



INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL CONSEJO NACIONAL DE CONCESIONES (CNC)

20 de setiembre de 2023

Informe N.º DFOE-CIU-IAD-00003-2023

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Área de Fiscalización para el Desarrollo de las Ciudades
Auditoría de Carácter Especial- Compromiso de informe directo
Contraloría General de la República

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	3
1. INTRODUCCIÓN	5
ORIGEN DE LA AUDITORÍA	5
OBJETIVO GENERAL	5
ALCANCE	6
CRITERIOS DE AUDITORÍA	6
METODOLOGÍA APLICADA	6
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO	6
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	9
SIGLAS Y ABREVIATURAS	9
2. RESULTADOS	9
ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO RAZONABLE DE LA NORMATIVA Y BUENAS PRÁCTICAS DEL ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL CNC	10
GOBERNANZA INSTITUCIONAL	10
PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS	13
PRESUPUESTO PARA RESULTADOS	15
GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES	18
GESTIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS	20
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	22
3. CONCLUSIÓN	24
4. DISPOSICIONES	25

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría tuvo como fin determinar si la gestión realizada por el Consejo Nacional de Concesiones (CNC) para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque para resultados de conformidad con lo dispuesto en el marco normativo y las sanas prácticas aplicables. El período evaluado comprendió del 1 de enero de 2021 al 31 de marzo de 2023.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) pretende orientar a las instituciones públicas hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para la administración, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos.

En el caso del CNC esto resulta relevante considerando que la misión del Consejo consiste en propiciar el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos con el propósito de impactar positivamente en la economía nacional y la calidad de vida de los habitantes del país.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

La Contraloría General determinó que la gestión institucional del CNC, cuenta con un nivel muy bajo de cumplimiento del marco normativo y de las sanas prácticas aplicables a la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

En cuanto a Gobernanza, el CNC carece de políticas de buen gobierno que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros. A nivel institucional, se carece de un sistema de valoración de riesgos; de manuales de procedimientos para los distintos procesos técnicos y administrativos; y se destacan problemas en la estabilidad del personal que posibilite cumplir a cabalidad y de forma oportuna con sus funciones, al contar con áreas unipersonales y una alta rotación del personal.

En cuanto a la planificación por resultados, el CNC elabora el plan operativo institucional (POI) de conformidad con la normativa aplicable y guarda coherencia con los anteproyectos de presupuesto y su vinculación con la planificación estratégica institucional. Si bien el CNC cuenta con un plan estratégico para el período 2020-2025, en el que se definen elementos como misión, visión, estrategia institucional, metas y resultados, no se incorporan indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos; además no se encuentra actualizado, por cuanto se mantienen iniciativas que ya fueron archivadas o que se desarrollaron bajo otros esquemas distintos al de la concesión.

Con respecto al presupuesto institucional, se determinó que el anteproyecto de presupuesto que se le presenta al MOPT sigue los lineamientos emitidos al efecto, se vincula con el POI y se emiten informes mensuales sobre la ejecución presupuestaria. Sin embargo, en el presupuesto

institucional no se han llegado a incorporar los recursos que provienen del canon de la fase de explotación de la Terminal de Contenedores de Moín (TCM), que deben ser utilizados en labores de control y fiscalización de dicho proyecto, según lo estipula el respectivo contrato de concesión; algunos gastos se han realizado con cargo al presupuesto institucional. Dichos recursos alcanzan la suma de \$4.792.645,57 y están depositados en cuentas de la Tesorería Nacional a nombre del CNC.

Con respecto a la gestión financiera, la ausencia de manuales de procedimientos, valoración de riesgos, y la constante rotación de personal deriva en que no haya una adecuada segregación de funciones y atrasos en la presentación y disposición de la información financiera.

En cuanto a la gestión de programas y proyectos, el CNC no cuenta con criterios de control de calidad e indicadores de eficiencia y eficacia, lo que dificulta medir el cumplimiento de los objetivos, los efectos e impactos que buscan tales proyectos.

Finalmente, la ausencia de indicadores y criterios de calidad señalados en el párrafo anterior también afecta el componente de seguimiento y evaluación. Aparte de lo indicado, el CNC carece de una herramienta que facilite el control de la verificación contractual de los proyectos; no tiene como costumbre documentar las reuniones de seguimiento que permita la trazabilidad de las acciones ejecutadas y pendientes; ni se tiene la práctica de documentar las experiencias y lecciones aprendidas, que le permita obtener retroalimentación y emprender acciones dirigidas a maximizar el uso de sus resultados y garantizar un uso óptimo de los recursos en cada proyecto y en la gestión en general del CNC.

¿QUÉ SIGUE?

Se giran disposiciones a la Secretaría Técnica para que se elaboren políticas de Gobierno Corporativo, una estrategia institucional para implementar el Modelo de Gestión para Resultados (GpRD), evaluar y actualizar el PEI, así como elaborar e implementar un Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, y se sometan a la aprobación del Consejo Directivo.

Además, se dispone desarrollar e implementar un sistema de costeo que permita identificar todos los costos asociados a los procesos de fiscalización y control dentro de la fase de explotación del contrato de la TCM; así como establecer una estrategia para que los costos cuantificados desde la orden de inicio de la fase de explotación hasta la fecha sean resarcidos con la fuente de ingresos que contractualmente corresponda.

También, se dispone elaborar manuales de procedimientos para los procesos de Gestión Financiera y Adquisiciones, Gestión de Programas y Proyectos, y Seguimiento y Evaluación; y una herramienta que permita el seguimiento y evaluación de cada uno de los proyectos en ejecución.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES**

**INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL
SOBRE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS
EN EL CONSEJO NACIONAL DE CONCESIONES (CNC)**

1 INTRODUCCIÓN

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1 La auditoría se realizó con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; 17, 21 y 37 de su Ley Orgánica N.º 7428 y en cumplimiento del Plan Anual Operativo del Área de Fiscalización para el Desarrollo de las Ciudades de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE).
- 1.2 El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo del Sector Público (GpRD) está orientado a la generación de valor público, mediante la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de la población, en procura de una mejor calidad de vida. Lo anterior considerando cinco pilares fundamentales: Planificación, Presupuesto, Gestión Financiera y Adquisiciones, Gestión de Proyectos, y Seguimiento y Evaluación. Este enfoque 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; aunado a que tiene su sustento en normas y principios constitucionales como evaluación de resultados y rendición de cuentas del artículo 11 de la Constitución Política.
- 1.3 Por su parte, considerando que la misión del Consejo Nacional de Concesiones (CNC) consiste en propiciar el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos con el propósito de impactar positivamente en la economía nacional y la calidad de vida de los habitantes del país, resulta imperante la aplicación de la GpRD. Por ello, la Contraloría General consideró relevante realizar la auditoría en esta temática con el fin de conocer el grado de implementación en la gestión que realiza el Consejo.

OBJETIVO GENERAL

- 1.4 Determinar si las funciones que ejecuta el CNC se realizan bajo el enfoque de gestión para resultados conforme lo dispuesto en el marco normativo y sanas prácticas aplicables.

ALCANCE

- 1.5 Se verificó el cumplimiento de los principios y criterios de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, de acuerdo con los pilares que lo fundamentan, aplicados a la gestión del Consejo Nacional de Concesiones para el período comprendido entre el 1 de enero de 2021 al 31 de marzo de 2023, extendiéndose en los casos que se consideró pertinente.

