernas y con un enfoque en la generación de valor público. Este modelo cuenta con objetivos, metas, responsables, metodología de trabajo, actividades a realizar, un cronograma, y un análisis de riesgos.
- 2.5. Sin embargo, el referido “Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo PANI (Gpr-PANI)”, omite la definición de acciones articuladas en áreas distintas de la planificación, como son la gestión presupuestaria, financiera y de adquisiciones, la gestión de programas y procesos institucionales y las prácticas de seguimiento y evaluación. Además, no ha sido sometido a aprobación por parte de la Junta Directiva, tampoco ha sido validado, ni divulgado a lo interno de la entidad.
- 2.6. Esto último, es necesario en vista de lo establecido en el Artículo 11 de la Ley Orgánica del Patronato, N.º 7648, en el que se atribuye a la Junta Directiva la gestión de los recursos financieros y técnicos necesarios para el logro de los fines de la Institución; y la autorización para crear programas y proyectos de la entidad, así como aprobar los planes y programas operativos.
- 2.7. Aunado a ello, las “Directrices generales de política presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para entidades públicas, ministerios y órganos desconcentrados cubiertos por el ámbito de la autoridad presupuestaria”, para el año 2020, N.º 41617-H; 2021, N.º 42265-H, 2022, N.º 42909-H, establecen que las entidades

públicas, los ministerios y los órganos desconcentrados deberán utilizar como base para la GpRD, el documento denominado "Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica", elaborado por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, en el año 2016. En dicho documento se definen la GpRD, su origen y los cinco pilares que conforman el modelo.

- 2.8. La situación encontrada se presenta debido a que el conocimiento acerca de este modelo de gestión es incipiente, por parte del personal de la entidad, aún cuando, en el año 2021, funcionarios del PANI participaron en la capacitación denominada "Introducción a la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) en Costa Rica", impartida por MIDEPLAN.
- 2.9. En esa línea, la ausencia de acciones articuladas en los pilares de la GpRD propicia un rezago en la implementación del modelo en la entidad, y limita la visión compartida acerca de su importancia para la mejora en la gestión institucional y la generación de valor público (ver definición en el Anexo 1).

PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS

- 2.10. El objetivo principal de la planificación para resultados, es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad. Por lo cual, en el proceso debe definirse la visión y los objetivos, así como la intervención necesaria para atender las necesidades de su población objetivo, y los resultados previstos mediante indicadores y metas, que deben ser coherentes con los objetivos planteados con anterioridad.

La planificación estratégica del PANI no se definió con un enfoque para resultados

- 2.11. La Visión y Misión del PANI, incluidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) del periodo 2018-2022, expresan que el fin institucional es garantizar el ejercicio de derechos de la población menor de edad. Sin embargo, el Patronato carece de una definición del valor público que desea generar, con la cual se oriente la gestión.
- 2.12. Asimismo, se determinó que dicho plan estratégico no tuvo como fundamento un diagnóstico de la población objetivo o las necesidades específicas por atender por parte del PANI. En cambio, ese plan se formuló a partir de un "Diagnóstico situacional", que analizó el mandato normativo y la demanda funcional de la institución, la estructura organizacional y recursos disponibles, los procesos de gestión, el desempeño funcional de la institución y su papel en el entorno inmediato.
- 2.13. También, se encontró que ese PEI propuso cinco objetivos estratégicos; de los cuales dos estuvieron orientados a los roles sustantivos del PANI, en su rol de institución rectora y como prestadora de servicios; ambos planteados con el fin último de garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Para valorar el avance en esos dos objetivos estratégicos, se incorporaron 54 indicadores, de los cuales, solo ocho guardaron relación con la población objetivo, como usuaria de los servicios, y de estos, solo uno alude a la eliminación de situaciones violatorias de derechos, en el programa Adolescente Madre

(Imagen N.º2). Los 46 indicadores restantes, no tienen relación directa con la población menor de edad, pues se refieren a aspectos de índole operativa, tales como la elaboración de informes, planes de trabajo, realización de visitas o direccionamientos técnicos a unidades internas.

Imagen N.º 2

Indicadores del PEI 2018-2022 en los que se identificó una relación con la población menor de edad y la garantía de sus derechos.

1. Porcentaje de denuncias atendidas por trimestre (sobre situaciones irregulares en las alternativas de protección).
2. Porcentaje de respuesta a denuncias en ONG's (residenciales).
3. Porcentaje de las adolescentes madres becadas que asistan a los talleres.
4. Porcentaje de adolescentes madres becadas a las que no se les identificaron situaciones violatorias de derechos.
5. Porcentaje de PME que se les aplicó el Test de Habilidades para la Vida como perfil de entrada al I T de cada año.
6. Porcentaje de PME que se les aplicó el Test de Habilidades para la Vida como perfil de salida al IV T de cada año.
7. Cantidad de niños, niñas y sus familias, beneficiados con los servicios de promoción y prevención recibidos en los CIT.
8. Cantidad de niños, niñas, adolescentes, familias y población adulta beneficiados con los procesos brindados por las Unidades Móviles.

Fuente: Elaboración propia.

- 2.14. A su vez, se determinó que, a pesar de haber finalizado el periodo cubierto por el PEI (2018-2022), a la fecha de esta auditoría, no se cuenta en el PANI, con un Plan Estratégico para el periodo que inicia en el 2023. Dentro de este contexto, se identificó que la contratación para la elaboración de dicho PEI se adjudicó en el mes de junio de 2023, por lo que a la fecha de la presente auditoría, el citado plan se encuentra en proceso de elaboración.
- 2.15. Lo anterior, se presenta, a pesar de que la Ley Orgánica del PANI, ya citada, en su Artículo 4, se establece la atribución institucional de realizar diagnósticos e investigaciones sobre la realidad económica, social, psicológica, legal y cultural de la niñez, la adolescencia y la familia; aunado al desempeño esperado de los y las servidoras públicas, según el principio de probidad, estipulado en la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N.º 8422.
- 2.16. También, debe considerarse el Artículo 39 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N.º 37735-PLAN, que describe el uso de diagnósticos periódicos en la gestión pública; así como la definición de “indicador” e “indicador de efecto”, incluidas en el Anexo II, de los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector

Público en Costa Rica”, de los años 2020, 2021 y 2022. En éstas, se destaca que los indicadores son medidas que informan, cuantitativa o cualitativamente, del grado de cumplimiento de los objetivos de una intervención pública, a partir de cambios en la situación de partida de las personas usuarias.

