



19 de abril de 2024  
911-AI-2024-1055

## SERVICIO PREVENTIVO DE ASESORIA

Señora  
Adirman Miranda Mejía  
Directora

Señores (as)  
Coordinadores de Procesos y Macroprocesos.  
**SISTEMA DE EMERGENCIAS 9-1-1**

### **Cordial saludo:**

Asunto: **Servicio Preventivo de Asesoría, Acerca de la Ejecución Presupuestaria año 2023, de acuerdo con la Liquidación Presupuestaria de ese mismo año.**

En uso de las competencias que le confiere el artículo 22 de la Ley General de Control Interno<sup>1</sup>, a la Auditoría Interna, cuyo inciso d), indica: “Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, de *advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento*”, conforme la Norma 1.1.4 y otros atributos que definen las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público<sup>2</sup>; en atención de la Norma 205 Comunicación de resultados, inciso 02, de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público<sup>3</sup> que indica: “(...) *el auditor debe mantener una comunicación proactiva y efectiva con la Administración de la entidad u órgano, con el fin de facilitar el normal desarrollo de todo el proceso de la auditoría, sin perder de vista ni comprometer en ningún momento la objetividad e independencia que le rige*”, de conformidad con el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Sistema de Emergencias 9-1-1<sup>4</sup> y considerando el deber de probidad del artículo 3 de la Ley No. 8422, se procede a emitir el presente Servicio Preventivo de Asesoría acerca de la Ejecución Presupuestaria año 2023, de acuerdo con la Liquidación Presupuestaria de ese mismo año, presentada en tiempo y forma ante el Órgano Contralor, en apego a la Legislación vigente.

<sup>1</sup> Ley N°8292. Ley General de Control Interno. La Gaceta número 169 del 4 de setiembre 2002.

<sup>2</sup> Resolución R-DC-119-2009. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público. Contraloría General de la República. La Gaceta N° 28 del 10 de febrero 2010.

<sup>3</sup> Resolución R-DC-64-2014. Normas Generales de Auditoría para el Sector Público. Contraloría General de la República. 11 de agosto del 2014.

<sup>4</sup> ROFAI del Sistema de Emergencias 9-1-1, Código R-DR-014



De acuerdo con las Normas Técnicas Sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República y, en especial a la Norma 2.2.3 referida a los Principios Presupuestarios que nos indica *“En concordancia con el marco jurídico y técnico, tanto para el presupuesto institucional como para el proceso presupuestario, se deberá cumplir con los siguientes principios, según correspondan, para este caso abordaremos los siguientes principios:*

*f) “Principio de especificación. El presupuesto, en materia de ingresos y gastos debe responder a una clasificación generalmente aceptada que identifique tanto las transacciones que dan origen a cada una de las fuentes de los ingresos, así como aquellas que identifican las características del gasto.*

*g) Principio de equilibrio presupuestario. El presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los gastos y las fuentes de financiamiento.*

*h) Principio del presupuesto como instrumento para la medición de resultados. El presupuesto debe contener los elementos y criterios necesarios para medir los resultados relacionados con su ejecución, para lo cual debe basarse en 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”.*

Asimismo, se hace de conocimiento que dicho Servicio Preventivo de Asesoría toma como referencia la Liquidación Presupuestaria del año 2023, en señalamiento a la Norma 4.3.16 que literalmente expresa lo siguiente:

*4.3.16 “Liquidación presupuestaria. Es el cierre de las cuentas del presupuesto institucional que se debe hacer al terminar el ejercicio económico, con el cual se obtiene el resultado global de la ejecución del presupuesto, tanto a nivel financiero -déficit o superávit-como de las realizaciones de los objetivos y metas previamente establecidos para cada uno de los programas presupuestarios”.*

En el mismo orden de ideas dicha Normativa, en su Norma 4.5.3 hace alusión de quienes son los funcionarios responsables en la fase de evaluación presupuestaria.

*4.5.3 “Responsabilidad del jerarca, titulares subordinados y demás funcionarios en la fase de evaluación presupuestaria. El desarrollo adecuado de la evaluación presupuestaria es responsabilidad del jerarca, titulares*



subordinados y demás funcionarios de la institución, según el ámbito de su competencia y conforme con lo dispuesto en el marco normativo vigente. Por lo anterior deben:

- a) Establecer los mecanismos y procedimientos que permitan:
  - i. Propiciar que sea un proceso participativo a nivel institucional.<sup>5</sup>
  - ii. Realizar evaluaciones periódicas de la ejecución de su presupuesto institucional.
  - iii. Consolidar a nivel institucional la evaluación presupuestaria.
- b) Facilitar la transparencia de los resultados de la gestión presupuestaria institucional de acuerdo con la evaluación realizada y divulgar oportunamente a los ciudadanos la información que se obtiene como producto de ella.
- c) Conocer y utilizar los resultados de la evaluación presupuestaria para la rendición de cuentas y la toma de decisiones en los diferentes niveles, en procura de mejorar la gestión institucional en general y en particular la presupuestaria, de forma permanente, consistente y oportuna”.