CRITERIOS DE AUDITORÍA

- 1.6 Los criterios de auditoría considerados fueron presentados en reunión del 11 de mayo de 2023 y comunicados formalmente mediante el oficio N.º DFOE-CIU-0203 (06293) del 18 de mayo de 2023, dirigido a la Máster Dahianna Marín Chacón, en su calidad de Secretaria Técnica del CNC.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.7 La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría vigente establecido por la DFOE. La metodología de fiscalización comprendió el análisis de la información suministrada mediante entrevistas y/o solicitudes de información efectuadas a las diferentes instancias del CNC.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

- 1.8 El CNC fue creado mediante la Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos, N.º 7762, como órgano con desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), con personalidad jurídica instrumental para los efectos de administrar el Fondo Nacional de Concesiones, así como para concertar los convenios y contratos necesarios para cumplir sus funciones.
- 1.9 Además, su accionar se fundamenta en el Reglamento general de concesión de obras públicas con servicios públicos, Decreto N.º 27098-MOPT y en el Reglamento de los proyectos de iniciativa privada de concesión de obra pública o de concesión de obra pública con servicio público, Decreto N.º 31836-MOPT y sus respectivas reformas.
- 1.10 En el cumplimiento de sus objetivos, el CNC puede administrar los contratos de los proyectos de concesión de obra pública, los cuales según se detalla en el artículo 1 de la citada Ley N.º 7762, pueden ser gestionados bajo las siguientes tres modalidades: Concesión de obra pública, Concesión de obra con servicio público y Optimización de activos de infraestructura.
- 1.11 La estructura organizacional del CNC se conforma de un Consejo de Administración como jerarca institucional, una Secretaría Técnica como el superior administrativo, unidades administrativas que dan soporte a los distintos procesos; y los órganos de fiscalización y control (Auditoría Interna y Órgano Fiscalizador).
- 1.12 La función sustantiva está a cargo de tres áreas técnicas, a saber: 1) Gestión de Iniciativas, encargada del cumplimiento de la promoción y pre-inversión de iniciativas públicas y privadas de proyectos de concesión de obras y servicios públicos hasta el nivel

de prefactibilidad; 2) Proyectos en Desarrollo, encargada del desarrollo de los proyectos de concesión de obras y servicios públicos en la gestión de los estudios de factibilidad, cartel, análisis de ofertas, adjudicación, formalización del contrato; y 3) Proyectos en Marcha, cuyo fin es garantizar que los proyectos de obras concesionados se ejecuten y exploten de conformidad con lo establecido en los contratos de concesión y la legislación vigente.

- 1.13 A la fecha, el CNC cuenta con los siguientes proyectos en marcha: Ampliación de la Ruta Nacional 27 Corredor San José-Caldera, Terminal de Contenedores de Moín, Aeropuerto Internacional Daniel Oduber y Corredor Vial Ruta Nacional 27 San José-Caldera. Cada proyecto cuenta con una gerencia de proyecto, que es la responsable de velar por lo acordado en el contrato por parte del concesionario. Para cubrir los gastos asociados a las funciones de control, supervisión e inspección en los que incurra la administración concedente en la ejecución de los contratos, el concesionario con fundamento en lo establecido en la Ley de Concesiones y lo establecido en los documentos contractuales, deberá cancelar un canon de fiscalización, fijado con criterios de servicio al costo.
- 1.14 Por otra parte, al Consejo le aplican las restricciones establecidas en el Título IV denominado Responsabilidad Fiscal de la Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.º 9635, por lo que debe ajustar el crecimiento del gasto a las tasas definidas por el Ministerio de Hacienda cada año y los recursos que le asigne el MOPT. Además, desde el año 2021, el CNC forma parte de la estructura programática del MOPT por lo que su anteproyecto de presupuesto institucional debe ser sometido a aprobación de este Ministerio para ser incorporado en el Proyecto de Presupuesto de la República para la aprobación final de la Asamblea Legislativa.¹
- 1.15 Ahora bien, el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo del Sector Público (GpRD) está orientado a que las instituciones generen valor público para la población meta a la que se dirigen sus acciones, mediante la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de los beneficiarios, por medio de la provisión de bienes y servicios oportunos en procura de una mejor calidad de vida.
- 1.16 En ese sentido, la GpRD se impulsa mediante la aplicación de los principios constitucionales de evaluación de resultados y rendición de cuentas del artículo 11 de la Constitución Política, así como de la Ley de Administración Financiera y de Presupuestos Públicos, N.º 8131 (artículos 55 y 56) y la Directriz Ejecutiva N.º 093-P, “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)”², la cual establece el modelo de la gestión pública en concordancia con los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda. Este modelo considera cinco pilares fundamentales como se muestra en la figura N.º 1 y que se describen de seguido.

¹ Ley N.º 9524 Ley de Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central.

² Publicada el 30 de octubre de 2017.

Figura N.º 1 Pilares que conforman la Gestión para Resultados en el Desarrollo



Fuente: Elaboración CGR

- 1.17 Planificación para resultados: procura articular la planificación de corto, mediano y largo plazo, los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de la población objetivo.
- 1.18 Presupuesto por resultados: integra cada uno de los procesos que conforman el presupuesto (formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros) con una vinculación total con la planificación institucional.
- 1.19 Gestión financiera y adquisiciones: requiere interrelacionar los sistemas de contabilidad, presupuesto, administración tributaria, tesorería y crédito público, para aplicarlos en los objetivos y metas de la forma más eficaz y eficiente posible, y para la gestión de las adquisiciones se procura que los bienes se obtengan de forma oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia.
- 1.20 Gestión de programas y proyectos: Es el centro de la creación del valor público y de la GpRD, ya que busca el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo a través de la ejecución de programas y proyectos alineados con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación, que generen los productos, efectos e impactos previstos en un plazo definido.
- 1.21 Seguimiento y evaluación: Tiene como objetivo reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.
- 1.22 Adicionalmente, la Contraloría General consideró la gobernanza institucional como parte de la revisión, lo cual es relevante, por cuanto visibiliza la forma en que el máximo jerarca asigna la autoridad y propicia un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, en procura de una efectiva toma de decisiones.³

³ Informe de Seguimiento de la Gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses. DFOE-EC-SGP-00001-2019.

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1.23 La comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones derivados de la auditoría a la que se hace alusión en el presente informe, se efectuó de forma virtual el 06 de setiembre de 2023, con la participación de los siguientes funcionarios: señora Dahianna Marín Chacón, Secretaria Técnica; señora Jéssica Chavarría Sánchez, Asesora Secretaria Técnica; señor Pablo Solano Tenorio, Asesor Secretaria Técnica; señora Sidney Castellón Camacho, Jefe Órgano Fiscalizador, y señor Oscar Vargas Murillo, Auditor Interno.

1.24 La remisión del borrador respectivo se realizó mediante oficio N.º DFOE-CIU-410 (12038) del 06 de setiembre dirigido a la señora Dahianna Marín Chacón, Secretaria Técnica del CNC.

1.25 El CNC remitió el oficio N.º CNC-ST-OF-0278-2023 del 18 de setiembre de 2023, en el que se acepta el contenido del borrador del informe, sin observaciones o comentarios adicionales sobre el particular.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

1.26 A continuación se indican las siglas y abreviaturas utilizadas en el presente informe.

Siglas / Abreviaturas	Significado
CGR	Contraloría General de la República
CNC	Consejo Nacional de Concesiones
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
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
NCISP	Normas de Control Interno para el Sector Público
NTPP	Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE
SCI	Sistema de Control Interno
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

2 RESULTADOS

ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO RAZONABLE DE LA NORMATIVA Y BUENAS PRÁCTICAS DEL ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL CNC

- 2.1 La gestión institucional del CNC no se ejecuta bajo el enfoque de gestión para resultados, que le permita obtener una visión integral sistémica, mejorar su desempeño y generar valor público, aplicando de forma articulada los cinco pilares de la GpRD señalados anteriormente. Además, se carece de elementos básicos, necesarios para el control y fortalecimiento de dichos pilares, así como de mecanismos de gobernanza para su aplicación; y no se cuenta con normativa y principios que permitan tomar decisiones basadas en un comportamiento ético, aspectos que serán comentados más adelante.
- 2.2 Asimismo, se determinó que se desconoce a nivel institucional sobre la normativa referida a la GpRD, emitida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda⁴, cuyo fin es establecer el marco orientador común e integral de la gestión pública basado en el modelo de GpRD, y de que este sea adoptado por el sector público costarricense. Igualmente se carece de un marco de gestión para resultados propio.
- 2.3 Cabe indicar que el CNC considera algunas prácticas generales de control en sus funciones, pero no se asocian completamente a una gestión para resultados en cada uno de los pilares que la integran.