- 2.17. Además, debieron atenderse las directrices contenidas en el documento denominado “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)” (2018), preparado por el MIDEPLAN, en cuanto a la inclusión de una definición de valor público, la atención de necesidades y expectativas de las personas usuarias, a través de los productos y servicios institucionales, y el planteamiento de indicadores de resultado y de producto, para la medición de resultados intermedios o finales.
- 2.18. En esa misma línea, en el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpRD) en Costa Rica”, publicado por ese Ministerio en el año 2016, se especifica que la planificación para resultados implica el estudio de la realidad del país, la identificación y priorización de los problemas que enfrenta la población objetivo. Aunado, a que el enfoque en las personas usuarias, descrito en el “Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional” (MIDEPLAN, 2017), se basa en la capacidad de la organización para conocer las necesidades y expectativas de esa población, y de desarrollar productos y servicios que atiendan dichos requerimientos.
- 2.19. Así las cosas, la situación encontrada en la formulación del PEI del período 2018-2022, se debe a que, en el proceso de elaboración y validación interna de ese plan, la Administración del PANI no realizó los esfuerzos necesarios para que éste fuera elaborado en apego a la normativa y las buenas prácticas.
- 2.20. En consecuencia, el planteamiento realizado no permite asegurar, razonablemente, que la gestión institucional se haya enfocado en la garantía de los derechos de la población menor de edad, o valorar la manera en que los esfuerzos y los recursos institucionales han sido efectivamente dirigidos a su atención.

Poca articulación en la planificación estratégica y la planificación operativa

- 2.21. La auditoría realizada evidenció limitaciones en la vinculación entre el plan estratégico y los Planes Operativos Institucionales (POI). Lo anterior, por cuanto, el PEI 2018-2022 presenta tres objetivos estratégicos enfocados en la planificación de recursos institucionales, humanos, tecnológicos y de infraestructura; mientras que las acciones estratégicas y los indicadores que operacionalizan estos objetivos, no se reflejan de manera congruente en los indicadores empleados en los POI del período 2020-2022³.
- 2.22. En el PEI 2018-2022, el objetivo estratégico asociado con la planificación de Recursos Humanos se operacionaliza en tres acciones, relativas a procesos de reclutamiento y

³ La Administración del PANI hizo ajustes al PEI 2018-2022, que fueron aprobados por la Junta Directiva mediante el acuerdo adoptado en el Artículo 008, Aparte 01), de la Sesión Ordinaria 2020-036, del 26 de octubre del año 2020. Conforme al alcance de la auditoría, el período de análisis de los planes operativos coincide con la versión ajustada y aprobada, del PEI.

selección, la capacitación e inducción del personal, y la evaluación de su desempeño, medibles con un total de 11 indicadores. No obstante, en los POI del período 2020-2022, solo se incluyeron dos indicadores atinentes a esta materia, uno referido a la cantidad de funcionarios participantes en capacitaciones de competencias técnicas, y otro, incorporado en los planes del año 2021 y 2022, relativo al cumplimiento de compromisos del Departamento de Recursos Humanos; sin definir indicadores relacionados con las restantes acciones estratégicas.

- 2.23. En el plan estratégico, ya citado, el objetivo en el área de tecnologías, comprendió tres acciones, relacionadas con la dotación de conectividad, el equipamiento para el uso de sistemas de información y el desarrollo de capacidades en el personal, medibles con un total de cinco indicadores. Sin embargo, en los POI del periodo 2020-2022, se incluyeron dos indicadores en la materia, uno asociado al cumplimiento de proyectos del Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) 2015-2020 , y otro, al desarrollo de contrataciones relacionadas con el proyecto “Expediente Digital de la Niñez y Adolescencia del PANI” (EDNA). Es decir, que el planteamiento de estos últimos indicadores no es trazable a lo establecido en el plan estratégico.
- 2.24. Por otra parte, el objetivo estratégico dirigido a la mejora de la infraestructura mediante la ejecución de un fideicomiso, incluyó una acción estratégica, relacionada con el establecimiento de parámetros asociados con el mantenimiento de la infraestructura existente y la previsión de 11 obras de mantenimiento, cuyo desarrollo se mediría con 22 indicadores. A pesar de esto, los POI del período 2020-2022, incluyeron un indicador asociado con proyectos de infraestructura a desarrollar con el fideicomiso, que estuvo dirigido a obras nuevas⁴, y otro, para reflejar el avance en el programa “Mantenimiento institucional PANI” (MIPANI).
- 2.25. La situación encontrada sucede a pesar de que el Artículo 11 de los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, de los años 2020, 2021 y 2022, indica sobre la responsabilidad de vincular el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), los PEI y la programación presupuestaria conforme al POI, con el fin de garantizar el cumplimiento de las intervenciones estratégicas y metas establecidas; propósito que se respalda también en los Artículos 7 y 20.
- 2.26. Además, la concordancia entre la planificación anual y otros instrumentos de planificación estratégica, institucional y nacional, se establece en el “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, ya citado, al definir el POI como instrumento que concreta las políticas y funciones de la entidad, en objetivos, metas e indicadores, que a su vez, se traducen en los programas y proyectos para la prestación de los bienes y servicios que se deberá ejecutar en el período anual.

⁴ Cabe indicar que, en la sesión ordinaria 2022-06, del 22 de agosto de 2022, la Junta Directiva del PANI, acordó suspender la ejecución de este fideicomiso por un período de seis meses. Posteriormente, en la sesión ordinaria 2022-37, del 14 de noviembre de 2022, levantó dicha suspensión para dar continuidad a las acciones de terminación del fideicomiso; las cuales están en curso actualmente.

- 2.27. Considerando lo anterior, la limitación encontrada se presenta debido a que la Administración del PANI no ha definido o formalizado mecanismos que permitan vincular la planificación estratégica y operativa, su respectivo seguimiento y su evaluación; a pesar de haber indicado que su proceso de planificación se basa en normativa nacional atinente.
- 2.28. Esto ocasiona que la planificación anual se realice sin una visión clara de los objetivos por alcanzar en el mediano plazo, y de la posible afectación en el logro de resultados institucionales. A la vez, esto supone la duplicación del registro, reporte y análisis de datos por parte de las instancias internas y de la OPDI, pues el proceso de seguimiento a la gestión, se realiza para cada instrumento de planificación, por separado.

PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

- 2.29. En este ámbito, la GpRD busca que el proceso presupuestario cuente con herramientas que permitan vincular el plan y el presupuesto institucional, con el fin de orientarlo al logro de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo. Por lo cual, se analizan los elementos que facilitan que la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros estén alineados con ese propósito.

Oportunidades de mejora en la presupuestación para resultados

- 2.30. La estructura programática del presupuesto del PANI del período 2020-2022 estuvo conformada por cinco programas, con sus respectivos objetivos, productos, metas y unidades de medida. Sin embargo, se determinó que no se ha establecido la responsabilidad por cada programa, no se ha comunicado a lo interno la manera en que funciona tal estructura; además que esta última no cuenta con desagregación en subprogramas o actividades.
- 2.31. También, se evidenció que los cinco programas presupuestarios se asocian a cuatro de los objetivos estratégicos del PEI 2018-2022, sin embargo, en dicha relación no es posible asociar, de manera específica, los recursos presupuestarios con tales objetivos. En ese sentido, el programa 3. Desarrollo estratégico, está asociado a dos objetivos estratégicos. Los programas 2. Atención; 4. Prevención, promoción y comunidad; y 5. Protección, se encuentran asociados a un mismo objetivo estratégico. Aunado a que ningún programa está asociado con el objetivo estratégico atinente al ejercicio de la rectoría técnica del PANI.
- 2.32. Adicionalmente, se corroboró que la vinculación entre la planificación y el presupuesto institucional, fue satisfactoria en el período 2020-2022, al superar el 90% en cada uno de los años, y presentar un promedio del 93,7% para dicho período. No obstante, se identificó que esa vinculación es disímil a nivel de los programas presupuestarios. Los programas 1. Actividades Centrales y 3. Desarrollo Estratégico presentaron, en promedio, porcentajes de vinculación de 52,6% y 63,1%, respectivamente; mientras que, los programas 4. Prevención, Promoción y Comunidad, y 5. Protección, tuvieron porcentajes

en promedio de 106% y 117%, en su orden. Lo cual, significa que existen diferencias entre los recursos que se planificaron, y los que se presupuestaron en cada programa.