En concordancia con lo mencionado se procede a realizar un análisis exhaustivo de la ejecución presupuestaria año 2023, para que sus anotaciones sean consideradas por el Jerarca, Titulares Subordinados y demás funcionarios.

**Sistema de Emergencias 9-1-1 Subprograma Gestión Operativa, cumplimiento de ejecución presupuestaria según producto y objeto de gasto 2023.**

Producto	Objeto de gasto	Programado	Alcanzado	Nivel de Avance
Atención y trámite de Reportes de Emergencia	Servicios	€2 856 796,00	€2 193 458,47	77%
	Materiales y Suministros	€963 950,00	€758 649,40	79%
	Bienes Duraderos	€4 514 730,00	€3 900 527,56	86%
Desarrollo de herramientas para que la plataforma tecnológica sea redundante y cuente con un espacio adecuado para su funcionamiento	Servicios	€11 104 800,00	€657 584,29	6%
	Bienes Duraderos	€297 696 646,74	€214 036 446,92	72%
Interoperabilidad	Servicios	€1 564 000,00	€1 250 737,00	80%
Plataforma de servidores y almacenamiento para la gestión administrativa del 9-1-1	Bienes Duraderos	€24 457 203,26	€4 865 575,26	20%

<sup>5</sup> Modificado por Resolución R-DC-073-2020 del Despacho Contralor de las ocho horas del dieciocho de setiembre de dos mil veinte.



Producto	Objeto de gasto	Programado	Alcanzado	Nivel de Avance
Redundancia en los servicios asociados a la operación del Sistema de Emergencias 9-1-1	Bienes Duraderos	€4 600 000,00	€0,00	0%
Servicios de Recurso Humano	Remuneraciones	€2 193 561 253,64	€2 117 628 736,77	97%
	Transferencias Corrientes	€150 400 122,55	€148 765 351,87	99%
Servicios Operativos y Tecnológicos	Servicios	€411 940,00	€0,00	0%
Tecnología para el mantenimiento y continuidad del servicio	Servicios	€776 221 278,37	€581 845 995,66	75%
	Materiales y Suministros	€2 942 200,00	€2 253 772,97	77%
	Bienes Duraderos	€14 099 913,20	€12 202 415,72	87%
Total		€3 485 394 833,76	€3 090 359 251,89	89%

Fuente: Elaboración propia (Finanzas), informe de ejecución presupuestaria de la Unidad Financiera, 2023

A continuación se presenta un análisis detallado, sobre los objetos de gasto que no alcanzaron un nivel de avance del 80% en el "Subprograma Gestión Operativa 2023". Este análisis considera las posibles causas potenciales de las discrepancias, los aspectos negativos derivados y los posibles riesgos institucionales, con sugerencias para cada línea:

#### 1. Producto: Atención y trámite de reportes de emergencia

**Objeto de Gasto: Servicios**

**Programado: €2,856,796.00**

**Alcanzado: €2,193,458.47**

**Nivel de Avance: 77%**

**Causas:** Posible ineficiencia en la coordinación y ejecución de servicios contratados, Asimismo posibles retrasos en la gestión y aprobación de trabajos y proyectos.

**Aspectos Negativos:** Posible reducción en la efectividad y respuesta de servicios de emergencia.

**Riesgos:** Posible afectación directa a la calidad del servicio al ciudadano y posibles repercusiones legales por incumplimiento en los estándares operativos.

**Sugerencias:** Revisar y ajustar los contratos de servicio para incluir cláusulas de penalización por retrasos y asegurar un seguimiento más riguroso de los proveedores. Asimismo mejorar la gestión de dichos recursos.

#### 2. Atención y trámite de reportes de emergencia

**Objeto de gasto: Materiales y suministros**

**Programado: €963,950.00**



**Alcanzado:** ₡758,649.40

**Nivel de avance:** 79%

**Análisis:** Este objeto de gasto se quedó justo por debajo del umbral del 80%, lo que podría indicar problemas menores en la cadena de suministro o en la gestión de inventario.

**Riesgos:** La posible falta de materiales adecuados puede retrasar la atención de emergencias, afectando la eficiencia del servicio.

**Sugerencias:** Revisar los procesos de adquisición y gestionar mejor el inventario para asegurar la disponibilidad de materiales cuando se necesiten.

**3. Desarrollo de herramientas para que la plataforma tecnológica sea redundante y cuente con un espacio adecuado para su funcionamiento.**

**Objeto de gasto:** Servicios

**Programado:** ₡11,104,800.00

**Alcanzado:** ₡657,584.29

**Nivel de avance:** 6%

**Análisis:** El notable bajo nivel de avance sugiere serios problemas en la ejecución del proyecto, posiblemente debido a la selección inadecuada de proveedores o a retrasos significativos en la implementación, o a una posible mala gestión de los recursos.

**Riesgos:** La posible falta de redundancia puede resultar en fallas del sistema, afectando la operatividad y la confiabilidad de los servicios tecnológicos.

**Sugerencias:** Revisar y ajustar los contratos de servicio, considerar posibles cambios en la gestión del proyecto y realizar una mejor gestión de los recursos en este proyecto.