GOBERNANZA INSTITUCIONAL

- 2.4 La gobernanza institucional contempla la forma en que el máximo jerarca promueve un comportamiento ético, el respeto a la legalidad, asigna la autoridad y propicia un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, en procura de una efectiva toma de decisiones, con un enfoque en la gestión para resultados. Lo anterior, mediante la definición de normas, principios y mecanismos que promuevan la gobernanza.⁵
- 2.5 En ese sentido, en la auditoría se determinó que el CNC no cuenta con un órgano de dirección de gobierno corporativo, que incluya políticas para su funcionamiento, y que cuente con la conformación de comités o comisiones técnicas (como buena práctica) que lo apoyen en materias tales como riesgos, control interno, tecnologías de información, planeamiento estratégico; ni se cuenta con la designación de responsables para la definición y promoción de prácticas de buen gobierno corporativo.

⁴ Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica Emitida en julio del 2016 y Directriz 093-P publicada en la Gaceta 236 del 06 de diciembre de 2017.

⁵ Informe de Seguimiento de la Gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses. DFOE-EC-SGP-00001-2019.

Figura N.º 2



Fuente: Elaboración CGR

- 2.6 Aunado a lo anterior, se destacan problemas en la estabilidad del personal que posibilite cumplir a cabalidad y de forma oportuna con las labores técnicas y administrativas del CNC; ello por cuanto se cuenta con alta rotación de funcionarios en distintos puestos de dirección, tales como la Proveeduría, Planificación Institucional, Recursos Humanos, Área Administrativa-Financiera, Área de Gestión de Iniciativas y Área de Proyectos en Marcha, ello aunado a que algunas de las unidades son unipersonales.
- 2.7 Por otra parte, de la revisión de las actas del Consejo Directivo correspondiente al período que va del 1 de enero de 2021 al 31 de marzo de 2023, se determinó la ausencia reiterada en las sesiones de los siguientes miembros: Ministro de Hacienda 38 veces; Ministro de Planificación y Política Económica 18 veces; y el Presidente del Banco Central de Costa Rica 25 veces.
- 2.8 En cuanto a los valores éticos que deben observar los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, debe señalarse que el CNC no cuenta con un código de ética. Al respecto, la administración del CNC manifestó que al ser un órgano desconcentrado del MOPT, se rige por el código de ética de ese Ministerio.⁶ No obstante, no se evidenció que dicho código sea de aplicación para los Consejos adscritos al Ministerio ni que fuera adoptado formalmente por el CNC.
- 2.9 Igualmente, el CNC adolece de un programa de capacitación institucional tanto en las áreas sustantivas como administrativas, derivando en una falta de fortalecimiento de capacidades y/o destrezas del personal, que permita afianzar las competencias del recurso humano.

⁶ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

- 2.10 De la misma manera, el CNC carece de procedimientos formalmente establecidos que guíen el accionar y consideren las actividades de control necesarias en cada proceso asociado a labores tanto técnicas como administrativas. Al respecto, el CNC señaló que en el año 2022 se realizó una contratación administrativa para la elaboración de dichos procedimientos, y a la fecha están en un proceso de revisión de los resultados de esa contratación.
- 2.11 El debilitamiento de control interno que se evidencia en lo indicado en los párrafos anteriores, vulnera lo estipulado en la Ley General de Control Interno N.º 8292, así el artículo 10 establece como parte de las responsabilidades del jerarca y titulares subordinados, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno (SCI) institucional.
- 2.12 A su vez, las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) refieren a la importancia del gobierno corporativo, como parte del Sistema de Control Interno (SCI). En ese sentido, la norma 1.8 establece que el SCI “debe contribuir al desempeño eficaz y eficiente de las actividades relacionadas con el gobierno corporativo, considerando las normas, prácticas y procedimientos de conformidad con las cuales la institución es dirigida y controlada, así como la regulación de las relaciones”.
- 2.13 Con respecto a los valores éticos, el artículo 13 de la citada Ley N.º 8292 dispone como deber de los jefes y titulares subordinados: "Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios". Además, la norma 2.3 de las NCISP, establece que el jerarca y los titulares subordinados deben propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión ética de la institución.
- 2.14 En cuanto a la ausencia de procedimientos, la norma 4.1 de las NCISP y el artículo 15 de la Ley N.º 8292 establecen como deberes del jerarca y de los titulares subordinados, documentar, mantener actualizados y divulgar, las políticas, normas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del SCI institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados en el desempeño de sus funciones. Para ello, se deben definir las actividades relacionadas con la autoridad y responsabilidad de los funcionarios que autorizan operaciones, el diseño y uso de documentos y registros.
- 2.15 En relación con la participación de los miembros del Consejo Directivo en las sesiones correspondientes, se debe tener presente que el artículo 8 de la Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos N.º 7762, establece como parte de las atribuciones del Consejo las siguientes: velar por la transparencia, oportunidad y legalidad de los actos y procedimientos administrativos que realice la Secretaría Técnica, y que ésta ejerza las funciones de inspección y control de las concesiones otorgadas, así como tomar decisiones sobre los proyectos a ser concesionados, por ejemplo aprobar el cartel de licitación y adjudicar las respectivas concesiones.

- 2.16 Lo expuesto en párrafos anteriores obedece a una falta de compromiso de la alta administración para promover prácticas de Gobierno Corporativo. Además no ha existido una cultura institucional orientada al control, a la gestión por resultados y al riesgo que permita mejorar desde el liderazgo institucional, el desempeño institucional, la administración de los recursos y la implementación de actividades de control elementales y suficientes.
- 2.17 En ese sentido, la Secretaría Técnica manifestó que está trabajando en una propuesta de reorganización que considera la revisión, análisis, y actualización de los procesos, productos y procedimientos del CNC, así como las funciones de las dependencias, apoyándose en una contratación reducida⁷.
- 2.18 Adicionalmente, todo lo antes señalado pone de manifiesto que el debilitamiento del sistema de control interno y la carencia de prácticas de gobierno corporativo dificulta que el CNC provea mecanismos que aseguren una correcta gestión de resultados y se brinde un servicio público eficiente, asegurando la transparencia en sus operaciones.
- 2.19 La ausencia de mecanismos para una gestión ética institucional incrementa el riesgo de que los funcionarios del CNC no desempeñen sus labores en línea con los valores y los principios éticos que rigen el accionar del CNC, y que no se utilicen en forma racional y responsable los recursos públicos.
- 2.20 También las ausencias recurrentes de algunos miembros del órgano superior, quienes tienen la responsabilidad del control estratégico y político del CNC, puede conllevar a la falta de quórum, y como resultado, la imposibilidad de tomar decisiones importantes para el CNC, tales como la aprobación y seguimiento de proyectos, temas relevantes administrativos como el presupuesto institucional y el fortalecimiento del recurso humano. Además, puede resultar en que no se estén teniendo en cuenta todas las perspectivas relevantes y de forma consensuada para la toma de decisiones; en la supervisión insuficiente y en la incapacidad para corregir problemas de forma oportuna.

PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS

- 2.21 El CNC elabora los planes operativos institucionales anualmente, en coordinación y aprobación de la Secretaría de Planificación Sectorial del MOPT, el Sistema Nacional de Inversión Pública y con los requisitos que establece el MIDEPLAN, los cuales tienen coherencia con los anteproyectos de presupuesto y su vinculación con la planificación estratégica institucional. Sin embargo, se determinaron debilidades que no se ajustan a un enfoque de planificación para resultados.
- 2.22 En ese sentido, se evidenció que, si bien el CNC cuenta con un plan estratégico para el período 2020-2025, elaborado con la participación de la Secretaría Técnica, Unidad de Planificación Institucional, Consejo Directivo, jefes de las áreas sustantivas y de apoyo, en el cual se definen elementos como misión, visión, estrategia institucional, metas y resultados, no se incorporan indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.⁸

⁷ Oficio CNC-ST-0239-2023 del 16 de agosto de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

⁸ Aprobado por el Consejo Directivo en la sesión 020-2019 del 12 de setiembre de 2019.

