

# **Universidad de Costa Rica**

Sistema de Estudios de Posgrado

## **Propuesta de Mejora de la Evaluación Presupuestaria de la UEN Producción Electricidad del Instituto Costarricense de Electricidad**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como  
requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de  
Empresas con énfasis en Finanzas.

**Jennory Violeta Barton Jackson**

Carné: 885424

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2004



## DEDICATORIA

A Dios mi guía y maestro supremo por haberme provisto de las fuerzas para seguir adelante.

A los seres más importantes de mi vida; mi familia.

A mi madre por su guía y apoyo incesante a lo largo de toda mi vida. Por sus palabras de ánimo y de amor.

A mi hermana y hermanos por su apoyo constante.

A todos ellos, gracias mil.

*“A estos... Dios les dio conocimiento e inteligencia en todas las letras y ciencias...”*

*Daniel 1:17*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que de una u otra forma colaboraron con este trabajo. Entre ellos quiero mencionar a los siguientes:

- Licda. Ana Victoria Varela por su valiosa guía, colaboración y apoyo para el desarrollo de este Trabajo de Graduación.
- Licda. Zeidy Varela Fallas por sus recomendaciones y aportes.
- MBA. Errol Muñoz Cortés y MBA. Luis Chaves González y M.Sc. Jesús Orozco Delgado por su colaboración y recomendaciones.
- A los compañeros de la UEN Producción Electricidad por su disponibilidad y colaboración:
  - Licda. Kattia Rodríguez Maroto
  - Licda. Everlyn Quesada Céspedes
  - Lic. Jorge Vargas Blanco
  - Lic. Eduardo Porras Guzmán
- Los profesores M.Sc. Héctor González Morera y la M.Sc. Zayda Araya por su guía y recomendaciones.
- MBA. Carmen Coto Pérez por su disponibilidad y aportes a este estudio.

Varias personas formarían parte de una larga lista que enumeraría a todas aquellas que colaboraron de forma desinteresada en este trabajo. No hay palabras suficientes para expresarles a todos ustedes mis más sinceras

**G r a c i a s .**

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar al grado de Magíster con énfasis en Finanzas.

---

Lic. Marco Morales Zamora, M.B.A.  
**Director del Programa de Posgrado**

---

M.Sc. Héctor González Morera  
**Profesor Coordinador**

---

M.Sc. Zayda Araya Vargas  
**Profesora Guía**

---

Licda. Ana Victoria Varela Campos  
**Supervisora Laboral**

---

Licda. Jennory Barton Jackson  
**Estudiante**

# CONTENIDO

## Propuesta de Mejora de la Evaluación Presupuestaria de la UEN Producción Electricidad del Instituto Costarricense de Electricidad

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
CONTENIDO .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
Resumen .....	11
CAPITULO I .....	12
EL PRESUPUESTO COMO BASE DEL CONTROL Y LA EVALUACIÓN .....	12
CAPITULO I .....	13
EL PRESUPUESTO COMO BASE DEL CONTROL Y LA EVALUACIÓN .....	13
1. El plan presupuesto .....	13
1.1 Definición de plan presupuesto .....	13
1.2. Etapas del ciclo presupuestario .....	14
a) Formulación .....	14
b) Discusión y aprobación .....	18
c) Ejecución .....	18
d) Control y Evaluación .....	18
1.3 El programa como centro para el control y la evaluación .....	19
1.4 Los objetivos, recursos y actividades .....	20
1.5 Principios presupuestarios: .....	21
1.6 El control y la evaluación de ingresos y gastos .....	22
2. El proceso de control .....	24
2.1 Concepto de control .....	24
2.2 Proceso de control y evaluación .....	25
2.3 Requisitos del proceso de control y evaluación .....	26
2.4 Los informes de control y evaluación .....	27
2.5 Características de los informes de control y evaluación .....	28
3. GENERALIDADES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE .....	30
Organización del Sector Público .....	30
4. PROCESO DE PLANIFICACION Y EL PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL .....	35
Concepto de Planificación .....	35
CAPITULO II .....	39
GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD .....	39
CAPITULO II .....	40
GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD .....	40
2.1 Antecedentes de la Creación del ICE .....	40
2.1 Organización administrativa presupuestaria .....	42
2.2 Elementos del sistema presupuestario en el Instituto Costarricense de Electricidad .....	45
2.3 METODOLOGIA PARA LA FORMULACION PRESUPUESTARIA .....	49
2.4 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PLAN PRESUPUESTO .....	50
Marco Estratégico para el plan anual operativo año 2003 .....	64
Marco Legal del Proceso Presupuestario del ICE .....	70
CAPITULO III .....	74
DIAGNÓSTICO DEL PLAN PRESUPUESTO DE LA UEN PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD .....	74

CAPITULO III .....	75
Diagnóstico del Plan Presupuesto de la UEN Producción Electricidad .....	75
3.1 Descripción del proceso de formulación de la UEN. ....	77
3.2 Resultados de la Encuesta .....	82
Etapas de Evaluación .....	84
CAPITULO IV .....	91
ANÁLISIS DE LA FORMULACION Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA UEN	
PRODUCCIÓN DE ELECTRICIDAD .....	91
ANÁLISIS DE LA FORMULACION Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO EN LA UEN	
PRODUCCION DE ELECTRICIDAD .....	92
4.1. Análisis del Proceso de Formulación en la UEN Producción Electricidad.....	92
Análisis de la encuesta aplicada.....	92
4.2 Etapas de Evaluación.....	93
Resumen de las situaciones encontradas.....	100
Conclusiones.....	105
Recomendaciones: .....	108
CAPITULO V .....	111
PROPUESTA DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UEN	
PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD .....	111
CAPÍTULO V.....	112
PROPUESTA DE MEJORA DE LA EVALUACION DEL PRESUPUESTO DE LA UEN	
PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD .....	112
5.1 Propuesta de mejora de la Evaluación del Presupuesto de la UEN.....	112
5.2 Medidas a adoptar para lograr el cambio de cultura en cuánto a evaluación presupuestaria de la UEN-PE.....	114
A N E X O S .....	119
Anexo #1.....	120
Estructura Organizacional.....	120
Anexo #2.....	121
Estructura Sector Electricidad .....	121
Anexo #3.....	122
Estructura Organizacional de la .....	122
UEN Producción Electricidad.....	122
Anexo #4.....	123
Marco Filosófico.....	123
• Sector Electricidad.....	123
• UEN Producción Electricidad .....	123
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD .....	124
Anexo # 5.....	132
Encuesta realizada .....	132

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación analizará el sistema presupuestario del Instituto Costarricense de Electricidad, específicamente del período 2003 con la finalidad de conocer todos aquellos aspectos relacionados con el proceso de evaluación, última etapa en un proceso presupuestario, y brindar una propuesta para mejorar la forma actual de evaluación. Dicha investigación está estructurada en cinco capítulos:

El primer capítulo titulado: “El Presupuesto como Base del Control y la Evaluación”, presenta los aspectos teóricos relacionados con la materia de presupuesto. Detalla en qué consiste el proceso presupuestario, sus etapas y los elementos que lo caracterizan.

El segundo capítulo lleva el nombre de: “Generalidades del Proceso Presupuestario en el Sector Público Costarricense”. Este capítulo presenta los aspectos a nivel macro relacionado con el proceso de presupuesto. Posteriormente, describe la entidad pública en la cual se desarrolla el proyecto de investigación, la cual es el Instituto Costarricense de Electricidad. En esta sección se provee los antecedentes históricos de la institución, los aspectos que enmarcan la acción de dicha entidad tales como: su misión, visión, y objetivos estratégicos. Otro aspecto que se presenta en este capítulo es el marco legal que ampara el proceso presupuestario. Asimismo, se presenta lo relacionado con el proceso presupuestario en el Sector Electricidad y se muestra cómo todos estos elementos van plasmándose desde un nivel general a uno más específico; de lo Institucional, al Sector Electricidad propiamente, luego a una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de este sector y por último a un Centro de Generación de Eléctrica.

En el tercer capítulo llamado: “Diagnóstico del Plan Presupuesto de la UEN Producción Electricidad” se realiza un diagnóstico del proceso presupuestario a nivel de la Unidad Estratégica de Negocios Producción Electricidad, dependencia en la cual se centra este trabajo, al igual que las implicaciones que tiene el desarrollo de este proceso presupuestario en el Centro de Generación Garita Echandi Cacao, una subdivisión de



esta UEN. Como parte de este diagnóstico, se incluyen los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de las Áreas Financiero Contable de la UEN Producción Electricidad.

El capítulo cuarto lleva el nombre de: “Análisis de la Formulación y Evaluación del Presupuesto en la UEN Producción de Electricidad”. En este apartado se analiza el proceso presupuestario de la UEN al igual que los resultados de la encuesta y otros aspectos indicados en el capítulo dedicado al diagnóstico de la dependencia en estudio. Se identifican aquellos elementos que según se muestra en el capítulo de diagnóstico, dificultan el proceso de evaluación de la UEN Producción de Electricidad. Asimismo, se presentan conclusiones y recomendaciones que se formularon como producto del análisis.

Por último, el capítulo quinto se denomina: “Propuesta de Mejora de la Evaluación del Presupuesto de la UEN Producción Electricidad”, con dicha propuesta se aportan sugerencias que buscan mejorar el proceso de evaluación presupuestaria de la Institución y por ende de la UEN Producción Electricidad, particularmente para el Centro de Generación Garita Echandi Cacao.

Los Objetivos del presente Trabajo son los siguientes:

**Objetivo General:**

Diseñar una propuesta para evaluar la vinculación del Plan Operativo Anual y la ejecución del presupuesto de la Unidad Estratégica de Negocios Producción Electricidad (UEN PE) del ICE.

**Objetivos específicos:**

1. Estudiar los aspectos relacionados con el proceso de planificación y presupuesto especialmente en la fase de evaluación presupuestaria.

2. Describir el proceso de planificación y formulación presupuestaria de Instituto Costarricense de Electricidad.
3. Realizar un diagnóstico del vínculo entre el Plan Operativo Anual de la UEN Producción Electricidad -UEN-PE- y la ejecución del presupuesto.
4. Analizar la formulación y evaluación del presupuesto de la UEN-PE.
5. Elaborar una propuesta para mejorar la evaluación del presupuesto de la UEN-PE.

## Resumen

**Barton Jackson, Jennory**

**Propuesta de Mejora de la Evaluación Presupuestaria de la UEN  
Producción Electricidad del Instituto Costarricense de Electricidad**

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, -San José, C.R.:  
Jennory Barton Jackson, 2004

El objetivo general del trabajo es: Diseñar una propuesta para evaluar la vinculación del Plan Operativo Anual y la ejecución del presupuesto de la Unidad Estratégica de Negocios Producción Electricidad (UEN PE) del ICE.

La organización investigada se dedica al negocio de la electricidad y las telecomunicaciones. El proyecto desarrolla una investigación donde se realizan entrevistas y encuestas.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que se requiere estandarizar varios aspectos relacionados con la evaluación presupuestaria.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que se elabore un Manual de Evaluación Presupuestaria a nivel institucional.

Palabras clave:

Evaluación presupuestaria

Director de la investigación:

M. Sc. Zayda Araya Vargas

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

**CAPITULO I**  
**EL PRESUPUESTO COMO BASE DEL CONTROL Y LA EVALUACIÓN**

## CAPITULO I

### EL PRESUPUESTO COMO BASE DEL CONTROL Y LA EVALUACIÓN

#### 1. El plan presupuesto.

##### *1.1 Definición de plan presupuesto<sup>1</sup>.*

El presupuesto, en su concepción moderna, es concebido como un instrumento de la planificación, el cual permite plasmar financieramente las combinaciones de recursos que llevarán al logro de los objetivos y metas de la entidad, en un período determinado generalmente de un año. Más específicamente, un presupuesto es la estimación, aprobación, ejecución y control de los probables ingresos y egresos necesarios para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, metas y políticas establecidos en un plan anual operativo.

Es importante destacar que el concepto de presupuesto **está asociado con un proceso vinculado con la planificación**, tal como se menciona en el texto Metodología para evaluar el presupuesto. En otras palabras, las estimaciones de ingresos o gastos deben responder a los objetivos o metas que se quieren realizar y que contiene el plan anual operativo.

El ciclo presupuestario está constituido por varias etapas o momentos que de ninguna manera deben considerarse aislados; por el contrario, constituyen un proceso continuo en donde cada una de estas etapas o momentos se alimenta de la anterior y a la vez nutre a la siguiente o al proceso como un todo.

---

<sup>1</sup> Contraloría General de la República. “Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades y órganos descentralizados”. La Gaceta N° 183 del 27-9-88. San José, Costa Rica.

## **1.2. Etapas del ciclo presupuestario**

El presupuesto tiene un ciclo de etapas sucesivas que deben forzosamente cumplirse en el tiempo y son: a) Formulación, b) Discusión, aprobación y promulgación, c) Ejecución y d) Control y evaluación.

Estas etapas están estrechamente interrelacionadas y participan diferentes unidades ejecutoras en diferentes momentos.

### **a) Formulación:**

Esta etapa comprende un diagnóstico de la realidad de la organización y de cada dependencia, así como sus proyecciones para el futuro.

Por tanto, debe conocerse e integrarse a nivel Institucional las directrices generales emitidas en materia presupuestaria.

Es indispensable que en esta etapa se elabore un presupuesto de gastos razonables, acordes con las metas y objetivos a lograr durante el próximo año, tratando de evitar que una subestimación interrumpa los planes y que una sobreestimación refleje la falta de previsión de la unidad responsable.

Lo anterior es importante ya que los gastos presupuestados deben estar cubiertos por los ingresos estimados.

A continuación se describen las actividades que se involucran en la fase de formulación:

- i) Definición y divulgación de los lineamientos generales, que orientarán la acción para el ejercicio siguiente por parte de la Junta Directiva de cada Institución.

- ii) Nombramiento de una comisión para elaborar el plan de presupuesto que coordinará el proceso de formulación. Esta comisión deberá estar integrada por el encargado de presupuesto, el responsable de planificación y los responsables de los programas.

Dentro de las funciones que deberá desempeñar esta comisión están las de difundir los lineamientos definidos por la Junta Directiva y elaborar un cronograma de las principales actividades que se llevará a cabo, preparar el material presupuestario que se requerirá para la formulación y distribuirlo entre las unidades responsables. Luego deberán recibir el material con la información requerida, para iniciar la integración y consolidación que permitan obtener el proyecto de presupuesto y el plan operativo anual. Finalmente les corresponderá presentar el documento definitivo ante la Administración Superior, con el propósito de que sea sometido a aprobación por parte de la Junta Directiva.

En esta fase es muy importante considerar la estructura programática<sup>2</sup>, ya que no sólo servirá para clasificar los programas y actividades que se seguirán, sino que permitirá lograr una integración del presupuesto con la Contabilidad.

De acuerdo con la metodología para el diseño de las estructuras programáticas institucionales, realizada por Víctor Arrieche es necesario considerar lo siguiente<sup>3</sup>:

**Consideraciones iniciales:** lo primero es tener un pleno conocimiento de las características administrativas y legales que tienen que ver con la institución. Se debe saber cuáles son los bienes y servicios que produce para el cumplimiento de sus funciones, lo que facilitará la identificación de los programas.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con Víctor Arrieche, define la estructura programática como aquella que es conformada por las categorías programáticas, dentro de un sector, región o institución.

<sup>3</sup> Víctor Arrieche. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS PROGRAMÁTICAS INSTITUCIONALES. Revista de la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público N° 19, Buenos Aires, Argentina, 1987.

**Metodología:** dentro de este paso es necesario llevar a cabo la recopilación, procesamiento y análisis de la información, la determinación de la estructura programática y su divulgación e implementación:

- 1) **Recopilación de la información:** el técnico presupuestario debe contar con la ayuda de especialistas en disciplinas diversas como la estadística, la administración y con la ayuda de un experto en organización y métodos. Los primeros ayudarán a conocer mejor las funciones a que se dedica la empresa y el segundo debe ayudarlo a coordinar el trabajo de campo por realizar, efectuar el diseño de encuestas y los formularios e instructivos a elaborar para recoger la información.

La información que se debe recopilar es tanto de carácter interno como externo. Dentro del primer grupo es necesario contar con leyes, decretos, resoluciones y reglamentos dictados que permitan conocer cuál es la razón de ser de la empresa y por ende los productos finales e intermedios que son resultado de sus operaciones.

También se debe conocer la estructura organizativa y la funcional para determinar la forma en que se obtiene el producto final, las interrelaciones que se presentan, los procesos principales o auxiliares y observar como se manifiesta la autoridad y la responsabilidad. En aquellas dependencias que tienen descentralizadas y desconcentradas sus funciones, conviene analizar la estructura espacial con el fin de no definir programas asociados con el nombre de la región; esto por cuanto podría conformarse una estructura obedeciendo a criterios puramente organizativos y no asociados al proceso productivo.

La estructura presupuestaria vigente debe ser analizada cuidadosamente, ya que después debe producirse una comparación entre la estructura propuesta y la actual. Los cambios en la estructura programática traen consigo modificaciones



en la conformación de los sistemas contables, estadísticos e informáticos, por lo cual se debe tener el cuidado de que la información histórica pueda ser adaptada a la nueva propuesta.

Otro elemento a considerar es la estructura física y financiera del presupuesto, que permitirá apreciar la forma como fluye la información de los recursos financieros desde los máximos centros de toma de decisión (jefes de programas) hacia los niveles inferiores (subprogramas, proyectos, actividades y obras).

Dentro de la información de carácter externo que hay que recopilar, está la relación de la Institución con su sector y con el resto de los sectores públicos y privados. Esto dará una visión del sistema presupuestario en el que está inserta la institución, y observar posibles duplicaciones en la producción y ámbitos de acción que pueda existir.

- 2) **Procesamiento y análisis de la información:** Una vez reunida y recopilada toda la información anteriormente descrita, se debe procesar y analizar. Esto le permitirá al técnico presupuestario conocer de dónde emanan las orientaciones de política, tanto de orden interno como externo, cuáles son los productos finales e intermedios que se realizan en el organismo, qué tecnología institucional de producción emplea; cuál es la tecnología de los centros de gestión productiva y quiénes son los responsables por la gerencia de los recursos reales y financieros.
- 3) **Determinación de la estructura programática:** lo primero que se establece es la política presupuestaria para el período que se desea presupuestar.
  - Una vez se conozcan los objetivos y metas, se determinan los bienes y servicios que constituyen el producto final de la Institución.

- Se determinan los bienes y servicios que son requeridos para llevar a cabo la producción final. Estos productos intermedios deben dividirse en indirectos (servicios administrativos) y directos (asociados con la producción).

#### b) Discusión y aprobación:

Esta etapa tiene como objetivo hacer del conocimiento e involucrar a los sectores en el presupuesto, así como de proceder a su revisión por parte de quienes tengan esta responsabilidad.

#### c) Ejecución:

Una vez aprobados los presupuestos por el organismo a nivel institucional encargado de hacerlo, y por los Entes Externos, corresponde a cada unidad llevarlos a la práctica. En esta etapa se realizan todas las acciones que se han previsto con miras a lograr las metas propuestas.

Esta fase es de gran importancia, pues comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras tendientes a hacer posible la ejecución de los programas y actividades; es la etapa en que se deben movilizar los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos y metas previstos, implica definir responsables de medios y fines.

#### d) Control y Evaluación:

A medida que se van ejecutando los gastos incluidos en el programa, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se deberán obtener informes relativos a la forma como se van cumpliendo las metas del programa de trabajo.

“La evaluación es una herramienta indispensable para medir los efectos de la acción pública, tanto positivos como negativos, informando a los distintos responsables sobre la eficacia y eficiencia de los programas presupuestarios”.<sup>4</sup>

En el análisis que se lleve a cabo para el control y la evaluación del presupuesto existen consideraciones claves que ayudarán a determinar los grados alcanzados a través de la ejecución del presupuesto. Asimismo el poder evaluar los alcances del plan presupuesto depende en gran medida de las comparaciones y las conclusiones a las que se llegue al confrontar las estimaciones con los resultados.

### ***1.3 El programa como centro para el control y la evaluación***

El núcleo del presupuesto por programas es el programa propiamente. El mismo se define como el medio por el cual se organizan actividades y recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Tal como se mencionó anteriormente, el programa se divide en actividades. A cada una de las actividades se le definen objetivos y metas y se realiza el cálculo del costo total de cada meta, desglosado a la vez en sueldos y cargas sociales, servicios no personales, materiales y suministros, maquinaria y equipo, transferencias, construcciones, adiciones y mejoras, etc. Se realizan cálculos de cantidades de bienes y servicios a adquirir y de sus respectivos precios. Si este proceso de definición y costeo de metas no es preciso, será muy probable que se den desviaciones debido a lo inadecuado de la planificación y presupuestación. De esta forma, el presupuesto anual del programa específico, será la referencia básica contra la cual se harán las comparaciones del control y la evaluación. Muy importante será al respecto, tener en cuenta que si al programa lo conforman actividades, la eficacia y la eficiencia se verán influenciadas por el peso relativo que cada actividad tiene dentro del programa. En la metodología de control y evaluación, se puede considerar el peso relativo de la actividad como un elemento que permite ponderar

---

<sup>4</sup> Vigésimo cuarto seminario internacional de presupuesto público. Ciudad de Guatemala, octubre 1997.

la importancia relativa que, desde el punto de vista financiero, tiene cada actividad dentro de un programa. El peso relativo se calcula dividiendo el costo total de la actividad entre el costo total del programa.

Dentro de un programa se supone que está implícito una relación entre sus componentes. Esto es, que el uso que se ha planeado dar a los recursos resulten en la ejecución de las actividades planeadas y éstas a su vez permitan que se alcance el logro de los objetivos.