- 2.33. Aunado a ello, se evidenció que las prácticas de costeo de los productos institucionales son incipientes. Si bien se dispone de insumos, como catálogos de productos para la programación de compras anuales, la estimación de salarios, alquileres, contratos de vigilancia y limpieza, así como del Modelo de costos de programas Residenciales y No Residenciales, la asociación entre los recursos presupuestarios y los indicadores del POI, se define mediante una distribución de los gastos operativos estimados. Esto no refleja el monto que se requiere para generar los productos esperados, sino una manera de asociar los recursos disponibles con la producción del año.
- 2.34. Por otra parte, se encontró que la información de las proyecciones plurianuales incluidas en los Presupuestos Ordinarios de los años 2020, 2021 y 2022, no precisó su relación con los objetivos de mediano plazo. Además, se identificó que, para cada periodo, la Administración planteó las estimaciones considerando la ejecución presupuestaria del período anterior, sin establecer un marco comparativo con los datos de la proyección plurianual realizada previamente, la cual, le permitiría identificar brechas y riesgos en la sostenibilidad financiera. Aunado a que la Administración indicó no realizar un monitoreo del entorno que le permita precisar dichas estimaciones, y no se evidenció la rendición de cuentas sobre estas proyecciones.
- 2.35. Lo anterior, se presenta a pesar que el Artículo 176, Constitucional, indica que la gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, con base en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta.
- 2.36. En el caso del PANI, la correcta distribución de los recursos institucionales y su empleo racional es una responsabilidad compartida entre la Gerencia Administrativa, la Gerencia Técnica y la Presidencia Ejecutiva, conforme con lo dispuesto en el Artículo 23 de su Ley Orgánica, N.º 7648.
- 2.37. Además, en el Artículo 8, de los “Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público”, DE N.º 33446, se señala la necesidad de designar responsabilidades por los programas presupuestarios, y en el Artículo 14, se insta a las instituciones a establecer una relación adecuada entre los recursos asignados en el presupuesto y los productos y servicios finales de la entidad.
- 2.38. En esa línea, en las “Normas Técnicas sobre Presupuesto Público” (N-1-2012-DC-DFOE), se plantea el requerimiento de atender a los principios presupuestarios de vinculación plan-presupuesto, y de programación, así como la relación esperada entre los ingresos y gastos anuales, y las proyecciones plurianuales, que deben establecerse a partir de los mecanismos e instrumentos necesarios, y ser referencia en las fases presupuestarias de formulación, aprobación interna, aprobación externa, y evaluación.
- 2.39. Ante ello, se identificó que la Administración no ha definido e implementado mecanismos de control que le permitan precisar la relación entre la estructura programática presupuestaria y los objetivos estratégicos, mejorar la vinculación del plan y los programas presupuestarios a partir del costeo de los productos institucionales, y definir los

criterios técnicos para plantear y actualizar las estimaciones plurianuales, propiciando su uso para la toma de decisiones.

- 2.40. Cabe destacar que el “Manual de procedimientos para la planificación, formulación y seguimiento del Presupuesto Plurianual”, aprobado en julio del 2023, no explicita los criterios técnicos a utilizar, por parte del Departamento Financiero Contable y las unidades solicitantes, para estimar y actualizar las proyecciones de ingresos y egresos, así como tampoco define actividades específicas para la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre la perspectiva plurianual. Aunado a que, no ha sido divulgado o implementado por la Administración, al momento que se emite este informe.
- 2.41. Lo anterior, genera limitaciones para que la información presupuestaria refleje, de forma consistente y confiable, su relación con los productos y resultados institucionales, en favor de la rendición de cuentas y la toma de decisiones que procuren la sostenibilidad financiera y el logro de objetivos institucionales.

GESTIÓN DE ADQUISICIONES

- 2.42. La gestión de adquisiciones orientada a resultados procura que los bienes y servicios necesarios para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados, promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos.

Limitaciones en la planificación de adquisiciones con enfoque para resultados

- 2.43. En este tema, la auditoría realizada permitió identificar que las adquisiciones institucionales son motivo de decisión por parte de la Junta Directiva del PANI, así como se ha procurado la actualización del personal, se dispone de mecanismos manuales y automatizados para su desarrollo y de catálogos de productos y servicios, utilizados para la programación de las compras anuales.
- 2.44. En ese sentido, en los años 2020 y 2021, la Junta Directiva del Patronato adoptó 122 acuerdos relativos a las contrataciones institucionales, que representan el 19,97% del total en dicho periodo, siendo las adjudicaciones, las prórrogas a los plazos de entrega y la rescisión de contratos, las temáticas más recurrentes.
- 2.45. También, se evidenció que, entre los años 2020 y el 2022, el Patronato contrató 16 capacitaciones en materia de adquisiciones, con temáticas asociadas con jurisprudencia en contratación administrativa, la elaboración y gestión de carteles, los contratos de entrega según demanda, la elaboración de estudios técnicos y expedientes electrónicos, la fiscalización de contratos, el análisis de la razonabilidad del precio y su reajuste, la Ley General de Contratación Pública y el uso del SICOP, que también se comprobó como práctica institucional.
- 2.46. En cuanto a los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión, se evidenció el uso del sistema SIGAF y un sistema informático empleado por el PANI, para el trámite de solicitudes de compra, según el disponible presupuestario de cada centro funcional.

También, consta que en los años 2020 y 2021, la Junta Directiva aprobó el Instructivo para contratistas, el Instructivo para unidades solicitantes y fiscalizadores de contrato, el Manual de compras del fideicomiso para el desarrollo de obra pública del PANI, el Reglamento Interno de Contratación Administrativa y el Reglamento de compras navideñas. Además, inició con la actualización de la normativa interna, a efecto de atender lo dispuesto en la Ley General de Contratación Pública, N.º 9986, ajustando el Procedimiento de Contratación Pública, en los primeros meses del año 2023.