- 2.23 No se obtuvo evidencia de que el Plan Estratégico Institucional (PEI) se actualice como parte de una revisión periódica; es así como se observa que hay iniciativas que se incluyeron en el PEI, otras que no finalizaron los procesos establecidos por el CNC y se archivaron; y otras fueron desarrolladas bajo esquemas distintos a la concesión. En el plan se hizo referencia a que se cuenta con once iniciativas de concesión como parte de las metas de la cartera de proyectos; no obstante, únicamente cinco detallan avances en su desarrollo. El CNC señaló que actualmente están en un proceso de análisis y revisión del PEI.⁹
- 2.24 Por otra parte, el CNC no cuenta con un Sistema de Valoración y Gestión de Riesgos Institucional (SEVRI), el cual debe sustentarse en un proceso de planificación y a su vez ser un insumo para retroalimentar dicho proceso, tal como se establece en las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.
- 2.25 Las orientaciones dadas por MIDEPLAN¹⁰ señalan que para la formulación, definición y seguimiento del plan estratégico institucional, se debe tomar en consideración el compromiso de la jerarquía institucional, que demuestre la necesidad de avanzar en conjunto mediante el liderazgo, el trabajo en equipo y la orientación política, para que todos los niveles involucrados muestren compromiso por la sostenibilidad, el cumplimiento de plazos y la garantía de los recursos necesarios.
- 2.26 A su vez, los Lineamientos Técnicos del MIDEPLAN¹¹ consideran que la programación institucional requiere que se establezcan objetivos estratégicos e indicadores con metas pertinentes y confiables, que permitan medir la producción de bienes y servicios y que puedan ser monitoreados y evaluados a partir de los resultados que la ciudadanía espera de su ejecución. Además en los artículos 7 y 9 de dichos lineamientos se estipula que es fundamental mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional bajo el enfoque de GpRD, y que se deben desarrollar indicadores de desempeño para los productos, de manera que a nivel institucional se cuente con las diferentes medidas de desempeño (eficacia, eficiencia, economía y calidad).
- 2.27 En cuanto a la valoración del riesgo y gestión institucional, la norma 3.3 de las NCISP establece que la valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.
- 2.28 La citada norma también señala que los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

⁹ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

¹⁰ Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del plan estratégico institucional (PEI) 2018 MIDEPLAN.

¹¹ Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2021.

- 2.29 Lo indicado en párrafos anteriores obedece a una falta de cultura orientada al control interno y a la gestión enfocada en riesgos y en resultados; ello vinculado a que el CNC carece de lineamientos o políticas institucionales para la formulación y seguimiento del plan estratégico, pues si bien se indica que se basan en la normativa que emite el MIDEPLAN, esta contiene elementos de aplicación general para las entidades públicas.
- 2.30 Además, según señaló el CNC, estas situaciones se presentan porque la Unidad de Planificación es unipersonal, lo cual se convierte en una limitación para desarrollar todas las funciones y competencias respectivas. Sobre la gestión de los riesgos, manifestó que se están haciendo diligencias para implementar el SEVRI.¹²
- 2.31 Las debilidades expuestas en la planificación estratégica no propician que el Consejo busque la generación de un mayor valor público a la ciudadanía. Asimismo, se podrían presentar riesgos en cuanto a una asignación poco eficiente de los recursos, dificultad en la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos que coadyuven a la toma de decisiones; todo lo cual puede minar la confianza de los ciudadanos.

PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

- 2.32 La Presupuestación para Resultados consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación.
- 2.33 El CNC, como programa presupuestario del MOPT, elabora el anteproyecto de presupuesto anual con base en los lineamientos de formulación presupuestaria que emite el Ministerio de Hacienda, y conforme a las limitaciones de gasto establecidas cada año; el cual es aprobado por el Consejo Directivo. La estimación de recursos se vincula con el respectivo plan operativo institucional; y se emiten informes mensuales y semestrales sobre la ejecución presupuestaria, que son del conocimiento del órgano colegiado.
- 2.34 En relación con los recursos que provienen del canon de la fase de explotación para ser utilizados en labores de control y fiscalización, de acuerdo con el “Contrato de Concesión de Obra Pública con Servicio Público para el Diseño, Financiamiento, Construcción, Explotación y Mantenimiento de la Terminal de Contenedores de Moín (TCM)”, no se incorporaron en el presupuesto institucional para cada uno de los períodos que van del 2019 al 2022, y por lo tanto, no se aplicaron para el fin dispuesto. Dichos recursos, que alcanzan la suma de \$4.792.645,57 están depositados en cuentas de la Tesorería Nacional a nombre del CNC y no han sido ejecutados desde que inició la etapa de explotación.
- 2.35 En ese sentido, la cláusula 11.14.1 del citado contrato de concesión, especifica que la administración concedente debe elaborar un presupuesto de los gastos administrativos, equipos y servicios previstos para la fiscalización del contrato; y en caso de excedentes le serán reintegrados al concesionario en forma anual.
- 2.36 Es pertinente indicar que como parte de las negociaciones contractuales, desde el año 2016, el concesionario del proyecto mediante el oficio 2016-DIR-502 externó su decisión

¹² Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

para que no se devolvieran los excedentes que pudieran resultar del uso del canon.¹³ En lo que interesa, manifestó:

... de igual forma lo hará para el canon previsto para la fase de explotación y para las etapas constructivas subsiguientes, sin pretender devoluciones de los fondos que por cualquier motivo lleguen a estar pendientes de ejecución por parte de la Administración Concedente por ser esas las instrucciones giradas en el Fideicomiso de Administración de los Cánones de Fiscalización...// Por lo tanto, esos fondos en su totalidad, pasan a la esfera de propiedad de la Administración Concedente, para que sean aplicados a las tareas de fiscalización estipuladas en el Contrato de Concesión.

2.37 La Secretaría Técnica señaló que el Área Administrativa-Financiera no cuenta con herramientas para realizar la asignación de forma separada, de los costos incurridos para sufragar las labores de control y fiscalización relativos al proyecto de la TCM, e incluirlos de esa forma en los presupuestos de los años 2019 a 2023. En su defecto, se sufragó con recursos propios los gastos ejecutados tanto del Órgano Fiscalizador como de la unidad ejecutora de la Terminal de Contenedores de Moín y personal de apoyo¹⁴, con el fin de darle continuidad a las operaciones.¹⁵

2.38 Además, en cuanto a los recursos que se encuentran en la Tesorería Nacional, producto del referido canon, esa Secretaría manifestó lo siguiente:

*...la Dirección Administrativa-Financiera (AFF), no posee cuantificado el monto a reintegrar de los cánones de fiscalización no ejecutados por la Administración Concedente, de los años 2019, 2020 y 2021, ya que únicamente se lleva el proceso presupuestario institucional ordinario, según los lineamientos del Ministerio de Hacienda, y los requerimientos presentados por cada Área Ejecutora del CNC, para hacer frente al cumplimiento de sus funciones.// Al respecto, la Unidad financiero Contable (UFC) del CNC, debe realizar el análisis respectivo, una vez que llegue la información de parte de la Gerencia de la TCM, a fin de proceder con la liquidación por los años respectivos; a fin de estimar el monto que se le debe devolver al concesionario y tramitar con esta Secretaría Técnica la resolución correspondiente, para hacer el depósito y evitar retenciones indebidas de recursos. **Este cálculo e informe se espera tener dentro del mes de agosto de 2023.***

2.39 Cabe indicar que la Secretaría Técnica señaló que a partir del mes de abril de 2023, se han realizado reuniones con el Ministerio de Hacienda con el fin de contar con recursos adicionales provenientes del Fondo Nacional de Concesiones; así como para incluir en el presupuesto institucional del 2024 los recursos que se requieren para la operación de la unidad ejecutora de la Terminal de Contenedores de Moín¹⁶ considerando el inconveniente de las restricciones presupuestarias conforme lo establecido en el artículo

¹³ Del 24 de noviembre del 2016.

¹⁴ Los gastos se refieren a pago de salarios, viáticos, servicios de transporte, materiales, entre otros.

¹⁵ Oficio CNC-ST-0232-2023 del 11 de agosto de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

¹⁶ Oficio CNC-ST-0232-2023 del 11 de agosto de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

26 del Reglamento al título IV de la Ley N.º 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República. No obstante, no se aportó evidencia de oficios o comunicaciones formales que apoyen dichas gestiones, ni de decisiones tomadas al respecto.