#### ***1.4 Los objetivos, recursos y actividades***

Los objetivos, recursos y actividades son los elementos claves que se deben de considerar al realizar el control y la evaluación. Como parte de la evaluación de un programa, se deberá conocer si los objetivos y metas fueron bien definidos para resolver los problemas, deficiencias o necesidades. También se debe informar y evaluar cuánta cantidad de producto o servicio se logró en contraposición con lo que se esperaba lograr (eficacia). La evaluación deberá completarse mediante la medición de los costos de los resultados alcanzados (eficiencia). Este análisis es importante, pues si se realiza detalladamente puede conducir a identificar la fuente del problema, si un programa no fue lo eficaz que se esperaba.

Asimismo, cuando se evalúe un programa es importante tener claro el grado de confianza que merezca el proceso de planeación y de medición de resultados del programa. Será necesario someter a prueba los métodos utilizados en el sistema de planificación y programación. Un aspecto clave es determinar si las medidas de resultados que se emplean son las más apropiadas. Es importante analizar también las actividades y las combinaciones de recursos que se emplearon para lograr la eficacia, su justificación y el costo de los procedimientos. Esto permitirá detectar duplicidades, conocer el propósito de las labores, la forma en que se utiliza el equipo, etc. El plan presupuesto puede facilitar la comprobación de si las estructuras, mecanismos y acciones están realizándose tal como se esperaba.

### **1.5 Principios presupuestarios:**

Para ordenar y orientar la acción del presupuesto, se han definido una serie de principios<sup>5</sup>, que se deben de tomar en cuenta en cada una de las fases del proceso presupuestario.

- a) **Principio de programación:** expresa que se deben seleccionar y ordenar por categorías programáticas, las actividades y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas, todo esto por medio de una asignación racional de los recursos disponibles, con indicación de los responsables de llevar a cabo las acciones propuestas.
- b) **Principio de equilibrio:** se refiere al balance que debe existir entre ingresos y egresos del presupuesto basado en el hecho de que ninguna Institución puede ejecutar egresos más allá de los ingresos presupuestarios.
- c) **Principio de universalidad:** señala que todo aquello que constituya materia del presupuesto debe ser incorporado en él.
- d) **Principio de unidad:** Indica que todos los ingresos deben constituir un fondo único para cubrir todos los gastos, y además el sistema presupuestario debe responder a una única política presupuestaria previamente definida.
- e) **Principio de especificación:** debe señalarse las fuentes y la clasificación de los ingresos así como las características y clasificación de los bienes y servicios que se piensa adquirir.
- f) **Principio de periodicidad:** Indica que un presupuesto debe considerar un período de tiempo definido. Esta periodicidad debe en lo posible mantenerse para efecto de las comparaciones entre los diferentes períodos.
- g) **Principio de previsión:** Señala que el presupuesto debe ser una anticipación a los hechos, en el que deben considerar los ingresos que se

---

<sup>5</sup> Carlos Edo. Jiménez R. y otros. LA CONTABILIDAD Y EL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica, 1986. pp. 54 y 55.

espera recaudar así como los gastos en que se incurrirá para cumplir con lo programado.

- h) Principio de claridad:** el documento de presupuesto debe ser presentado en tal forma, que no dé margen alguno a dudas o interpretaciones personales.
- i) Principio de exactitud:** indica que los ingresos y los egresos presupuestados deben ser lo más ajustados a las acciones programadas.
- j) Principio de publicidad:** se debe divulgar, en forma oportuna las cifras aprobadas, con el fin de que quienes las deben ejecutar, controlar, y evaluar las conozcan.

### ***1.6 El control y la evaluación de ingresos y gastos***

Cuando se evalúa los ingresos y los gastos resulta de bastante utilidad el expresar tanto en forma absoluta como relativa las variaciones o desviaciones. La distribución relativa es la que permitirá una mejor interpretación.

Dada la naturaleza contraria de ingresos y gastos, cuando se analiza el incremento patrimonial, el proceso de evaluación es inverso. En los ingresos se dice que una variación es positiva o que se ha “cumplido de más”, cuando lo real superó a lo planeado. Una variación negativa en cambio significa que el real fue menor al plan.

Es importante también, que las partidas reportadas en un informe de evaluación estén separadas según se trate de partidas controlables o no controlables. La diferenciación entre gastos controlables y no controlables, está íntimamente relacionada con la clasificación de gastos por áreas de responsabilidad. Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad del gerente o encargado del centro de responsabilidad. El concepto del grado de control de un determinado gasto debe estar claramente identificado como controlable o no, por parte del centro de responsabilidad. Es conveniente que los informes de evaluación reporten los gastos no controlables por separado, o que no se reporten del todo. Esto con el fin

de que se pueda medir la magnitud y efecto de tales partidas, en la eficiencia del centro de responsabilidad.

Debido a que el plan es un elemento fundamental para la comparación de los resultados, habrá que determinar la consistencia y tecnicismo que presentan las metas del plan. Es por esto que en el momento de formulación, las metas deben estar relacionadas con una estructura y deberán definirse siguiendo criterios, como que las mismas estén planteadas dentro de un tiempo definido, que sean retadoras y realistas (que no sean ni muy altas o muy bajas), que se le dé participación en su elaboración a las personas que las van a cumplir y no que se les haya sido impuestas, etc. Puede suceder que los indicadores o coeficientes de rendimiento no hayan sido utilizados de forma correcta a la hora de establecer las metas físicas (en unidades), o las metas financieras (en colones). La programación de metas (desglose del cumplimiento en función del tiempo), podría estar fallando. Si se determina que cualesquiera de los aspectos que corresponden a la planificación, programación o presupuestación está fallando, habrá que tomarlo muy en cuenta a la hora de hacer las recomendaciones. Asimismo, es necesario tener un alto grado de objetividad por parte del evaluador, por ejemplo, el jefe o personal del centro de responsabilidad y del centro de evaluación, en el momento de establecer las causas de las variaciones o desviaciones.

Las desviaciones pueden originarse en otras razones de carácter interno tales como: la falta o el exceso de personal o su capacitación, problemas de aprovisionamiento de materiales, falta de recursos en las partidas de viáticos o transportes, problemas de falta de recursos presupuestarios, burocratización en los trámites, políticas o procedimientos demasiado rígidos, fallas en los sistemas de información, etc.

Por otra parte, algunas causas de las desviaciones pueden tener su fundamento en factores externos. Así tenemos: influencia política, problemas legales y de contratación administrativa, regulaciones de entes externos, aspectos climáticos o factores naturales, inusual demanda de los usuarios de los servicios respecto de la oferta existente, etc.

Las variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen, deben ser de primordial interés en investigarse y explicarse a cabalidad. El brindar mayor énfasis a las variaciones que requieren de una mayor explicación está justificado por el principio de excepción.

Sin embargo, puede existir la necesidad de explicar una variación pequeña cuando se observe que se estén dando violaciones serias a disposiciones o alguna normativa, y que sería de importancia adoptar medidas correctivas para que la situación no vuelva a suceder en el futuro.

## **2. El proceso de control**

### **2.1 Concepto de control.**

La función control puede ser vista en dos sentidos. El sentido latino lo concibe como la “verificación, examen”, o constatación de las desviaciones entre lo previsto y lo realizado. El sentido anglosajón le da al control la connotación de “guía, impulso correctivo”.<sup>6</sup>

El control debe ser visto como algo más que un esfuerzo por comparar resultados obtenidos con los deseables. Sirve como una guía del comportamiento de los tomadores de decisiones para que las decisiones se ajusten a resultados previamente establecidos que lleven a cumplir los objetivos de la organización. El control es a su vez un esfuerzo disciplinado por optimizar un plan.

Un elemento fundamental para apoyar la gestión de un administrador se encuentra en el control, ya que éste es a su vez un instrumento retroalimentador de la calidad de las decisiones ejecutadas.

Los resultados a obtener sólo se pueden juzgar después que el trabajo se realizó, aun cuando se puede hacer antes: evaluación ex - ante. Aunque no se puede cambiar lo

---

<sup>6</sup> Cliente Rey Consultores, S.A. “Metodología para Evaluar el Plan Presupuesto”. Pág. 28. Febrero 2002.



realizado, es importante juzgar lo hecho, ya que las personas tienden a actuar en forma diferente si saben que se realizará el control y la evaluación.

El control y la evaluación debido a su cualidad de ser orientadores del desempeño, permiten un ambiente propicio para que superiores y subordinados dialoguen alrededor de cuál es el desempeño más óptimo a esperar en el futuro.

## **2.2 Proceso de control y evaluación**

El proceso de control y evaluación lo componen cuatro elementos:

- 1) Fijación de parámetros de actuación satisfactoria
- 2) Medición de los resultados reales.
- 3) Comparación de los resultados reales contra lo planeado.
- 4) Determinación de las desviaciones y explicación de éstas.
- 5) Toma de las medidas correctivas.

En el proceso de medición de los resultados reales las principales unidades administrativas son las de contabilidad, departamento de personal, presupuesto y proveeduría. Estas unidades tienen como finalidad el recabar datos, clasificarlos, analizarlos, convertirlos en información relevante para la toma de decisiones y darles alguna interpretación.

La fase de comparación de lo real contra lo planeado, puede tener algunos matices. Es recomendable comparar el resultado real contra parámetros o puntos de referencia de la conducta que se considera deseable. Esta conducta deseable puede estar contemplada en una política, objetivo, una meta, un procedimiento, una ley o las cifras estimadas en el presupuesto. Se puede hacer alusión a cualquiera de estos elementos cuando se busca “comparar lo real contra lo planeado o establecido”.

En caso de que se detecten desviaciones o variaciones entre lo planeado y lo real, se origina una etapa de análisis e investigación de cuáles podrían ser las causas de ellas. Es precisamente esta etapa del proceso de control que se conoce como evaluación. Las variaciones pueden tener su origen en varias causas: falta o inadecuada combinación de recursos, una programación deficientes (de las metas reales y financieras), o factores relacionados con el ambiente.

El proceso de control es nulo si no se toman las medidas correctivas. Este aspecto constituye la razón del proceso: hay que corregir el rumbo si no es el apropiado. El control por sí mismo es una concepción restringida si no se proponen iniciativas y mejoras.

### ***2.3 Requisitos del proceso de control y evaluación.***

Con la finalidad de tener un adecuado funcionamiento como un sistema, el control y la evaluación deben contener los siguientes requisitos:

- a) **Totales.** En el sentido de que cubran todos los aspectos de las actividades de la institución. Es decir, miran el conjunto y no sólo aspectos parciales. Dada la dificultad de controlar y evaluar la totalidad de la organización, se utilizan métodos y técnicas selectivos.
- b) **Equilibrados.** Cada aspecto debe tener su peso justo, sin dejar que la formación técnica o profesional del directivo o del evaluador deforme la realidad, al dar más importancia al factor que él conoce mejor.
- c) **Oportunos y periódicos.** Las acciones correctivas se deben realizar a tiempo, si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales. La periodicidad conduce a seguir un esquema y una secuencia predeterminados.

- d) **Eficacia y Eficiencia.** La eficacia busca el logro de los objetivos. La eficiencia relaciona los resultados con el costo de los insumos utilizados.
- e) **Integrados.** Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la institución y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
- f) **Creativos.** Se plantean estándares constantemente, para conocer mejor la realidad de la institución y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
- g) Deben constituir un **impulso a la acción.** Alertan al directivo, forzándolo a tomar decisiones sobre los aspectos desfavorables de las realizaciones, e impulsar las medidas correctivas adecuadas.

#### **2.4 Los informes de control y evaluación.**

Los informes son de vital importancia para el control y la evaluación que resulta del sistema contable y de estadísticas. Los informes que se pueden elaborar para el sistema de control y evaluación son muy variados. Hay informes de avance, financieros, de ejecución presupuestaria, de explicación de causas de desviaciones, de alternativas para la toma de medidas correctivas, etc.

Un proceso de control y evaluación como mínimo debería elaborar los siguientes informes y cuadros:

- Informe de metas:
  - Metas del Plan Anual Operativo vinculadas con el Presupuesto.
  - Programación física de la ejecución, por actividad y para el programa (recomendado por trimestre).
  - Programación financiera (general y detallada), por actividad y para el programa (frecuencia igual que la anterior).

- Cumplimiento de metas físicas y financieras (medición del avance o la eficacia y eficiencia lograda en el programa).
  - Evaluación física y financiera detallada.
  - Gráfico representativo de la eficacia y eficiencia del programa.
- Informe de variaciones:
    - Variaciones acumuladas en el cumplimiento de las metas físicas.
    - Variaciones acumuladas en el cumplimiento de las metas financieras.
    - Variación de los costos totales y de la producción.
- Informe de control:
    - Reporte del cumplimiento real de las metas físicas
    - Reporte del cumplimiento real de las metas financieras
- Informe de costos unitarios:
    - Análisis de costos unitarios programados.
    - Análisis de los costos unitarios reales.
- Informe de conclusiones.
  - Informe de recomendaciones y medidas correctivas.
  - Informe general de control y evaluación, el cual contiene a la mayoría de los anteriores.

## ***2.5 Características de los informes de control y evaluación.***

Cualquier informe debe tener algunos requisitos para que cumpla su función y objetivo: revelar la naturaleza del problema, sus causas y las posibles correcciones.

**Presentados por cada centro de responsabilidad.** Se debe preparar un informe por cada centro de responsabilidad, desde el nivel inferior, los cuales se resumen para todo el nivel superior. Los informes deben estar en concordancia con la estructura organizacional, presentarse por áreas y centros de responsabilidad de

manera que reflejen un panorama de valoración de los resultados de toda la organización. Posteriormente se confecciona una consolidación y el informe correspondiente para el programa como un todo. Este informe consolidado lo realiza el jefe del centro de responsabilidad de mayor nivel del área.

**Bien estructurados.** Lo ideal es que el informe tenga un formato recomendable, con apartados o separaciones entre los aspectos formales (problema de estudio, objetivos, metodología utilizada) y aspectos descriptivos, los encabezados de las columnas y las leyendas deben identificar claramente los datos y debe evitarse el uso de terminología técnica. Con respecto a los títulos, estos deben identificar claramente los datos y debe evitarse el uso de terminología técnica.

**Sucintos y sintéticos.** Aunque por la naturaleza de algunos estudios, pueda ser que se tengan que elaborar informes muy voluminosos, se recomienda que todo informe sea sucinto, preciso y resuma brevemente los aspectos esenciales para resolver el problema. La información no sólo hace uso del análisis y de la síntesis, sino de la interpretación de la situación objeto de estudio.

**Oportunos y periódicos.** Por lo general, se deben preparar sobre una base mensual, aunque dependiendo de las necesidades, se pueden obtener con menor frecuencia. Un informe oportuno, permite enfrentar rápidamente la situación, de manera que se puedan tomar medidas correctivas a tiempo. La oportunidad de la información minimiza el riesgo de tomar decisiones inoportunas o ineficaces. Cuanto más tiempo continúe una situación antes de ser corregida, más grande se puede hacer el problema o la pérdida. La utilidad de un informe se mide no por la cantidad de datos o hechos completos que presente, sino por la oportunidad y reflejo de lo que está pasando, haciendo uso para esto, de la información disponible y su relación con la cercanía al evento.

Todos los aspectos anteriores permitirán una adecuada evaluación del presupuesto. Las características presentadas en esta sección serán base fundamental para analizar la estructura actual del Instituto Costarricense de Electricidad en materia de presupuesto, y a su vez para la realización de un diagnóstico de la forma en que se procede para el control y evaluación presupuestaria en dicha institución.

### **3. GENERALIDADES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE**

A continuación se presentará la organización que tiene el Sector Público Costarricense en materia presupuestaria. El control y ejecución presupuestaria desde el punto de vista financiero se enfoca desde dos ángulos, a saber: micro (institucional) y macro (autoridades), estableciendo la participación e interrelación de las diferentes unidades que intervienen.

Previo a conocer la forma en que se desarrolla el Sistema presupuestario en Costa Rica, es importante mencionar la conformación del Sector Público Costarricense, el cual está conformado por Ministerios y Entidades Descentralizadas así como por diferentes autoridades.

#### ***Organización del Sector Público***

El Sector Público costarricense está constituido por:

##### **1. El Gobierno Central:**

- 1.1. 18 Ministerios que conforman el Poder Ejecutivo
- 1.2. Poder Legislativo
- 1.3. Poder Judicial
- 1.4. Tribunal Supremo de Elecciones

## **2. Entidades Descentralizadas:**

- 2.1. 40 Instituciones Adscritas,
- 2.2. 26 Instituciones Públicas de Servicio
- 2.3. Empresas Públicas no Financieras
- 2.4. Empresas Públicas Financieras y
- 2.5. Gobiernos Locales (Municipalidades)

## **3. Las autoridades que involucra la materia presupuestaria son:**

**3.1 Consejo de Gobierno:** lo forman los Ministerios de Gobierno y el Presidente de la República. Ocasionalmente, cuando lo amerite el caso, se invita a los Presidentes Ejecutivos de las Entidades descentralizadas.

Su función principal es dar pautas sobre las políticas a seguir en función de la economía costarricense.

**3.2 Autoridad Presupuestaria:** órgano colegiado constituido por los Ministerios de Hacienda y Planificación Nacional y el Presidente Ejecutivo del Banco Central; contando como suplentes con los Viceministros de los Ministerios mencionados y el Gerente del Banco Central.

La Autoridad Presupuestaria se creó en 1970 a raíz de la necesidad de regular el gasto público y tiene como función principal el establecimiento de mecanismos para alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos financieros del Sector Público, dictando lineamientos en materia de inversión, endeudamiento y salarios entre otros.

De conformidad con la Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria la Dirección General de Presupuesto Nacional constituyó la Secretaría Técnica de

la Autoridad Presupuestaria, labor que realiza a través del Departamento de Investigaciones Fiscales, efectuando las investigaciones y análisis correspondientes, para la formulación de políticas presupuestarias, con el fin de brindar suficientes elementos de juicio para la toma de decisiones de la Autoridad Presupuestaria.

**3.3 Contraloría General de la República:** Órgano de Asamblea Legislativa a quien compete, entre otras funciones el control jurídico y aprobación de los presupuestos de las Entidades Descentralizadas, así como el control legal de las operaciones financieras del Gobierno Central.

**3.4 Organización Financiera Básica del Gobierno Central:** La Ley de Administración Financiera de la República, establece la organización básica del Gobierno Central, que es responsable por la administración del presupuesto, y sus finanzas. Esta organización está estructurada por las siguientes unidades: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Proveeduría y la Tributación Directa. El Banco Central participa como órgano auxiliar de la Tesorería y realiza funciones de cajero del Estado. A su vez la Contraloría General es responsable por el control jurídico de las actividades fiscales.

**3.4.1 Dirección general de Presupuesto Nacional:** Se encuentra localizada físicamente en el Ministerio de Hacienda al cual se integró formalmente a partir del año 1978. Anteriormente era parte del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -MIDEPLAN-. En Costa Rica, la preparación de los Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República que lleva a cabo esta dependencia es en respuesta a un mandato constitucional y define así un límite a las acciones de los Poderes Públicos. Esto se refiere a un límite al gasto, aún cuando no implica que lo presupuestado debe ser gastado. A continuación se describen algunas de las más importantes funciones que debe realizar esta Oficina.



Está conformada por el Departamento de Investigaciones Fiscales, el Departamento de Formulación Presupuestaria, la Unidad de Estudios Especiales y las unidades que forman parte de la Dirección.

**3.4.1.1 Departamento de formulación presupuestaria:** La finalidad de esta entidad es formular el Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, así como de los decretos correspondientes.

**3.4.1.2 Sección de Estudios Especiales:** Esta es una unidad asesora de la Dirección y del Ministro y Viceministros de Hacienda en cuanto a la fijación de políticas en materia de la ejecución y control del presupuesto de caja del Gobierno Central, que se refleja en los Lineamientos Específicos que dicta la Autoridad Presupuestaria.

**3.4.2. La Proveduría Nacional:** Esta entidad tiene a su cargo todo lo relativo a la tramitación de los contratos regidos por la Ley de la Administración Financiera que interese celebrar al Poder Ejecutivo. Además podrá contratar conforme a los procedimientos que establece dicha ley, la compra de bienes y servicios para atender las necesidades de los poderes y organismos que de la misma se sirven.

**3.4.3. La Tesorería Nacional:** Ella representa el centro de todas las oficinas de rentas nacionales y tiene facultad legal para pagar a nombre del Estado así como de recibir los dineros que a título de rentas o por cualquier otro motivo deban ingresar a las arcas nacionales. Entre otra de sus responsabilidades está la de velar por la exacta y correcta recaudación de los impuestos, rentas, tasas y demás ingresos del Tesoro Público y no podrá efectuar ningún paso si este no está en concordancia exacta con el Presupuesto Nacional o a disposiciones legales de carácter

fiscal vigente y que ordenan la respectiva erogación de fondos públicos. No expedirá órdenes de pago, si no hay fondos para hacerlas efectivas.

**3.4.4. Banco Central de Costa Rica:** Le corresponde la función de Cajero del Gobierno, para ello tendrá el carácter de Cajero General. En la realización de esta función el Banco Central fungirá como un auxiliar de la Tesorería Nacional, quedando sujeto a sus disposiciones y no podrá disponer de los fondos del Gobierno, ni pagar suma alguna con el cargo a ellos si no es mediante giro u orden de la misma.

**3.5. Departamento de Control de Presupuesto:** Este es un órgano del Ministerio de Hacienda, a cuyo cargo está la vigilancia administrativa sobre las actividades presupuestarias desarrolladas por el Gobierno Central. Antes de refrendar o de autorizar cada gasto le corresponde efectuar los controles jurídicos y contables del presupuesto. De igual forma la ejecución de las disposiciones que le son propias y llevar los registros necesarios para el establecimiento de un control presupuestario eficiente.

**3.6. Oficialías Presupuestales:** Los oficiales presupuestales dependen, para fines técnicos del sistema presupuestario, de la Oficina de Control de Presupuesto aún cuando están subordinados a la Autoridad Jerárquica del ramo a que pertenecen.

### **3.4 Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:**

Realiza el control en función del cumplimiento de la entidad de los planes y políticas trazadas con respecto principalmente a las inversiones.

