



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018-2023



## **INFORME DE AUDITORÍA INTERNA AI JPS N° 01-2019**

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

#### **TEMA:**

**SEGUIMIENTO DEL “PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LOS CAMPOSANTOS 2015-2020**

#### **PREPARADO POR:**

**RAMSES ORTIZ GONZÁLEZ  
PROFESIONAL II**

**JOSÉ G. SÁNCHEZ BONILLA  
PROFESIONAL II**

**21 DE JUNIO DE 2019**

#### **DIRIGIDO A:**

**PRESIDENTA DE JUNTA DIRECTIVA**

**COPIA**

**GERENCIA GENERAL**

## ÍNDICE DEL INFORME

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Alcance del estudio	1
1.4 Período de revisión	1
1.5 Metodología empleada	1
1.6 Fundamento jurídico	2
1.7 Normativa sobre deberes en el trámite de informes de Auditoría.	2
2. RESULTADO DEL ESTUDIO .....	2
2.1 Plan Estratégico Institucional .....	2
2.1.1. Rediseño de Procesos: (Mejora de la Estructura financiero Contable)	3
2.1.2. Mejora Componente Humano	10
2.1.3. Modernización de Productos	15
2.1.4. Diversificación de Productos	19
2.1.5. Museo	24
2.1.6. Parque Ecológico	26
2.2 <i>Acciones Operativas del PEI Camposantos de Corto y Mediano Plazo</i> .....	28
2.3 <i>Otros aspectos</i> .....	32
2.3.1. Resultados Financieros Provenientes de la Actividad Económicos de los Camposantos 2018.	32
2.3.2. Control Interno sobre las propiedades de los Cementerios.	33
3 CONCLUSIÓN.....	35
4 RECOMENDACIONES .....	36
A la Presidencia de Junta Directiva:	36
A la Gerencia General	36
A la Gerencia de Desarrollo Social y la Administración de Camposantos	36
Al Jefe del Departamento de Planificación Institucional	36
5 OBSERVACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	37

## RESUMEN EJECUTIVO

### SEGUIMIENTO DEL “PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS CAMPOSANTOS 2015-2020”

La Junta Directiva a raíz de los resultados deficitarios que presenta la gestión de los Cementerios, en Sesión Ordinaria N° 51-2018, celebrada el diecisiete de setiembre del año dos mil dieciocho, dicta el acuerdo JD-872, que cita:

*“...Crear una comisión para el análisis del tema de Cementerios, integrada por los señores directores Gerardo Villalobos Ocampo y Marilyn Solano Chinchilla con la participación del señor Olman Brenes Brenes.*

*La comisión debe presentar un informe en el plazo de un mes.*  
**ACUERDO FIRME.”**

Para cumplir con el acuerdo citado anteriormente, la Comisión de Cementerios presenta el informe denominado “**INFORME DE AVANCE ANÁLISIS CAMPOS SANTOS**”, en la sesión Extraordinaria N° 65-2018, del 15 de noviembre del 2018.

Además, en esta sesión se tomó el acuerdo JD-1048, inciso c), que en lo conducente cita:

*“c) Se solicita a la Auditoría Interna efectuar un estudio para determinar las razones por las cuales no se ha cumplido el Plan Estratégico para los Camposantos.”*

Con el fin de atender dicho acuerdo, esta Auditoría Interna, procedió a programar un estudio denominado “*Seguimiento del “Plan Estratégico para los Campo Santos 2015–2020”*”; el cual se realizó con corte a enero 2019 y cuyo objetivo general establece evaluar el cumplimiento del “*Plan Estratégico de los Campo Santos 2015 –2020*”.

El “*Plan Estratégico de Camposantos período 2015-2020*”, fue aprobado por la Junta Directiva Institucional mediante acuerdo JD-915, correspondiente al artículo II) de la sesión extraordinaria 22-2015 celebrada el 03 de diciembre de 2015.

Mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril de 2016, el señor Julio Canales Guillén, en su condición de Gerente General a.i., establece 6 proyectos para la atención de dicho plan, a saber:



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



- 1- Rediseño de Procesos
- 2- Mejora Componente Humano
- 3- Modernización de Productos
- 4- Diversificación de Productos
- 5- Museo
- 6- Parque Ecológico.