**4. Producto: Desarrollo de herramientas para que la plataforma tecnológica sea redundante**

**Objeto de Gasto:** Bienes duraderos

**Programado:** ₡297,696,646.74

**Alcanzado:** ₡214,036,446.92

**Nivel de Avance:** 72%

**Causas:** Posibles retrasos en la entrega de equipos y problemas con especificaciones técnicas no cumplidas.

**Aspectos Negativos:** Posibles demoras en la mejora y adaptabilidad de la plataforma tecnológica.

**Riesgos:** Posibles riesgos de desfases tecnológicos y vulnerabilidades en la seguridad informática.



**Sugerencias:** Implementar una gestión de proyecto más estricta con especificaciones claras y revisiones periódicas, además de diversificar los proveedores para reducir riesgos de retraso, asimismo una mejora significativa en la gestión de estos recursos.

#### 5. **Producto: Plataforma de servidores y almacenamiento para la gestión administrativa**

**Objeto de Gasto: Bienes duraderos**

**Programado:** ₡24,457,203.26

**Alcanzado:** ₡4,865,575.26

**Nivel de Avance:** 20%

**Causas:** Posible mala gestión de los recursos y evaluación de necesidades tecnológicas.

**Aspectos Negativos:** Posible capacidad limitada de almacenamiento y procesamiento de datos.

**Riesgos:** Posibilidad de ineficiencias operativas y posibles interrupciones en servicios administrativos.

**Sugerencias:** Revisar las necesidades tecnológicas con base en una planificación estratégica actualizada y proceder con gestión eficiente de compras para mitigar el posible impacto financiero.

#### 6. **Redundancia en los servicios asociados a la operación del sistema de emergencias**

**Objeto de gasto: Bienes duraderos**

**Programado:** ₡4,600,000.00

**Alcanzado:** ₡0.00

**Nivel de avance:** 0%

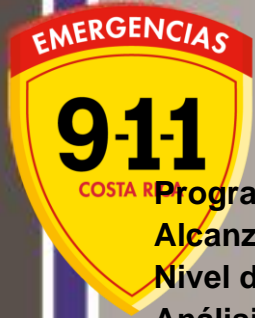
**Análisis:** La falta de ejecución indica que no se inició la adquisición o implementación de los bienes necesarios.

**Riesgos:** La ausencia de redundancia puede llevar a un colapso del sistema en situaciones críticas, comprometiendo la respuesta a emergencias.

**Recomendaciones:** Iniciar urgentemente los procesos de adquisición y considerar medidas para acelerar la implementación, como una adjudicación directa en casos justificados.

#### 7. **Servicios operativos y tecnológicos**

**Objeto de gasto:** Servicios



**Programado:** ₡411,940.00

**Alcanzado:** ₡0.00

**Nivel de avance:** 0%

**Análisis:** Este incumplimiento sugiere que no se contrataron los servicios planeados, posiblemente por errores en la planificación financiera o administrativa.

**Riesgos:** La falta de estos servicios puede afectar negativamente la operación y mantenimiento de sistemas esenciales.

**Sugerencias:** Verificar la planificación y presupuestación de este objeto de gasto y asegurar la inclusión de los servicios necesarios en futuros presupuestos.

## 8. Producto: Tecnologías para el mantenimiento y continuidad del servicio

**Objeto de Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡776,221,278.37

**Alcanzado:** ₡ 581,845,995.66

**Nivel de Avance:** 75%

**Causas:** Posible subestimación de los costos reales y dificultades en la gestión de los contratos.

**Aspectos Negativos:** Posibles Interrupciones en la continuidad del servicio tecnológico.

**Riesgos:** Posible pérdida de confianza y posibles fallas críticas en sistemas operativos esenciales.

**Sugerencias:** Fortalecer las capacidades de gestión de contratos y realizar revisiones regulares para asegurar la adecuación de los servicios prestados con los términos contratados.

## 9. Tecnologías para el mantenimiento y continuidad del servicio

**Objeto de gasto:** Materiales y suministros

**Programado:** ₡2,942,200.00

**Alcanzado:** ₡2,253,772.97

**Nivel de avance:** 77%

**Análisis:** Similar a la línea 2, este objeto de gasto no alcanzó el nivel deseado, probablemente por desafíos en la gestión de suministros.

**Riesgos:** Posibles interrupciones en la disponibilidad de materiales podrían llevar a paralizar la continuidad del servicio.

**Sugerencias:** Evaluar y optimizar la cadena de suministro para asegurar una adquisición más eficiente y oportuna de los materiales necesarios. Esto puede incluir la búsqueda de proveedores alternativos que ofrezcan mejores tiempos de entrega o



costos más competitivos, asimismo asegurarse la Implementación de un sistema de gestión de inventario más robusto que permita un mejor seguimiento de los stocks actuales y las necesidades futuras. Esto ayudará a evitar escasez o excesos que pueden afectar el flujo de operaciones.

Valorando la implementación de estas medidas, se podría mejorar significativamente el nivel de avance de este objeto de gasto, asegurando que los materiales y suministros necesarios estén disponibles de manera oportuna y eficaz para el mantenimiento y la continuidad del servicio.

Estas sugerencias buscan mitigar los riesgos y mejorar la gestión de los fondos asignados, asegurando una mayor alineación con los objetivos programados y una mejor respuesta institucional a las necesidades planteadas.