#### **4. PROCESO DE PLANIFICACION Y EL PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL**

Previo a conocer el proceso presupuestario de una Institución Pública, es necesario comprender el proceso de planificación y presupuesto Gubernamental considerando este último como una herramienta política que expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales y que a través del ejercicio del poder a ejecutarlas. El presupuesto es un instrumento de planificación, contiene metas que cumplir con determinados medios e instrumentos de administración en cuanto debe realizar acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas.

##### ***Concepto de Planificación***

Planificar es reducir el número de alternativas que se presentan a la acción y compatible con los medios disponibles, indica lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse.

De lo anterior proviene la programación, definida por las acciones de coordinar, prever, anticiparse el futuro, determinar una conducta a seguir. De manera que planificar es un proceso donde la actitud racional se transforma en actividad, es el punto en el cual se coordinan objetivos, se previenen hechos. Programar implica el ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos, implica pronosticar el futuro.

En resumen, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro dentro de un plazo determinado, que guiarán la actividad de un gobierno, una empresa. Programar es hacer planes, programas y proyectos, es fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir métodos de trabajo a emplear, definir cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización de las obras y actividades.

## **4.1 Concepto de presupuesto Gubernamental**

El presupuesto es un plan contable, un programa financiero elaborado por el Poder Ejecutivo y que el Poder Legislativo aprueba o autoriza y que faculta para administrar los ingresos y los gastos preestablecidos.

En el ordenamiento jurídico costarricense, la Ley de Presupuesto es una ley formal y material (Constitución Política, art. 176 y 180), formal porque es emanada por el órgano Legislativo y material, no solo constituye una simple cuenta de ingresos y gastos, sino que al tiempo impone deberes que debe cumplir el Poder Ejecutivo, que le imprime carácter normativo. También se afirma que el presupuesto es un plan político de acción política del Gobierno a corto plazo (un año) en él se manifiesta la orientación socio – económica que se dará a los recursos del Estado.

### **4.2.1. Principio de anualidad presupuestaria**

Tal como se presentó en el capítulo I, este principio se refiere a un periodo de tiempo equivalente a doce meses, en nuestra constitución establece el principio de anualidad y hace coincidir el año calendario con el año financiero (artículo 176) establece que “El Presupuesto de la República se emitirá para el término de un año, de primero de enero al treinta y uno de diciembre”.

Por otra parte, la Ley de la Administración Financiera (artículo. 33), indica que el presupuesto anual ordinario comprenderá los gastos ordinarios autorizados probables de la Administración Pública durante el ejercicio y el presupuesto extraordinario, comprenderán la totalidad de los egresos extraordinario y de los ingresos extraordinarios u ordinarios. La Constitución Política (artículo. 181) menciona que:

“El Poder Ejecutivo enviará a la Contraloría la liquidación del presupuesto ordinario y de los extraordinarios que se hubiera acordado, a más tardar el primero de marzo siguiente al vencimiento del año correspondiente, la Contraloría deberá emitirla a la Asamblea junto con su dictamen, a más tardar el primero de mayo

siguiente. La aprobación o improbación definitiva de las cuentas corresponde a la Asamblea Legislativa”.

#### **a) Marco Organizacional**

Es el conjunto de relaciones administrativas internas y externas de la institución, así como el tipo de estructura y recurso humano que la organización dispone o necesita para desarrollar el plan. La organización está conformada por un conjunto de puestos de trabajo, jerarquizados con funciones y responsabilidades asignadas. Además requiere de los funcionarios, los sistemas y normas de trabajo, los equipos y otros medios que forman parte del accionar. De esta forma, la organización debe responder a las necesidades operativas del plan, por lo que se requiere de la revisión y adecuación.

#### **b) Marco Jurídico**

El marco jurídico, constituye el conjunto de normas y disposiciones de tipo legal y administrativo que regulan el accionar de las organizaciones en las respectivas materias, de orden financiero y comercial interviene la Constitución Política, Ley de la Administración Financiera, Ley de Tributación y Código de Comercio, Ley de la Administración Pública. Además aquellas normas de tipo administrativo que hayan sido adoptadas como política permanente de la organización, deben necesariamente ser conocidas y cumplidas por todos los funcionarios, asimismo, los métodos, estilos y medios que se empleen en el cumplimiento de sus tareas, debe sujetarse a lo que permite el marco jurídico. Entre algunas de los documentos específicos que regulan se pueden mencionar:

- Constitución Política (del 7 de noviembre de 1949).
- Ley de Presupuesto del año correspondiente.
- Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (No. 3667 del 12 de marzo de 1966 y sus reformas).
- Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su

fiscalización (Ley No. 8292 publicada en la gaceta No. 169 el 04 de setiembre del 2002).

- Ley No. 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, publicada en la gaceta No. 198 el 16 de octubre del 2001.

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

#### **2.1 Antecedentes de la Creación del ICE**

Como producto de una larga lucha librada por varias generaciones de costarricenses en procura de una solución definitiva al problema de la escasez de energía, y en apego de la soberanía nacional en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país. surge el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el cual fue creado el 8 de abril de 1949 mediante el decreto de Ley N° 449.

El ICE se creó como institución autónoma encargada del desarrollo de las fuentes productoras de energía eléctrica del país.

A través de su ley de constitución N° 449, a la institución se le encomendaron las siguientes funciones:

- a) Solucionar el problema de escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
- b) Promover el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de fuerza motriz.
- c) Procurar la utilización racional de los recursos naturales y terminar con su explotación destructiva e indiscriminada.
- d) Conservar y defender los recursos hidráulicos del país, mediante la protección de las cuencas, las fuentes, los cauces de los ríos y corrientes de agua.



- e) Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto y que sirvan de norma a otras actividades costarricenses.

Posteriormente, las Leyes N° 293 de junio de 1954 y N° 3226 de octubre de 1963 le dieron al Instituto la potestad para desarrollar, construir y operar los sistemas telefónicos, radiotelefónicos y radiotelegráficos tanto a nivel nacional como internacional.

La misión que esta institución se ha impuesto es la de:

“promover el desarrollo económico y social del país, mediante el suministro adecuado de energía eléctrica y de servicios de telecomunicaciones manteniéndose a la vanguardia tecnológica, actuando siempre con apego de las normas éticas y en búsqueda de la excelencia tanto en la utilización de los recursos como en el servicio al cliente”.

La finalidad de esta sección es proveer al lector de una visión general del sistema presupuestario en el Instituto Costarricense de Electricidad. Para ello, se presentarán los aspectos que se relacionan con su organización administrativa y relaciones internas y externas.

### **Generalidades del sistema presupuestario en el Instituto Costarricense de Electricidad.**

La teoría presupuestaria indica que el límite de acción financiera de las instituciones lo constituye el presupuesto; por lo tanto, no se deben adquirir compromisos que excedan ese límite; sin embargo, el presupuesto debe ser flexible por lo que puede ser variado mediante modificaciones internas o externas.

Todas las entidades públicas del país, y el Instituto Costarricense de Electricidad no es la excepción, deben cumplir con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, Autoridad Presupuestaria y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica –MIDEPLAN- lo que a materia presupuestaria se refiere.

Entre los lineamientos que emanan de MIDEPLAN, se establece que los presupuestos públicos deben ser estructurados bajo el concepto de Presupuesto por Programas. Con esto se cumple con uno de los requisitos principales del presupuesto referido a la programación que consiste en seleccionar y ordenar por categorías programáticas las actividades y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas, a fin de identificar las acciones que deben realizarse en el logro de éstos.

### ***2.1 Organización administrativa presupuestaria***

En el sistema presupuestario es de gran importancia conocer la organización administrativa de la Institución en estudio (Anexo #1) a fin de identificar las diferentes dependencias involucradas y su participación en las etapas del proceso presupuestario, que permita en determinado momento, solicitar información sobre aspectos de su competencia y también establecer responsables, cuando por algún motivo no se ha logrado completar alguna etapa.

#### **-Consejo Directivo**

El Consejo Directivo es un grupo de siete personas designadas por el Consejo de Gobierno, cuyo máximo jerarca, el Presidente, es a la vez Presidente Ejecutivo del Instituto. Los miembros son nombrados para un período de ocho años. Entre sus funciones está la definición de los lineamientos generales para la formulación del proyecto de Presupuesto, con la responsabilidad de determinar los objetivos, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, formula los propósitos y política institucional, así como la aprobación de los planes estratégicos de cada Sector y programa y los presupuestos de la Institución. Asimismo, evalúa los resultados obtenidos, llevando a cabo la dirección superior del ICE.

### **-Presidencia Ejecutiva**

Es la autoridad superior, cuya responsabilidad es encausar a la organización a lo interno, desarrollando estrategias de comunicación y negociación con entes externos, con el fin de impulsar las acciones, que lleven al logro de los objetivos y estrategias propuestas.

### **-Gerencia General**

Está compuesto por la Gerencia General y las Subgerencias de las diferentes áreas. Tiene a su cargo la definición de las estrategias financieras de la Institución. Además controla y ejecuta las políticas estratégicas establecidas por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, para el logro de los objetivos definidos en el Plan Anual Operativo.

### **Dirección Planificación Estratégica Institucional**

Esta dependencia está adscrita a nivel de staff a la Presidencia Ejecutiva con carácter de asesora. Está organizada en 6 procesos que obedecen a la naturaleza de la dependencia y atienden demandas fijadas por ley. Cada uno de estos procesos se encarga de: Monitoreo del Entorno; Investigaciones; Gestión por Proyectos; Organización, Control Interno; Planificación; y Gestión Administrativa y Apoyo. En el Proceso de Planificación por ejemplo, se realizan los informes sobre el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Nacional de Desarrollo Regional (PNDR), el Sistema Nacional de Evaluación (SINE), el Plan Anual Operativo (PAO), la Comisión Nacional de Finanzas (CONAFIN), algunos requeridos por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda (STAP), etc.

### **-Subgerencia Gestión Administrativa**

Se encarga de identificar e implementar las mejores prácticas y técnicas en los procesos administrativos y financieros institucionales, planificando e integrando esfuerzos en materia de tecnologías de la información, procesos financieros, presupuestarios, apoyo logístico, gestión del recurso humano, procesos de contratación y administración de bienes inmuebles.

### **-Dirección Administrativa de Finanzas**

Está subordinada a la Subgerencia de Gestión Administrativa, se encarga de la actividad financiera-contable de la Institución. Brinda al ICE la capacidad financiera que le permite desarrollar, operar, mantener y brindar un servicio de calidad por medio de un gestión financiera óptima. Suministra información y asesoría a los usuarios internos y externos para la toma de decisiones, a través del procesamiento, análisis y evaluación de datos.

### **-Proceso de Planificación Financiera**

Está subordinado a la Dirección Administrativa de Finanzas y se encarga de planificar los recursos financieros de la Institución, además de brindar información a los usuarios internos y externos.

### **-Área de Presupuesto**

Es un área del Proceso de Planificación Financiera, se encarga de coordinar la realización de cada una de las etapas del proceso presupuestario a nivel institucional, y a nivel externo le corresponde integrar la información relacionada con el presupuesto, así como presentar el Proyecto de Presupuesto a las respectivas entidades gubernamentales.

### **-Coordinadores de Presupuesto**

Deben coordinar todas aquellas actividades que inciden en el ciclo presupuestario de una o varias unidades ejecutoras distribuidos en las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) y las dependencias subordinadas a la Subgerencia Gestión Administrativa. Los coordinadores representan a dicho grupo en cualquier asunto referente al presupuesto: su nombramiento estará a cargo de la Jefatura de mayor nivel de esa unidad o grupo de unidades.

## **Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's)**

Son aquellas unidades operativas que tienen a su cargo la toma de decisiones y la realización de actividades, las cuales incidirán directamente sobre el logro de los objetivos metas de la organización y se reflejarán en los resultados presupuestarios. Quedan claramente identificadas las unidades ejecutoras en la estructura programática de la Institución, y el Jefe de la misma es el responsable.

### ***2.2 Elementos del sistema presupuestario en el Instituto Costarricense de Electricidad.***

Antes de hacer referencia al proceso presupuestario en el ICE es necesario mencionar que en este Instituto, la coordinación de cada una de las fases es llevada a cabo por el Proceso de Planificación Financiera, Área de corto plazo (presupuesto) , la cual forma parte de la Dirección de Finanzas.

La teoría de sistemas indica que se entiende como sistema al, “proceso cíclico, que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para un ambiente determinado”.<sup>7</sup> De tal forma vemos como una serie de elementos permiten el funcionamiento de un sistema. El presupuesto al ser concebido como sistema se constituye en un conjunto de elementos relacionados entre sí, que hacen posible el uso de recursos económicos bajo criterios de eficacia, eficiencia, economía, publicidad, seguridad y transparencia. De esta forma requiere para su funcionamiento de insumos, los cuales han de ser transformados en productos (bienes o servicios). El ambiente del sistema está conformado por el entorno interno y externo del mismo, o sea, por todo aquello que rodea el proceso organizacional. Además proporciona insumos al proceso y al mismo tiempo absorbe sus productos, reaccionando ante éstos y generando información que se convierte en un nuevo insumo que retroalimenta así al sistema.

---

<sup>7</sup> Galván Escobedo, José. La Teoría de los Sist. aplicada a la Administración. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José, Costa Rica, 1972. Pág. 3.

Desde el punto de vista anterior, se procede a identificar cada uno de los elementos que conforma el Sistema Presupuestario en el I.C.E.:

### **Insumos**

Consisten en todos aquellos elementos relacionados con el proceso de Planificación como son: la definición de políticas, objetivos, metas, programas y resultados de períodos anteriores. De acuerdo con la teoría de planificación, el resultado que se obtiene del proceso de la planificación es el Plan Anual Operativo. Primero que todo, cabe recordar que la planificación es un proceso sistemático, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de una organización, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados. Por otra parte, el Plan Anual Operativo es el instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo en el que se concreta la política de la entidad, a través de la definición de objetivos, metas y acciones que se deberán ejecutar durante el periodo para el cual se define dicho plan; se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan.

En cada Dirección y Unidad Estratégica de Negocios se forma un equipo de trabajo, que coordina, formula y evalúa el Plan Anual Operativo. Dicho equipo se integra con el personal involucrado en la elaboración del perfil estratégico –objetivos y metas- y en la elaboración, control y evaluación del presupuesto. Una vez elaborado el Plan Anual Operativo, la Dirección o UEN lo remite a la Subgerencia respectiva, con el fin de preparar un resumen por programa del sector y una vez aprobado es enviado a la Dirección de Finanzas, Área de Presupuesto para que lo integre y remita a los entes externos.

## **Proceso**

El proceso presupuestario está formado por una serie de etapas sucesivas: formulación, discusión y aprobación, ejecución y contabilidad, control y evaluación, lo cual para efectos de la presente investigación se definirán como:

El Plan anual operativo como instrumento de orientación para la asignación de recursos esta conformado por varias etapas, que van desde su formulación hasta el control y evaluación del mismo, algunas de estas etapas van paralelas al proceso presupuestario y se mencionan a continuación:

1. Formulación del plan
2. Discusión y aprobación del plan
3. Ejecución del plan
4. Control y evaluación de resultados

### **Formulación del plan:**

Esta etapa comprende un diagnóstico de la realidad de la organización y de cada dependencia así como sus proyecciones para el futuro. Por tanto, debe conocerse e integrarse a nivel Institucional las directrices generales emitidas en materia presupuestaria. Es indispensable que en esta etapa se elabore un presupuesto de gastos razonable, acorde con las metas y objetivos a lograr durante el próximo año, tratando de evitar que un subestimación interrumpa los planes y que una sobreestimación refleje la falta de previsión de la unidad responsable.

Lo anterior es importante ya que los gastos presupuestados deben estar cubiertos por los ingresos estimados.

### **Discusión y aprobación:**

Esta etapa tiene como objetivo hacer del conocimiento e involucrar a los sectores en el presupuesto, así como de proceder a su revisión por parte de quienes tengan esta responsabilidad.

### **Ejecución:**

Una vez aprobados los presupuestos por el Consejo Directivo y por los Entes Externos, corresponde a cada unidad llevarlos a la práctica. En esta etapa se realizan todas las acciones que se han previsto con miras a lograr las metas propuestas.

“Esta fase es de gran importancia, pues comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras tendientes a hacer posible la ejecución de los programas y actividades; es la etapa en que se deben movilizar los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos y metas previstos, implica definir responsables de medios y fines. Constituye una prueba auténtica de la bondad o no de los programas definidos, así como de la capacidad de la entidad para ejecutarlos, y posibilita, además, apreciar la calidad de las previsiones realizadas tanto con respecto a las acciones a ejecutar como a los recursos proyectados para financiarlas”.<sup>8</sup>

Además, la Contraloría General de la República indica, en circular 5126, que el éxito de la Gestión presupuestaria exige la concurrencia de una serie de requisitos o elementos por parte de los responsables de la ejecución del presupuesto como: el ajuste de dicha ejecución a disposiciones legales y técnicas, apoyo del nivel superior de la entidad para que la ejecución presupuestaria se lleve a cabo según las políticas definidas y las previsiones establecidas, la necesaria programación de los ingresos y gastos acorde con los objetivos y metas definidos, la necesidad de un sistema de información periódica que permita a los responsables de la toma de decisiones estar debida y puntualmente informados en lo que se refiere a la evolución de los recursos y de los gastos, la coordinación eficaz entre los responsables de la gestión física y financiera.

---

<sup>8</sup> Vigésimo cuarto seminario internacional de presupuesto público. Ciudad de Guatemala, octubre 1997.



### **Control y evaluación**

A medida que se van ejecutando los gastos incluidos en el programa, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se deberán obtener informes relativos a la forma como se van cumpliendo las metas del programa de trabajo. “La evaluación es una herramienta indispensable para medir los efectos de la acción pública, tanto positivos como negativos, informando a los distintos responsables sobre la eficacia y eficiencia de los programas presupuestarios”.<sup>9</sup>

### **2.3 METODOLOGIA PARA LA FORMULACION PRESUPUESTARIA**

La labor del Proceso de Planificación Financiera de la Dirección Administrativa de Finanzas es coordinar, dirigir y controlar el Ciclo Presupuestario a nivel institucional.

Además, le corresponde velar porque las cifras de ingresos y gastos que se incorporen en el presupuesto, así como su ejecución, estén orientadas hacia el logro de los objetivos y metas propuestas y en función de las directrices y lineamientos en materia presupuestaria definidos a nivel interno y externo.

Para ello propiciará una coordinación muy estrecha con las unidades participantes en el proceso, sustentada en un sistema de información certera y oportuna. Dichos sistemas a la vez deberán estar integrados y ser suficientemente flexibles para adaptarse a los constantes cambios que se originan tanto en el interno como en el entorno institucional.

#### **Insumos**

Los insumos de este subsistema están referidos a todos aquellos lineamientos e información general, emanados a lo interno de la Institución, los cuales están en un documento llamado “Lineamientos para la elaboración del plan operativo anual (POA), proyectos de inversión y el correspondiente presupuesto institucional” así como lo proveniente de los entes externos (Mideplan, Contraloría General de la República, Autoridad Presupuestaria).

---

<sup>9</sup> Idem.

De acuerdo con lo anterior se identifica como insumos:

- **Plan Anual Operativo:** en el cual se estipula las metas que se han de alcanzar en cada uno de los programas, subprogramas, así como directrices y políticas que guían la operacionalidad de la Institución.
  
- **Lineamientos internos para la elaboración del presupuesto** emitidos por:
  - Contraloría General de la República
  - Autoridad Presupuestaria
  - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Los mismos buscan la racionalización del uso de los recursos, para que se asignen con base en prioridades para su mejor aprovechamiento en beneficio del desarrollo económico y social de conformidad con las políticas fiscales y monetarias.

### **Elemento retroalimentador**

La información que se origina desde los niveles superiores hacia cada una de las dependencias, por medio del Proceso Planificación Financiera y los diferentes coordinadores de los sectores, relacionado con la información del Proyecto de Presupuesto, permite la existencia de este elemento en el subsistema.

A través de este elemento se logra adecuar las cifras presupuestadas con los objetivos y metas establecido en el Plan Anual Operativo, de ahí su importancia.

## **2.4 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PLAN PRESUPUESTO**

En el presente capítulo se detallan algunos aspectos importantes con respecto a la teoría para el proceso de evaluación. A continuación se mencionan algunos elementos que son necesarios para llevar a cabo la evaluación presupuestaria.

## **EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

### **Concepto de Evaluación**

Para algunos autores la evaluación es concebida como aquella parte del control a la que corresponde determinar y explicar las desviaciones. Sin embargo, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, semánticamente la evaluación significa: **“Estimular, apreciar, calcular el valor de una cosa”**. Al combinar ambas perspectivas, se puede llegar a la siguiente definición:

**La evaluación es el proceso mediante el cual se valoran los resultados reales, después de compararlos con los planeados, para determinar y explicar las desviaciones.**

La definición anterior, se tendrá presente para ver el control como un proceso, del cual la evaluación es una de sus fases: la que valora resultados, determina y explica las desviaciones. Sin embargo, es importante considerar que en algunas ocasiones, la evaluación se utiliza más como proceso de valoración o apreciación de algo. Bajo esta perspectiva, por ejemplo, se habla de “evaluación de proyectos” y “evaluación ex-ante” (la que se realiza antes de que se obtengan resultados reales).

### **Ámbitos y niveles de la evaluación**

La evaluación presupuestaria se produce en los ámbitos global, sectorial, regional e institucional. El programa es el elemento básico en todas las etapas del proceso de administración presupuestaria, debido a que en él se relacionan los medios y los recursos, en función de objetivos y metas a lograr en un período específico.

En el ámbito global se evalúan los objetivos establecidos en los Planes Operativos Anuales respecto de las principales variables relacionadas con los ingresos y gastos.

En el ámbito sectorial se evalúan los principales programas en función de los objetivos de carácter sectorial.

En el ámbito regional se analizan los mismos aspectos y elementos del global y sectorial pero desde una óptica espacial.

En el ámbito institucional, el análisis se centra en la valoración del grado de eficacia y eficiencia del sector público, según los objetivos y metas logrados por cada programa.