- 2.47. No obstante, dicho proceso de revisión y actualización debe extenderse a la normativa interna restante, aunado a que se identificó que los documentos que el PANI ha considerado “Plan de Adquisiciones” y que publicó en La Gaceta, en los años 2020, 2021 y 2022, no se elaboraron conforme con los elementos requeridos.
- 2.48. Esos documentos contienen el código y nombre de la cuenta (correspondientes a partidas presupuestarias), el monto aprobado en colones y el período de inicio; sin embargo, omiten el detalle del objeto a contratar, el programa o proceso dentro del cual se realiza la contratación, o la relación con los objetivos institucionales estratégicos u operativos. Aunado a que no se rinde cuentas sobre la ejecución del Plan de Adquisiciones.
- 2.49. Respecto de las situaciones expuestas, es preciso considerar que el Artículo 4 de Ley General de la Administración Pública, N.º 6227, respecto de la orientación de las contrataciones hacia el logro de los fines y los objetivos de la entidad; aspecto que también se fundamenta en los Artículos 8 y 31, de la Ley General de Contratación Pública, N.º 9986, vigente en la actualidad.
- 2.50. Además, tanto el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, DE N.º 33411, en su Artículo 7, como el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, DE N.º 43808-H, en su Artículo 80, precisan los contenidos esperados en un programa de adquisiciones.
- 2.51. Asimismo, el Artículo 67 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN, señala que las instituciones deben monitorear, dar seguimiento y evaluar los planes, programas y proyectos estratégicos; y el Artículo 22, de los “Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público”, Decreto N.º 33446, insta al cumplimiento del programa anual de adquisiciones y la programación de la ejecución física y financiera.
- 2.52. Aunado a ello, el Artículo 15, de la Ley General de Control Interno, N.º 8292, apela a que se mantengan actualizados y se divulguen las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno y prevengan desviaciones de los objetivos y las metas trazados por la institución.
- 2.53. En relación con lo expuesto, es preciso señalar que la Administración no ha dedicado esfuerzos suficientes a la actualización de la normativa interna, según lo previsto en la Ley General de Contratación Pública, N.º 9986, ni a definir la planificación estratégica de las adquisiciones y su seguimiento. En ese sentido, la responsabilidad de planificar compras se delegó en las unidades funcionales, y la elaboración de los planes institucionales ha consistido en recopilar información de las partidas presupuestarias correspondientes, sin que exista un mecanismo para integrar y detallar la información

necesaria conforme con la normativa; y tampoco se ha establecido un mecanismo de seguimiento a dicho plan.

- 2.54. Esta situación debilita la transparencia en la gestión de las adquisiciones, pues no es posible corroborar el cumplimiento de los planes de adquisiciones de los años 2020, 2021 y 2022, ni la contribución de las adquisiciones al logro de objetivos institucionales.

GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROCESOS

- 2.55. Cabe precisar que, según las definiciones contenidas en los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, para los años 2020, 2021 y 2022, un *programa* consiste en un conjunto de subprogramas, actividades o proyectos que responden a un objetivo común para la producción de bienes y servicios; y como tal, es una intervención limitada en cuanto a recursos y tiempo. Por otra parte, un *proceso* se define por la conformación de actividades o eventos, coordinados u organizados, que movilizan insumos para generar bienes y servicios con un fin determinado.
- 2.56. En el marco de la GpRD, ambos tipos de gestión constituyen medios para atender necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos, con los elementos de formulación, aprobación, gestión, control y rendición de cuentas, que sean pertinentes a dicho cometido.

Limitaciones en la uniformidad en la gestión de programas y procesos institucionales dirigidos a la población objetivo

- 2.57. Al respecto, se precisó que la Gerencia Técnica del PANI ejecuta 26 gestiones para brindar bienes y servicios a la población menor de edad y sus familias. Según criterio de la Administración, 14 de estas constituyen programas y otras 12 constituyen procesos; tal como se visualiza en el Anexo 2. No obstante, tales modalidades de gestión carecen de uniformidad.
- 2.58. A manera de ejemplo, los procesos pueden componerse, indistintamente, por subprocesos, actividades, servicios o procedimientos. En el caso de los programas, solo cuatro están conformados por proyectos, y los restantes corresponden a acciones institucionales continuas, sin que exista una conceptualización común de parte del PANI sobre su conformación o la manera de implementarlos, por cuanto, unos son descritos como “Programa dentro de una modalidad”, “Programa con componentes”, “Programa con modalidades”, o los plantean como servicios con procesos y subprocesos.
- 2.59. También, se determinó que una de esas gestiones se ejecuta sin que exista documentación que fundamente su operatividad; mientras que en las 25 restantes se utilizan diferentes documentos para evidenciar los elementos de su formulación, sean los denominados “modelos de gestión”, documentos departamentales, carteles de licitación, marcos referenciales, normativa o un perfil de proyecto. De estas gestiones, dos carecen de un objetivo general y 12 no cuentan con objetivos específicos, que orienten su accionar. Al respecto, ver Anexo 2.

- 2.60. En cuanto a su aprobación, se evidenció que siete de las 26 gestiones cuentan con la recomendación de la Gerencia Técnica y el aval de la Junta Directiva. Nueve intervenciones solo tienen el visto bueno de una de esas instancias, y otras ocho se ejecutan a pesar de no contar con el correspondiente aval. Una gestión no ha sido documentada, y sólo en una, las acciones a desarrollar están establecidas en normas. Los aspectos referidos se pueden observar en el Anexo 3.
- 2.61. Respecto de su puesta en marcha, se identificó que 17 de las 26 gestiones cuentan con mecanismos que orientan su implementación operativa. De las nueve que no disponen de ellos, hay cinco gestiones, cuyos mecanismos se encuentran en proceso de desarrollo; tal como se puede notar en el Anexo 4.
- 2.62. Relativo a su control, en las 25 gestiones que han sido documentadas, se determinó la existencia de 12 mecanismos distintos, que no han sido integrados en una estrategia articulada. En ese sentido, en 18 de estas gestiones, se requiere del llenado de registros o bitácoras, en 10 casos se implementan procesos de supervisión o seguimiento, en ocho casos se aplica un reglamento o un lineamiento, en otras ocho también se solicitan planes de trabajo o planes de intervención, y en siete gestiones se solicitan informes a las instancias ejecutoras. Además de lo anterior, la Gerencia Técnica no dispone de un registro con datos de la gestión de los programas y los procesos, que se actualice periódicamente.
- 2.63. En cuanto a rendición de cuentas, se determinó que, en 15 de las 26 gestiones, se realiza por medio del seguimiento al plan estratégico u operativo institucional, en vista de que responden o aportan información a los indicadores contenidos en esos planes. En ocho, tal rendición se reporta en informes anuales del departamento, y en tres casos no se han establecido mecanismos para estos propósitos. Lo expuesto consta en el Anexo 5.
- 2.64. Al respecto, la Ley Orgánica del PANI, N.º 7648, en su Artículo 11, atribuyó a la Junta Directiva de la entidad, la autorización para crear programas y proyectos, su fiscalización y la aprobación de planes y programas operativos. Además, según el Artículo 25, la Gerencia Técnica es responsable por el control estricto del funcionamiento técnico, la implementación de los lineamientos emanados de la Junta Directiva mediante sistemas planificados; y de recomendar, a ese órgano colegiado, los manuales y procedimientos para el buen desempeño técnico profesional en la prestación de bienes y servicios.
- 2.65. Es preciso señalar que la situación encontrada se presenta, aún cuando el Artículo 15 de la Ley General de Control Interno, N.º 8292, y el numeral 4.2, de las Normas de Control Interno para el Sector Público (R-CO-9-2009), respecto de las actividades de control, señalan que estas deben estar integradas a la gestión, deben contribuir al logro de objetivos, estar incorporadas en manuales de procedimiento o documentos de esa naturaleza y haberse divulgado. En estas normas también cabe destacar lo referido en el numeral 4.4.2, acerca del uso de formularios uniformes para la documentación de transacciones que realice la institución.
- 2.66. En particular, el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpRD) en Costa Rica” (MIDEPLAN, 2016), indica que, para los programas y proyectos, se deben establecer indicadores y metas alineados con los