**Sistema de Emergencias 9-1-1, Subprograma Gestión Administrativa y Apoyo, cumplimiento de ejecución presupuestaria según producto y objeto de gasto, 2023**

A continuación se presenta un análisis detallado, sobre los objetos de gasto que no alcanzaron un nivel de avance del 80% en el "Subprograma Gestión Administrativa y Apoyo, cumplimiento de ejecución presupuestaria según producto y objeto de gasto 2023". Este análisis considera las posibles causas potenciales de las discrepancias, los aspectos negativos derivados y los riesgos institucionales, con sugerencias para cada línea:

Producto	Objeto de gasto	Programado	Alcanzado	Nivel de Avance
Competencias técnicas individuales desarrolladas		€40 490 620,00	€33 776 361,03	83%
Educación y Comunicación		€6 288 110,04	€5 388 335,11	86%
Programa de Ergonomía Laboral	Materiales y Suministros	€43 026 752,01	€31 679 334,43	74%
Programa de factores psicosociales laborales	Bienes Duraderos	€3 324 600,00	€7 634 062,07	230%
Programa de Higiene Ambiental	Materiales y Suministros	€123 000,00	€114 249,99	93%
Programa de Salud Integral	Bienes Duraderos	€671 000,00	€808 051,86	120%
Programa de seguridad y atención de emergencias	Servicios	€150 000,00	€137 499,80	92%
Servicios de apoyo	Servicios	€13 709 042,00	€9 942 238,03	73%
Servicios de Aprovisionamiento	Servicios	€8 185 130,00	€8 178 463,23	100%
Servicios de Dirección, supervisión, apoyo y acompañamiento	Materiales y Suministros	€13 211 096,25	€3 934 435,20	30%
Servicios de Planificación y Control	Bienes Duraderos	€3 000 000,00	€1 979 185,50	66%
Servicios de Recurso Humano	Servicios	€2 045 000,00	€843 168,40	41%
	Bienes Duraderos	€42 965 000,00	€40 793 293,80	95%
	Servicios	€5 340 850,73	€4 859 575,95	91%
	Materiales y Suministros	€985 000,00	€836 657,65	85%
	Servicios	€4 538 239,77	€3 596 047,60	79%
	Servicios	€8 000 000,00	€4 499 999,00	56%
	Materiales y Suministros	€400 000,00	€282 663,85	71%
	Remuneraciones	€805 285 127,50	€795 843 766,81	99%
	Servicios	€20 698 420,00	€20 698 417,82	100%
	Bienes Duraderos	€12 660 000,00	€11 995 161,26	95%



Producto	Objeto de gasto	Programado	Alcanzado	Nivel de Avance
	Transferencias Corrientes	€23 344 660,31	€23 273 144,14	100%
Servicios Financieros	Servicios	€3 500 000,00	€3 084 821,34	88%
	Materiales y Suministros	€40 000,00	€34 558,25	86%
Servicios Financieros y Administrativos	Servicios	€22 067 563,00	€9 742 012,50	44%
	Cuentas Especiales	€0,00	€0,00	0%
Servicios Generales	Servicios	€699 171 869,69	€633 751 552,49	91%
	Materiales y Suministros	€2 320 000,00	€1 646 930,15	71%
	Bienes Duraderos	€3 510 000,00	€2 245 693,08	64%
Tecnología para el mantenimiento y continuidad del servicio	Servicios	€782 437,00	€605 977,00	77%
	Materiales y Suministros	€2 900 000,00	€1 999 773,55	69%
<b>Total</b>		<b>€1 792 733 518,30</b>	<b>€1 664 205 430,89</b>	<b>93%</b>

Fuente: Elaboración propia (Finanzas), informe de ejecución presupuestaria de la Unidad Financiera, 2023