En cuanto a niveles, en el nivel macro se analiza el comportamiento de las variables económicas y administrativas que afectan los programas y presupuestos correspondientes a los ámbitos global, sectorial y regional.

El nivel micro analiza el comportamiento de las variables económicas y administrativas que afectan los programas y presupuestos institucionales.

### **Fases de la evaluación**

Si se considera la evaluación como un elemento que forma parte del proceso de control, la evaluación se realiza siguiendo las siguientes fases:

- Análisis de las variaciones y determinación de sus causas, así como las deficiencias en el uso de los recursos.
- Identificación y análisis de las medidas correctivas que serán necesarias tomar.
- Elaboración y ejecución de recomendaciones para corregir el rumbo.

Tanto la evaluación como el control tienen como objeto de estudio el ingreso y el gasto público. La evaluación y el control no se realizarán apropiadamente si no existe una adecuada programación de objetivos, metas, indicadores y unidades de medida, que permitan el análisis y comparación de las metas físicas y financieras programadas contra las obtenidas realmente.

## **Tipos de evaluación**

La evaluación se clasifica en ex-ante, concomitante y ex-post. Con respecto a la ex-ante, no existe mucho consenso entre la mayoría de autores. La evaluación ex-ante es aquella que se realiza previamente a que se obtengan los resultados. Algunos autores consideran que en realidad no se debiera de hablar de una evaluación como valoración, ya que todavía no se han efectuado las acciones y decisiones que originarán los resultados, las cuales se llevan a cabo durante las etapas de formulación y programación presupuestaria, la cual es una fase anterior a la de ejecución presupuestaria, que es en la que se obtienen los resultados. La evaluación ex-ante analizaría la consistencia de los objetivos, metas y programas presupuestarios de corto plazo, con los del mediano y largo plazo. Se supone que mediante la valoración ex-ante se busca garantizar que si las actividades y procesos que se llevan a cabo, están acordes con la técnica y son bien ejecutados, los resultados que se obtengan serán los esperados.

La evaluación concomitante es el análisis de desviaciones que se realiza durante o en el momento mismo en que se obtienen los resultados. Su importancia está en la oportunidad con que se realiza el análisis y valoración de resultados, lo cual hace presuponer que se podrán estar tomando las medidas correctivas lo más cercano posible a que ocurran las acciones. Realizar este tipo de evaluación es deseable, pero difícil, cuando la evaluación se deba realizar en programas muy grandes, complejos o que duren varios años en ejecución.

La evaluación ex-post se asocia con el análisis de desviaciones y valoración de resultados después que éstos ocurran. Sin embargo, también se realiza durante períodos en que se han obtenido resultados parciales, casi siempre se concibe como realizada al final de todo un periodo, por ejemplo, al final del ejercicio presupuestario.

### **¿Quién debe evaluar? Evaluación interna y externa**

Una duda muy común en las entidades públicas es: ¿Quién debe de evaluar?. En algunas ocasiones se considera que esta tarea le corresponde a algún departamento

especializado quien debe realizar esa tarea. Sin embargo, lo conveniente es que se realicen dos instancias de evaluación: una interna y otra externa.

Cada unidad administrativa constituida en centro de responsabilidad debe realizar primero la evaluación de los resultados alcanzados. Por ser el jefe del centro el responsable directo por esos logros, a dicha evaluación se le llama evaluación interna: la que realiza el centro directamente responsable. El personal del centro de responsabilidad es el que mejor conoce las razones que dieron origen a los desvíos que han de reflejar los resultados reales con respecto a los planeados, este es el principal motivo por el cual siempre es deseable que se obtenga una primera versión de dichas razones.

Cuando interviene una unidad administrativa o centro que se encarga de llevar a cabo una evaluación posterior a la realizada por el centro de responsabilidad directa, se le conoce como evaluación externa. Debido a que la evaluación interna podría estar influenciada por algún grado de subjetividad por parte de los evaluadores del centro responsable, es necesario contar con una segunda opinión. Esta segunda tiene mayor probabilidad de ser aún más neutral, objetiva o con menores prejuicios que los del centro responsable. La imperiosidad de la evaluación externa también es importante debido a que el centro de evaluación será un órgano especializado en la materia y tiene una mejor perspectiva de globalidad, pues le corresponderá llevar a cabo la evaluación de toda la institución.

Se destaca acá que el concepto externo en este caso está referido no a que el evaluador esté fuera de la organización, sino más bien a que sea una unidad ajena al centro mismo de responsabilidad.

Cuando se utiliza este enfoque, la organización debe definir a cuál unidad administrativa le corresponde realizar la evaluación externa. En algunos casos, puede ser que se conforme una **Unidad de Control y Evaluación** dentro de la **Oficina de Planificación Presupuesto**.

Esta unidad será la encargada de remitir a la Gerencia los informes elaborados por las Unidades Ejecutoras y los resúmenes y nuevos informes que se hayan elaborado por su parte.

De igual forma, si se considera conveniente, se podría nombrar un **Comité o Comisión de Evaluación**. En este último caso, se podría conformar con Directores, Gerencia o Subgerencia y el Jefe del Proceso de Planificación Financiera, Área de Financiamiento a corto plazo.

### **¿Cómo evaluar?**

La Contraloría General de la República le ha recomendado a las instituciones públicas que como mínimo se lleven a cabo dos evaluaciones semestrales. Sin embargo, esta frecuencia para evaluar no es la más apropiada debido a la falta de oportunidad que se presenta y la dificultad para tomar medidas correctivas a tiempo. Por lo anterior, lo más conveniente es que los entes públicos realicen una evaluación más frecuente, por ejemplo trimestralmente. Así, las recomendaciones que se hagan para corregir el rumbo pueden ser mejor aprovechadas, lo cual es el fin último de la evaluación.

### **Análisis de las causas de las variaciones.**

#### **Análisis de las variaciones.**

Al realizar la evaluación física y financiera del cumplimiento de metas se pueden utilizar los formularios que muestren las variaciones entre lo programado y lo real, reflejar la diferencia en términos absolutos y calcular lo que esa diferencia representa en términos relativos o porcentaje. Dichos formularios podrían referirse a diferentes aspectos:

- Acumulado de variaciones en el cumplimiento de las metas físicas
- Variación de los costos totales
- Variación de los costos unitarios

Con el objetivo de realizar un análisis profundo de las causas de las variaciones entre lo planeado y lo realizado, es necesario contar con suficiente información. Lo primero que se requiere es tener a mano el plan de acción del centro que se está evaluando. Un plan de acción está conformado por un conjunto previsto de objetivos generales, específicos, metas, políticas y acciones o actividades a realizar. Otra parte del plan de acción es el cronograma de acciones o actividades y el nombre del responsable por el cumplimiento de los resultados previstos. Los objetivos, metas y acciones del plan deben estar vinculados con el presupuesto. Es decir, a cada una de las acciones más relevantes a realizar se les debe calcular el costo en recursos humanos, materiales y equipo. La sumatoria de las diferentes acciones y costos que conforman una meta permite la vinculación del plan con el presupuesto.

En el momento de definir las metas es de suma importancia, el cuantificar la producción del bien o servicio a lograr. Esto conforma información relevante que se necesita y nos permite conocer qué fue lo que se logró.

El conjunto de acciones o actividades del plan operativo anual es de gran valor para determinar las causas de las variaciones. Las acciones pueden implicar costo o no. En algunas oportunidades, la falta de realización de algunas de esas acciones o actividades, o su cumplimiento a tiempo tiene implicaciones importantes para el logro de los resultados.

En el momento de comparar lo logrado con lo esperado será necesario determinar las causas de las variaciones o desviaciones. Al respecto hay que considerar que pueden existir causas internas y externas por las cuales se presentan las variaciones.

A continuación se mencionan algunas de las causas internas:

- Una de las primeras razones de la falta de cumplimiento que hay que analizar es una falla en la planificación: metas mal cuantificadas, poco realistas o muy elevadas, que requieren más tiempo para su cumplimiento, etc.



- Procesos administrativos de contratación y adquisición de bienes y servicios anulados, no concluidos o que resultan en compras de cantidades o calidades no deseadas.
- Cálculos inadecuados o no considerados de las subpartidas de gasto estimadas.
- Inapropiada organización institucional.
- Aunque se hayan realizado adecuadamente las estimaciones de gasto, la Junta Directiva Gerencia y Unidad de Presupuesto recortaron o eliminaron gastos necesarios para cumplir las metas.
- Menores recaudaciones de ingresos de lo esperado.
- Falta de recursos como vehículos, maquinaria y equipo, viáticos, etc.

Algunos ejemplos de causas externas son:

- Falta de oportunidad en la percepción de los ingresos, cuando se depende de recursos del Gobierno Central.
- Baja recaudación de ingresos en relación con las necesidades de gasto.
- Recortes presupuestarios hechos por un ente u órgano ajeno al centro y sin su conocimiento o consentimiento.
- Contingencias o emergencias de difícil consideración.
- Causas ambientales como sequías, enfermedades o epidemias, exceso de lluvia, huracanes, etc.

El carácter constructivo y de retroalimentación del proceso de control y evaluación se fortalece, cuando se realiza un análisis profundo y objetivo de las causas que pudieron haber originado desviaciones entre lo planeado y los resultados reales.

### **Identificación y análisis de las medidas correctivas.**

Luego de haber definido las posibles causas de las desviaciones, el jefe del centro de responsabilidad las dará a conocer al Jefe o Director del Centro de responsabilidad superior (Director del programa). La identificación y análisis de las medidas correctivas

se incorporan en el apartado correspondiente del informe de evaluación elaborado por el centro de responsabilidad subordinado.

De la discusión entre ambos o con miembros de los otros centros de responsabilidad del programa, se elaborará un informe resumen programático, en el que se identifican y analizan las medidas correctivas a tomar. Se deberá remitir dicho informe al centro de evaluación, el cual emitirá su opinión acerca de la razonabilidad de la propuesta del centro de responsabilidad programática y lo enviará para conocimiento de las instancias decisorias.

En casos más delicados, el centro de evaluación debe remitir a las instancias decisorias un abanico de alternativas clasificadas según el grado de deseabilidad, que el responsable del centro de evaluación externa considere debe poner en práctica cuanto antes el centro de responsabilidad programática. Dichas recomendaciones representan una ayuda valiosa, para que las instancias de decisión tomen las medidas correctivas, que podrá o no coincidir con la percepción que tenga el centro de evaluación. Si el grado de tecnicismo, objetividad, conocimiento y proceso de análisis del centro de evaluación ha sido alto, no habrá mayores razones para que las recomendaciones deseables se pongan en práctica. Sin embargo, en determinados casos, sobre todo cuando haya involucrados factores estratégicos, es posible que la mejor percepción que tengan las instancias decisorias hagan que se tomen medidas correctivas diferentes a las recomendadas por el centro de evaluación.

Las decisiones a tomar están relacionadas con los tipos de centros decisorios. Así algunas decisiones serán tomadas e implementadas en el nivel operativo, cuando se trate de corregir métodos de trabajo o deficiencias en el proceso productivo o de prestación de servicios. Al nivel gerencial y estratégico se elevarán recomendaciones según la naturaleza de la decisión involucrada. Al primero de ellos le corresponderá la adecuación de metas, la solución de problemas financieros, restricciones administrativas, etc. Generalmente el nivel estratégico tratará lo inadecuado de las políticas y objetivos frente a los cambios habidos en el ambiente externo de la

organización. El análisis de las causas de las desviaciones implica aspectos cuantitativos y cualitativos, relacionados con la condicionalidad que impone el ambiente, en cuanto a la obtención de recursos, la determinación del tipo de producto o servicio a producir o prestar.

Cuando se analizan las correcciones, es necesario ponderar la influencia del factor tiempo, para evitar desfases entre el desvío y el momento en que se analiza; entre la adopción de la decisión y el trámite administrativo que se debe seguir; la adopción de la medida y su ejecución; y finalmente, la aplicación de la medida y el tiempo que se producen sus efectos.

### **La medición de la eficacia y la eficiencia**

En toda organización, el administrador intenta coordinar esfuerzos, personas y recursos hacia el logro de los objetivos. Debido a que los recursos son escasos y las necesidades a satisfacer son amplias, es que se debe buscar la forma óptima de combinar y usar los recursos. Se utiliza el concepto de **eficacia** para indicar el grado de cumplimiento de los objetivos que se haya obtenido. El índice de eficacia lograda, generalmente se calcula dividiendo la cantidad de la meta realmente alcanzada, entre la cantidad de la meta programada. Sin embargo, es necesario al calcular el índice de eficacia, ponderar esos factores por el tiempo utilizado. La fórmula a utilizar será:

$$\frac{\text{Cantidad de Meta Real x Tiempo Programado}}{\text{Cantidad de Meta Programada x Tiempo Real}}$$

Lo que indica esa fórmula es lo siguiente: cuando se programa la meta, se hace pensando que se obtendrá durante un período de tiempo. Ese período total programado es importante, porque no tienen sentido hablar de que se logró el objetivo si se sobrepasa el tiempo establecido. Lo anterior es válido también para los períodos

parciales (mes, trimestre, semestre) que componen el tiempo total (año), de allí la importancia que tiene la programación física y financiera de las metas.

Al momento de la evaluación habrá que comparar la meta real respecto de lo que se esperaba que se lograra (programado) a ese período de tiempo. El siguiente ejemplo ayuda a ilustrar mejor. Considérese el siguiente ejemplo: en un determinado programa de construcción de casas se pretende construir doce casas en un año. Al cabo de un año se han construido 7 casas. Si se supone que la producción no será afectada por factores de estacionalidad, se esperaría construir una casa por mes. Al final de los primeros 6 meses se deberían haber construido 6 casas. Como se han construido 7 casas, se está siendo un 16.67% más eficaz de lo esperado. El cálculo, para un período de referencia de seis meses sería:

$$\frac{7 \times 6}{6 \times 6} = 1.1667$$

El mismo resultado se puede obtener ponderando los resultados por el tiempo total anual:

$$\frac{7 \times 12}{12 \times 6} = 1.1667$$

¿Qué pasaría si al final del año se construyeran sólo 12 casas? Tendríamos una eficacia medida a lo largo de todo el año igual a 100%. Sin embargo, hay que observar que la eficacia en la construcción de casas para el segundo semestre sólo fue de 83.3%:

$$\frac{5 \times 6}{6 \times 6} = 0.833$$

Otra forma sería:

$$\frac{5 \times 12}{12 \times 6} = 0.833$$

Llegar al fin de año con una eficacia 100% tiene como explicación el que se da una compensación entre la mayor eficacia del primer semestre con la menor del segundo.

¿Cómo se puede saber hasta qué medida es aceptable la eficacia cuando el índice no alcanza la unidad? Dependiendo de muchos factores, se podría o no aceptar como eficacia cuando se supere, como mínimo, el límite por encima del 50%. Difícilmente se puede esperar siempre el logro 100% de los objetivos, si éstos se han fijado en forma retadora, como se aconseja. Es claro también que la eficacia (y también la eficiencia), son conceptos relativos que varían según la organización de que se trate, su actividad, su ambiente, recursos, etc.

La **eficiencia**, es una relación que se establece entre los productos o resultados obtenidos y los insumos consumidos. Para ilustrar el cálculo de la eficiencia, supongamos que va a comprar una máquina que produce 10.000 unidades de un bien, y que utiliza 150.000 unidades de insumo. La eficiencia de esta máquina sería de 6.67%. Ahora veamos otro ejemplo, en que se sabe que una máquina produce 35 unidades por hora de un bien x, y que tiene un costo de operación ¢400 por mes. La eficiencia de esa máquina sería de:

$$\frac{35}{400} = 8.75\%$$

Supongamos también que se quisiera ver la posibilidad de sustituir con la máquina a un empleado que produce 15 unidades por hora del bien y que tiene un costo mensual de ¢200. La eficiencia del empleado sería:

---


$$\frac{15}{200} = 7.50\%$$

Dividiendo el índice de eficiencia de la máquina entre la del hombre obtenemos que la primera es un 16% más eficiente:

$$\frac{8.75}{7.50} = 1.16$$

A la hora de medir la eficiencia en un programa presupuestario **se puede** utilizar la fórmula de la **eficiencia económica**, la cual viene dada por la siguiente ecuación:

$$\frac{(\text{Unidades Logradas} \times \text{Costo Programado})}{(\text{Unidades Logradas} \times \text{Costo Real})} = \frac{(\text{Unidades Totales} \times \text{Costo Programado})}{(\text{Unidades Totales} \times \text{Costo Programado})}$$

Eliminando los términos iguales del numerador y del denominador, la **fórmula de la eficiencia económica** se convierte en lo siguiente:

$$\frac{\text{Costo Programado}}{\text{Costo Real}}$$

La fórmula resumida nos indica cuánto representa el costo programado del costo real. Es decir, el costo programado pierde importancia frente al costo real que se convierte en

el referente. Esta forma de calcular la eficiencia la emplean algunas empresas, porque parece entenderse con mayor claridad. Así lo indican autores como Glen Welch y otros en su obra “Presupuesto. Planificación y control de utilidades”. Quinta Edición. Prentice Hall, 2002, página 589.

Es posible que una organización haya logrado la eficacia porque alcanzó sus objetivos, pero no fue eficiente, porque no haya utilizado los recursos en la cantidad, costos y oportunidad deseados.

En la medición de la eficacia y eficiencia de una determinada unidad, departamento o de toda una institución se puede usar un análisis de sistema. Así la unidad o la entidad a controlar o evaluar utiliza recursos, que son insumos: sueldos o salarios, materiales, servicios, etc. El consumo de estos recursos se mide en términos de costo. Los insumos son aprovechados para aplicarles un proceso y convertirlos en productos. Un proceso consiste en una serie de etapas que conlleva una transformación, la cual culmina con la elaboración de productos o la prestación de servicios. En la operación del trabajo a efectuar, los recursos se utilizan para obtener productos, que ayudarán a obtener a su vez, los objetivos de la unidad u organización. Las variables relacionadas con los productos serán: a) la cantidad, es decir, cuánto se hizo; b) la calidad, es decir, el grado de perfección o las especificaciones esperadas. A veces resulta más fácil medir la cantidad, que la calidad, como cuando en determinado proceso contamos la cantidad o el porcentaje de producto elaborado o de servicio prestado. Más difícil resulta detectar los errores o desviaciones habidas respecto de las especificaciones deseadas.

Se dice que la evaluación es la fase del proceso de control que realiza la medición de la eficacia y eficiencia. Como ya vimos, se entiende la eficacia como el grado de logro de los objetivos alcanzados. La eficiencia, es la relación o razón de insumos a productos. Ambos conceptos implican responder a las preguntas: ¿Cuánto se realizó? ¿En qué medida se hizo bien el trabajo? ¿Cuánto costó? En determinado momento o dependiendo del grado de control que tenga el funcionario, la unidad departamental o la institución de que se trate, la respuesta puede ser a sólo una de esas preguntas. Sin

embargo, se debe cuidar de no enfatizar demasiado en una faceta de las tres mencionadas: cantidad, calidad, costo.

---

### ***Marco Estratégico para el plan anual operativo año 2003***

A continuación se presentan algunos conceptos importantes los cuales constituyen el marco de acción dentro del cual fue formulado el presupuesto del año 2003, el cual es el objeto sobre el cual está basado el presente trabajo de graduación.

## **2. Marco estratégico institucional<sup>10</sup>:**

### **2.1 Visión**

Empresa propiedad del estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y el uso racional de los recursos naturales.

### **2.2. Misión**

Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos asociados, de acuerdo con el marco jurídico vigente.

### **2.3. Políticas institucionales**

**P.I.1 El servicio al cliente:** La esencia del enfoque competitivo del ICE radica en la orientación de la organización hacia la satisfacción de las demandas de los segmentos de mercado, por ello la actitud básica en toda acción radica en la orientación hacia el

---

<sup>10</sup> Manual para la Elaboración de Presupuesto 2003. Instituto Costarricense de Electricidad. Junio 2002.



servicio de los clientes y en el entendimiento de que nuestra principal ventaja competitiva es el acceso al cliente.

**P.I.2 La estrategia de gestión:** Apoyar la estrategia de negocios (estrategia competitiva) a través de una gestión empresarial que permita lograr una organización eficaz, altamente enfocada al cliente, donde la gestión de cada uno de los Sectores y Unidades Estratégicas de Negocios sea realizada bajo los enfoques, conceptos, principios y prácticas del pensamiento estratégico y de la gestión total de la calidad.

**P.I.3. El nivel de competitividad:** La gestión de los sectores del ICE deberá alcanzar niveles de competitividad internacional, basándose fundamentalmente en el posicionamiento estratégico dentro del sector Industrial y la excelencia operacional.

**P.I.4. La calidad de los servicios.** La calidad de los servicios debe entenderse referida a los mejores estándares de la industria, de tal manera que en el ICE la calidad sea de nivel internacional.

**P.I.5 La evaluación de la gestión:** La evaluación del cumplimiento de los compromisos y metas, resulta ser un factor determinante de la capacidad de logro, por ello todas las Unidades de Negocio, y los Sectores de actividad del ICE, estarán sometidos a una sistema de evaluación de la gestión el cual periódicamente reportará al estado de la situación a la Administración Superior.

**P.I.6 El mercadeo:** Se concibe como la estrategia de negocios con una acción de mercadeo preactiva, permanente, focalizada y dinámica.

**P.I.7 La gestión integral de la calidad y la productividad:** El fin fundamental de un movimiento hacia la calidad es armonizar la permanente satisfacción del cliente con la estrategia de negocios (estrategia competitiva), aseguramiento y mejoramiento continuo y discontinuo de los procesos.

**P.I.8 La tecnología:** El logro de la estrategia competitiva de los sectores de electricidad y telecomunicaciones, requiere del apoyo de tecnología de punta tanto en la infraestructura como en los servicios, buscando una fuerte relación causal entre tecnología y competitividad.

**P.I.9 El personal:** Para alcanzar lo propuesto se debe apoyar la estrategia de negocios y el logro de los objetivos a través del desarrollo de un factor humano con competencias crecientes superiores y comprometido con el cliente.