- 2.40 De lo expuesto por la administración, el CNC refiere a la necesidad de estimación de un monto por devolver al concesionario; no obstante, esa afirmación se hace sin que se haya cuantificado el monto total que corresponde a los costos de las actividades de fiscalización y control de la TCM, ni el eventual remanente.
- 2.41 Pero además, el CNC no hace referencia al análisis y posición en relación con lo señalado por el concesionario en el oficio 2016-DIR-502 sobre recursos del canon y que fue referido anteriormente. Adicionalmente, debe considerarse en dicho análisis los recursos que fueron cargados al presupuesto de la República para ser resarcidos, ya que se ejecutaron sin observar la correcta fuente de ingresos.
- 2.42 Lo anterior debe ser abordado por el CNC desde la responsabilidad y obligación que atañe a todos los funcionarios públicos, en procura de una gestión de los recursos que garantice la protección de la Hacienda Pública y el cumplimiento de la finalidad propuesta por el propio legislador al establecer una fuente de financiamiento que garantizara una gestión y ejecución razonable de la importante labor de operación, supervisión y control de las concesiones a cargo del CNC, particularmente en este caso de la TCM siendo una de las mayores inversiones de infraestructura pública existente en el país.
- 2.43 La actuación pasiva de la administración del CNC contraviene la aplicación de los principios presupuestarios de universalidad, programación, especificación, anualidad y sostenibilidad¹⁷; ello adicional a la consideración de la disyuntiva de efectuar gestiones para un eventual reintegro de sumas al concesionario sin que se haya ejecutado un uso prioritario de la fuente de recursos establecida contractualmente para cubrir los gastos de control y fiscalización.
- 2.44 Sobre el particular se debe observar lo establecido en el artículo 3 de la Ley contra el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Ley N.º 8422, a saber:
- Artículo 3º-Deber de probidad. El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.*
- 2.45 Por otra parte, la norma 2.2.2 de las NTPP establece que el presupuesto institucional debe ser un instrumento al servicio de las instituciones que les permita gestionar de una forma eficaz, eficiente y económica la prestación de los bienes y servicios públicos. Además, según la norma 2.2.3, el Principio del presupuesto como instrumento para la medición de resultados, dispone que este debe contener los elementos y criterios necesarios para medir los resultados relacionados con su ejecución, basándose en

¹⁷ Norma técnica 2.2.3 Principios presupuestarios, NTPP.

criterios funcionales que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas y la planificación anual, así como la incidencia y el impacto económico-financiero de la ejecución del plan.

- 2.46 Lo expuesto obedece a que el presupuesto no se ha concebido como un instrumento para medir resultados; así en el caso del canon proveniente de la TCM, no se ha dado el debido seguimiento para cumplir con la asignación de gastos requerida de conformidad con el contrato de concesión, ni la respectiva distribución anual en el presupuesto institucional, en congruencia con el origen y uso de los recursos específicos.
- 2.47 La inacción de la administración del CNC no solo dificulta las labores de operación, supervisión, fiscalización y control al no utilizarse los recursos procedentes del canon en comentario para cubrir los gastos derivados de esas labores, sino que dichos gastos fueron cubiertos con recursos del presupuesto institucional o de otras fuentes, en detrimento de obligaciones que pudieron ser atendidas con dicho presupuesto, así como de contar con unidades fortalecidas que garanticen una operación y control razonable.

GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES

- 2.48 La gestión financiera se conceptualiza como “el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible”.¹⁸
- 2.49 Al respecto, se determinaron debilidades en la gestión financiera del CNC como ausencia de procedimientos actualizados y aprobados para las distintas actividades relacionadas con esa gestión, tema reiterado en los distintos pilares que componen la GpRD. Asimismo, no se da mantenimiento oportuno al sistema de información financiera del CNC, y no se realiza una valoración de riesgos relativa a la gestión financiera.
- 2.50 También, se determinaron debilidades en las unidades que ejecutan procesos financieros debido a cambios constantes del personal por distintos motivos tales como: recargo de funciones, préstamo de personal entre instituciones (MOPT-CONAVI), rotación en diferentes áreas; ocasionando además la falta de una adecuada segregación de funciones.
- 2.51 Lo anterior conlleva a que se presenten atrasos en la remisión de la información financiera; así por ejemplo, el último estado financiero emitido por el CNC a la fecha de este informe corresponde al mes de febrero de 2023, y los últimos estados financieros auditados corresponden al periodo 2019.
- 2.52 Adicionalmente, la Auditoría Interna del CNC ya había señalado tales debilidades; así en el Informe AI-INF-012-2021 se expuso acerca del estado de implementación del SEVRI y la falta de un Sistema de Control Interno eficaz y actualizado. El Informe CNC-AI-INF-ADV-002-2022 refiere a deficiencias sobre la gestión de la Dirección Administrativa Financiera y que están pendientes de resolver, tales como: falta de controles que garanticen la continuidad de las operaciones del Sistema Integrado

¹⁸ Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda, Julio 2016.

Financiero (SIF), necesidad de uso de herramientas alternas para asegurar la integridad de la información, atrasos en la elaboración de conciliaciones bancarias, elaboración de planillas de forma manual, incumplimientos en los plazos de presentación de los Estados Financieros ante la Contabilidad Nacional.

- 2.53 Por otra parte, en cuanto al proceso de adquisiciones, el CNC tiene la limitación de que el único funcionario a cargo de la Proveduría también realiza funciones propias de la Dirección de Asesoría Jurídica del CNC, lo cual podría ser un riesgo para llevar a cabo una adecuada gestión de adquisiciones, máxime considerando los cambios requeridos en la aplicación de la nueva Ley General de Contratación Pública N.º 9986, que comenzó a regir a partir de diciembre de 2022; ante lo cual no se logró evidenciar las acciones llevadas por el CNC para la implementación de ese nuevo marco normativo.
- 2.54 Lo mencionado, no se ajusta al principio de gestión financiera establecido en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131, el cual es entendido como la administración de los recursos financieros públicos orientados a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.
- 2.55 Además, de acuerdo con el artículo 10 de la Ley N.º 8292 resulta una responsabilidad ineludible de los jefes y titulares subordinados adoptar las decisiones y acciones necesarias para mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional y garantizar su efectivo funcionamiento, máxime considerando que la administración superior ha sido informada por parte de la Auditoría Interna de incumplimientos detectados y sus posibles efectos.
- 2.56 En cuanto a los sistemas de información, las NCISP 5.4 y 5.6, estipulan como deberes del Jefe y titulares subordinados, asegurar que dichos sistemas propicien una debida gestión documental, mediante la que se ejerza control, se gestione la información de forma oportuna y eficiente, según las necesidades institucionales y se cumplan con los atributos de la calidad de la información a saber: confiabilidad, oportunidad y utilidad.
- 2.57 Al respecto, la administración aduce que parte de las situaciones comentadas se debe a la falta de recurso humano y presupuestario, sin embargo también se pone de manifiesto que las citadas debilidades obedecen a la falta de apoyo de los jefes para lograr un control interno y rendición de cuentas que propicie una gestión coherente con los objetivos estratégicos que dirigen el accionar del CNC.
- 2.58 Todo lo expuesto, puede generar que no se cuente con información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, la cual puede estar incompleta o con errores, afectando además el uso de los datos en los procesos de planificación y de administración del presupuesto y limitando su capacidad de gestión, transparencia y la rendición de cuentas institucional. Además, la falta de una adecuada segregación de funciones puede provocar falta de objetividad, un mayor riesgo a cometer errores y que haya mayor propensión a cometer actos de corrupción.

GESTIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS

- 2.59 El valor público es un elemento crucial en el modelo de GpRD, este existe cuando los programas o proyectos ejecutados constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades sociales políticamente deseables y legitimadas democráticamente¹⁹. Es por esto que la gestión de programas y proyectos se considera esencial, ya que es el centro de la creación del valor público, pues es a través de la ejecución de los programas y proyectos, que las instituciones deben cumplir con los objetivos estratégicos, así buscar el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo.
- 2.60 En las áreas técnicas de Gestión de Iniciativas, Proyectos en Desarrollo y Proyectos en Marcha no se considera el fortalecimiento de las competencias del personal ni se cuenta con la estructura suficiente para dar soporte a la gestión de proyectos en todas sus etapas, de manera que el proceso de estructuración y revisión de concesión prácticamente se ejecuta mediante contrataciones externas, sin gestionar los riesgos asociados a dicha práctica, que podrían afectar la fiabilidad y razonabilidad de los estudios realizados de prefactibilidad y factibilidad, tales como incremento de precios, conflictos de interés, problemas en la calidad del proyecto, entre otros. Ello aunado al debilitamiento de la experiencia y conocimiento del personal del CNC que esto ocasiona.
- 2.61 El Área de Gestión de Iniciativas está conformada solamente por el jefe, encargado de verificar los requisitos de los postulantes, quien debe recurrir a diferentes instancias técnicas cuando se requiere emitir algún criterio particular. El Área de Proyectos en Marcha solo cuenta con la directora y cada proyecto tiene una unidad ejecutora conformada por un gerente y personal especializado; sin embargo, en el caso del proyecto de la Terminal de Contenedores de Moín dicha unidad aún no cuenta con todos los funcionarios requeridos, tema que fue expuesto por la Contraloría General en el informe DFOE-IF-IFR-10-2020.
- 2.62 En el Área de Proyectos en Desarrollo se contratan profesionales externos para el proceso de expropiaciones²⁰; según explicó el CNC, se tienen dificultades para disponer oportunamente de los recursos presupuestarios para atender los gastos relacionados con dicho proceso, lo cual repercute en el avance de los proyectos.
- 2.63 Por otra parte, el CNC no cuenta con criterios de control de calidad ni con indicadores de eficiencia y eficacia relacionados con los proyectos; y si bien el Consejo señala que se realizan procesos de verificación contractual, se carece de procedimientos que garanticen los controles y la correcta ejecución de las actividades en cada una de las etapas del proceso.
- 2.64 En ese sentido, la base para ejecutar las funciones de las áreas técnicas corresponden al Reglamento de los Proyectos de Iniciativa Privada de Concesión de Obra Pública o de Concesión de Obra Pública con Servicio Público y al contrato de concesión de cada

¹⁹ Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016), p. 15.

²⁰ Ley de Expropiaciones y sus reformas N.º 7495 y Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos N.º 7762.

proyecto; sin embargo, estos documentos no constituyen procedimientos que puedan ser utilizados a nivel institucional ni especifican a detalle las actividades que se requieren llevar a cabo durante los respectivos procesos.

- 2.65 A su vez, pese a que el CNC indicó que la formalidad de mecanismos tales como metodologías, procedimientos y plantillas para verificar la calidad en el proceso de ejecución de los recursos asignados a los proyectos, se define en los propios contratos de concesión y supervisión²¹, no se evidenció el uso de herramientas para la comunicación y coordinación de los procesos de gestión de los proyectos en marcha. Al respecto, el CNC explicó que esta actividad se efectúa a través de los gerentes de proyectos y conforme lo define los contratos suscritos, mediante reuniones o sesiones de trabajo entre las partes, sin embargo dichas sesiones no se documentan ni se evidencia que se dé seguimiento de los acuerdos que se toman.
- 2.66 En cuanto a la gestión documental, los expedientes administrativos de los proyectos, los cuales se encuentran tanto en físico como en digital, no contienen toda la información integrada, y están desactualizados²². Por ejemplo, a junio de 2023, los documentos del expediente del Proyecto San José-Caldera contaban con información actualizada hasta diciembre del 2022. Este es un asunto reiterativo, ya que la Auditoría Interna había señalado en el Informe CNC-AI-INF-014-2021 de diciembre del 2021 la existencia de dos expedientes administrativos con debilidades en su gestión documental, y se recomendó el establecimiento de un expediente único e integrado.
- 2.67 De conformidad con lo expuesto, tal como se ha señalado con anterioridad, es responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados mantener y perfeccionar el SCI mediante actividades de control acordes con las particularidades de las funciones que se llevan a cabo.²³
- 2.68 Por su parte, en relación con la ejecución de los proyectos concesionados, la citada Ley N.º 7762 en su artículo 19 establece que las obras y los servicios concesionados serán del disfrute de los usuarios y que el servicio se debe prestar de forma ininterrumpida y sin alteraciones indebidas. Además, el artículo 7.1 del Reglamento de los Proyectos de Iniciativa Privada de Concesión de Obra Pública o de Concesión de Obra Pública con Servicio Público, estipula que “Se considerarán de interés público los proyectos de iniciativa privada de concesión de obras públicas y de concesión de obras públicas con servicios públicos que se conformen con las políticas del Estado, que satisfagan las necesidades de los usuarios y que apoyen la inversión pública y privada en Costa Rica.”
- 2.69 En cuanto a gestión documental, el artículo 16 de Ley de Control Interno N.º 8292 como las normas de control 5.4 y 5.5 regulan que los sistemas de información deben propiciar una debida gestión documental institucional, mediante la cual se ejerza control, almacene y recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente; así como perfeccionar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico.

²¹ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

²² En el informe DFOE-IFR-IF-00010-2020, la Contraloría General señaló debilidades en este tema en el caso del Proyecto de la Terminal de Contenedores de Moín, girando las disposiciones pertinentes.

²³ Artículo 10 de la Ley Ley de Control Interno N.º 8292 y norma 4.1 Actividades de Control de las NCISP.

- 2.70 La omisión de instrumentos de control y prácticas de gestión como los descritos en párrafos anteriores obedecen a una débil cultura hacia el control en general, tal como se expuso en el apartado de gobernanza institucional.
- 2.71 En ese sentido, no ejecutar la gestión sobre expropiaciones oportunamente repercute en la ejecución de los proyectos, generando atrasos en las metas establecidas y en el avance general del mismo. De igual forma, no documentar las reuniones acerca de los proyectos en concesión, podría incrementar el riesgo de que los funcionarios involucrados omitan, interpreten o atiendan de forma errónea o inoportuna las instrucciones y acuerdos convenidos en dichas reuniones, aunado a la ausencia de herramientas de medición de los resultados de los proyectos, se imposibilita medir si se logran los efectos e impactos que buscan tales proyectos y por tanto si se cumplen con los resultados esperados.
- 2.72 Este proceder no solo se aleja del cumplimiento de la normativa que regula el control interno y las buenas prácticas relacionadas en materia de gestión para resultados, sino que repercute en el uso eficiente de los recursos públicos y debilita la atención de las necesidades públicas de la ciudadanía, bajo criterios de calidad y eficiencia.
- 2.73 Las debilidades señaladas en párrafos anteriores, demuestran el riesgo que tiene el CNC para llevar a cabo futuros proyectos en tanto mantenga una estructura técnica y de recursos como la actual.
- 2.74 Finalmente, no contar con un gestor documental que contenga expedientes completos y actualizados, dificulta dar seguimiento a los avances y disponer de documentación fiable, pertinente y oportuna para que apoye las decisiones de la administración y sea consultada por las partes interesadas y por los órganos de control internos y externos; igualmente dificulta la evaluación de los proyectos y genera riesgos de frente a eventuales reclamaciones, pérdida de memoria histórica, entre otros.

GESTIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 2.75 El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas definidas, que muestra el avance de lo realizado y sus resultados planificados, y la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.
- 2.76 El CNC como órgano adscrito al MOPT, rinde cuentas de sus proyectos incluidos en el Banco de proyectos de inversión pública del MIDEPLAN, mediante los instrumentos definidos al efecto; y emite reportes sobre el avance en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional según los lineamientos de la Secretaría de Planificación Sectorial del MOPT. Así, por medio de la Unidad de Planificación Institucional, se elaboran las matrices de cumplimiento de cada unidad del CNC, que incluye la ejecución de proyectos en marcha.²⁴
- 2.77 En el área de Gestión Proyectos en Marcha se emiten informes mensuales con información de ingresos, labores de mantenimiento, cumplimiento de estándares de

²⁴ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

calidad conforme a lo establecido en los contratos de concesión, reclamos de usuarios, informes ambientales, entre otros.