### 1. Educación y Comunicación

**Objeto del Gasto: Materiales y Suministros**

**Programado:** €43,026,752.01

**Alcanzado:** €31,679,334.43

**Nivel de avance:** 74%

**Causas:** Posibles retrasos en la entrega o adquisición de materiales.

**Aspectos negativos:** Puede retrasar la ejecución de programas educativos y de comunicación.

**Riesgos:** Posible pérdida de efectividad en campañas de concientización.

**Sugerencias:** Mejorar la coordinación con proveedores y anticipar pedidos.

### 2. Programa Salud Integral

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** €13,709,042.00

**Alcanzado:** €9,942,238.03

**Nivel de avance:** 73%

**Causas:** Posible cancelación o subutilización de servicios contratados.

**Aspectos negativos:** Reducción en la oferta de servicios de salud preventiva.

**Riesgos:** Afectación a la salud pública y bienestar de la ciudadanía.

**Sugerencias:** Revisar y ajustar la programación de servicios según la demanda.

### 3. Programa de Seguridad y Atención de Emergencias

**Objeto del Gasto: Materiales y Suministros**



**Programado:** ₡13,211,096.25

**Alcanzado:** ₡ 3,934,435.20

**Nivel de avance:** 30%

**Causas:** Posible ineficacia en la gestión de compras y suministros.

**Aspectos negativos:** Falta de materiales críticos para emergencias.

**Riesgos:** Incapacidad para responder adecuadamente a emergencias.

**Sugerencias:** Revisar y optimizar el proceso de adquisiciones y gestión de inventario.

#### 4. Programa de Seguridad y Atención de Emergencias

**Objeto del Gasto: Bienes Duraderos**

**Programado:** ₡3,000,000.00

**Alcanzado:** ₡1,979,185.50

**Nivel de avance:** 66%

**Causas:** Posibles retrasos en adquisiciones y en la implementación.

**Aspectos negativos:** Equipamiento insuficiente o desactualizado.

**Riesgos:** Posibles fallos en los sistemas críticos durante emergencias.

**Sugerencias:** Acelerar la adquisición y actualización de equipos.

#### 5. Servicios de apoyo

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡2,045,000.00

**Alcanzado:** ₡843,168.40

**Nivel de avance:** 41%

**Causas:** Posible ineficiencia en la utilización de los servicios de apoyo.

**Aspectos negativos:** Operaciones internas pueden sufrir retrasos o ineficiencias.

**Riesgos:** Podría disminuirse la productividad y aumento de costos operativos.

**Sugerencias:** Evaluar y optimizar la contratación y uso de estos servicios.

#### 6. Servicios de Dirección Supervisión Apoyo y Acompañamiento

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡4,538,239.77

**Alcanzado:** ₡3,596,047.60

**Nivel de avance:** 79%



**Causas:** Posible subestimación de la necesidad real de los servicios.

**Aspectos negativos:** Supervisión y apoyo insuficientes pueden afectar la ejecución de proyectos.

**Riesgos:** Errores en la toma de decisiones y en la implementación de políticas.

**Sugerencias:** Aumentar la supervisión y el seguimiento de las actividades.

## 7. Servicios de Planificación y Control

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡8,000,000.00

**Alcanzado:** ₡4,499,999.00

**Nivel de avance:** 56%

**Causas:** Posibles deficiencias en la planificación y ejecución de controles.

**Aspectos negativos:** Planificación y control deficientes pueden llevar a errores y sobrecostos.

**Riesgos:** Desvíos significativos del presupuesto y proyectos no completados.

**Sugerencias:** Mejorar los procesos de planificación y control, asegurando la ejecución de acciones planificadas.

## 8. Servicios de Planificación y Control

**Objeto del Gasto: Materiales y Suministros**

**Programado:** ₡400,000.00

**Alcanzado:** ₡282,663.85

**Nivel de avance:** 71%

**Causas:** Posibles ineficiencias en la adquisición y gestión de materiales.

**Aspectos negativos:** Posibles retrasos en la implementación de políticas de control.

**Riesgos:** Ineficacia en el seguimiento y control de actividades y recursos.

**Sugerencias:** Optimizar la gestión de compras y el control de inventarios.

## 9. Servicios Financieros y Administrativos

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡22,067,563.00

**Alcanzado:** ₡9,742,012.50

**Nivel de avance:** 44%

**Causas:** Posible subutilización de servicios contratados o mal manejo financiero.



**Aspectos negativos:** Ineficiencias en la gestión financiera y administrativa.

**Riesgos:** Riesgo de incumplimiento en obligaciones financieras, de supervisión y de auditoría.

**Sugerencias:** Revisar y reestructurar los servicios financieros para optimizar su uso.

#### 10. Servicios Generales

**Objeto del Gasto: Materiales y Suministros**

**Programado:** ₡2,320,000.00

**Alcanzado:** ₡1,646,930.15

**Nivel de avance:** 71%

**Causas:** Posibles desfases en la adquisición o gestión de materiales generales.

**Aspectos negativos:** Puede afectar la operatividad diaria y el mantenimiento de instalaciones.

**Riesgos:** Deterioro en la infraestructura y eficiencia operacional reducida.

**Sugerencias:** Mejorar la planificación y ejecución de compras para los servicios generales.

#### 11. Servicios Generales

**Objeto del Gasto: Bienes Duraderos**

**Programado:** ₡3,510,000.00

**Alcanzado:** ₡2,245,693.08

**Nivel de avance:** 64%

**Causas:** Posibles retrasos en la renovación y adquisición de bienes duraderos.

**Aspectos negativos:** Instalaciones y equipos posiblemente obsoletos o inadecuados.

**Riesgos:** Interrupciones en las operaciones y mayores costos de mantenimiento.

**Sugerencias:** Priorizar la actualización y mantenimiento de bienes duraderos.

#### 12. Tecnología para el Mantenimiento y Continuidad del Servicios

**Objeto del Gasto: Servicios**

**Programado:** ₡782,437.00

**Alcanzado:** ₡605,977.00

**Nivel de avance:** 77%

**Causas:** Posibles deficiencias en la gestión de servicios tecnológicos.



**Aspectos negativos:** Puede comprometer la continuidad y seguridad de los sistemas tecnológicos.

**Riesgos:** Fallas en los sistemas críticos que afectan las operaciones generales.

**Sugerencias:** Fortalecer la gestión de tecnologías y asegurar la continuidad operativa.

### 13. Tecnología para el mantenimiento y continuidad del servicios

**Objeto del Gasto: Materiales y Suministros**

**Programado:** ₡2,900,000.00

**Alcanzado:** ₡1,999,773.55

**Nivel de avance:** 69%

**Causas:** Posibles ineficiencias en la gestión de inventarios y adquisiciones tecnológicas.

**Aspectos negativos:** Posibles retrasos en la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

**Riesgos:** Vulnerabilidad en la seguridad de la información y en la continuidad del servicio.

**Sugerencias:** Mejorar la planificación y ejecución de la adquisición de materiales tecnológicos.

Este análisis integral proporciona un panorama claro de las áreas donde se debe enfocar para mejorar la ejecución del presupuesto y mitigar los riesgos asociados con cada línea de gasto.