**P.I.10 Sobre excelencia operacional:** Congruente con la orientación al cliente, a los resultados y al proceso, el ICE deberá movilizarse constantemente hacia las fronteras de las mejores prácticas de las industrias de la electricidad y las telecomunicaciones, así como dotarse de herramientas básicas para velar por la excelencia operacional.

**P.I.11 El desarrollo:** Deberá existir una estrecha relación entre la planificación estratégica del negocio, la planificación del mercado y la planificación financiera, para asegurar que la empresa cuente con los recursos del capital necesarios para atender las necesidades de los clientes.

**P.I.12 La administración financiera:** Deberá dotar a la empresa de la capacidad financiera que le permita desarrollar, operar, mantener y brindar servicios competitivos, a través de una óptima asignación de recursos.

**P.I.13 La planificación y el control:** La estrategia de negocios requiere de la proyección y el control de la gestión de manera que se puedan alcanzar los planes y propósitos.

**P.I.14 La protección del medio ambiente:** El Instituto Costarricense de Electricidad planifica y ejecuta sus actividades con fundamento en el principio de desarrollo sostenible; su gestión se realiza con una actitud de conservación, protección, recuperación y uso responsable del medio ambiente.

## **Objetivos estratégicos institucionales<sup>11</sup>:**

Toda empresa debe tener una meta hacia la cual dirigirse y hacia la cual están enfocados todos sus esfuerzos. Es por eso que a continuación se presenta los objetivos estratégicos institucionales pues de ellos se derivarán los objetivos estratégicos para cada sector: Telecomunicaciones, Electricidad y Gestión Administrativa.

**O.E.1** Lograr niveles de desempeño de clase internacional.

**O.E.2** Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de cada segmento de mercado de interés estratégico del Sector.

**O.E.3** Brindar servicios de calidad y oportunos y a precios competitivos.

**O.E.4** Brindar soluciones integrales y una atención personalizada al cliente.

**O.E.5** Desarrollar la infraestructura con la tecnología adecuada para suplir las necesidades de los clientes tanto en el área de telecomunicaciones e información, como en el área de electricidad.

**O.E.6** Ser líder en los servicios actuales y futuros.

De igual forma otros aspectos que están contemplados en las metas y objetivos de la institución y por tanto deben ser considerados por los presupuestos que elaboren cada una de las dependencias son los valores institucionales y los factores claves del éxito. Es por ello que los mismos se presentan a continuación.

## **Valores institucionales**

En el año 1998, como parte del programa de calidad, el Consejo Directivo aprobó los valores institucionales, que son:

- Excelencia técnica
- Creatividad e innovación

---

<sup>11</sup> Manual para la Elaboración de Presupuesto 2003. Instituto Costarricense de Electricidad, Junio 2002.

- Servicio al cliente y a la sociedad
- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano
- Confianza

### **Factores claves del éxito**

1. Alcanzar niveles de eficiencia, calidad y costo en condiciones mejores o semejantes a los estándares internacionales.
2. Desarrollar la infraestructura requerida con tecnología apropiada para suplir las necesidades de los clientes.
3. Asegurar factores culturales, organizacionales y de recursos que posibiliten el dinamismo organizacional.
4. Construir una organización basada en procesos y orientada al trabajo en equipo.
5. Consolidar la organización por áreas de negocio y áreas de apoyo, de manera que en cada caso se tenga un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y dinámica del mercado.
6. Incorporar mecanismos que brinden mayor agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones.
7. Instaurar el sistema de planificación, control y evaluación de la gestión con enfoque estratégico.
8. Desarrollar mejores y mayores competencias y habilidad en el personal.

## **Objetivos estratégicos de la Subgerencia Sector Electricidad**

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la Subgerencia Sector Electricidad:

- SE1.** Suministrar los servicios de acuerdo con las particulares condiciones de calidad que exigen los diferentes segmentos de clientes.
  
- SE2.** Determinar niveles de precios convenientes para los clientes y para el Sector Electricidad, a través de una optimización de costos internos, un aumento en ventas de servicios, así como la utilización de esquemas de financiamiento adecuados.
  
- SE3.** Extender el servicio de electricidad a la mayor parte de la población y prestarlo en condiciones de precio favorables a los sectores de menores ingresos.
  
- SE4.** Lograr el desarrollo sostenible del Sistema con base en la utilización predominante de los recursos predominantes del país.
  
- SE5.** Desarrollar los sistemas de generación, transmisión y distribución de electricidad, para atender el crecimiento de la demanda, con márgenes de reserva adecuados y ampliando la cobertura.
  
- SE6.** Utilizar esquemas de financiamiento adecuados, que combinen niveles de endeudamiento y los requerimientos de ingresos tarifarios más convenientes.
  
- SE7.** Desarrollar las competencias requeridas por el recurso humano, para adaptarse con éxito a los nuevos valores y objetivos estratégicos.
  
- SE8.** Alcanzar niveles competitivos internacionales en la productividad del recurso humano.

**SE9.** Mantener la población sana y ambiente laboral óptimo.

**SE10.** Propiciar la innovación de la organización, a través de la investigación, el desarrollo, la adquisición y la transferencia tecnológica.

### ***Marco Legal del Proceso Presupuestario del ICE***

El proceso presupuestario del ICE se desarrolla en medio de varios parámetros de carácter legal. A continuación mencionaremos las leyes que regulan el funcionamiento de la Institución, esto con la finalidad de conocer a qué regulaciones debe de sujetarse esta entidad.

Una de las leyes que regulan el funcionamiento del ICE es la Ley No. 8131 del 16 de octubre del 2001, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. Esta ley establece en el TITULO I “Disposiciones Generales” Artículo 1-  
Ámbito de Aplicación:

“La presente Ley regula el régimen económico y financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos, y será aplicable a:

- a. La Administración Central, constituida por el Poder Ejecutivo y sus dependencias.
- b. Los Poderes Legislativo y Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, sus dependencias y órganos auxiliares, sin perjuicio del principio de separación de Poderes estatuido en la Constitución Política.
- c. La Administración Descentralizada y las empresas públicas del Estado.
- d. Las universidades estatales, las municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social, únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios

establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidad y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En todo lo demás, se les exceptúa de los alcances y la aplicación de esta Ley”.

Con base en lo anterior, se puede inferir que el proceso presupuestario del I.C.E. queda contemplado en el inciso c. de esta la legislación la cual está vigente para el Sector Público.

La participación del Gobierno Central en el proceso presupuestario del I.C.E. queda enmarcada por el Ministerio de Hacienda a través de la Autoridad Presupuestaria, Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, los cuales emiten directrices y lineamientos.

Una vez el proceso de aprobación a lo interno de la Institución es completado, el presupuesto del I.C.E. es remitido a la Autoridad Presupuestaria para su conocimiento, y a la Contraloría General de la República para su conocimiento y aprobación.

En lo que compete a la Contraloría General de la República, la ley 8131 en el TITULO XII “Modificaciones y Derogaciones” Capítulo Único, establece en el inciso d. lo siguiente:

“Los artículos 8, 18 y 32 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428, del 7 de setiembre de 1994. Los textos dirán:

...Artículo 18 Fiscalización presupuestaria

*Corresponde a la Contraloría General de la República examinar para su aprobación o improbación, total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la Administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas. Los entes públicos no estatales deberán cumplir con tal requisito cuando una ley especial así lo exija.*

*En caso de que algún presupuesto sea improbadado regirá el del año inmediato anterior. Si la importación del presupuesto es parcial, hasta*

*tanto no se corrijan las deficiencias, regirá en cuanto a lo improbadado del año anterior.*

*Los órganos, las unidades ejecutoras los fondos, los programas y las cuentas que administren recursos de manera independiente, igualmente deberán cumplir con lo dispuesto por este artículo. La Contraloría General de la República determinará, mediante resolución razonada para estos casos, los presupuestos que por su monto se excluyan de este trámite.*

*La Contraloría General de la República fiscalizará que los presupuestos sean formulados y presentados para cada ejercicio, de conformidad con las disposiciones legales y técnicas.*

*Si la Contraloría General atrasa la tramitación y aprobación de un presupuesto, continuará rigiendo el anterior hasta que la Contraloría se pronuncie.*

*Cuando se trate de programas o proyectos cuya ejecución se extienda más allá de dicho período, la entidad que formule el presupuesto deberá demostrar, a satisfacción de la Contraloría general de la República, que dispondrá de la financiación complementaria para terminar el programa y el proyecto respectivo”.*

La base de formulación del presupuesto del I.C.E. es por programas, los cuales reflejan la organización actual:

- a. Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa
- b. Programa Electricidad
- c. Programa Telecomunicaciones

El Instituto Costarricense de Electricidad debe ser vigilante y cumplir con todos los principios presupuestarios tal como el de equilibrio presupuestario donde se indica que el presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento.

En cuanto a los ingresos el I.C.E. recibirá ingresos únicamente de la venta de servicios por electricidad, telecomunicaciones y fuentes de financiamiento tales como los créditos



de bancos nacionales e internacionales, organismos para el desarrollo, bonos y demás mecanismos autorizados, según el Art. 9 del decreto Ley No. 449 del 8 de abril de 1949.

Es importante destacar que el Gobierno Central no da recursos para financiar el presupuesto del I.C.E., contrario de lo que sucede en el caso de los Poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Tribunal Supremos de Elecciones y universidades, los cuales son aprobados por la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Este capítulo ha presentado y explicado las diferentes entidades involucradas en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto del ICE. Se inició desde los niveles más generales hasta los más específicos. Al presentar a cada entidad involucrada en el proceso de evaluación se indicó el papel y la responsabilidad de cada una con respecto al presupuesto. Luego de presentar una visión macro, se detalló un nivel micro, esto es de cómo estos lineamientos generales se aplican a una institución en particular y de cómo debe ésta organizarse con la finalidad de responder a dichos requerimientos. Asimismo, se presentó el marco filosófico de la institución, el cual es reflejado en el Plan Operativo Anual a través de las metas y objetivos que se pretende alcanzar. Por último se explica el marco jurídico en el cual se encierra el accionar de la institución.

**CAPITULO III**  
**DIAGNÓSTICO DEL PLAN PRESUPUESTO DE LA UEN PRODUCCIÓN**  
**ELECTRICIDAD**

## **CAPITULO III**

### **Diagnóstico del Plan Presupuesto de la UEN Producción Electricidad**

Luego de haber presentado la parte teórica en materia de presupuesto y la forma en que se desarrolla el mismo en el contexto nacional e institucional, es importante realizar un diagnóstico de cómo se desarrollan los aspectos mencionados anteriormente en la UEN Producción Electricidad, específicamente en el Centro de Generación Garita Echandi Cacao.

Se iniciará detallando el papel que se lleva a cabo desde los niveles más generales hasta los más específicos. De esta manera se iniciará indicando el rol que desempeñan los niveles jerárquicos a nivel de la institución, luego a nivel sectorial y se concluirá con la explicación de cómo se concretan todos los pasos indicados en los niveles anteriores en el caso específico de la unidad estratégica de Negocios en estudio, la UEN Producción Electricidad. Lo anterior es importante, ya que antes de estudiar la última etapa del proceso presupuestario, se hace necesario analizar el origen y desarrollo de este proceso y determinar sus relaciones con la teoría expuesta en los dos capítulos anteriores.

El presente diagnóstico proveerá las pautas para realizar un análisis de los resultados, y posteriormente estos elementos conducirán a la elaboración de una propuesta que busque mejorar las dificultades que se encuentren.

Para el desarrollo del presente diagnóstico se analizó información bibliográfica, entre ellos el Manual para la Elaboración del presupuesto 2003, el cual se envió a toda la Institución y otros Manuales a lo interno de la UEN en estudio, los cuales detallaban el proceso de Formulación de la UEN y también otro manual que explicaba como se llevaba a cabo el proceso de Control y Evaluación presupuestaria en esta Subdivisión del Sector Electricidad. Asimismo, se realizaron entrevistas no estructuradas con funcionarios del Instituto como también de otras

entidades externas, como por ejemplo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. –MIDEPLAN-.

En el presente apartado se pretende realizar un diagnóstico de la situación institucional con respecto al proceso presupuestario. Es por ello que se iniciará estudiando como se desarrolla la etapa de formulación de presupuesto, su control y ejecución. Posteriormente, se detallará lo pertinente al proceso de evaluación de la UEN Producción Electricidad.

Es importante mencionar acá que al igual que se hizo en el Capítulo II, para comprender mejor el papel que desempeña la UEN en estudio, también fue necesario conocer el marco filosófico del Sector, de la UEN y del Centro de Generación Garita Echandi Cacao. Sin embargo, en este capítulo no se detalla cada uno de esos aspectos según las áreas recién mencionadas para poder proceder directamente al análisis de la UEN y el Centro de Generación. De esta forma se procederá al estudio propiamente de la práctica presupuestaria de la dependencia mencionada. Los marcos filosóficos, tanto del Sector como de la UEN se incluyen en la sección de anexos. (Anexo #5).

Cabe aclarar que el marco filosófico ha sido considerado tanto en la formulación de las preguntas de la encuesta como en el análisis que se presentará en el próximo capítulo, pues no hay que dejar de lado que estos criterios determinan el rumbo hacia el que se ha establecido que avance el Sector Energía y en consecuencia la UEN.

De acuerdo con la teoría, los objetivos definidos por el Consejo Directivo para la Institución deben descender hacia los otros niveles, en este caso en particular a los dos sectores de la Institución, pues la entidad tiene el Sector Telecomunicaciones y el Sector Electricidad (Ver organigrama, Anexo 1) y así sucesivamente a todos los niveles, desde los superiores hasta los inferiores. La presencia de las metas y

objetivos definidos institucionalmente fueron indagados como uno de los aspectos de la encuesta que se aplicó.

Los lineamientos de partida de los planes de la UEN Producción de Electricidad se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo, a partir de él y de las directrices planteadas a nivel institucional por medio de las Políticas Institucionales presentadas en el capítulo II, se realiza un plan empresarial a nivel de UEN con plazos quinquenales, los cuales se van desarrollando anualmente y se plantean en el documento llamado Plan Operativo Anual (POA). Asimismo, es importante mencionar que no todos los objetivos mencionados en el plan empresarial y el POA están presentes en el Plan Nacional de Desarrollo, pues algunos objetivos son de carácter de mantenimiento y operación y estas modalidades no encontrarán especificadas en dicho documento de partida, el Plan Nacional de Desarrollo.

### ***3.1 Descripción del proceso de formulación de la UEN.***

La UEN Producción cuenta con un procedimiento llamado “Procedimiento para la Formulación del Presupuesto” y a través de dicho documento se busca establecer las pautas a seguir para la formulación del Presupuesto Anual de manera que el mismo sea congruente con la elaboración y la implementación del Plan Empresarial de la UEN. En este procedimiento se indica los pasos a seguir durante la etapa de Formulación del Presupuesto, y es aquí donde se establecen las metas y objetivos para el período siguiente al igual que las necesidades de recursos para su consecución en los Centros de Trabajo de la UEN Producción.

La responsabilidad de la formulación del presupuesto en la UEN se encuentra distribuida en toda una cadena de funcionarios con un rol diferente, lo cual conducirá a la obtención del producto final, el presupuesto con el cual la dependencia buscará alcanzar las metas y objetivos planteados. Los responsables de dicho proceso son:

- Proceso de Planificación Financiera - Dirección Administrativa de Finanzas

- Director General de la UEN Producción,
- Coordinador Presupuesto de la UEN Producción,
- Directores de Procesos, Centros de Generación, Coordinadores de Centros de Servicio Técnico y de Áreas de Apoyo,
- Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo,

A continuación se detallan las actividades que se desarrollan en la UEN Producción Electricidad con respecto al proceso de formulación:

Las metas y objetivos tanto del Sector de Electricidad como de la UEN, se consideran en diferentes documentos, los cuales son revisados por el Director de la UEN. A continuación se menciona el nombre de estos formularios: Plan de Operación, Plan de Mantenimiento Predictivo, Plan de Mantenimiento Preventivo, Plan de Mantenimiento Correctivo, Plan de Adquisición de Bienes, Plan de Inversiones, Plan de Gestión Ambiental, Plan de Gestión del Riesgo, Plan de Calidad, Plan informático, Plan de Apoyo a la Gestión de los Centros Productivos, Plan de Operación, negociados con los Centros de Generación y el Programa de Generación a los diferentes Centros de Trabajo, con el fin de generar el registro de Presupuesto de la UEN.

El Coordinador de Presupuesto de la UEN formula los lineamientos que se utilizarán para la elaboración del presupuesto del próximo período, con base en el Manual para la Elaboración de Presupuesto, los lineamientos dictados por el Proceso Planificación Financiera y los lineamientos específicos elaborados por la UEN.

El coordinador de presupuesto revisa y envía al Proceso Planificación Financiera la estructura presupuestaria de la UEN. Asimismo, El Coordinador de Presupuesto de la UEN envía a los Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo los lineamientos establecidos en el mes de febrero y les distribuye el Presupuesto anual de Sueldos y el Costo Anual por Programa (Planilla).

Los Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo reciben el Presupuesto anual de Sueldos y el Costo Anual por Programa (Planilla) la revisan y la ingresan al sistema de información, Sistema de Arquitectura Administrativa Financiera (ARQUIAF).

Los Directores y Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo llenan el Plan Anual de Labores observando lo establecido en los formularios detallados anteriormente. Indican las justificaciones y la prioridad de las metas establecidas en el Plan Anual de Labores.

Los Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo en coordinación con el Director de la dependencia realizan la asignación de recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento del Plan Anual de Labores. Para la descripción de las metas deben apegarse a las fórmulas de Formato de Metas.

El Área Financiero Contable de la UEN recibe y revisa los formularios y cifras preliminares del presupuesto enviado por los Centros de Trabajo, los cuales se analizarán con el Director General, Coordinador del Área Financiero Contable, Coordinador de Bienes y Servicios, y el Equipo de Apoyo Técnico de la UEN, con el fin de considerar todas las necesidades, programas, planes, prioridades, justificaciones e impacto que servirán de sustento para defender el presupuesto de la UEN. Si hay correcciones el Coordinador de Presupuesto de la UEN las remite a los Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo para que realicen los ajustes pertinentes y lo envíen nuevamente al Área Financiero Contable de la UEN. Si no existen observaciones, el Coordinador de Presupuesto de la UEN consolida la información e inicia la elaboración del informe a nivel de la UEN.

El Coordinador de Presupuesto de la UEN Producción comunica al Proceso Planificación Financiera de la Dirección Administrativa de Finanzas la incorporación en el ARQUIAF, el Presupuesto preliminar para el siguiente período. De esta forma se almacena la información.

El Proceso Planificación Financiera comunica los ajustes en la formulación del presupuesto al Coordinador de Presupuesto de la UEN Producción. Si se requieren ajustes, el Coordinador de Presupuesto de la UEN coordina con el Coordinador del Área Financiera Contable y el Director de la UEN la redefinición de prioridades y montos. Si no se requieren ajustes se almacena temporalmente en el Área Financiero Contable de la UEN.

El Subcoordinador de Presupuesto del Centro de Trabajo recibe los ajustes planteados, los revisa con el Director y los ingresa al ARQUIAF.

El Coordinador de Presupuesto de la UEN, verifica el cumplimiento de los ajustes y si están correctos consolida el documento general de la UEN. Este documento incluye el informe general de metas consolidadas a nivel de la UEN y el Resumen General por Objeto de Gasto.

El Coordinador de Presupuesto comunica al Proceso Planificación Financiera la depuración de la Información en el sistema.

El Proceso Planificación Financiera revisa el presupuesto definitivo de la UEN. Comunica en forma oportuna (antes de finalizar el año) el “Presupuesto Aprobado” por la Contraloría General de la República para el próximo período.

El Coordinador de Presupuesto de la UEN Producción comunica a cada Subcoordinador de Presupuesto de Proceso, Centro de Generación, Soporte Técnico y Área de Apoyo el “Presupuesto Aprobado” para el próximo período.

El Área Financiero Contable de la UEN Producción coordinará con todos los Subcoordinadores de presupuesto y Directores y Coordinadores de los Centros de Trabajo las modificaciones o requisitos que surgen en la etapa de Formulación de



Presupuesto, de igual manera tendrá una estrecha comunicación con los mismos, con el fin de facilitar los esfuerzos requeridos.

Los Directores, Coordinadores y Subcoordinadores de Presupuesto de los Centros de Trabajo pueden comunicar cualquier consulta o inconsistencia que existiera en las directrices o comunicados emitidos por el Área Financiero Contable de la UEN Producción, al Coordinador del Área Financiero Contable o al Director General de la UEN Producción.

El Área Financiero Contable realizará con los Directores de Procesos y Coordinadores de las Áreas de Apoyo, las reuniones que crea oportunas para lograr el adecuado planeamiento de la Formulación del presupuesto.

El Coordinador de Presupuesto de la UEN y el Coordinador General del Área Financiero Contable de la UEN son los responsables de dar seguimiento a todo el proceso de Formulación del Presupuesto hasta que sea aprobado por la Contraloría General de la República, lo cual comunicarán oportunamente a los Subcoordinadores de Presupuesto.

Hasta el momento se ha comentado como se desarrolla el proceso de formulación del presupuesto tanto a nivel institucional, en el Sector y a nivel de la UEN, ahora se procederá a hilar un poco más delgado con la finalidad de observar como todo ese proceso a nivel macro se manifiesta a unidades más pequeñas, como lo es, en este caso en específico para el Centro de Generación Garita Echandi Cacao. Uno de los eslabones más pequeños de la cadena y principal dependencia de estudio del presente Trabajo de Graduación.

Además de conocer el proceso de formulación presupuestaria de la UEN, es necesario comprender también el procedimiento de evaluación ya existente en la UEN para poder enfocar posteriormente fortalezas y debilidades en el mismo y así poder mejorarlo. Es

por ello que en la próxima sección se detallará los aspectos relacionados con el procedimiento de evaluación existente.