resultados previstos de producto, efecto e impacto, así como los plazos y responsabilidades para su ejecución (p.19). Aunado a que, en el “Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional” (MIDEPLAN, 2017), se recomienda determinar los requerimientos de los procesos considerando la perspectiva de las personas usuarias; establecer el sistema a utilizar para el diseño, gestión, medición y mejora de los procesos; definir, documentar y comunicar cómo deben llevarse a cabo, y el establecimiento de indicadores y metodologías de monitoreo.

- 2.67. Las limitaciones identificadas en las gestiones de la Gerencia Técnica, se deben a que la institución no ha destinado esfuerzos suficientes a la definición de mecanismos que articulen la gestión de la prestación de bienes y servicios a la población menor de edad. A falta de criterios técnicos comunes, que procuren que la formulación, la aprobación, la gestión y el control de sus actuaciones se realice de manera uniforme, ha prevalecido el trabajo de cada departamento que conforma la Gerencia Técnica, sin que exista uniformidad al respecto.
- 2.68. En esa línea, a pesar de que el PEI 2018-2022, incorporó un objetivo estratégico orientado a mejorar la calidad de los servicios institucionales, con acciones enfocadas en la creación de un sistema de medición y estandarización de la calidad, la estandarización de los modelos de atención en el nivel local y la gestión de conocimiento para la toma de decisiones, la institución no estableció cuál era la calidad esperada de los servicios, lo cual impide operacionalizar tal estandarización y valorar el logro de este objetivo.
- 2.69. Con ello, se propicia la dispersión y sobrecarga operativa de la gestión que se delega en las Direcciones Regionales y en las Oficinas Locales, como principales instancias ejecutoras de las gestiones y, en las cuales, también recae la recolección de información de su control. Además, las limitaciones en las actividades de control, comprometen el logro de los objetivos institucionales, que en este caso refieren a la prestación de bienes y servicios de calidad a una población vulnerable.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 2.70. En el marco de la GpRD, el objetivo principal del seguimiento y la evaluación es realimentar las acciones institucionales y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.
- 2.71. En ese sentido, los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, para los años 2020, 2021 y 2022, definen el *seguimiento* como un proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para verificar lo realizado y sus resultados; mientras que la *evaluación* consiste en la valoración sistemática y objetiva sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos.

Oportunidades de mejora en el seguimiento y la evaluación de la gestión institucional

- 2.72. Respecto de las prácticas de seguimiento, se evidenció que la Administración presentó, ante la Junta Directiva del PANI, informes de seguimiento al PEI 2018-2022, a partir del tercer trimestre del año 2020, posterior a la aprobación de un ajuste a dicho Plan. Asimismo, en atención a lo requerido en acuerdos adoptados por ese Órgano Colegiado, remitió informes del seguimiento trimestral a los planes operativos del período 2020-2022; lo cual, ha fomentado la cultura de seguimiento y rendición de cuentas en la institución.
- 2.73. Sin embargo, el personal de la OPDI, tiene dificultades en la elaboración de estos informes, toda vez que los datos no se presentan de manera homologada por parte de las instancias responsables de indicadores en dichos planes, éstos deben integrarse de manera manual en matrices de Microsoft Excel; además, que para recopilar la información requerida, se debe recurrir al envío de oficios y a la coordinación de reuniones, ante la resistencia a generar tal información, de manera oportuna, por parte de esas dependencias.
- 2.74. Otra dificultad en dicho seguimiento, refiere a que la Administración realizó modificaciones, en el mes de julio de los años 2020 y 2021, a los indicadores planteados en el respectivo POI. En el ajuste al POI del 2020, se establecieron, inicialmente, un total de 19 indicadores, pero solo cinco se mantuvieron invariables, 11 tuvieron cambios en su meta o en su conceptualización, se agregaron nueve y otros tres se eliminaron respecto de la versión inicial, con lo cual el POI modificado concluyó con 25 indicadores. Por su parte, en el POI 2021, de un total de 27 indicadores, 11 no sufrieron cambios, pero en los otros 16 se cambió la conceptualización, la meta o la clasificación, según la cadena de resultados. En el POI del 2022, de los 27 indicadores, solo dos presentaron ajustes, en uno se cambió la meta y en otro, varió su conceptualización.
- 2.75. En esa misma línea, también se encontró que la conceptualización de indicadores referidos a un mismo objeto, ha variado interanualmente. A manera de ejemplo, en cuanto al fideicomiso constituido para la construcción de infraestructura, el indicador definido en el POI del 2020, registró el porcentaje de avance en los proyectos, mientras que en los POI 2021 y 2022, se modificó, para que la medición registrara la cantidad de proyectos con etapa de prefactibilidad concluida. Respecto del mantenimiento de edificios, el indicador en el POI del 2020, registró el número de proyectos ejecutados, en el 2021, el porcentaje óptimo de la ejecución de proyectos, y en el 2022, el porcentaje de presupuesto ejecutado en la gestión de los proyectos del programa MIPANI.
- 2.76. En cuanto a la evaluación, las prácticas institucionales han sido poco uniformes. A nivel estratégico, se evaluó formalmente el desempeño de la Junta Directiva en los años 2020 y 2021, pero no se evaluó el PEI del 2018-2022. A nivel operativo, se elaboran informes anuales del POI, con un análisis del logro de sus metas y la ejecución de recursos presupuestarios, según los indicadores definidos para cada año, sin embargo, ninguna de las 26 gestiones dirigidas a la atención de la población objetivo, ha sido evaluada formalmente.

- 2.77. En relación con estas situaciones, es preciso señalar que el Artículo 11 de la Constitución Política, informa de la evaluación y la rendición de cuentas a la que debe someterse la Administración Pública. Aunado, a que la responsabilidad de proponer iniciativas de evaluación se asignó a las Unidades de Planificación, en el Artículo 28, del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN.
- 2.78. Además, en el numeral 5.6, de las Normas de Control Interno para el Sector Público (R-CO-9-2009), se destaca la importancia de asegurar que los sistemas de información que se utilicen, contemplen los procesos para recopilar, procesar y generar información pertinente a los distintos usuarios, con un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo; sumado a que la calidad de la información refiere a su confiabilidad, oportunidad y utilidad.
- 2.79. La situación antes descrita se debe a que las acciones para desarrollar el seguimiento y la evaluación no han sido integradas en mecanismos formales acordes con las gestiones institucionales, con la consideración de criterios técnicos, la asignación de responsabilidades, actividades y plazos específicos para su desarrollo.
- 2.80. Actualmente, existen retrasos en la implementación de la “Estrategia de Monitoreo para el Seguimiento Mensual de Metas Institucionales incorporadas en el POI 2023”, requerida por la Junta Directiva, en tanto deben realizarse ajustes al sistema informático a utilizar, y que esta Estrategia no ha sido formalizada.
- 2.81. En razón de lo anterior, existen limitaciones para que la Administración disponga de datos confiables y oportunos que permitan medir los resultados alcanzados y propiciar la toma de decisiones basada en el seguimiento y los resultados de las evaluaciones realizadas.

