



---

DAF-DA-UPSG-OF-0026-2024  
08 de febrero de 2024

Ingeniero  
Jorge Mario Rodríguez Zúñiga  
Director General

Estimado Ingeniero:

Me permito adjuntar el informe denominado “Evaluación de la ejecución del Programa de Adquisiciones de Fonafifo (Presupuesto de la República 2024) “Eficacia y contribución al logro del Plan Estratégico Institucional”. El propósito, al realizar el análisis indicado, es generar información relevante sobre la gestión contractual para la toma de decisiones de nivel superior, así como constituirse en una herramienta de trabajo para mejorar la proyección y contribución de la Unidad a la Institución.

Atentamente

Mba. Elizabeth Castro Fallas  
Jefe  
Unidad de Proveeduría y Servicios Generales

C: Mba. José Edgar Toruño Ramírez, Director, Dir. Administrativa Financiera  
Lic. Wilma Angulo Mora, jefe Departamento Administrativo



# EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMA DE ADQUISICIONES DE FONAFIFO<sup>1</sup>

## “EFICACIA Y CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”

UNIDAD DE PROVEEDURÍA Y SERVICIOS GENERALES

**Preparado: Mba. Elizabeth Castro F.**

---

<sup>1</sup> Incluye compras de bienes y servicios realizadas con recursos del Fideicomiso 544 Fonafifo/BNCR



## PRESENTACIÓN

El presente informe se elabora para mostrar la contribución que realiza la gestión contractual en términos de eficacia y logro del Plan Estratégico Institucional.

Uno de los desafíos que viene enfrentando la Administración en los últimos años es la restricción presupuestaria derivada del déficit fiscal, lo que obliga a realizar un esfuerzo adicional a fin de distribuir de manera óptima los recursos disponibles.

Otro aspecto importante es que, el 01 de diciembre de 2022 empezó a regir tanto la Ley General de Contratación Pública (Ley 9986) publicada el 31 de mayo de 2021 (Alcance 109 a la Gaceta 103), como su Reglamento, publicado el 30 de noviembre de 2022 (Alcance 258 a la Gaceta 229) según Decreto Ejecutivo N° 43808-H, para cuya implementación fue necesario ejecutar múltiples cambios a nivel documental (modificar formularios, establecer nuevos formatos, modificar textos y clausulado), cambios a nivel de procesos (incorporar requisitos, establecer plazos más cortos) y a nivel de conocimientos del personal (se impartieron charlas, sesiones de trabajo, reuniones) entre otros.

Los cambios en la normativa citados fueron significativos por lo cual el personal de la Unidad de Proveeduría y Servicios Generales, así como los (as) Administradores (as) de Contrato, designados (as) por las Dependencias que solicitaron la compra de bienes y servicios, se vieron sometidos a una presión alta para poder cumplir con los nuevos requerimientos (en tiempo y calidad).

Considerando lo expuesto, a continuación, se muestran los resultados.



## EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ADQUISICIONES DE FONAFIFO y FIDEICOMISO 544 BNCR

De acuerdo con lo establecido en la Ley General de Contratación Pública, la solicitud de compra de bienes y servicios debe realizarse a través de una **Decisión Inicial**, formulario en el cual se consigna una serie de datos relevantes sobre el objeto contractual tales como justificación de la contratación, estimación del costo, cronograma, dependencia responsable de su ejecución, designación del Administrador de Contrato, parámetros de control de calidad, riesgos identificados, entre otros y lo suscribe el Director respectivo.

De acuerdo con lo indicado, las contrataciones se realizan a partir de las Decisiones Iniciales que se reciben en la Unidad de Proveeduría y Servicios Generales, por lo cual la evaluación se inicia con la revisión y análisis de éstas.

### 1. EFICACIA EN LA ATENCIÓN DE LAS DECISIONES INICIALES

La compra de bienes y servicios se ha visto afectada, en algunos periodos, por las restricciones presupuestarias, dado que la cantidad de Decisiones iniciales está relacionada con la posibilidad de comprar bienes y servicios.

Cada Decisión Inicial debe contar con su respectiva certificación, lo que brinda la seguridad de que fueron separados los recursos económicos para su pago, por tanto, si hay menos presupuesto asignado, menor será la cantidad de Decisiones Iniciales.