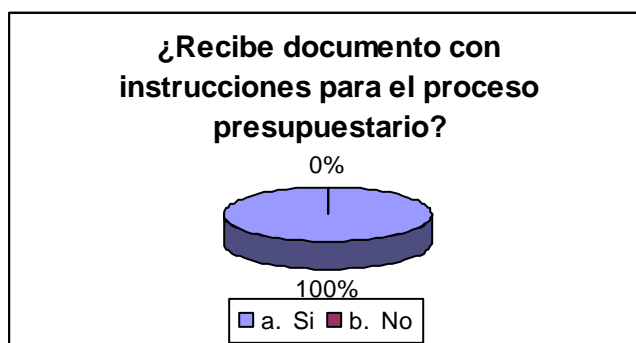
### **3.2 Resultados de la Encuesta**

La encuesta aplicada tenía como finalidad el determinar si los objetivos de largo y mediano plazo eran conocidos por los funcionarios relacionados con la evaluación presupuestaria de la UEN, si dichos objetivos eran tomados en cuenta a la hora de formular el presupuesto, los aspectos que incluía el control de la ejecución presupuestaria, al igual que diferentes aspectos relevantes para la evaluación presupuestaria.

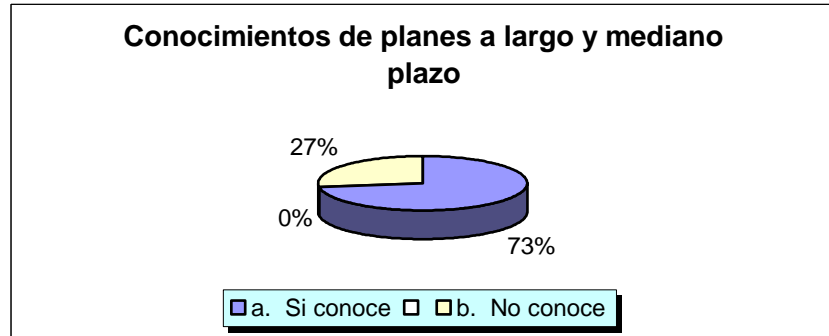
Para analizar cada una de las áreas mencionadas, la encuesta se dividió en dos partes: Etapa de Formulación y Etapa de Evaluación respectivamente. La encuesta se aplicó a un total de 11 personas: 9 coordinadores de Centros de Generación y 2 funcionarios del Área Administrativa de la UEN ubicados en las Oficinas Centrales de la Institución. La encuesta se aplicó a la población total, a todos los involucrados con el proceso presupuestario de la UEN. Tal como se mencionó anteriormente se aplicó a los coordinadores de los Centros de Gestión y a dos funcionarios encargados de recibir la evaluación presupuestaria y quienes realizan la unificación de toda la información recabada en ese sentido en las oficinas centrales. Luego de aplicar la encuesta y analizarla se determinó lo siguiente:

#### **Etapa de formulación presupuestaria**

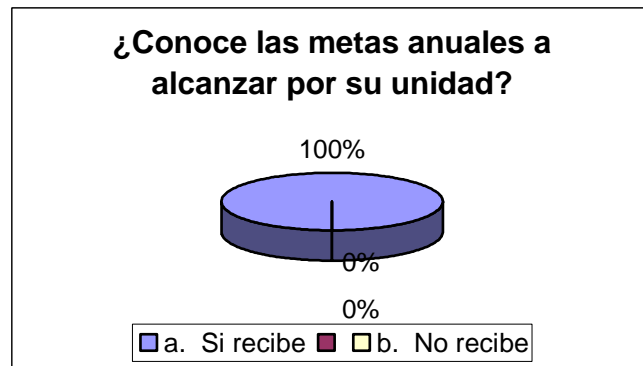
Al consultar a los encuestados si reciben un documento con instrucciones para el proceso presupuestario, el 100% contestó que si.



Ante la pregunta de si conocían los planes de largo y mediano plazo del Sector Energía y de la UEN el 73% indica que si mientras que el 27% indicó que no.

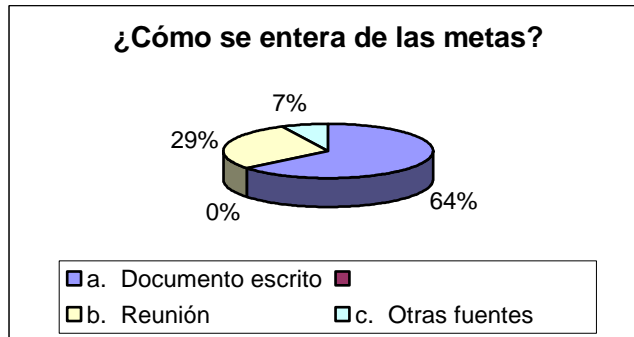


Luego ante la pregunta: ¿conoce las metas anuales a alcanzar por su unidad?, el 100% contesto afirmativamente.

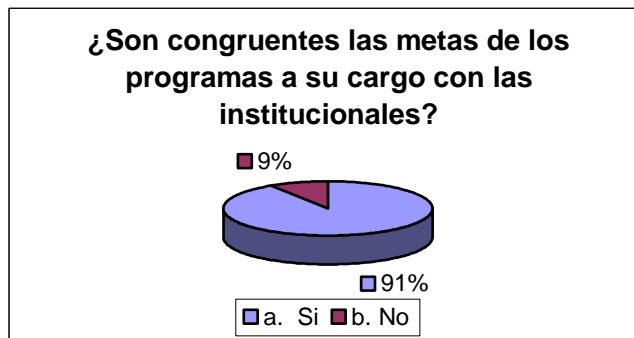


Al preguntársele a los encuestados de cómo se enteran de las metas formuladas para su UEN, el 64% afirma que la forma en que se entera de estas metas anuales es por documento escrito, mientras que el 29% indica que es a través de una reunión y el 7% restante indica que se entera a través de otras fuentes diferentes a las especificadas anteriormente. Cabe mencionar que algunos de los encuestados indicaron, en algunas situaciones, dos formas de enterarse. Por ejemplo a través de un documento escrito y a su vez por medio de una reunión.

Luego al consultarles acerca de cómo se enteran de dichas metas, el 64% indicó que por medio de documento escrito, 29% a través de una reunión y 7% indicó que a través de otras fuentes.



Con respecto a la alineación de las metas de la UEN con las institucionales, y por ende del sector se obtuvo que el 91% consideran que si guardan relación y un 9% consideró lo opuesto.



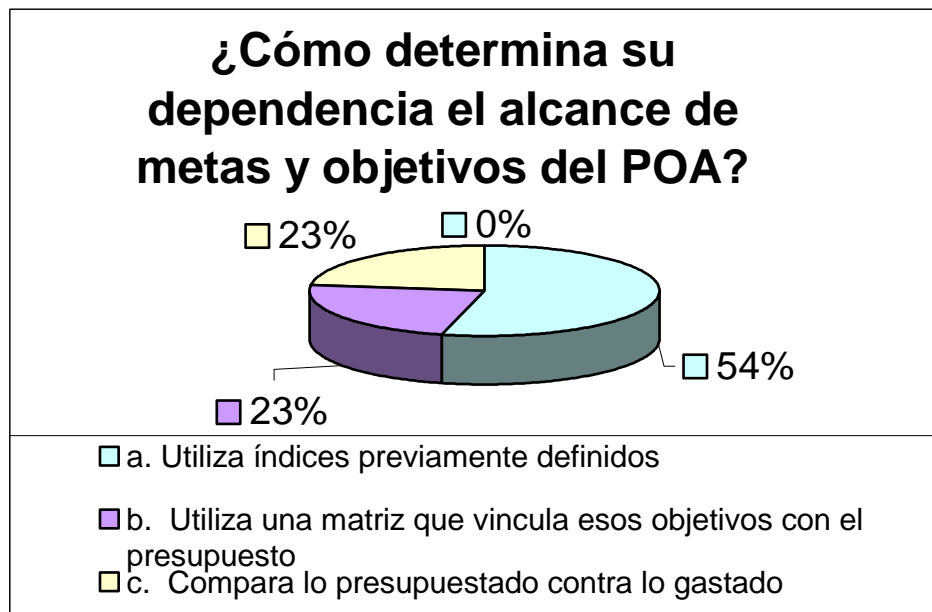
## Etapa de Evaluación

Al consultarles si su dependencia contó con un modelo de evaluación para el presupuesto del 2003, 55% indicó que no, mientras que el 45% indicó que si.

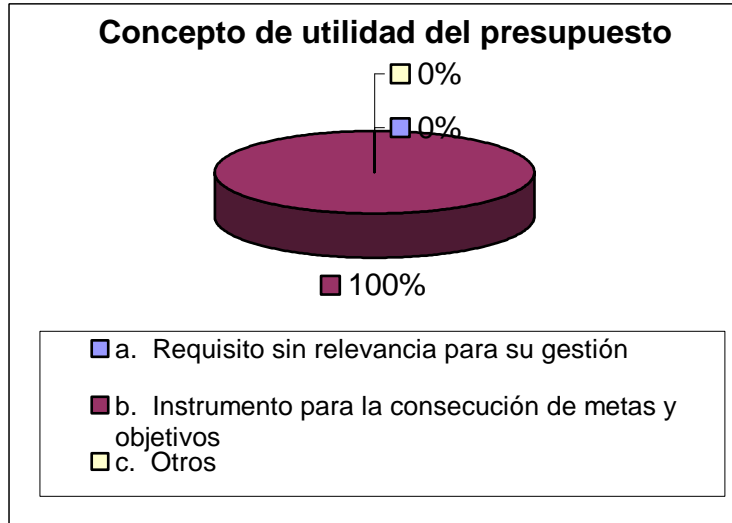
Cuando se preguntó si cada dependencia cuenta con un encargado de la evaluación del presupuesto, el 100% contestó afirmativamente.



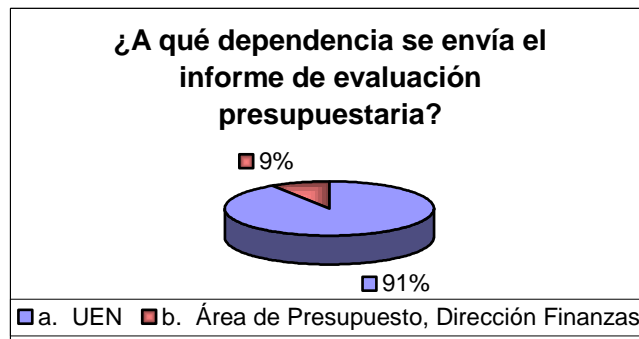
Se les consultó acerca de cómo su dependencia determina el alcance de metas y objetivos del POA, y el 54% indicó que se utilizaban índices previamente definidos, 23% indicó que se utilizaba una matriz que vinculaba esos objetivos con el presupuesto, y 23% indicó que comparaba lo presupuestado contra lo gastado.



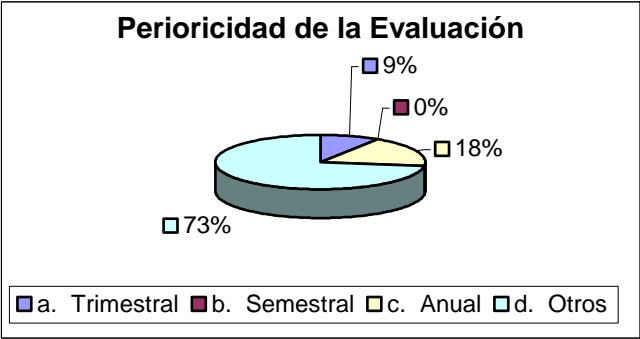
Cuando se consultó acerca de la utilidad que consideraban tiene el presupuesto, el 100% indicó que era un instrumento para la consecución de metas y objetivos.



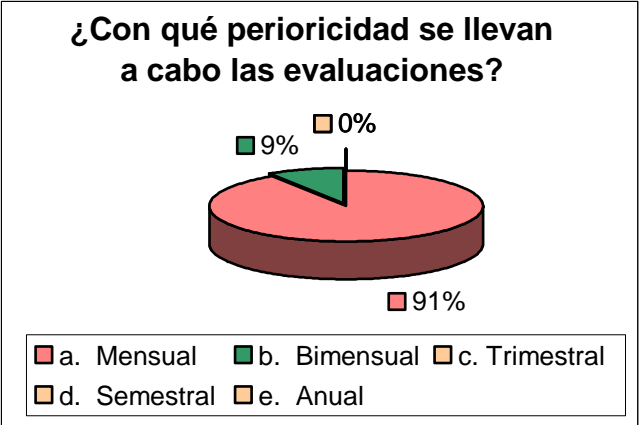
Con respecto a qué dependencia se enviaba la evaluación presupuestaria, 91% indicó que a la UEN y un 9% indicó que al Área de Presupuesto de la Dirección de Finanzas.



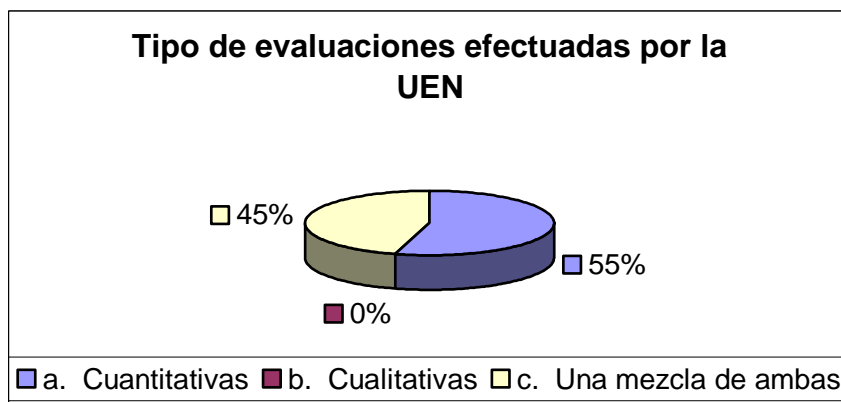
Al consultar acerca de la periodicidad de la Evaluación, el 73% contestó que la evaluación se llevaba a cabo en forma más frecuente que las planteadas en la encuesta, mensualmente. Sin embargo un 18% indicó anual y un 9% indicó que la evaluación se hacía trimestralmente.



Al volver a realizar esta pregunta, pero con mayor número de indicadores de frecuencia se obtuvo que el 91% indicó que mensualmente, un 9% bimensual y 0% para las otras alternativas de: anualmente, trimestralmente o semestral.



Al consultárseles acerca de los tipos de evaluación efectuadas por la UEN, el 55% indica que son de carácter cuantitativas, y el 45% indica que son una mezcla de cuantitativas y cualitativas. Ninguno de los encuestados indicó que fueran únicamente cualitativas.



Con respecto a revisar las diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado, el 100% de los encuestados indicó que si realiza este análisis.

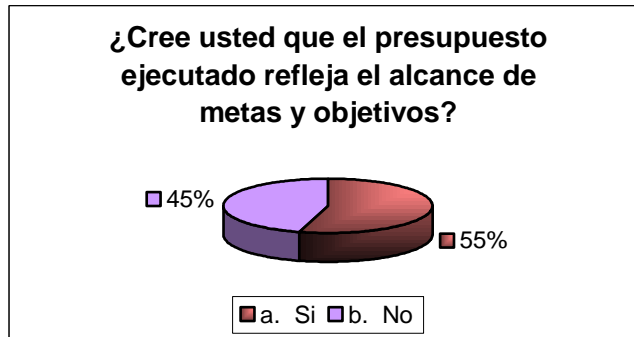


Sin embargo, ante la pregunta si se analizaban las causas de esas variaciones, un 82% indicó que si, y un 18% que no.

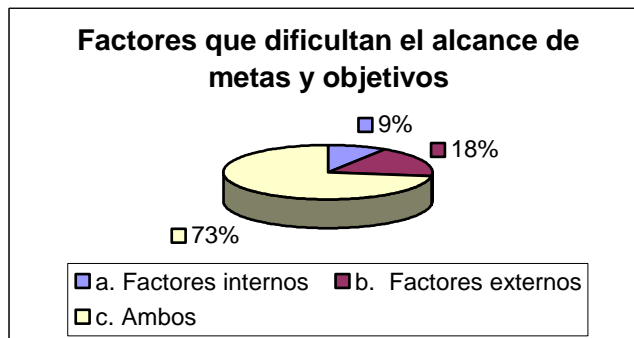




Otra pregunta realizada buscaba averiguar si se creía que el presupuesto ejecutado reflejaba el alcance de metas y objetivos; el 55% indicó que si, mientras que el 45% indicó que no.

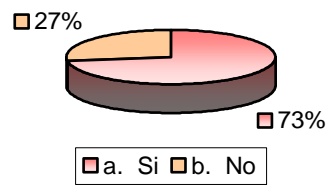


En la determinación de los factores que dificultaban el alcance de metas y objetivos, el 73% indicó que afectan tanto factores internos como externos, 18% indicó que factores externos y 9% que factores internos.



Por último, al consultarles si consideraban que hay aspectos en materia de evaluación presupuestaria por mejorar, 73% indicó que si y el 27% restante indicó que no.

**¿Considera que hay aspectos en materia de evaluación presupuestaria por mejorar?**



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LA FORMULACION Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA UEN PRODUCCIÓN DE ELECTRICIDAD**

## CAPITULO IV

### **ANÁLISIS DE LA FORMULACION Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO EN LA UEN PRODUCCION DE ELECTRICIDAD**

#### ***4.1. Análisis del Proceso de Formulación en la UEN Producción Electricidad***

Con base en lo observado mediante al análisis de los procedimientos de la UEN Producción Electricidad y en la encuesta aplicada, las metas y objetivos del Sector Electricidad están presentes en los objetivos estratégicos de la UEN, pues se hace alusión a aspectos relacionados con la generación de electricidad, con lo referente a la capacitación del personal, la optimización del uso de los recursos, con la preservación del medio ambiente, con la atención del cliente y con aspectos relacionados con la calidad. De esta manera, se observa una transición de las metas y objetivos plasmados desde los niveles jerárquicos más altos hacia los mandos medios a través del Plan Operativo Anual de la UEN y los mandos inferiores, de manera que estos se plasman en la formulación del presupuesto de estos niveles más bajos en la cadena jerárquica.

#### **Análisis de la encuesta aplicada**

Luego de haber aplicado diferentes instrumentos tales como una encuesta, el análisis del procedimiento utilizado por la UEN para controlar y evaluar el presupuesto al igual que la realización de entrevistas se pudo determinar que la UEN comunica a los encargados en los diferentes Centros de Generación acerca de los lineamientos que se emiten en la Institución con respecto a la elaboración de Plan Estratégico Anual. Previo a esto, la UEN lleva a cabo reuniones para comunicar los objetivos del Sector y de la UEN, los cuales se derivan del Plan Nacional de Desarrollo. Luego de comunicar esos objetivos, trabaja conjuntamente tanto el Director de la UEN, los funcionarios del Área de Presupuesto de la UEN con los encargados de presupuesto de los diferentes Centros de Generación para definir un plan quinquenal el cual se desglosa posteriormente en metas

y objetivos a alcanzar anualmente. Esas metas y objetivos anuales se detallan en un documento llamado Plan Anual Operativo.

Se puede afirmar con base en la encuesta realizada, que el conocimiento de las metas y objetivos que tiene la UEN es conocida por la mayor parte del personal. Al consultarle a los encargados de presupuesto si conocían los objetivos y planes a largo y mediano plazo de la institución, el 73% contestó que si. Sin embargo lo ideal es que el 100% pueda contestar afirmativamente a esta pregunta. Un aspecto importante y muy positivo es que el 100% indicó conocer las metas anuales que debía alcanzar su unidad. Vemos acá que si se da una transición o un desplazamiento de la información desde un ámbito general a otro más específico, desde el ámbito institucional al sectorial, al de UEN y por último a nivel del Centro de Generación.

Por otra parte, la forma los medios utilizados para comunicar la información han resultado muy asertivos, pues el 100% indicó conocerlas y se identificaron diferentes formas de comunicarlos: se indicó que la comunicación se obtiene por medio de documentos escritos, a través de una reunión y otras fuentes. La mayoría de los entrevistados considera que existe una congruencia entre las metas institucionales y aquellas que le corresponden al centro de generación.

#### ***4.2 Etapa de Evaluación***

Al consultar si se contó con un modelo de evaluación para el presupuesto 2003, la mayoría, el 55%, indicó que no. Esto indica que no existe una forma estandarizada de llevar a cabo la evaluación presupuestaria, y por ende tampoco uniformidad con respecto a los aspectos que se consideran para realizar la evaluación. Otro aspecto en el cual se identificó falta de consenso fue al consultar la forma en que las diferentes unidades determinaban el alcance de metas y objetivos la mayoría, 54%, indicó que utilizan índices previamente definidos, el 23% una matriz que vinculaba esos objetivos con el presupuesto y el otro 23% indicó que comparaba lo presupuestado contra lo gastado. A pesar de que los informes emitidos en el año 2003 son básicamente

cuantitativos al estudiar los informes emitidos el año anterior como parte del desarrollo de la presente investigación, sólo una tercera parte de los encuestados indicó que se realiza una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado para determinar el alcance de metas. Con base en el último punto vemos que en este sentido también es necesario definir de forma concisa un procedimiento y aspectos a considerar en el momento de realizar la evaluación presupuestaria.

Con respecto a la pregunta acerca de cual dependencia se debe de enviar el informe de evaluación se observó que había uniformidad. Por ejemplo todos los encargados de presupuesto de los Centros de Generación indicaron que al Área de Planificación de la UEN, y los encargados de presupuesto de esta última Área indicaron que a la Dirección de Finanzas. Por lo tanto se puede observar que en ese sentido existe bastante uniformidad con respecto a quienes son los interesados inmediatos de los documentos de evaluación que se emiten en las diferentes dependencias.

También se observó un consenso ante la pregunta de qué utilidad tenía el presupuesto para la gestión de cada encargado, y el 100% indicó que era considerado un instrumento para la consecución de metas y objetivos.

Al consultar la periodicidad con que se evalúa el presupuesto la mayor parte de los entrevistados indicó que mensualmente, sin embargo una minoría, el 9% indicó que trimestralmente. Si bien es alentador observar que las evaluaciones se realizan prácticamente con la misma periodicidad, aunque un pequeño porcentaje indicó un lapso de evaluación diferente, es importante uniformar esta acción.