### Sistema de Emergencias 9-1-1: Cumplimiento de Ejecución Presupuestaria por Objetivo 2023 (monto en colones)

Tipo	Objetivo Estratégico	Programado Anual	Alcanzado Anual	Nivel de avance
Genérico	Cumplimiento de metas y objetivos institucionales	₡25 236 659,77	₡24 294 465,42	96,3%
Genérico	Desarrollar la eficiente gestión de los recursos, administración y recaudación de los ingresos, para la autosostenibilidad del Sistema y prestación eficaz del servicio.	₡3 975 331 863,67	₡3 797 765 362,03	95,5%
Genérico	Desarrollo de competencias individuales de acuerdo con los nuevos cargos.	₡40 490 620,00	₡33 776 361,03	83,4%
Genérico	Diseñar, desarrollar, implementar y mantener programas de divulgación y educación continua a la ciudadanía, por medio de actividades sobre el uso correcto del 9-1-1.	₡49 314 862,05	₡37 067 669,54	75,2%
Genérico	Evaluar la calidad del servicio brindado en la atención de llamadas de emergencia.	₡6 135 476,00	₡5 044 635,43	82,2%
Genérico	Garantizar que la plataforma tecnológica permita la gestión administrativa efectiva y transparente.	₡24 457 203,26	₡4 865 575,26	19,9%
Genérico	Garantizar que la plataforma tecnológica soporte la interoperabilidad y trazabilidad del Sistema de Emergencias 9-1-1.	₡417 620 811,14	₡237 333 214,37	56,8%
Genérico	Generar acciones permanentes para mejorar y mantener la coordinación y respuesta interinstitucional, para atender las necesidades de las instituciones de respuestas, la demanda ciudadana y el entorno.	₡7 647 237,00	₡5 767 995,22	75,4%
Genérico	Gestionar la atención de los servicios de salud integral para el personal de Sistema de Emergencias 9-1-1.	₡12 758 892,00	₡9 008 754,96	70,6%



Tipo	Objetivo Estratégico	Programado Anual	Alcanzado Anual	Nivel de avance
Genérico	Gestionar la Higiene Ambiental para el personal de Sistema de Emergencias 9-1-1.	€150 000,00	€137 499,80	91,7%
Genérico	Gestionar la seguridad y atención de emergencias para el personal del Sistema de Emergencias 9-1-1.	€8 347 500,00	€8 328 653,23	99,8%
Genérico	Gestionar los riesgos de factores psicosociales laborales en el personal del Sistema de Emergencias 9-1-1.	€794 000,00	€922 301,85	116,2%
Genérico	Implementar acciones para fortalecer y desarrollar los conocimientos, las habilidades y la calidad de vida laboral de los funcionarios, para asegurar la prestación del servicio con el humanismo y solidaridad que deben distinguir a la institución.	€12 600 000,00	€11 960 261,26	94,9%
Estratégico	Implementar mejoras para el mantenimiento, la evolución y la innovación de las tecnologías, fortaleciendo la calidad, los procesos, la gestión institucional y el Control Interno.	€697 243 227,17	€578 291 933,38	82,9%
<b>Total</b>		<b>€5 278 128 352,06</b>	<b>€4 754 564 682,78</b>	<b>90,1%</b>

Fuente: Elaboración propia (Finanzas), informe de ejecución presupuestaria de la Unidad Financiera, 2023

A continuación se presenta un análisis detallado, sobre el Cumplimiento de Ejecución Presupuestaria por Objetivo 2023 que no alcanzaron un nivel de avance del 80%. Este análisis considera las posibles causas potenciales de las discrepancias, los aspectos negativos derivados y los riesgos institucionales, con sugerencias para cada línea:

### 1. Diseñar, desarrollar, implementar y mantener programas de divulgación y educación continua

**Tipo:** Genérico

**Programado Anual:** €49,314,862.05

**Alcanzado Anual:** €37,067,669.54

**Nivel de avance:** 75.2%

**Causas:** Posibles retrasos en la implementación de programas o falta de recursos humanos o materiales.

**Aspectos negativos:** Impacto reducido en la educación y la divulgación hacia la ciudadanía.

**Riesgos:** Menor conciencia pública sobre el uso correcto del sistema, lo que puede llevar a un uso ineficiente o incorrecto del mismo.

**Sugerencias:** Revisar el cronograma de actividades, asegurar la disponibilidad de recursos y mejorar la planificación y ejecución de campañas de divulgación.