Así mismo, mediante oficio GDS-132-2016, del 19 de abril 2016, dirigida al señor Luis Redondo Escalante (Enlace de la Administración de Cementerios a esa fecha) (qDg), el señor Canales Guillén, en su calidad de Gerente de Gestión Social, establece las “Acciones Operativas del PEI Camposantos de corto y mediano plazo”; clasificándolas por categorías, las acciones a tomar en cada una de estas categorías y la designación de los equipos de apoyo para la atención de las respectivas acciones.

Una vez concluido el estudio se pudo corroborar que no se presenta ningún avance, tanto en las “Acciones Operativas del PEI Camposantos de corto y mediano plazo”, como en los seis proyectos definidos inicialmente, de acuerdo con el cronograma establecido; a excepción del proyecto “Parque Ecológico” que muestra un pequeño grado de cumplimiento; asimismo existen fallas en el sistema de control interno, por cuanto no se llevan los controles de los vencimientos de contratos sobre las propiedades.

Para ello se están emitiendo las recomendaciones correspondientes, con el fin de que:

- a) Instruir a la Gerencia General que de un seguimiento administrativo en forma periódica a las recomendaciones dadas en el presente estudio; asimismo informar a la Junta Directiva sobre el cumplimiento por parte de esta Auditoría al inciso c) del acuerdo JD-1048 de la sesión Extraordinaria N° 65-2018, del 15 de noviembre del 2018 in
- b) A la Administración Activa:
  - Presente a la Junta Directiva la propuesta de acuerdos concretos, cuando informe de retrasos o desviaciones en el cumplimiento del “Plan Estratégico Institucional”.



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



## Informe de Auditoría Interna AI JPS N° 01-2019

---

- Preste mayor atención al cumplimiento del “Plan Estratégico Institucional”; tomando las acciones correctivas y disciplinarias cuando corresponda; además, de hacer ver a los responsables de los proyectos, la responsabilidad que tienen sobre su cumplimiento.
- Mantener al día las conciliaciones relacionadas con las propiedades de los Camposantos.



## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

El presente estudio se realiza en cumplimiento del acuerdo JD-1048 inciso c), de la Sesión Extraordinaria N° 65-2018, del 15 de noviembre de 2018, que cita:

*“Se solicita a la Auditoría Interna efectuar un estudio para determinar las razones por las cuales no se ha cumplido el Plan Estratégico para los Camposantos”*

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1. Objetivo General

Evaluar el Cumplimiento del *“Plan Estratégico de los Camposantos 2015-2020”*.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos

1. Determinar el cumplimiento de cada uno de los proyectos que conforman el *“Plan Estratégico de los Camposantos 2015-2020”*.
2. Establecer los factores que han incidido en el grado de avance que muestran cada uno de los proyectos que conforman el *“Plan Estratégico de los Camposantos 2015-2020”*

### 1.3 Alcance del estudio

Plan Estratégico Institucional de Camposantos período 2015-2020, aprobado el 03 de diciembre de 2015, mediante acuerdo JD-915.

### 1.4 Período de revisión

El estudio comprende las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento del *“Plan estratégico de los Camposantos ”* durante el período 2015-2020, incluyendo las acciones tomadas hasta el mes de enero 2019.

### 1.5 Metodología empleada

- 1- Revisión de la documentación que respalda las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de cada uno de los proyectos que conforman el *“Plan estratégico de los Camposantos ”*

- 2- Aplicación de entrevistas a los “*patrocinadores, administradores y equipos de apoyo*” designados para cada uno de los proyectos que conforman el plan estratégico en estudio.

Las actividades fueron realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.<sup>1</sup>

## **1.6 Fundamento jurídico**

- 1- Ley General de Control Interno N° 8292.
- 2- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- 3- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna del Sector Público.
- 4- Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social.

## **1.7 Normativa sobre deberes en el trámite de informes de Auditoría.**

Sobre los deberes para el tratamiento de los informes de Auditoría, la Administración Activa debe tener presente lo establecido en los artículos Nos 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno N° 8292.