Ante la pregunta acerca del tipo de evaluaciones que se efectúan por la UEN se identificaron dos criterios: Un poco más de la mitad de la población entrevistada indicó que las evaluaciones son de tipo cuantitativas, sin embargo otro grupo de encargados cuyo porcentaje es considerable, 45%, indica que la evaluación es mixta, que combina lo cuantitativo con lo cualitativo. Por otra parte ante la consulta de si se consideraba que el presupuesto ejecutado reflejaba el alcance de metas y objetivos, el 55% indicó

que si mientras que el 45% indicó que no. Este dato permite concluir que una evaluación cuantitativa no es suficiente para determinar el alcance de metas y objetivos. Se requieren otros criterios de evaluación. Luego se consultó qué factores dificultan el alcance de metas y objetivos y se identificó tanto factores internos como externos que dificultan ese alcance. Entre algunas de las razones que se indicaron se mencionó:

**Internas:**

- Restricciones giradas por la Presidencia Ejecutiva.
- Poca claridad del Área de Planificación Financiera o de las Subgerencias.
- Los tiempos de aprobación de una solicitud de compra.
- Los tiempos que dura el trámite de una modificación.

**Externo:**

- Grandes recortes, restricciones del Gobierno Central.
- El trámite de adquisiciones es lento y engorroso.
- La no aprobación de tarifas que cada año se solicita a la ARESEP.
- La regulación del límite del gasto dada por el Gobierno.
- La duración de un trámite de contratación directa o de licitación.

Finalmente al consultar que si se consideraba que era necesario mejorar algunos aspectos en materia de evaluación, la gran mayoría, 73% indicó que si. Entre los aspectos a mejorar se indicó:

Un sistema informático integrado que amarre los planes metas y objetivos (POA) con presupuesto aprobado, compromisos presupuestarios generados, órdenes de compra generadas, Certificados Generados, Pagos Generados y el cierre de la cuenta contablemente. Pues si bien actualmente se cuenta con sistemas que proveen todas estas informaciones los mismos son independientes, lo cual hace un tanto lenta la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.

Se requiere un sistema que permita obtener información en línea de presupuesto-compromisos-pagos y asociación a metas y acciones estratégicas.

Se debe de evaluar la calidad de la formulación, ya que en ella se indican los requerimientos económicos necesarios para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el plan de trabajo de cada dependencia para determinar que las metas y objetivos formulados no sean demasiado alejados de la realidad.

Además, es necesario contar con una herramienta en línea que permita saber cuando un pago se haya hecho efectivo, y por otro lado, contar con información más confiable en el momento de planificar las metas y objetivos de cada año, ya que con el proceso de formulación y aprobación por la que atraviesa la institución es sumamente difícil cumplir los índices establecidos en el POA.

### **Análisis del Procedimiento de Evaluación de la UEN Producción Electricidad.**

Para determinar la situación actual de la evaluación presupuestaria que lleva a cabo la UEN Producción Electricidad, se procedió a revisar detalladamente el documento **“Procedimiento para ‘Control y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto’**, identificado como Norma Producción PE-02-PR-80-001 el cual rige a partir del 30 de setiembre del 2002.

A partir de dicha revisión, se procederá entonces a la presentación de los criterios a los que se llegó luego de la revisión.

- 4.2.1 El título del documento hace alusión a la etapa de evaluación, sin embargo el documento en sí enfatiza aspectos de control, de quiénes deben presentar el informe y del tipo de información que debe contener el informe, información básicamente en cuanto a presupuesto ejecutado con respecto a lo presupuestado, pero no hay ninguna sección en el procedimiento que se dedique específicamente a comentar el proceso de evaluación, en qué consiste y sus partes de evaluación cuantitativa y cualitativa. Es por eso que pareciera que el interés que se le da a la evaluación es meramente cuantitativa y se está evaluando el alcance de



objetivos y metas por debajo de la periodicidad que se deseara según indica los manuales de evaluación presupuestaria, de acuerdo al procedimiento esta evaluación cualitativa se realiza una vez al año en un documento llamado “Informe Anual”, el cual se menciona en el punto 7.14 del documento.

4.2.2. La responsabilidad del Coordinador de Presupuesto del Área Financiero Contable UEN Producción, deja de lado el aspecto de evaluar, pues al analizar las responsabilidades que se le atribuyen en el documento, por mencionar algunas, se indica:

- “Recibe y revisa las observaciones o aclaraciones y verifica su consistencia con el informe de ejecución presupuestario enviado.
- En caso de subejecución o sobrejecución, solicita a los Subcoordinadores respectivos los ajustes correspondientes en el programa anual de pagos.
- Concatena los informes de ejecución presupuestaria y las justificaciones de sobre o subejecución con el fin de obtener el informe general de ejecución presupuestaria de la UEN Producción.
- Semestralmente realiza la evaluación de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) solicitada por la Contraloría.

Se puede apreciar acá que la mayoría de las responsabilidades para esta parte del proceso presupuestario, están enfocadas básicamente a una recopilación y revisión del presupuesto ejecutado, y sólo se menciona una vez que realizará la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual, plan en el que se detallan las metas y objetivos a alcanzar en un determinado año. A pesar de que el documento menciona que se realiza una evaluación del Plan Operativo Anual no se detalla en ninguna parte del procedimiento la forma

en que se lleva cabo dicha evaluación semestral, ni en el tipo de evaluación que se realiza; no se detalla si sólo es cuantitativa, cualitativa o ambas. Asimismo el documento no menciona cuáles son los insumos necesarios para llevar a cabo la evaluación presupuestaria.

4.2.3. Con respecto a las responsabilidades del subcoordinador de Presupuesto del Centro de Generación, Soporte Técnico, Proceso o Área de Apoyo, las mismas enfatizan la revisión de la programación de pagos, ver si se ha venido cumpliendo dicha programación y justificar variaciones con respecto a las fechas de pago establecidas. Las responsabilidades descritas muestran nuevamente un énfasis en la evaluación del presupuesto ejecutado con respecto al presupuestado, pero no se refleja que se realice una evaluación del vínculo entre el presupuesto ejecutado y el alcance de metas y objetivos del POA. A pesar de que el documento menciona que el subcoordinador analiza con su jefatura los resultados de la ejecución presupuestaria del período a evaluar, y que define con su jefatura las acciones pertinentes en caso de sub o sobrejecución, esto no quiere decir que esa sub o sobrejecución se vincule con el logro de las metas y objetivos. Las responsabilidades del subcoordinador de presupuesto, según se detecta en el procedimiento, no contempla la evaluación cualitativa.

4.2.4. Cuando se detalla en qué consiste el Informe de Ejecución Presupuestaria, se indica que consta de el Presupuesto Modificado, Presupuesto Comprometido, Presupuesto Pagado, Informes Especiales (cuando se soliciten) y el avance de metas. Lo anterior, refleja que en la UEN se observa el avance de metas; sin embargo, en el procedimiento de evaluación no se detalla claramente como se estudia y cuáles aspectos se consideran para analizar el alcance de metas y objetivos.

- 4.2.5. Con respecto a los “Documentos Aplicables” que se mencionan en dicho procedimiento, no se menciona la Ley #8131 (Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos (LAFPP), publicada en La Gaceta el 16 de octubre del 2001. Asimismo no se menciona cuáles son los parámetros o lineamientos que solicita el Ministerio de Planificación – MIDEPLAN- con respecto a lo que a materia de evaluación presupuestaria se refiere. Es importante que dicho documento detalle claramente qué disposiciones de los documentos mencionados atañen al presupuesto para que el personal que aplique el procedimiento de evaluación tenga presente y bien claro los aspectos a evaluar.
- 4.2.6. Al analizar el punto 7 del procedimiento titulado “Contenido de las actividades del procedimiento, las subdivisiones 7.3 y 7.4. si bien indica la palabra “evaluar”, no detalla como se lleva a cabo esta actividad, ni en ninguna otra parte del documento de describe la forma de evaluar, ni los insumos que se toman en cuenta ni los indicadores. El término Evaluar se utiliza básicamente para denotar el periodo de evaluación, pero no profundiza indicando cómo.
- 4.2.7. El punto 7.7 indica que “Una vez concluido el informe procede a analizar con el Director...”. Es importante tener presente cuál es la finalidad de dicho análisis, si es determinar el alcance de metas o identificar las razones una subejecución o sobrejecución. Si bien en el procedimiento no se dan los pormenores de cómo se realizan las actividades, en el presente documento se pueden identificar con mayor frecuencia indicios de una evaluación cuantitativa más que cualitativa. Por lo tanto es importante poner atención a ver a cual de las dos formas de evaluación se le da más énfasis o si el énfasis es por igual.
- 4.2.8. El contenido de actividades del procedimiento habla, específicamente en el punto 7.9. de “programa de pagos”, lo cual nos refiere una vez más a

una evaluación cuantitativa. No se menciona el programa de metas y objetivos, el plan empresarial.

### ***Resumen de las situaciones encontradas***

La evaluación presupuestaria en el último año ha estado ajustándose más a los lineamientos que ha emitido últimamente la Autoridad Presupuestaria, la Contraloría General de la República, MIDEPLAN, los cuales han estado enfatizando la necesidad de incluir en las áreas lo que se ha indicado como metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. En este sentido es importante recordar como metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo va a las Instituciones, Sectores o Áreas de las instituciones, y de ahí a las áreas más pequeñas de esos sectores.

Si analizamos todas las etapas del Proceso Presupuestario se puede apreciar que esas metas y objetivos están contemplados en la etapa de formulación, en donde también se ha hecho importantes esfuerzos para reflejar los mismos y de hecho se ha logrado alcanzar este aspecto. Actualmente, hay personas específicas en las áreas dedicadas a eso, sin embargo, todo ese esfuerzo hecho al principio se desvirtúa en la etapa final, ya que en el momento de hacer la evaluación de dichas metas y objetivos se dejan de lado y no se contemplan nuevamente en esta etapa final, de manera que la etapa de evaluación presupuestaria viene a arrojar un resultado meramente cuantitativo; se expresa una relación de porcentajes entre lo ejecutado y lo gastado, y el sistema no provee los insumos necesarios para realizar en este punto apreciaciones cualitativas.

Los nuevos lineamientos relacionados con las metas y objetivos han mejorado la alineación de los sectores para dicho efecto, especialmente en la etapa de formulación. No obstante, aspectos que todavía necesitan fortalecerse son:

- La periodicidad de la evaluación necesita ser estandarizada
- También, con la misma finalidad de estandarizar, se requiere el diseñar un Manual de Evaluación del Presupuesto.

- Designar un comité a nivel de la Dirección de Finanzas se encargue de darle seguimiento a estas metas y objetivos en todo el proceso presupuestario

Si bien la etapa de formulación está bastante bien aún es necesario mejorar la etapa de evaluación. Tal como se mencionó anteriormente, mejorar la periodicidad, identificar metas por medio de estructuras presupuestarias, de manera que se le pueda dar un mayor seguimiento desde el punto de vista presupuestario. Cabe mencionar que si bien esta vinculación a nivel de sistema informático sería un insumo bastante útil, aún sigue siendo necesario destinar recurso humano para evaluar también de manera cualitativa.

Es fundamental el recopilar en un solo documento, lineamientos, parámetros para guiar al personal correspondiente en la tarea de evaluar. Tal como se reflejó en la encuesta aplicada es muy necesario estandarizar factores tales como:

1. la forma de vincular las metas y objetivos con el presupuesto
2. la periodicidad de la evaluación
3. los insumos necesarios para llevarla a cabo
4. la metodología o consideraciones para determinar los indicadores
5. las dependencias involucradas en la etapa de evaluación
6. la forma de presentar el informe con los resultados de la evaluación
7. la definición de una comisión o grupo por dependencia y una centralizada donde se lleve a cabo la tarea de evaluar el presupuesto, y que en la medida de lo posible esta comisión sea interdisciplinaria de manera que se pueda enriquecer de diferentes criterios.

Luego de haber analizado la teoría pertinente a esta materia al igual que el haber analizado la forma en que se lleva a cabo este proceso en el Instituto Costarricense de Electricidad, específicamente en uno de los Centros de Generación de la UEN Producción Electricidad, se logró identificar algunos aspectos en los cuales se hace necesario modificar la práctica actual en cuanto a la evaluación del presupuesto.

Para que pueda darse un buen proceso de evaluación es necesario que el sistema presupuestario con el que se cuenta esté vinculado con las metas y objetivos dispuestos por el Área de Planificación Estratégica de las diferentes dependencias y que además dicho sistema provea los insumos necesarios para llevar a cabo dicha evaluación. De esta forma se podrá determinar con mayor agilidad si lo programado satisface todos los lineamientos del Área que determina las metas y objetivos a seguir. Cabe indicar que no todas las metas y objetivos son derivados directamente del Plan Nacional de Desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo se refiere específicamente a proyectos nuevos, los cuales se pueden ver reflejados en los proyectos de inversión, sin embargo, es necesario dar mantenimiento a los equipos ya existentes y buscar optimizar sus resultados. Es por ello que varios objetivos de la UEN y por ende del Centro de Generación no se van a ver específicamente como derivados del Plan, pues tienen que ver con obras de operación y mantenimiento de los proyectos y equipos ya existentes.

Previo a que se dé la etapa de formulación debe existir un plan ligado a políticas de la Institución y a las del Sector, aspectos que se pudieron apreciar en los objetivos y metas formuladas por la UEN y el Centro de Generación. Tal como se reflejó en los resultados de la encuesta, evaluar no consiste en determinar si la programación física de los objetivos se ha cumplido al final del año, sino que se van haciendo mediciones frecuentes, mensuales, según información que arrojó la encuesta para determinar si las metas se van cumpliendo, es un proceso que necesita tener un monitoreo constante y para lograrlo hay que revisar los indicadores establecidos a lo interno de los parámetros.

Es importante recordar que las metas son cuantificables, se puede determinar a través de ellas cuántos recursos tanto económicos como humanos se requieren y qué se va a hacer para lograrlas. Para ello, es necesario incorporar en el sistema informático códigos que vinculen la información indicada en el Plan Operativo Anual –POA- con las estructura presupuestarias cargadas en dicho sistema. Actualmente, sólo se ingresa el producto final que se tiene a partir del POA, el cual es una meta u objetivo expresado en términos numéricos. Estos términos indican únicamente cuánto se va a necesitar para lograr ese objetivo, pero al intentar retroceder al objetivo original a partir de esta expresión

numérica, el camino de retorno se torna difícil pues ese objetivo de partida no se encuentra ya expresado o referido en el sistema informático donde se lleva el presupuesto, en otras palabras no está vinculado.

Al analizar las prácticas actuales para identificar los aspectos relacionados con la vinculación de metas y objetivos con el presupuesto, se pudo determinar que las Áreas de Planificación Estratégica de la Institución no están directa y constantemente vinculadas con el proceso presupuestario. Este hecho dificulta el poder mantener una relación estrecha entre la ejecución que se da del presupuesto y el alcance de las metas y objetivos que se definió en las Áreas de Planificación. Esta práctica conlleva a una duplicidad de esfuerzos, pues si bien si se toma en cuenta los objetivos y metas planteadas a nivel de las Áreas de Planificación Estratégica, esta relación no prevalece a medida que se desarrollan las diferentes etapas del proceso presupuestario. Por ejemplo en la etapa de ejecución es difícil ver la relación de las metas con el presupuesto gastado pues esta última información se encuentra codificada por medio de objetos de gastos, cuya descripción no puede contemplar el detalle de las metas y objetivos a nivel de sistema presupuestario ARQUIAF que es en el que se lleva toda la información presupuestaria no se identificaron vínculos para poder establecer relaciones entre el presupuesto y las metas y objetivos planteados por UEN.

Con base a lo expuesto en el párrafo anterior, sería conveniente unir las Áreas de Planificación Estratégica de las UEN con el Área de Presupuesto de cada UEN, principalmente en la UEN Producción Electricidad, la cual es el principal objeto de este estudio. Sería conveniente que ambas Áreas definan conjuntamente qué hacer y con qué recursos. Es importante hacer notar que el proceso para llegar a esto va a ser muy lento, de igual forma va a requerir un cambio de mentalidad, de cultura, readaptación, etc.

Tal como se indicó en el capítulo anterior, evaluar es importante porque en base a los resultados que se obtengan a partir de ella se podrá determinar el grado en que se están alcanzando las metas y los objetivos planteados. Asimismo, si la evaluación se realiza

oportunamente se podrá adoptar medidas correctivas para lograr alcanzar la totalidad de la meta o un mayor grado de ella si se soluciona algún problema a tiempo.



## **Conclusiones**

### **Etapa de Formulación**

1. En el Instituto Costarricense de Electricidad la práctica de formular el “Proyecto de Presupuesto” es estandarizado. La forma en que se lleva a cabo esta tarea se encuentra bien organizada, ya que además de existir un Manual que guía a los funcionarios encargados de esta labor en su correcta evolución, también permite llevar a cabo el proceso de formulación de una forma eficiente.
2. Para esta primera etapa del proceso presupuestario existen criterios bien definidos, y los mismos son comunicados mediante vías formales a los responsables de esta etapa en cada dependencia.
3. Existen lineamientos a nivel del Instituto, el Marco Normativo de la Contraloría General de la República, al igual que leyes que amparan la responsabilidad y el deber de llevar un control interno en las organizaciones.

### **Etapa de Evaluación**

4. Actualmente, no es posible vincular el producto final de los informes de evaluación con el alcance de metas y objetivos. A pesar de que la organización estudiada si cuenta con mecanismos de evaluación. La organización cuenta con los insumos necesarios para emprender un proceso evaluativo. Sin embargo, se hace necesario hacerles unas modificaciones, tal como la inclusión del un código de metas y objetivos como parte de la estructura presupuestaria.
5. Otro insumo existente es que debido a que el Plan Operativo Anual está fundamentado en un plan estratégico, se cuenta con la materia prima para codificar e incorporar las metas y objetivos en las estructuras presupuestarias.

6. Se observó la existencia de políticas y prácticas apropiadas de gestión de recursos humanos, en lo concerniente a vinculación, entrenamiento y evaluación y promoción de acciones disciplinarias, elementos que deben ser cumplidos de acuerdo a las normas del proceso presupuestario donde se afirma que se debe tener una administración eficaz del potencial humano.
7. A lo largo del presente estudio se ha observado la presencia de un plan presupuesto binomial, es decir existe una relación entre plan y presupuesto, y que el mismo está constituido por fases.
8. La estrategia institucional avanza desde lo general a lo más específico; la estrategia del Instituto, la del Sector Electricidad y la de la UEN Producción Electricidad, las mismas se caracterizaron por reflejar un entramado de objetivos y metas al igual que de las principales políticas y planes de acción, las cuales guiaban al logro de los objetivos y metas del negocio específico de producción de electricidad.
9. Al avanzar desde la etapa de formulación hasta la etapa de evaluación del presupuesto, se desvirtúa la vinculación entre los objetivos y metas planteadas en el Plan Operativo Anual, parte fundamental de la formulación con los elementos disponibles para evaluar en la etapa final. No existen elementos claros que permitan identificar o vincular nuevamente los resultados finales con las metas y objetivos trazados al inicio, al menos no con los insumos que se obtienen a nivel de los sistemas de información donde se carga el presupuesto.
10. Lo mencionado en el párrafo anterior ocasiona una duplicidad de esfuerzos al tener que evaluarse el presupuesto bajo dos perspectivas diferentes una cualitativa y otra cuantitativa por medio de dependencias distintas para cada efecto.

11. Al estudiar el uso de los indicadores utilizados para la evaluación del Centro de Generación Garita, Echandi- Cacao, se observó que dicha dependencia los utiliza correctamente, en el sentido de que a través de la práctica observada y luego de entrevistas realizadas, se considera a los indicadores como un medio y no un fin, lo cual es lo ideal.
12. Se logró determinar que dichos indicadores son utilizados de acuerdo con su finalidad, la cual es medir o mostrar el progreso de una actividad durante la ejecución del binomio plan-presupuesto en concordancia con las metas programadas. Asimismo los indicadores del Centro de Gestión en estudio, reflejan cuánto la meta se ha logrado en un momento determinado.
13. El tipo de indicadores utilizados por el Centro de Gestión son básicamente de tipo cuantitativos y no cualitativos. Al ser dichos indicadores básicamente de un solo tipo; la cuantitativa, si bien permiten observar la situación y las tendencias de cambio que se generen en el objeto observado, siempre bajo la óptica de los objetivos y metas previstas, los datos que se obtengan a raíz de dichos indicadores están en cierta medida parcializados, pues sólo se analizan desde una perspectiva, la numérica.
14. Es necesario enriquecer dicha perspectiva con incluir dentro de su análisis una óptica cualitativa. Teniendo presente que los indicadores deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características del entorno y de la organización.
15. Es necesario delimitar bien cuales indicadores nos sirven para un control operativo, gerencial y estratégico. Esto permitirá evaluar con profundidad tanto los resultados de las acciones como los resultados a nivel directivo. En otras palabras, los indicadores pueden clasificarse en forma tal que se desplieguen desde los niveles operativos, los tácticos y los estratégicos. Entre mejor

identificados estén, mejor será su empleo y estudio por parte de los responsables.

16. Otros elementos que convendrían ser revisados con la finalidad de enriquecer los insumos utilizados en el proceso de evaluación presupuestaria son las unidades de medida. En los documentos concernientes a evaluación revisados en la UEN se identificaron unidades de volumen de trabajo y unidades de producto final. Sin embargo, no se encontraron unidades de realización. Estas últimas pueden ser incluidas como parte del manual de evaluación que se recomendó elaborar en la sección de recomendaciones. Cabe aclarar que ninguna unidad de medida es mejor que otra, y que cada una se utiliza de acuerdo con las necesidades o requerimientos solicitados, sin embargo, de acuerdo al tipo de actividad realizada por el centro de Generación se considera que el uso de estas tres unidades mejoraría grandemente los niveles de evaluación actuales.
17. A nivel institucional, la coordinación para la etapa de evaluación necesita ser mejorada tanto desde una perspectiva a nivel jerárquico superior como a los niveles inferiores esto permitirá estandarizar esta práctica tanto en su forma de ejecución como en su periodicidad.