- 2.78 No obstante, como se indicó en el pilar de gestión de programas y proyectos, el CNC no considera en su proceso de seguimiento y evaluación indicadores de eficacia y eficiencia que permitan evaluar el desempeño y si se están cumpliendo los objetivos y resultados esperados de cada proyecto. Tampoco se aplican criterios de calidad para la evaluación de los proyectos, ni se estila como práctica documentar las reuniones de seguimiento que se realizan entre los gerentes de las unidades ejecutoras de los proyectos y la directora del Área de Proyectos en Marcha. Aunado a ello, se deben considerar las debilidades encontradas en la disposición de los expedientes de concesiones.
- 2.79 Asimismo, para dar seguimiento y evaluar los resultados de los proyectos en marcha, el Consejo señaló que se apoya en lo estipulado en los contratos de concesión²⁵ pero se carece de una herramienta que facilite el control sobre la verificación contractual y que apoye la toma de decisiones, así como de un análisis de riesgos que permita anticipar oportunamente cualquier evento que exponga el cumplimiento, la calidad y la seguridad del proyecto para el logro del interés público.
- 2.80 Por otra parte, a pesar de que la Administración del CNC indicó²⁶ que se utiliza información de los diferentes medios de comunicación y redes sociales para evaluar el nivel de satisfacción alcanzado en la población objetivo sobre los proyectos que están bajo la modalidad de concesión, no se evidenció el uso de herramientas o metodologías por parte del Consejo para evaluar el nivel de satisfacción del usuario con algún grado de precisión.
- 2.81 Además, el área de Gestión Proyectos en Marcha no cuenta con un sistema o herramienta para dar seguimiento a las recomendaciones que emite el Órgano Fiscalizador en los informes semestrales relativos a debilidades identificadas en los proyectos que se encuentran en ejecución. Al respecto, la Administración explicó que dichas recomendaciones se atienden como parte de las labores diarias, sin que se evidencie el uso de algún mecanismo que permita llevar el seguimiento y control para corroborar que efectivamente se están acatando dichas recomendaciones y resolviendo las situaciones expuestas por el Órgano Fiscalizador.
- 2.82 Igualmente, no se obtuvo evidencia de prácticas para documentar las experiencias y lecciones aprendidas, que le permita obtener retroalimentación y así emprender acciones dirigidas a maximizar el uso de sus resultados y garantizar un uso óptimo de los recursos en cada proyecto o en la gestión en general del CNC y sean insumo para la toma de decisiones, así como para su preparación y fortalecimiento de cara a eventuales procesos de concesión futuros.
- 2.83 Sobre el particular el numeral 4.5.1, de las NCISP, estipula que “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos”.

²⁵ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

²⁶ Oficio CNC-ST-OF-118-2023 del 26 de abril de 2023, suscrito por la Secretaría Técnica.

- 2.84 También en lo referente a la gestión de proyectos, la norma de control 4.5.2 establece una serie de actividades para que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, establezcan, vigilen el cumplimiento, y perfeccionen las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, entre las cuales están la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones y la ejecución de las acciones pertinentes; el establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto; y la evaluación posterior para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.
- 2.85 Lo expuesto deriva en una cultura institucional que no se enfoca hacia el logro de resultados; falta de compromiso con la entrega de resultados medibles y de calidad por parte de los jefes y de los funcionarios a cargo de dar seguimiento a los proyectos; así como ausencia de controles que aseguren que las gestiones efectuadas por la Administración, en esta etapa, se documente de manera formal y posibiliten la trazabilidad y seguimiento de las acciones ejecutadas.
- 2.86 Un débil seguimiento y evaluación de los resultados podría conducir a la realización de proyectos que no cumplen los objetivos previstos o que no satisfacen las necesidades prioritarias a nivel país y no logran los impactos esperados en términos de desarrollo económico o social. Tanto la carencia de indicadores de eficiencia y eficacia, como de criterios de calidad, podría llevar a la asignación inadecuada de recursos, generar gastos innecesarios, y disminuir la capacidad para financiar otras iniciativas importantes, incluso traducirse en el desarrollo de obras y prestación de servicios públicos que no cumplen con los estándares requeridos, presentando problemas de durabilidad, seguridad y calidad.

3. CONCLUSIÓN

- 3.1 El Consejo Nacional de Concesiones cuenta con un nivel muy bajo de cumplimiento del marco normativo y técnico, y de las buenas prácticas aplicables, en procura de mejorar su desempeño y generar valor público. Lo anterior en virtud de que la administración superior no ha realizado acciones dirigidas a implementar una gestión para resultados para fortalecer la estrategia institucional, satisfacer las necesidades de la población objetivo y orientar las acciones hacia la generación de efectos e impactos. Lo cual hace imperativo que el CNC deba implementar acciones inmediatas de mejora en cuanto a las debilidades encontradas y así dirigir su accionar conjuntamente hacia una gestión para resultados.
- 3.2 Asimismo, la administración superior no ha propiciado un ambiente institucional que promueva prácticas de buen gobierno enfocadas a instaurar, mantener y dar seguimiento al control interno que considere un enfoque de gestión de riesgos. Lo indicado se agrava considerando las ausencias recurrentes de algunos miembros del órgano superior, dada la relevancia que estos tienen en la toma de decisiones para el control estratégico y político de la institución.
- 3.3 En esa línea también se evidenció que la falta de una cultura institucional enfocada en el control es generalizada, ya que el CNC no cuenta con elementos de control básicos tales

como manuales de procedimientos para los procesos sustantivos y administrativos, sistema de valoración de riesgos.

- 3.4 Además, las debilidades determinadas en los cinco pilares que conforman la GpRD evidencian que el CNC no tiene la práctica de establecer indicadores de eficiencia, calidad y de gestión, lo cual dificulta la medición del logro de los objetivos establecidos en los respectivos planes institucionales, que fomenten la transparencia y la rendición de cuentas de lo actuado por la Administración.
- 3.5 A su vez, la gestión financiera y presupuestaria de los últimos años ha limitado cumplir a cabalidad con las labores administrativas y técnicas del CNC. En esa línea, el Consejo no ha incorporado en el presupuesto institucional los recursos que provienen del canon de la fase de explotación del proyecto de la TCM, desde el inicio del proyecto a la fecha, recursos que deben utilizarse en labores de control y fiscalización según lo estipulado en el respectivo contrato de concesión.
- 3.6 Finalmente, se destaca la importancia de contar con instrumentos para el seguimiento y evaluación de los proyectos que permitan detectar desviaciones, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas, de forma ordenada y sistematizada, y así monitorear y evaluar el progreso, la eficiencia y los resultados de dichos proyectos.

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, n.º 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.º 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. El 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 DAHIANNA MARÍN CHACÓN EN SU CALIDAD DE SECRETARIA TÉCNICA DEL CNC O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.4. Elaborar y remitir al Consejo Directivo una estrategia institucional para implementar el Modelo de Gestión para Resultados (GpRD) considerando cada uno de los pilares

definidos en este Modelo, que incluya al menos: detalle de las metas, acciones, plazos y responsables; planes de sensibilización y capacitación sobre el modelo a los funcionarios del CNC; y los mecanismos definidos para dar seguimiento a la estrategia. Lo anterior, de conformidad con la Directriz Ejecutiva N.º 093-P “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)”.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General lo siguiente:

- a) Certificación en la cual conste la elaboración de la citada estrategia, a más tardar el 31 de enero de 2024.
- b) Oficio en el que se remite al Consejo Directivo dicha estrategia para aprobación, divulgación e implementación, a más tardar el 15 febrero de 2024.
- c) Una vez aprobada la estrategia por el Consejo Directivo, remitir una certificación en la que se haga constar el avance en la implementación del Modelo GpRD, en un plazo máximo de cuatro meses. (Ver párrafos del 2.1 al 2.3)

4.5. Elaborar y remitir al Consejo Directivo políticas de buen Gobierno Corporativo que constituyan herramientas de apoyo para la administración superior en su función de monitoreo de la gestión institucional, en cuanto a la creación de valor, uso eficiente de los recursos y transparencia de la información, en congruencia con el numeral 1.8 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) y en observancia del enfoque de gestión para resultados. Lo anterior para que sean conocidas, discutidas y aprobadas por el Consejo Directivo y se proceda con su divulgación e implementación. Dichas políticas deben considerar al menos los siguientes elementos:

- a) Sobre la gestión ética, incluyendo la elaboración de un Código de ética y la resolución de conflictos de intereses.
- b) Responsabilidades y funciones del Consejo Directivo en materia de direccionamiento estratégico, riesgo y transparencia.
- c) Fortalecimiento de la estructura organizacional.
- d) Aprendizaje organizacional y desarrollo de competencias de los funcionarios.
- e) Apoyo al sistema de control interno.
- f) Integración de sistemas de información institucionales y gestión documental.
- g) Cumplimiento de obligaciones y evaluación de la gestión del Consejo Directivo.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General lo siguiente:

- a) Certificación en la cual conste la elaboración de las políticas de buen Gobierno Corporativo, a más tardar el 29 de febrero de 2024.
- b) Oficio en el que se somete a aprobación del Consejo Directivo dichas políticas, a más tardar el 15 de marzo de 2024.
- c) Una vez que el Consejo Directivo apruebe las políticas, remitir una certificación en la que se haga constar que tales políticas fueron divulgadas, en un plazo de un mes.
- d) Tres meses a partir de la divulgación de las políticas, remitir una certificación en la que se haga constar el avance en la implementación de las políticas. (Ver párrafos del 2.4 al 2.86)

- 4.6. Evaluar y actualizar en coordinación con la Unidad de Planificación y demás unidades del CNC el Plan Estratégico Institucional (PEI) conforme al “Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la GpRD en Costa Rica” establecido por MIDEPLAN, que considere al menos:
- a) Lineamientos o políticas institucionales para la formulación y seguimiento del plan estratégico.
 - b) Indicadores de eficiencia y eficacia para medir el desempeño e impacto de los proyectos y otras acciones estratégicas institucionales, los cuales se deben vincular con los planes operativos anuales.
 - c) Plan de actualización y mejora continua.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General lo siguiente:

- a) Certificación que haga constar que se evaluó y actualizó el Plan Estratégico Institucional, a más tardar el 22 de marzo de 2024.
 - b) Oficio en el que se remite para aprobación del Consejo Directivo el Plan Estratégico Institucional actualizado, a más tardar el 12 de abril de 2024.
 - c) Certificación en la que haga constar el avance en la implementación del citado Plan Estratégico, a más tardar seis meses después de aprobado el PEI por el Consejo Directivo. (Ver párrafos del 2.21 al 2.31)
- 4.7. Elaborar, divulgar e implementar en coordinación con la Unidad de Planificación Institucional y las unidades técnicas y administrativas competentes, un Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), el cual permite identificar, evaluar y administrar los riesgos institucionales relevantes y apoyar la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General:

- a) Certificación en la que conste la elaboración y divulgación del SEVRI a más tardar el 15 de mayo de 2024.
 - b) Copia del oficio donde conste que se sometió para conocimiento del Consejo Directivo el SEVRI, a más tardar el 28 de junio de 2024. Así como copia del acuerdo respectivo tomado por el Consejo Directivo.
 - c) Certificación donde se haga constar un avance en la implementación del SEVRI a más tardar el 1 de octubre de 2024. (Ver párrafos del 2.24, 2.30 y 2.31)
- 4.8. Desarrollar e implementar un sistema de costeo que permita diferenciar dentro de la fase de explotación del contrato de la Terminal de Contenedores de Moín, todos los costos asociados a los procesos de fiscalización y control. Para acreditar el cumplimiento de la presente disposición, se deberá remitir a la Contraloría General:
- a) Una certificación en la que se haga constar el avance en el desarrollo del citado sistema de costeo, a más tardar el 15 de marzo de 2024.
 - b) Una certificación en la que conste la implementación del sistema de costos, a más tardar el 28 de junio de 2024. (Ver párrafos del 2.34 al 2.47)

- 4.9. Cuantificar todos los costos relacionados con las funciones de inspección, supervisión, control y fiscalización del Contrato de Concesión de Obra Pública con Servicio Público

para el Diseño, Financiamiento, Construcción, Explotación y Mantenimiento de la Terminal de Contenedores de Moín (TCM) que han sido cubiertos con el Presupuesto Nacional y de Instituciones Descentralizadas, así como de cualquier otra fuente, desde la orden de inicio de la fase de explotación hasta la fecha.

Lo anterior con el fin de establecer una estrategia para que dichos fondos sean resarcidos con la fuente de ingresos que contractualmente corresponde. Dicha estrategia debe considerar lo indicado en el oficio 2016-DIR-502 emitido por el concesionario sobre la no devolución de los excedentes que pudieran resultar del uso del canon, y en el sentido de que “esos fondos en su totalidad pasan a la esfera de propiedad de la Administración Concedente, para que sean aplicados a las tareas de fiscalización estipuladas en el Contrato de Concesión.”

Para acreditar la presente disposición, remitir a la Contraloría General:

- a) Certificación en la que se indique el desglose de los costos incurridos por concepto de inspección, supervisión, control y fiscalización, así como la estrategia que contenga las acciones a ejecutar, los responsables y plazos para la recuperación de esos recursos, a más tardar el 1 de noviembre de 2023.
- b) Copia del oficio en el cual se somete a aprobación del Consejo Directivo la estrategia antes señalada, a más tardar el 30 de noviembre de 2023.
- c) Una vez que se cuente con el acuerdo de aprobación por parte del Consejo Directivo, se deberá remitir, en un plazo de seis meses una certificación donde conste que dichos recursos fueron incorporados al presupuesto de la República. (ver párrafos 2.34 al 2.47)

- 4.10. Girar instrucciones al Área Administrativa Financiera en coordinación con el Área de Proyectos en Marcha, para que en adelante todos los gastos asociados a las labores de inspección, supervisión, control y fiscalización del Contrato de Concesión de Obra Pública con Servicio Público para el Diseño, Financiamiento, Construcción, Explotación y Mantenimiento de la Terminal de Contenedores de Moín (TCM) sean cubiertos prioritariamente con los recursos disponibles derivados del canon de fiscalización, mediante la elaboración de presupuestos anuales que determinen las necesidades para la ejecución de dichas labores, de conformidad con la cláusula 11.14.1 del contrato mencionado. Para acreditar el cumplimiento de la presente disposición remitir una certificación en la cual consten las instrucciones giradas como parte de la formulación presupuestaria del CNC a más tardar el 30 de noviembre de 2023. (ver párrafos 2.34 al 2.47)
- 4.11. Elaborar, divulgar e implementar en coordinación con la Unidad de Planificación Institucional y las unidades técnicas y administrativas competentes, manuales de procedimientos para los procesos correspondientes a la Gestión Financiera y Adquisiciones, Gestión de Programas y Proyectos, y Seguimiento y Evaluación. Estos manuales deben considerar entre otros, lo siguiente: responsables de la elaboración y aprobación, control de versiones, fecha de elaboración, responsables de las actividades y normativa aplicada.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General.

- a) Certificación en la que conste la elaboración y divulgación de los citados manuales de procedimientos, a más tardar el 28 de junio de 2024.
- b) Copia del oficio donde conste que se sometió para conocimiento del Consejo Directivo dichos manuales, al 19 de julio de 2024. Así como copia del acuerdo respectivo tomado por el Consejo Directivo.
- c) Certificación donde se haga constar un avance en la implementación de los manuales solicitados a más tardar el 1 de diciembre de 2024. (Ver párrafos del 2.10, 2.14, 2.17, 2.49, 2.63, 2.64)

4.12. Elaborar e implementar una herramienta que permita el seguimiento y evaluación de cada uno de los proyectos en ejecución, el seguimiento de las indicaciones dadas por los órganos de control y fiscalización del CNC, así como la medición del nivel de satisfacción de la población objetivo, documentando las experiencias obtenidas de los procesos de concesión que ha llevado a cabo el CNC, que sea de insumo para la toma oportuna de decisiones; que coadyuve al logro del interés público de forma eficiente, y al cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.(Ver párrafos del 2.78 al 2.86)

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General.

- a) Certificación en la que conste la elaboración de la herramienta a más tardar el 29 de febrero de 2024.
- b) Certificación donde se haga constar el avance en la implementación de la herramienta a más tardar el 31 de mayo de 2024.

Marcela Aragón Sandoval
Gerente de Área

Angie Mora Chacón
Asistente Técnico

Grettel Zúñiga Artavia
Fiscalizadora

Ana Patricia Barrientos Guzmán
Fiscalizadora

CGR | Firmado
digitalmente
Valide las firmas digitales

G:2022000047