## 2. Garantizar que la plataforma tecnológica permita la gestión administrativa efectiva y transparente

**Tipo:** Genérico

**Programado Anual:** ₡24,457,203.26

**Alcanzado Anual:** ₡4,865,575.26

**Nivel de avance:** 19.9%

**Causas:** Posibles problemas técnicos significativos, retrasos en la implementación de mejoras o falta de colaboración entre las coordinaciones.

**Aspectos negativos:** Gestión administrativa tendiendo a lo ineficiente y posibles cuestionamientos sobre la transparencia.

**Riesgos:** Pérdida de confianza en la institución, dificultades en la rendición de cuentas y en la gestión efectiva.

**Sugerencias:** Priorizar la actualización tecnológica, mejorar la coordinación interdepartamental y asegurar un seguimiento más riguroso del progreso.

## 3. Garantizar que la plataforma tecnológica soporte la interoperabilidad y trazabilidad del Sistema

**Tipo:** Genérico

**Programado Anual:** ₡417,620,811.14

**Alcanzado Anual:** ₡237,333,214.37

**Nivel de avance:** 56.8%

**Causas:** Posibles complejidades técnicas, cambios en los requisitos del sistema o fallos en la gestión de proyectos.

**Aspectos negativos:** La interoperabilidad y trazabilidad limitadas pueden afectar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta.

**Riesgos:** Problemas en la coordinación y comunicación entre sistemas, impactando la eficacia operacional institucional.

**Sugerencias:** Revisar los requisitos y especificaciones técnicas, mejorar la gestión de proyectos y fomentar una colaboración más estrecha entre los equipos técnicos.

## 4. Generar acciones permanentes para mejorar y mantener la coordinación y respuesta interinstitucional

**Tipo:** Genérico

**Programado Anual:** ₡7,647,237.00

**Alcanzado Anual:** ₡5,767,995.22



**Nivel de avance:** 75.4%

**Causas:** Posibles falta de compromiso o coordinación entre los departamentos involucrados.

**Aspectos negativos:** Respuestas menos eficaces en situaciones que requieren colaboración interinstitucional.

**Riesgos:** Ineficiencias en la gestión de situaciones de emergencia o demandas ciudadanas que requieren una respuesta coordinada.

**Sugerencias:** Fortalecer las relaciones interinstitucionales, realizar reuniones de coordinación regulares y mejorar los protocolos de comunicación.

### 5. Gestionar la atención de los servicios de salud integral para el personal del Sistema

**Tipo:** Genérico

**Programado Anual:** ₡12,758,892.00

**Alcanzado Anual:** ₡ 9,008,754.96

**Nivel de avance:** 70.6%

**Causas:** Posibles limitaciones en la disponibilidad de servicios o buena gestión de los recursos financieros.

**Aspectos negativos:** Reducción en la cobertura y calidad de los servicios de salud ofrecidos al personal.

**Riesgos:** Afectación al bienestar del personal y potencial aumento en la insatisfacción laboral.

**Sugerencias:** Aumentar la asignación presupuestaria para salud, mejorar la gestión de recursos y ampliar la red de servicios disponibles.

Estos análisis ofrecen una visión clara de los desafíos enfrentados en la ejecución de los presupuestos asignados a cada objetivo estratégico, identificando áreas críticas de mejora y sugiriendo pasos concretos para optimizar la utilización de los recursos y alcanzar los posibles niveles de avance deseados.

### Sistema de Emergencias 9-1-1, Detalle del Superávit Acumulado, libre y específico por partida presupuestaria por origen, Periodo 2023, colones.

Detalle	Presupuesto Ordinario 2023	Ingreso Reales	Egresos Reales	Superavit		
				Libre	Específico (Multas)	Acumulado
Tasa Financiamiento	₡ 5,277,208,660	₡ 5,415,476,498	₡ 4,753,456,718	₡ 662,019,780	₡ -	₡ 662,019,780
Multas	₡ 919,692	₡ 1,734,741	₡ 919,692	₡ -	₡ 815,049	₡ 815,049
Otros Ingresos	₡ -	₡ 199,323,522	₡ -	₡ 199,323,522	₡ -	₡ 199,323,522
<b>Total 2023</b>	<b>₡ 5,278,128,352</b>	<b>₡ 5,616,534,761</b>	<b>₡ 4,754,376,410</b>			
		Diferencias no encontradas en registros		₡ 9,947,120		
		<b>Total Superavit 2023</b>		₡ 861,343,302	₡ 815,049	₡ 872,105,471
		<b>Total Superavit 2022</b>		₡ 521,480,780	₡ 796,681	₡ 522,277,461
		<b>Total Superavit 2021</b>		₡ 1,349,576,545	₡ 4,799,933	₡ 1,354,376,478
		<b>Total Acumulado</b>		₡ 2,742,347,747	₡ 6,411,663	₡ 2,748,759,410
		Saldo en Bancos				₡ 2,748,759,410
		*Diferencia entre superavit y Bancos				₡ -



El anterior cuadro muestra el resumen financiero que detalla los elementos del presupuesto, con categorías como ingresos reales, egresos reales, superávit por tipo y acumulado, entre otros.