3. CONCLUSIÓN

- 3.1. Una vez obtenidos los resultados con base en la recopilación de la evidencia suficiente y apropiada, se concluye que la gestión institucional del PANI evidencia condiciones que, al momento, limitan el cumplimiento razonable de los criterios de auditoría, en aspectos significativos del enfoque para resultados, en la atención de las personas menores de edad y sus familias.
- 3.2. A pesar de mostrar disposición hacia la mejora continua, hasta ahora, esa Administración no priorizó la caracterización y la atención de las necesidades de la población objetivo, como el eje fundamental de la planificación estratégica, aunado a que ese planteamiento no se ha articulado suficientemente con la programación operativa. En este sentido, aún
- 3.3. no se cuenta con indicadores que puedan reflejar, de manera cabal, el resultado de los esfuerzos institucionales en la garantía de derechos de la población menor de edad que ha requerido de sus servicios.
- 3.4. Además, en la gestión presupuestaria, de adquisiciones y de programas y procesos, se identificaron áreas de mejora cuya corrección resulta clave para que la entidad pueda evidenciar que sus actuaciones responden efectivamente a los objetivos planteados.

Aunado a que los mecanismos de seguimiento presentan limitaciones para la obtención de datos confiables y oportunos, y no se ha evaluado de manera uniforme la gestión estratégica y operativa de la entidad.

- 3.5. Las condiciones antes citadas se ven favorecidas por la ausencia de mecanismos formales que, en cada área, definan elementos técnicos orientadores de las prácticas esperadas según la GpRD, y que requieran el trabajo articulado entre instancias asesoras de la Presidencia Ejecutiva, como es la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional, y los departamentos que componen la Gerencia Técnica y la Administrativa, con sus respectivas responsabilidades.
- 3.6. Lo anterior, además de propiciar la dispersión de sus actuaciones, compromete la capacidad de la entidad para cumplir con sus fines y atribuciones, y la generación del valor público que se espera de ella. En razón de esto, es fundamental que el personal del Patronato fortalezca su comprensión acerca del citado modelo de gestión, defina y establezca mecanismos que le permitan consolidar las prácticas acordes, así como corregir los vacíos identificados en esta auditoría, idealmente, con el liderazgo de su Junta Directiva.
- 3.7. En vista de que el servicio que brinda el PANI constituye un servicio público necesario para la atención integral de la población menor de edad, la defensa de sus derechos y la prevención de situaciones que puedan vulnerarlos, las disposiciones que emite la Contraloría General en este informe, buscan que la institución movilice sus esfuerzos a la articulación de su accionar en apego al marco legal establecido, y se oriente decididamente al logro de sus fines.

4. DISPOSICIONES

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Nro. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución Nro. R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta N°. 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016
- 4.3. Este Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DEL PANI

- 4.4. Emitir los acuerdos necesarios para que se ajuste, formalice e implemente el “Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo PANI (Gpr-PANI)”. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de agosto de 2023, una copia de los acuerdos adoptados para el ajuste del citado Modelo. Además, en un plazo de tres meses, posterior al conocimiento de la nueva versión del Modelo de Gestión, remitir al Órgano Contralor, una copia de los acuerdos adoptados acerca de la formalización del Modelo y su implementación (ver párrafos del 2.2 al 2.9).
- 4.5. Emitir los acuerdos necesarios para que se formalice el Plan Estratégico Institucional del siguiente período, de conformidad con el marco normativo aplicable. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar, un mes después de su recepción, los acuerdos adoptados por dicha Junta para la formalización del Plan Estratégico Institucional del siguiente período (ver párrafos del 2.10. al 2.20).

AL LICENCIADO JUAN MANUEL CORDERO GONZÁLEZ, EN SU CALIDAD DE PRESIDENTE EJECUTIVO DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.6. Ajustar, e implementar el “Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo PANI (Gpr-PANI)”, de manera que incluya acciones a desarrollar en el mediano plazo, dirigidas a la consolidación de buenas prácticas en cada pilar de la Gestión para resultados de desarrollo. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, en un plazo de seis meses, posterior al acuerdo adoptado por la Junta Directiva, una certificación en la cual conste que se ajustó el Modelo de gestión, y que esa nueva versión fue enviada a la Junta Directiva para su análisis. Asimismo, nueve meses después de la formalización por parte de la Junta Directiva, una certificación en la que conste la implementación del Modelo (ver párrafos del 2.2 al 2.9).
- 4.7. Elaborar el Plan Estratégico Institucional del siguiente período, conforme con el Modelo de Gestión para Resultados de Desarrollo, y las orientaciones brindadas para esos propósitos, por parte de MIDEPLAN, en el cual se precise, al menos: a) la definición del valor público que se desea generar y b) la formulación de indicadores de producto y de resultado que reflejen posibles cambios en la garantía de derechos de la población menor de edad y sus familias, en los que hayan contribuido bienes o servicios brindados por el Patronato, y su respectivo mecanismo de evaluación. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de marzo de 2024, una certificación en la cual conste que dicho plan fue elaborado conforme con los términos dispuestos, así como una copia del oficio de remisión de dicho Plan, a la Junta Directiva, para su análisis. (ver párrafos del 2.10. al 2.20).
- 4.8. Definir, formalizar, divulgar e implementar un mecanismo de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión operativa y estratégica de la institución, que considere, al menos, a) el establecimiento de los criterios técnicos a seguir, para asegurar la vinculación entre

las acciones anuales y los objetivos de mediano plazo, su seguimiento y su evaluación, b) las responsabilidades de las diferentes instancias internas en esos procesos, c) las actividades a realizar y los plazos para su desarrollo, y d) los mecanismos para la recolección de información de los insumos necesarios. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 26 de abril de 2024, una certificación en la cual conste la definición, formalización y divulgación de esos mecanismos de control. Además, a más tardar el 22 de diciembre de 2024, remitir al Órgano Contralor, una certificación en la cual conste su implementación. (ver párrafos del 2.21 al 2.28 y del 2.70 al 2.81).