En el año 2023 se recibieron para trámite 244 Decisiones Iniciales (no se incluyen en este dato 17, que se dejaron sin efecto por parte de las Dependencias Solicitantes, al no cumplir con los requisitos necesarios para su aprobación).

En el siguiente gráfico puede apreciarse la tendencia en la recepción de las Decisiones Iniciales.



Al finalizar el periodo 2023 se obtuvo los siguientes resultados en el trámite de las Decisiones Iniciales:



ESTADO DEL TRAMITE DE LAS DECISIONES INICIALES RECIBIDAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023		
ESTADO DE ATENCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ejecutado/Pagado	167	68.4%
En Ejecución	2	0.8%
En Ejecución/Servicio continuo	56	23.0%
Infructuosa	18	7.4%
En trámite	1	0.41%
TOTAL, DE SOLICITUDES DE CONTRATACIÓN RECIBIDAS	<b>244</b>	100%

A fin de establecer un **indicador de desempeño**, es decir, cuántas Decisiones Iniciales fueron gestionadas, se tiene que solo de una Decisión Inicial no se finalizó el trámite, siendo entonces que se gestionaron 243 de las 244, lo que da como resultado un **99.59%** de las Decisiones Iniciales gestionadas.

A fin de establecer un **indicador de eficacia**, que corresponde a determinar si el objetivo de la Decisión inicial fue logrado, es decir si se concretó la adquisición del bien o servicio y por tanto se resolvió la necesidad institucional y en el caso de los servicios continuos si el contrato se puso en ejecución y está disponible para atender las solicitudes periódicas o de entrega según demanda.

Se aprecia en el cuadro anterior que se recibió un total de 244 Decisiones Iniciales, de las cuales 167 fueron ejecutadas y pagadas. Además, las 56 Decisiones Iniciales relacionadas con servicios continuos fueron puestas en ejecución. En este indicador no se toman en cuenta las Decisiones Iniciales que quedaron “En ejecución”, “En trámite” o “Infructuosa”. Se tienen 223 Decisiones Iniciales en las cuales se cumplió el objetivo. El resultado del indicador de eficacia es de **91.4%**.



---

## 2. GESTIÓN DE CONTRATACIONES

Como parte de la gestión contractual, la Unidad de Proveduría y Servicios Generales revisa, aprueba las Decisiones Iniciales y procede a realizar la agrupación de éstas, tomando en cuenta el objeto contractual (similitud, tipo de proveedores, características de los bienes) o la naturaleza de la contratación (procesos ordinarios o por excepción).

De acuerdo con lo establecido 82 del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, la Dirección de Contratación Pública es la encargada de consolidar los requerimientos de consumo y promover procedimientos unificados de compra, de tal forma que, en dicha agrupación se determinan las compras que se deberán tramitar mediante convenios marco o cualquier otra modalidad de compra consolidada.

Lo anterior con un propósito de lograr la prevalencia de la economía de escala.

Otro aspecto importante que se revisa al efectuar la agrupación de necesidades es verificar que al tramitar las contrataciones no se incurra en fragmentación de las operaciones, es decir que, teniéndose en un mismo momento con todo el presupuesto, se realice más de una contratación para el mismo objeto, para evadir un procedimiento más complejo.

Efectuada la agrupación de las necesidades se iniciaron los procesos de contratación y los resultados se detallan a continuación:



CONTRATACIONES TRAMITADAS 2023	
Tipo de Contratación	Cantidad
Licitación Mayor	0
Licitación Menor	2
Licitación Reducida	60
Procedimientos por Excepción	17
Remate	1
<b>Total</b>	<b>80</b>

### 3. CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

A fin de establecer la relación entre la gestión contractual y el logro de la estrategia institucional (relación con el Plan Estratégico), se requiere determinar de cuál Dependencia proceden (Dirección solicitante) las Decisiones Iniciales lo que se muestra en el cuadro siguiente:

FINANCIADOR DE LAS DECISIONES INICIALES		
DIRECCIÓN	CANTIDAD	%
FID. 544-13 (Dir. Desarrollo y Comercialización)	1	0,38%
FID. 544-18 (Secretaría REDD)	68	26,05%
FID. 544-2 (Dir. Administrativa Financiera)	2	0,77%
FID. 544-3 (Dir. Fomento Forestal)	1	0,38%
FONAFIFO	189	72,41%
<b>Total general</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>



Sobre la procedencia (origen) de las Decisiones Iniciales debe señalarse que, en el año 2023, cobró mucha importancia la gestión contractual con recursos del Fondo 544-18 correspondiente al Fideicomiso 544 FONAFIFO/BNCR. En cuanto a las gestiones contractuales de Fonafifo sigue siendo la de mayor impacto en el trabajo que lleva a cabo la Proveeduría Institucional (72,41%), seguido del Fondo 544-18 con un 26.05%.