### ***Recomendaciones:***

#### **Elaborar Manual de Evaluación**

1. La Dirección de Finanzas podrá desarrollar un manual de evaluación que contemple normas de monitoreo de las actividades, la evaluación del desempeño de cada unidad, definición de la forma y formularios para la rendición de cuentas, en resumen, dicho manual deberá reflejar claramente los métodos para determinar niveles de eficacia, eficiencia, y economicidad para lograr así la estandarización del proceso de evaluación.

## **Sistemas de información**

2. Habilitar los espacios de la estructura presupuestaria en el sistema de información con espacios adicionales, que permitan incluir un código que identifique el objetivo que se pretende alcanzar mediante la ejecución de los fondos asignados a las diferentes estructuras.

## **Ampliación tipo de indicadores actuales**

3. Considerar otros indicadores además de los de productividad. Por ejemplo, al analizar el Centro de Generación Garita Echando Cacao se observó que dicha dependencia si tiene indicadores de rendimiento o de productividad, pero sería importante ahondar más en desarrollar e implementar otro tipo de indicadores tales como los indicadores de impacto, o indicadores de cumplimiento de misión. Esto es conveniente porque se utilizarían más parámetros y además se analizaría la información con la que se cuenta desde diferentes perspectivas lo cual proporcionaría un resultado fundamentado en más elementos de apoyo.
4. Asimismo, se pueden formular indicadores de gestión para determinar si la UEN o un Centro de Generación genera más ingresos en una proporción mayor a los recursos que emplea y si los resultados de dicho exceso en producción es utilizado en financiar otros Centros de Generación u otras actividades de la UEN.
5. Se puede utilizar algunos indicadores financieros, adaptados a un Centro de Generación en específico, para tratar de visualizar y determinar el aporte individual de cada dependencia, determinar el grado de eficiencia que tiene y adoptar medidas para solventar los factores que disminuyen su nivel de rendimiento. Por ejemplo se puede determinar el nivel de activos con que cuenta un Centro de Generación específico y comparar el nivel de activos contra el nivel de generación que se está dando. En esta parte entra en juego

los indicadores de eficacia y eficiencia. En cuanto a eficacia se puede determinar que una dependencia es eficaz porque logró y hasta sobrepasó determinada meta, pero también es importante estudiar lo que implicó alcanzar dicha meta en el sentido de cuánto está generando o produciendo esa dependencia con respecto al costo.

### **Formación de Comité de Evaluación Interdisciplinario**

6. Designar a un comité integrado por funcionarios de la Dirección de Finanzas, del Proceso Financiero – Contable de la UEN y del Centro de Generación Garita Echandi Cacao, para que además de vincular el presupuesto con el alcance de metas y objetivos, se dé un paso más allá y se busque interpretar ese alcance de metas en términos financieros para así determinar las implicaciones en términos monetarios de alcanzar una meta, no alcanzarla o sobrepasarla.
7. Asimismo se puede rediseñar la forma en que se realiza la evaluación de manera que se integre mejor las evaluaciones estratégicas como presupuestarias, esto ayudará a evitar la duplicidad de esfuerzos.

**CAPITULO V**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE  
LA UEN PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD**

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA DE LA EVALUACION DEL PRESUPUESTO DE LA UEN PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD**

#### **5.1 Propuesta de mejora de la Evaluación del Presupuesto de la UEN**

Con la finalidad de mejorar el proceso de evaluación actual de la UEN Producción se requiere adoptar algunas medidas a nivel Institucional que provean un marco de estandarización con respecto a las personas que deberán participar en la evaluación. Al estar el Centro de Generación Garita Echandi Cacao supeditado a los niveles de mayor jerarquía institucional, dicha dependencia mejorará su proceso de evaluación al implementar las medidas que indiquen los niveles superiores como resultado de acoger la presente propuesta.

#### **A Nivel Institucional**

1. Crear una comisión de evaluación a nivel institucional, integrada por funcionarios de:
  - Dirección de Planificación Estratégica Institucional
  - Dirección Administrativa de FinanzasEsta comisión se encargará de determinar los ajustes necesarios a nivel de sistemas como en la definición de estructuras presupuestarias para que se incorpore un código que vincule un objetivo o meta (parte cualitativa) con la estructura presupuestaria (parte cuantitativa), pues en la estructura se encuentra el monto asignado.
2. El proceso de evaluación puede ser mejorado asignando la elaboración final de la evaluación presupuestaria a una sola dependencia. De esta manera, tanto el informe cuantitativo como el cualitativo pueden salir de una única unidad administrativa, y así se evitará la duplicidad de funciones.



3. Que el sistema informático incluya un espacio más en la estructura presupuestaria donde se identifique con un código el objetivo específico relacionado con dicha cuenta presupuestaria.

#### **A Nivel de la Dirección de Finanzas**

4. Diseñar un Manual de Evaluación Presupuestaria. Dicho manual deberá contener teoría relacionada con el proceso de evaluación tales como los principios de evaluación, lineamientos gubernamentales e institucionales para dicha materia al igual que el marco legal que corresponde a esta etapa. En dicho manual puede comprender normas de monitoreo de las actividades y directrices para realizar la evaluación del desempeño de las diferentes dependencias. El manual permitirá instruir a través de un sólo documento actividades que permitan adoptar medidas de control, además que el mismo sea integrado. El manual también deberá delimitar responsabilidades, fomentar la supervisión constante, y proporcionar formularios uniformes. En cuanto a normas de monitoreo, el manual proveerá una guía para llevar a cabo el monitoreo del control interno en operación, monitorear actividades, la utilización de dichas normas para realizar la evaluación del desempeño institucional y facilitar la rendición de cuentas. Con la creación de dicho manual se logrará la estandarización de procedimientos para evaluar y de la forma en que es presentada los informes de evaluación. Esto traerá como ventaja una mayor agilidad en el procesamiento de la información que se reciba en materia de evaluación y facilitará la toma de decisiones correctivas.

#### **A nivel de la UEN Producción Electricidad**

5. En la etapa de evaluación asignar esa responsabilidad a diferentes funcionarios no sólo en el área administrativa, sino también en los diferentes proyectos que están directamente relacionadas con el avance físico de estas

metas. Para que tanto los encargados administrativos como el personal especializado, según las características de cada proyecto, emitan informes que sirvan para complementar los datos numéricos y la toma de decisiones correctivas. Integrar un grupo con especialistas en proyectos e idear mecanismos que permitan recibir y ligar ese avance físico (lo cual reforzará la parte de evaluación cualitativa) con el cuantitativo.

### **A nivel del Centro de Generación Garita Echandi Cacao**

6. Considerando la salvedad de que un Centro de Generación no provee producto final, aún así sería una buena práctica el tratar de formular indicadores que traduzcan en términos financieros las implicaciones de que la meta de generación de dicho centro llegara a ser menor a lo formulado como meta. En otras palabras en considerar cuánto representa monetariamente el que la cantidad de producción formulada no se dé.
7. Formular indicadores no tradicionales, en donde se busque interpretar los indicadores de desempeño en términos financieros. Cuánto contribuye el sobrepasar una meta de producción en la utilidad o excedente de la UEN, y en ayudar a financiar los costos de una determinada UEN y del Sector.

### ***5.2 Medidas a adoptar para lograr el cambio de cultura en cuánto a evaluación presupuestaria de la UEN-PE.***

El cambio de cultura en toda organización es un proceso lento, y requiere diferentes acciones. A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden facilitar dicho cambio:

8. La Dirección Administrativa de Finanzas puede dar talleres donde se explique la importancia y necesidad de mejorar el proceso de evaluación actual. A través de los mencionados talleres se podrá propiciar en los

encargados de cada unidad presupuestaria tanto en la UEN como en las dependencias de menor nivel jerárquico que la evaluación es tan importante como todas las otras etapas del proceso presupuestario, y que su utilización va más allá de un requisito para cumplir con los entes externos. Asimismo, la evaluación no debe ser considerada como el último paso del proceso presupuestario sino como un elemento constante que debe de estar presente a lo largo de todo el ejercicio de presupuesto.

9. La Dirección Administrativa de Finanzas podrá conferirle a la etapa de evaluación presupuestaria el protagonismo que se merece, como otra etapa igual de importante como la de formulación, al diseñar un Manual de Evaluación Presupuestaria.
  
10. Las Áreas de Planificación Estratégica y las de Presupuesto de la UEN necesitan trabajar conjuntamente de manera más constante, y no considerarse como dependencias con funciones y finalidades aisladas con reuniones esporádicas. No debe de existir un divorcio o distanciamiento en el trabajo diario de ambas áreas. De esta forma se podrá eliminar la práctica actual de que la evaluación presupuestaria esté separada en dos dependencias: una se encarga de la parte cualitativa y la otra de los aspectos cuantitativos.

## Bibliografía

### Libros Consultados:

Amari, Salas Joan. **Control presupuestario**. 3°. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España 1992.

Arrieche Víctor. **Metodología para el diseño de las estructuras programáticas institucionales**. Revista de la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público N° 19, Buenos Aires, Argentina, 1987.

Antología. **Metodología para evaluar el plan presupuesto**. Cliente Rey Consultores, S.A.

Galván Escobedo, José. **La teoría de los sistemas aplicada a la administración**. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José, Costa Rica, 1972.

Hernández, Tercero Jorge. Arrieche Víctor. **Metodología para el diseño de las estructuras programáticas institucionales**. Revista de la Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público N° 19, Buenos Aires, Argentina, 1987. San José, Costa Rica. 1986.

Jiménez R., Carlos Edo. y otros. **La contabilidad y el presupuesto por centros de responsabilidad en una empresa fabricante de productos farmacéuticos**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica, 1986.

**Vigésimo cuarto seminario internacional de presupuesto público**. Ciudad de Guatemala, octubre 1997

### Manuales y Leyes consultadas

Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización (Ley No. 8292 publicada en la gaceta No. 169 el 04 de setiembre del 2002)

Ley No. 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, publicada en la gaceta No. 198 el 16 de octubre del 2001:

## Fuentes de internet consultadas

**Banco Mundial, Departamento de Evaluación de Operaciones**  
[www.worldbank.org/oed](http://www.worldbank.org/oed)

**Contraloría de los Estados Unidos – General Accounting Office (GAO)**  
[www.gao.gov](http://www.gao.gov)

**Contraloría General de la República. Compendio normativo presupuestario.**  
<http://www.cgr.go.cr>. 2003

**Instituto Costarricense de Electricidad. Perfil Corporativo.**  
<http://grupoice.com>. 2003

**Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (SINE – Costa Rica)**  
[www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

## Tesis Consultadas

Llorca Castro Alfonso, Fernández Pacheco Lidia. *Planeación Estratégica y presupuestaria para la Línea Cuatro de Huleira Costarricense Ltda.* Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas. San José, 2001

Washington Scarlett, Alfonso. **Un modelo de control y evaluación presupuestaria. Caso del programa de epidemiología.** Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, 1988.

Blanco Montero Evelyn, Báez Astúa Carlos. **Implementación de un modelo de planificación y gestión estratégica para la empresa Flores Hermanos, S.A.** Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, 2002.

Sanabria Benavides Guillermo. **Guía para organizar el inicio, ejecución y finalización de un proceso de due dilligence en el Grupo Financiero San José.** Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, 2003.

Alvarez González Lucía y otros. **Evaluación del sistema presupuestario en el sector financiero no bancario reducido.** Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas. San José, 1984.

## **Especialistas consultados**

### **Dirección Administrativa de Finanzas**

- M. Sc. Jesús Orozco Delgado
- MBA. Luis Chaves González
- MBA. Errol Muñoz Cortés
- Licda. Ana Victoria Varela Campos
- Licda Zeidy Varela Fallas

### **Dirección de Planificación Estratégica Institucional**

- MEG. Rafael Jiménez Picado

### **Unidad Estratégica de Negocios Producción Electricidad**

#### **Área Financiero Contable, UEN Producción Electricidad**

- Licda. Kattia Rodríguez Maroto
- Licda. Everlyn Quesada Céspedes
- Lic. Jorge Blanco Vargas

### **Proceso Mejorar, UEN Producción Electricidad**

- Licda. Leda Zamora Chaves

### **Centro Generación Garita Echandi y Cacao**

- Lic. Eduardo Porras Guzmán

# **A N E X O S**

**Anexo #1**

# **Estructura Organizacional**



## **Anexo #2**

# **Estructura Sector Electricidad**

## **Anexo #3**

# **Estructura Organizacional de la UEN Producción Electricidad**

## **Anexo #4**

### **Marco Filosófico**

- **Sector Electricidad**
- **UEN Producción Electricidad**

# **INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

## **SECTOR ELECTRICIDAD**

### **Visión**

Constituirse en la mejor empresa de América con respecto a la calidad, continuidad, solidaridad, universalidad y precio competitivo del servicio, a la satisfacción de los clientes, al desarrollo sostenible de los recursos energéticos renovables y al manejo del medio ambiente; y ser reconocida como un factor fundamental para el desarrollo económico y social del país, como un símbolo de la capacidad y la democracia costarricense y como un líder de la integración de América Central.

### **Misión**

#### **ICE- SECTOR ELECTRICIDAD**

Mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico y social, a través de un servicio de electricidad que supere las expectativas de bienestar, comodidad, progreso de todos los costarricenses.

### **3.2 Objetivos estratégicos de la Subgerencia Sector Electricidad**

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la Subgerencia Sector Electricidad:

SE1. Suministrar los servicios de acuerdo con las particulares condiciones de calidad que exigen los diferentes segmentos de clientes.

SE2. Determinar niveles de precios convenientes para los clientes y para el Sector Electricidad, a través de una optimización de costos internos, un aumento en ventas de servicios, así como la utilización de esquemas de financiamiento adecuados.

- SE3. Extender el servicio de electricidad a la mayor parte de la población y prestarlo en condiciones de precio favorables a los sectores de menores ingresos.
- SE4. Lograr el desarrollo sostenible del Sistema con base en la utilización predominante de los recursos predominantes del país.
- SE5. Desarrollar los sistemas de generación, transmisión y distribución de electricidad, para atender el crecimiento de la demanda, con márgenes de reserva adecuados y ampliando la cobertura.
- SE6. Utilizar esquemas de financiamiento adecuados, que combinen niveles de endeudamiento y los requerimientos de ingresos tarifarios más convenientes.
- SE7. Desarrollar las competencias requeridas por el recurso humano, para adaptarse con éxito a los nuevos valores y objetivos estratégicos.
- SE8. Alcanzar niveles competitivos internacionales en la productividad del recurso humano.
- SE9. Mantener la población sana y ambiente laboral óptimo.
- SE10. Propiciar la innovación de la organización, a través de la investigación, el desarrollo, la adquisición y la transferencia tecnológica.

## **Estrategias**

### **ICE SECTOR ELECTRICIDAD**

1. Desarrollar los sistemas de generación y transmisión para garantizar el suministro de electricidad nacional.
2. Llevar la electricidad a todas las comunidades del país.
3. Brindar un servicio eléctrico de calidad superior.
4. Atender a los clientes con excelencia.
5. Lograr la suficiencia financiera del Sector Electricidad.
6. Continuar el desarrollo de la generación basado en recursos renovables.
7. Realizar un manejo ambiental y social de reconocida excelencia.
8. Participar con liderazgo en la Región Centroamericana.
9. Comunicarse en forma efectiva con los costarricenses.
10. Ser una organización modelo en la gestión del recurso humano.
11. Venta de servicios como medio de agregar valor al servicio eléctrico y como apoyo a la capacidad tecnológica nacional.

### **ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA UEN PRODUCCIÓN ELECTRICIDAD**

#### **Valores básicos:**

- Compromiso con el desarrollo económico – social de Costa Rica.
- Desarrollo sostenible de los recursos energéticos.
- Valentía para enfrentar los retos.
- Honestidad, integridad y mística en todas nuestras acciones.

#### **Futuro previsto:**

- Constituirse en la mejor empresa de América.
- Convertirse en la empresa pública con mayor autonomía de gestión y capacidad financiera de Costa Rica.
- Consolidarse como líder del mercado eléctrico en la Región Centroamericana.

## **Visión, Misión y Políticas de la UEN Producción Electricidad**

La siguiente sección presenta la Misión de la Unidad Estratégica de Negocios de Producción de Electricidad, UEN-PE.

### **Visión**

#### **UEN de Producción de Electricidad**

Es una empresa dedicada a la generación de energía eléctrica, atendiendo la operación y el mantenimiento de las plantas generadoras y participando activamente en el desarrollo de las plantas futuras. Asimismo, suministra a otras empresas servicios técnicos especializados.

### **Misión**

#### **UEN de Producción de Electricidad**

Producir la energía eléctrica demandada por los clientes del Sistema Eléctrico Nacional con los estándares de calidad requeridos, precio competitivo y oportunidad en el servicio; bajo criterios de eficiencia, seguridad, tecnología y sostenibilidad ambiental.

Asimismo la UEN tiene su propia política de calidad la cual se describe a continuación:

#### **Principales Actividades:**

Esta Unidad Estratégica de Negocio tiene como principal actividad la operación de plantas de generación de electricidad, en sus diferentes alternativas: hidráulicas, térmicas, geotérmicas y, próximamente, eólicas, contando con especialistas en el campo operativo y en las diferentes áreas de mantenimiento de los equipos que tiene instalados. Asociado a estas áreas, Producción está en capacidad de proporcionar servicios de

almacenamiento de combustible, respaldo y reserva de potencia y energía. Por otra parte, la UEN también se rige por una política de calidad y una política ambiental.

Con la finalidad de conocer y comprender mejor las funciones de la UEN Producción Electricidad, a continuación se presentan las competencias de la UEN<sup>12</sup>.

- “La U.E.N Producción de Electricidad es la encargada de operar y dar mantenimiento a las Plantas de Generación del ICE, con base en los requerimientos de los clientes.
- Le corresponde además, coordinar y supervisar el desarrollo de los nuevos proyectos de generación necesarios para satisfacer la demanda futura a fin de garantizar que los mismos se realicen de acuerdo con los términos de referencia definidos, en lo relacionado con: costo, oportunidad y calidad de las obras.
- La UEN Producción de Electricidad es la responsable de evaluar periódicamente las unidades de generación para identificar las necesidades de modernizar y/o repotenciar las mismas. Será la encargada en coordinación con el CENPE de elaborar el Plan de Modernización de Unidades de Generación, el cual deberá integrar los mejores criterios técnicos, económicos, ambientales y de cualquier otra índole, que permitan optimizar el uso de los recursos.
- La U.E.N. Producción de Electricidad debe garantizar la producción de energía en bloque en la cantidad y calidad requerida por el CENCE, para lo cual deberá establecer políticas, prácticas de operación y mantenimiento que garanticen la confiabilidad y disponibilidad de las unidades generadoras.

---

<sup>12</sup> Competencias de la U.E.N. Producción de Electricidad. Plan Estratégico de la UEN. PE-00-ET-80-001. 2003.



## **Objetivos estratégicos del Plan Anual Operativo de la UEN**

Al estudiar el campo de acción de la UEN y poder relacionar mejor el modelo de Evaluación existente en la UEN, es importante conocer los objetivos estratégicos formulados por esta dependencia para el año 2003. Los mismos se mencionan a continuación:

1. Mejorar la gestión financiera de los recursos asignados a la UEN.
2. Garantizar la producción de energía eléctrica demandada por el Sistema Eléctrico Nacional para mantener el liderazgo en el mercado de la generación a nivel nacional y aumentar la participación en el Mercado Regional.
3. Mantener procesos productivos compatibles con el medio ambiente y cumplir con la normativa vigente.
4. Brindar los conocimientos y habilidades requeridas por el personal, así como las condiciones de Salud Ocupacional necesarias para lograr su seguridad y desarrollo integral.
5. Desarrollar un sistema de gestión administrativa eficiente y eficaz.

### **Centro de Generación Garita Echandi, UEN Producción, Electricidad.**

El Centro de Generación Echandi Cacao también elabora sus misión, visión y objetivo de acción, los mismos se presentan a continuación:

## **Misión**

### **Centro de Generación Garita Echandi, UEN Producción, Electricidad.**

“El Centro de Generación Garita Echandi Cacao es una organización dedicada a la producción de energía hidroeléctrica contribuyendo a satisfacer las necesidades de nuestro cliente.”

## **Visión**

### **Centro de Generación Garita Echandi, UEN Producción, Electricidad.**

“Ser el Centro de Generación líder en el aprovechamiento de los recursos requeridos para la producción de energía hidroeléctrica, al menor costo y sin afectar el ambiente, a más tardar en el año 2006.”

## **Objetivos Estratégicos Centro de Generación Echandi y Cacao**

Los objetivos estratégicos de este centro de generación son:

1. Maximizar la producción de energía a través de un mejor aprovechamiento del recurso hidráulico.
2. Reducir el tiempo de indisponibilidad de los equipos tanto por fallas como por mantenimiento programado, optimizando el uso de los recursos disponibles.
3. Garantizar la seguridad operativa del personal, de los equipos y de las instalaciones.
4. Establecer acciones tendientes a consolidar la cultura de calidad, protección al ambiente, servicio al cliente y mejora continua en todos los procesos del Centro de Generación.
5. Establecer un plan de capacitación, evaluación continua y plan de estímulos para el personal que participa dentro de los diferentes procesos.
6. Contar con herramientas de gestión que permitan evaluar el aprovechamientos de los recursos con el fin de reducir los costos de producción.

7. Realizar un estudio para el aprovechamiento del agua del Centro Generación La Garita Echandi Cacao, cuando las unidades 1 y 2 operen por largos periodos como condensador síncrono.

## **Anexo # 5**

# **Encuesta realizada**

# **Contenido**

**Propuesta de Mejora de la Evaluación Presupuestaria de la  
UEN Producción Electricidad del Instituto Costarricense de Electricidad**