- 4.9. Definir, formalizar, divulgar e implementar mecanismos de control que permitan al menos, a) precisar la relación entre la estructura programática presupuestaria y los objetivos estratégicos, b) mejorar la vinculación del plan y los programas presupuestarios, a partir del costeo de los productos institucionales y c) definir los criterios técnicos para plantear y actualizar las estimaciones plurianuales propiciando su uso para la toma de decisiones. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 26 de abril de 2024, una certificación en la cual conste la definición, formalización y divulgación de esos mecanismos de control. Asimismo, a más tardar el 30 de setiembre de 2024, remitir al Órgano Contralor una certificación en la cual conste su implementación (ver párrafos del 2.29 al 2.41).

A LA LICDA. GUISELLE ZÚÑIGA COTO, EN SU CALIDAD DE GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.10. Definir, formalizar, divulgar e implementar mecanismos de control que permitan elaborar planes de adquisiciones con el detalle requerido en la normativa, y su respectivo seguimiento. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 26 de abril de 2024, una certificación en la cual conste la definición, formalización y divulgación de esos mecanismos de control. Además, a más tardar el 30 de julio de 2024, remitir al Órgano Contralor una certificación en la cual conste que tales mecanismos fueron implementados, y que se efectuó la publicación del Plan de Adquisiciones del 2024, en su versión ajustada (ver párrafos del 2.42 al 2.54).
- 4.11. Definir e implementar acciones específicas que permitan actualizar la normativa interna, a lo previsto en la Ley General de Contratación Pública, N.º 9986. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 14 de noviembre de 2023, una certificación en la cual conste la definición de esas acciones. Además, a más tardar el 29 de marzo de 2024, remitir al Órgano Contralor una certificación en la cual conste que dichas acciones fueron debidamente implementadas (ver párrafos del 2.42 al 2.54).

A LA LICDA. PATRICIA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, EN SU CALIDAD DE GERENTE TÉCNICA DEL PANI, O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

4.12. Definir, formalizar, divulgar e implementar un mecanismo de control para el proceso de formulación, aprobación, control y rendición de cuentas de las gestiones de la Gerencia Técnica, que considere, al menos, a) los criterios técnicos para definir si se gestiona un proceso o un programa, b) los elementos con los que deben formularse, c) los pasos a seguir para su aprobación, y d) los mecanismos de gestión, control y rendición de cuentas que deben disponer, según cada tipo de gestión. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 de enero de 2024, una certificación en la cual conste la definición, formalización y divulgación de ese mecanismo de control. Además, a más tardar el 29 de noviembre de 2024 remitir al Órgano Contralor una certificación en la cual conste su implementación en las intervenciones que ejecuta la Gerencia Técnica (ver párrafos del 2.55 al 2.69).

Lic. Manuel Corrales Umaña, MBA.
Gerente de Área

Lic. Gonzalo Elizondo Rojas, MCP
Asistente Técnico

Mág. María Alejandra Escalona Gutiérrez
Coordinadora

Licda. Mónica Bustamante Bermúdez
Colaboradora

ANEXO 1

GLOSARIO

| Término | Concepto |
|---------------|--|
| Valor público | Según MIDEPLAN, el “valor público”, refiere a la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático (Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, MIDEPLAN, 2014, pág. 18). |

ANEXO 2

GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN ASPECTOS DE FORMULACIÓN

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Conceptualización de la gestión según la Administración | Documento de formulación | Cuenta con objetivo general | Cuenta con objetivos específicos |
|--|--|---|---|-----------------------------|----------------------------------|
| Centro de Orientación e Información | | | | | |
| 1 | Enlace línea 9-1-1 | Proceso | Documento interno del departamento y carteles de licitación | No se observa | No se observa |
| 2 | Línea telefónica gratuita 1147 para NNA | Proceso | Documento interno del departamento y carteles de licitación | Sí | Sí |
| 3 | Línea Adolescente Madre | Proceso | Documento interno del departamento y carteles de licitación | Sí | Sí |
| 4 | Whatsapp 8989-1147 | Proceso | Documento interno del departamento y carteles de licitación | Sí | Sí |
| 5 | Red Social Facebook institucional | Proceso | Documento interno del departamento y carteles de licitación | Sí | Sí |
| 6 | Atención directa al público | Proceso | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |
| 7 | Atención de central telefónica | Proceso | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Conceptualización de la gestión según la Administración | Documento de formulación | Cuenta con objetivo general | Cuenta con objetivos específicos |
|---------------------------------------|---|---|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 8 | Atención de consultas y denuncias por Internet | Proceso | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |
| Atención y defensa | | | | | |
| 9 | Recepción y atención de denuncias sobre presunta violación de derechos a NNA. | Proceso | Modelo de gestión | No se observa | No se observa |
| Atención y Respuesta Inmediata | | | | | |
| 10 | Atención de denuncias 24/7 los 365 días | Proceso | Perfil de proyecto | Sí | Sí |
| Adopciones | | | | | |
| 11 | Protección familiar adoptiva nacional | Proceso | Documento interno del departamento | Sí | Sí |
| 12 | Protección familiar adoptiva internacional | Proceso | Documento interno del departamento | Sí | Sí |
| Prevención y promoción | | | | | |
| 13 | Centros de Intervención Temprana (CIT) | Programa | Modelo de gestión | Sí | Sí |
| 14 | Unidades móviles | Programa | Modelo de gestión | Sí | Sí |
| 15 | Academies de crianza | Programa | Marco referencial | Sí | No se observa |
| 16 | Adolescentes Madres | Programa | Modelo de gestión | Sí | Sí |
| 17 | Coordinación de Subsistemas locales de protección | Programa - proyectos | Marco referencial | Sí | No se observa |
| 18 | Gestión de Juntas de Protección | Programa - proyectos | Normativa | Sí | No se observa |
| 19 | Gestión de Consejos Participativos | Programa - proyectos | Borrador de reglamento | Sí | No se observa |

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Conceptualización de la gestión según la Administración | Documento de formulación | Cuenta con objetivo general | Cuenta con objetivos específicos |
|-------------------|--|---|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 20 | Gestión de Red Nacional de Adolescentes | Programa - proyectos | No se ha documentado | N/A | N/A |
| Protección | | | | | |
| 21 | Modalidad residencial en albergues institucionales. | Programa | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |
| 22 | Modalidad residencial con Sujetos Privados | Programa | Documento interno del departamento | Sí | Sí |
| 23 | Modalidad Acogimiento familiar - subvencionado a través de Oficinas Locales | Programa | Documento del programa | Sí | Sí |
| 24 | Modalidad Acogimiento familiar - Operado por Sujetos Privados | Programa | Documento del programa | Sí | Sí |
| 25 | Modalidad no residencial: Centros Infantiles de Atención y Desarrollo Integral CIDAI y Alianza con Gobiernos Locales | Programa | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |
| 26 | Modalidad no residencial: Centros de Atención Integral de Niños, Niñas y Adolescentes (CAINNA). | Programa | Documento interno del departamento | Sí | No se observa |

Fuente: Elaboración propia, con base en información validada por la Gerencia Técnica en el oficio PANI-GT-OF-00215-2023.