Desagregando la procedencia de las Decisiones Iniciales con recursos Fonafifo se tiene lo siguiente.



PROCEDENCIA DE LAS DECISIONES INICIALES FONAFIFO		
DIRECCIÓN	CANTIDAD	%
D. Administrativa-Financiera	99	52,38%
D. Asuntos Jurídicos	1	0,53%
D. Desarrollo y Comercialización	2	1,06%
D. Fomento Forestal	2	1,06%
D. General	63	33,33%
D. Servicios Ambientales	22	11,64%
<b>Total general</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

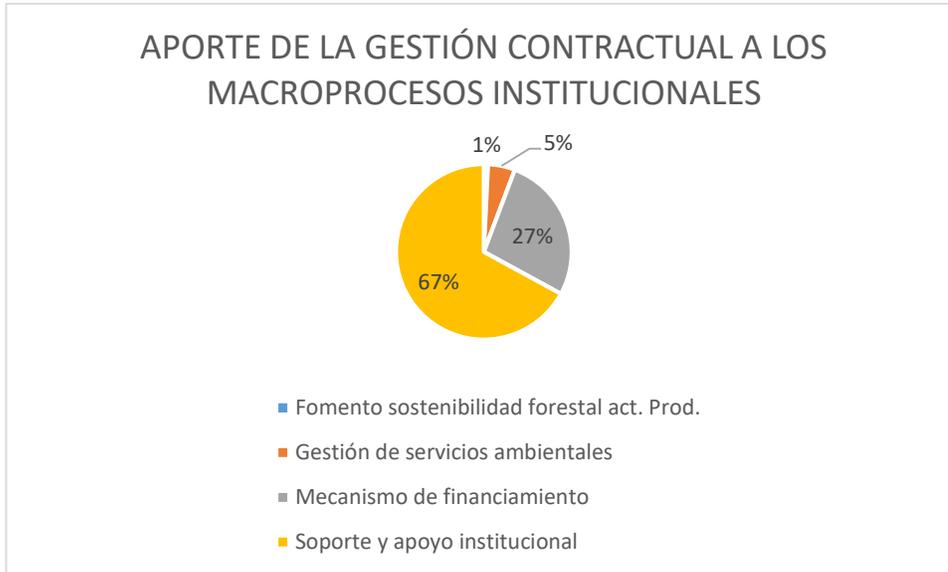
De lo anterior se tiene que las Decisiones Iniciales con recursos Fonafifo proceden principalmente de la Dirección Administrativa Financiera, lo cual coincide con la naturaleza de esta Dirección en el sentido que brinda servicios para mantener la operatividad institucional.

Si se analiza la contribución de la gestión contractual a partir de su relación con los macro-procesos institucionales se obtiene:

APOYO A LOS MACROPROCESOS INSTITUCIONALES	
MACROPROCESO	CANTIDAD
Fomento sostenibilidad forestal actividades Prod.	2
Gestión de servicios ambientales	13
Mecanismo de financiamiento	71
Soporte y apoyo institucional	175
<b>Total</b>	<b>261</b>



Gráficamente se muestra dicha contribución:



Puede notarse, en el gráfico anterior, de manera más clara, que la contribución de la gestión contractual continúa siendo mayor hacia el soporte y apoyo a la operatividad institucional, lo que se traduce en regularidad y estabilidad para la Institución en lo que corresponde a servicios administrativos y de apoyo que les permiten a las áreas sustantivas enfocarse sin inconvenientes al cumplimiento de objetivos estratégicos.



#### 4. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Según información remitida por el Departamento Financiero Contable se tienen los porcentajes de ejecución que se detallan, así como algunas circunstancias que influyeron en la ejecución presupuestarias.