La revisión de la Liquidación Presupuestaria para el período 2023 refleja un superávit acumulado de ₡2,748,759,410 lo que indica una posición financiera favorable en términos de liquidez. Específicamente, el superávit del año 2023 asciende a ₡861,343,302 lo cual, a primera vista, podría interpretarse como una gestión regular de los recursos.

No obstante, es imperativo considerar que la presencia de un superávit sustancial, especialmente uno que muestra una tendencia creciente, puede ser indicativa de una planificación presupuestaria que no se ajusta completamente a las necesidades operativas o estratégicas de la entidad. Esta situación sugiere que los recursos asignados no se han ejecutado en su totalidad o que la estimación de los ingresos fue conservadora.

Adicionalmente, la diferencia de ₡9,947,120 entre el sistema de planeación financiera y los registros contables (libros) exige una revisión y ajuste inmediato. La persistencia de tales diferencias no conciliadas pone en cuestionamiento la precisión de los registros financieros y puede ser un punto de preocupación para la integridad y fiabilidad de los estados financieros.

En conclusión, aunque un superávit es señal de solidez financiera, su magnitud debe ser analizada en el contexto de una ejecución presupuestaria eficaz y eficiente.

Es imprescindible adoptar medidas para ajustar la planificación presupuestaria con el fin de reflejar más precisamente las necesidades reales de la entidad y garantizar la utilización óptima de los recursos. Asimismo, es urgente establecer procedimientos para conciliar y clarificar las diferencias encontradas, asegurando así la integridad de la información financiera y su alineación con los principios de transparencia y responsabilidad fiscal.

#### **Posibles Causas de la Diferencia y del Superávit Acumulado:**

1. **Planificación Presupuestaria Inexacta:** La entidad pudo haber sobreestimado los gastos o subestimado los ingresos durante la fase de planificación presupuestaria, lo que lleva a un superávit recurrente. Esto sugiere que los pronósticos financieros pueden no estar alineados con la realidad operativa.
2. **Subejecución Presupuestaria:** Puede haber proyectos o gastos que no se han ejecutado o se han ejecutado parcialmente. Esto podría deberse a



3. demoras en la contratación, aprobaciones pendientes, o cambios en las prioridades operativas.
4. **Ingresos No Previstos:** La entidad pudo haber recibido ingresos que no fueron anticipados en la planificación original.
5. **Diferencias en el Registro Contable:** La discrepancia entre el ERP y los libros puede ser resultado de errores en la entrada de datos, retrasos en la contabilización de las transacciones o la falta de una conciliación periódica.

#### Sugerencias para Abordar la Situación:

1. **Revisión de la Planificación Presupuestaria:** Realizar una supervisión de la planificación y ejecución presupuestaria para identificar las causas de la subejecución y ajustar los presupuestos de forma realista.
2. **Mejora de los Procesos de Ejecución Presupuestaria:** Establecer cronogramas más eficientes y procesos de aprobación para asegurar que los proyectos y gastos se realicen según lo planeado.
3. **Implementación de un Sistema de Seguimiento Continuo:** Utilizar herramientas de seguimiento en tiempo real para monitorear los gastos y las asignaciones presupuestarias, asegurando una respuesta rápida ante desviaciones.
4. **Conciliación y Revisión de Registros:** Efectuar conciliaciones periódicas entre el ERP y los registros contables para identificar y corregir discrepancias de forma oportuna.
5. **Análisis de Costo-Beneficio para el Superávit:** Evaluar la posibilidad de invertir el superávit libre en proyectos que generen valor a mediano y largo plazo para la institución.
6. **Capacitación y Actualización de Conocimientos:** Proporcionar formación continua al personal encargado de la planificación y gestión presupuestaria para asegurar la competencia en las mejores prácticas actuales.
7. **Transparencia y Comunicación:** Mejorar la comunicación interna y externa respecto a la situación financiera, y publicar informes que expliquen las razones de las variaciones significativas en el presupuesto.

Estas sugerencias se realizan con el fin de promover una gestión presupuestaria más precisa y eficiente, así como para garantizar la integridad y fiabilidad de la información financiera.



Este análisis proporciona una visión crítica y constructiva de la situación financiera, enfatizando la necesidad de mejorar tanto la planificación presupuestaria como la precisión de los registros contables.

En aras de evaluar las prácticas vigentes, las observaciones realizadas se ofrecen como recursos valiosos para la Administración Activa, con el propósito de facilitar la toma de decisiones fundamentadas y conformes a la normativa. Esto se realiza garantizando que no se vean comprometidas la independencia y la objetividad de la Auditoría Interna en sus futuras funciones.

Se informa al Jerarca y a los Titulares Subordinados que, en el ejercicio de sus competencias y bajo los principios de buena gestión, legalidad y probidad, se les aconseja explorar e investigar los aspectos pertinentes. Esta indagación queda, sin embargo, sujeta a las decisiones que finalmente determinen de manera responsable

Atentamente,  
**Auditoría Interna**

Pedro M. Juárez Gutiérrez  
Auditor Interno

PJG/pjg



Copias  
Secretarías  
Asistente Admvo.  
Enc. Control Interno  
Archivo de Gestión