ANEXO 3

GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN RECOMENDACIÓN Y APROBACIÓN

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Consta la recomendación de la Gerencia Técnica | Consta la aprobación de Junta Directiva |
|--|---|--|---|
| Centro de Orientación e Información | | | |
| 1 | Enlace línea 9-1-1 | No | Sí ^{1/} |
| 2 | Línea telefónica gratuita 1147 para NNA | No | Sí ^{1/} |
| 3 | Línea Adolescente Madre | No | Sí ^{1/} |
| 4 | Whatsapp 8989-1147 | No | Sí ^{1/} |
| 5 | Red Social Facebook institucional | No | Sí ^{1/} |
| 6 | Atención directa al público | No | No |
| 7 | Atención de central telefónica | No | No |
| 8 | Atención de consultas y denuncias por Internet | No | No |
| Atención y defensa | | | |
| 9 | Recepción y atención de denuncias sobre presunta violación de derechos a NNA. | Sí | Sí |
| Atención y Respuesta Inmediata | | | |
| 10 | Atención de denuncias 24/7 los 365 días | Sí | Sí |
| Adopciones | | | |
| 11 | Protección familiar adoptiva nacional | No | No |
| 12 | Protección familiar adoptiva internacional | No | No |
| Prevención y promoción | | | |
| 13 | Centros de Intervención Temprana (CIT) | Sí | Sí |
| 14 | Unidades móviles | Sí | Sí |
| 15 | Academias de crianza | No | No |
| 16 | Adolescentes Madres | Sí | Sí |
| 17 | Coordinación de Subsistemas locales de protección | No | No |
| 18 | Gestión de Juntas de Protección | N/A | N/A ^{2/} |

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Consta la recomendación de la Gerencia Técnica | Consta la aprobación de Junta Directiva |
|-------------------|--|--|---|
| 19 | Gestión de Consejos Participativos | No | No |
| 20 | Gestión de Red Nacional de Adolescentes | N/A | N/A ^{3/} |
| Protección | | | |
| 21 | Modalidad residencial en albergues institucionales. | Sí | No |
| 22 | Modalidad residencial con Sujetos Privados | Sí | No |
| 23 | Modalidad Acogimiento familiar - subvencionado a través de Oficinas Locales | Sí | Sí |
| 24 | Modalidad Acogimiento familiar - Operado por Sujetos Privados | Sí | Sí |
| 25 | Modalidad no residencial: Centros Infantiles de Atención y Desarrollo Integral CIDAI y Alianza con Gobiernos Locales | Sí | No |
| 26 | Modalidad no residencial: Centros de Atención Integral de Niños, Niñas y Adolescentes (CAINNA). | Sí | No |

Fuente: Elaboración propia, con base en información validada por la Gerencia Técnica en el oficio PANI-GT-OF-00215-2023.

^{1/} La aprobación por parte de la Junta Directiva se dio mediante la aprobación de la adjudicación de las contrataciones respectivas. No se evidenció que la Gerencia Técnica haya recomendado o aprobado la formulación de las gestiones, previamente.

^{2/} Para el análisis, se consideró la formulación de la gestión expuesta en normativa cuya aprobación no es resorte de la Gerencia Técnica, ni la Junta Directiva.

^{3/} Esta gestión no ha sido documentada.

ANEXO 4

GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, QUE NO CUENTAN CON MECANISMOS DE GESTIÓN

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Observación |
|--|---|----------------------------------|
| Centro de Orientación e Información | | |
| 5 | Red Social Facebook institucional | N/A |
| 6 | Atención directa al público | N/A |
| 7 | Atención de central telefónica | N/A |
| 8 | Atención de consultas y denuncias por Internet | N/A |
| Prevención y promoción | | |
| 17 | Coordinación de Subsistemas locales de protección | En desarrollo |
| 18 | Gestión de Juntas de Protección | En desarrollo |
| 19 | Gestión de Consejos Participativos | En desarrollo |
| 20 | Gestión de Red Nacional de Adolescentes | En desarrollo |
| Protección | | |
| 21 | Modalidad residencial en albergues institucionales. | En desarrollo (fase consultiva). |

Fuente: Elaboración propia, con base en información validada por la Gerencia Técnica en el oficio PANI-GT-OF-00215-2023.

ANEXO 5

GESTIONES DE LA GERENCIA TÉCNICA, SEGÚN MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Mecanismo de rendición de cuentas | | | |
|--|---|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-------------------|
| | | Informes de gestión del Departamento | Seguimiento a indicador del PEI o POI | Informes a Gerencias | No se ha definido |
| Centro de Orientación e Información | | | | | |
| 1 | Enlace línea 9-1-1 | X | | | |
| 2 | Línea telefónica gratuita 1147 para NNA | X | | | |
| 3 | Línea Adolescente Madre | X | | | |
| 4 | Whatsapp 8989-1147 | X | | | |
| 5 | Red Social Facebook institucional | X | | | |
| 6 | Atención directa al público | X | | | |
| 7 | Atención de central telefónica | X | | | |
| 8 | Atención de consultas y denuncias por Internet | X | | | |
| Atención y defensa | | | | | |
| 9 | Recepción y atención de denuncias sobre presunta violación de derechos a NNA. | | X | X | |
| Atención y Respuesta Inmediata | | | | | |
| 10 | Atención de denuncias 24/7 los 365 días | | X | | |
| Adopciones | | | | | |
| 11 | Protección familiar adoptiva nacional | | X | | |
| 12 | Protección familiar adoptiva internacional | | X | | |
| Prevención y promoción | | | | | |
| 13 | Centros de Intervención Temprana (CIT) | | X | X | |
| 14 | Unidades móviles | | X | X | |
| 15 | Academias de crianza | | X | | |
| 16 | Adolescentes Madres | | X | X | |

| No. | Departamento y nombre del programa o proceso | Mecanismo de rendición de cuentas | | | |
|-------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-------------------|
| | | Informes de gestión del Departamento | Seguimiento a indicador del PEI o POI | Informes a Gerencias | No se ha definido |
| 17 | Coordinación de Subsistemas locales de protección | | | | X |
| 18 | Gestión de Juntas de Protección | | X | X | |
| 19 | Gestión de Consejos Participativos | | | X ^{1/} | |
| 20 | Gestión de Red Nacional de Adolescentes | | | | X |
| Protección | | | | | |
| 21 | Modalidad residencial en albergues institucionales. | | X | | |
| 22 | Modalidad residencial con Sujetos Privados | | X | | |
| 23 | Modalidad Acogimiento familiar - subvencionado a través de Oficinas Locales | | X | | |
| 24 | Modalidad Acogimiento familiar - Operado por Sujetos Privados | | X | | |
| 25 | Modalidad no residencial: Centros Infantiles de Atención y Desarrollo Integral CIDAÍ y Alianza con Gobiernos Locales | | X | | |
| 26 | Modalidad no residencial: Centros de Atención Integral de Niños, Niñas y Adolescentes (CAINNA). | | | | X |

^{1/} En este caso, los Consejos Participativos remiten informes de la gestión de su Directorio, a las personas integrantes del Consejo Participativo y a la Junta de Protección de la Niñez y Adolescencia, de la localidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en información validada por la Gerencia Técnica en el oficio PANI-GT-OF-00215-2023.