Detalle	P. Aprobado	P. Ejecutado	% ejecutado
0. Remuneraciones	1,909,816,980.00	1,797,168,415.87	94.10%
1. Servicios	823,066,272.00	766,448,360.92	93.12%
2. Materiales y suministros	41,141,800.00	32,024,563.52	77.84%
5. Bienes duraderos	46,689,312.00	39,144,622.26	83.84%
6. Transferencias corrientes	205,828,048.00	198,503,716.89	96.44%
7. Transferencias de capital	11,029,057,588.00	11,027,484,441.03	99.99%
<b>Grand Total</b>	<b>14,055,600,000.00</b>	<b>13,860,774,120.49</b>	<b>98.61%</b>

En cuanto a materiales y suministros algunos rubros importantes de señalar en donde se ejecutó un monto menor, un ejemplo es lo correspondiente a la subpartida para compra de repuestos, ésta se presupuesta a fin de atender eventualidades en lo referido a la sustitución de partes en varias contrataciones de mantenimiento de equipos de aire acondicionado, multifuncionales, balanza digital, archivos, entre otros. En este periodo se adquirieron los repuestos que se necesitaron y quedó un remanente presupuestario que no fue necesario utilizar. Además, se puede mencionar la compra de baterías para el sistema de ups Institucional que se adjudicó por un monto menor al presupuestado.

En otros casos no fue posible adjudicar la compra de algunos bienes y suministros debido a incumplimientos de los oferentes, derivados de los requisitos que se solicitan en la Ley general de Contratación Pública, algunos oferentes participaron en varias contrataciones repitiendo los errores, lo que evidencia que aún algunos proveedores se encuentran en la curva de aprendizaje de la normativa.



En cuanto a la compra de equipo de cómputo (bienes duraderos), se realizaron dos procesos de contratación con recursos de Fonafifo, en los cuales los montos adjudicados en su mayoría fueron menores a lo estimado. Adicionalmente, al tratarse de equipos de importación debe incluirse una previsión presupuestaria del 20% para cubrir eventuales variaciones en el tipo de cambio, cuando se incrementa su costo, lo que no se presentó dado el comportamiento en el precio del dólar y esas sumas quedaron como remanentes en la suppartida.

## 5. CONTROL DE BIENES

Realizar una adecuada administración de los bienes institucionales es una prioridad para esta Unidad. Dentro de ese propósito, uno de los objetivos específicos es mantener actualizada la información correspondiente al inventario de los activos.

En el periodo 2023 los esfuerzos se enfocaron en verificar físicamente bienes cuya custodia está asignada a funcionarios ubicados en las Oficinas Centrales. Como resultado se logró completar el inventario de bienes de 46 funcionarios de los 81 ubicados en el 2023 en las Instalaciones en Moravia, lo que corresponde a un 56.7%.

Tomando en cuenta la cantidad de bienes verificados físicamente, el avance fue de un 36.37%.



## 6. NUEVA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

La Ley General de Contratación Pública y su reglamento iniciaron su vigencia el 01 de diciembre de 2023.

En términos generales es necesario indicar que la implementación de los cambios trajo consigo dicha normativa significó un esfuerzo importante tanto de parte de la Proveduría Institucional como de las Dependencias solicitantes toda vez que se requirió la modificación de formatos y formularios, la incorporación de requisitos, el análisis de la normativa para aplicación de criterios, la elaboración de sondeos y estudios de mercado, la capacitación del personal, la atención de plazos más cortos, entre otros, lo que constituyó un reto en lo que se refiere al proceso de aprovisionamiento institucional.



## CONCLUSIONES

1. El indicador de desempeño referido a la gestión de las Decisiones Iniciales es de un 99.59%
2. El indicador de eficacia obtenido en el periodo 2021 al adquirir bienes y servicios es de 91.4%.
3. La cantidad de solicitudes de contratación recibidas en el 2021 fue de 244.
4. La cantidad de contrataciones efectuadas en el 2023 fue de 80
5. A pesar de encontrarse en un proceso de transición por el inicio de la aplicación de la Ley General de Contratación Pública y su reglamento el personal de la Unidad realizó un esfuerzo que se reconoce en los indicadores obtenidos.
6. La gestión contractual brinda respaldo a la operatividad institucional a través de contratos de servicio continuo y entrega según demanda que proporcionan estabilidad y regularidad en la Institución.
7. La gestión contractual si contribuye al logro de los objetivos estratégicos puesto que tramita requerimientos de todas las Direcciones y para el cumplimiento de dichos objetivos.