## **2. RESULTADO DEL ESTUDIO**

### **2.1 Plan Estratégico Institucional**

El “*Plan Estratégico Institucional para el negocio de los Camposantos 2015-2020*”, fue aprobado mediante acuerdo JD-915 correspondiente al artículo II) de la sesión extraordinaria 22-2015, celebrada el 03 de diciembre del 2015. Posteriormente, se observa que mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril de 2016, el señor Julio Canales Guillén, en su condición de Gerente General a.i., establece 6 proyectos para la atención de dicho plan, a saber:

---

<sup>1</sup> Norma 205.07 de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y Norma 1.3.3 de las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.

1. Rediseño de Procesos
2. Mejora Componente Humano
3. Modernización de Productos
4. Diversificación de Productos
5. Museo
6. Parque Ecológico.

A continuación, el detalle de la situación determinada en cada uno de estos Proyectos.

#### **2.1.1. Rediseño de Procesos: (Mejora de la Estructura financiero Contable)**

Mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril 2016, el Sr. Julio Canales Guillen, en su condición de Gerente General a.i., establece que el proyecto denominado “*Rediseño de procesos*”, será patrocinado por: el señor Julio Canales Guillen y administrado por el señor Cristian Aguilar Alfaro; a dicho oficio se adjunta el documento denominado “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, en el cual, se establecen tres perspectivas y para cada una de ellas varios objetivos, tal y como se detalla a continuación:

“

#### **I- PROYECTO: REDISEÑO DE PROCESOS**

...  
...

#### **PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

##### *Objetivo #1*

*Optimizar la estructura de costos de los camposantos mediante la actualización periódica de sus componentes con la finalidad de lograr la sostenibilidad económica.*

##### *Objetivo #2*

*Incrementar los ingresos de los Camposantos mediante la mejora de los productos y servicios actuales y el impulso de nuevos, con la finalidad de lograr la estabilidad económica.*



## **PERSPECTIVA PROCESOS**

### *Objetivo #1*

*Mejorar la capacidad instalada y productiva de los Camposantos, mediante la actualización tecnológica, modernización de la planta física y el crecimiento del desempeño laboral con la finalidad de satisfacer la demanda de los productos y servicios actuales y ofrecer nuevos a nivel nacional con altos estándares en calidad, salud pública y precios.*

## **PERSPECTIVA CLIENTES**

### *Objetivo #1*

*Aumentar el número de clientes mediante la mejora y ampliación de productos y servicios con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias...”*

Sobre el particular se debe mencionar, que en la sesión extraordinaria de Junta Directiva N° 65-2018, celebrada el 15 de noviembre del 2018, la “Comisión de Cementerios”, presentó un informe de “*Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015–2020*”, donde se incluye, entre otras cosas, la siguiente información:

Proyecto	MEJORA DE LA ESTRUCTURA FINANCIERO CONTABLE	Cliente	N/A.
Patrocinador	Gina Ramírez Mora	Fecha última del reporte	24-08-2018 Oficio JPS-GG-GAF-960-2018
Estado	Se encuentra en proceso de desarrollo de las aplicaciones informáticas, dada la limitación de recurso humano en TI, se está en proceso de atención.		

Como se puede observar, el “*Proyecto Mejora de la Estructura Financiero Contable*”, guarda relación con el “*Objetivo #1 de la Perspectiva de Sostenibilidad Económica*”, precitada.

Dado lo anterior, esta Auditoría procedió a verificar con el “*Patrocinador*” señora Gina Ramírez Mora Gerente a.i., Gerencia Administrativa Financiera y el “*Administrador*” de estos proyectos, señor Cristian Aguilar Alfaro (funcionario enlace entre Administración de Camposantos y la Gerencia de Desarrollo Social), el estado del mismo, determinándose lo siguiente:

✓ **Proyecto “Rediseño de Procesos”**

El 12 de febrero 2019, se aplicó entrevista al Sr. Christian Aguilar Alfaro, “Administrador” de este proyecto, manifestando que mediante oficio GG-GDS-ACS-498-2016, del 23 de setiembre de 2016, el señor. Luis Redondo Escalante (qDg) funcionario “*Enlace entre la Administración de Camposantos y la Gerencia de Desarrollo Social*”, en ese momento, remitió al señor Julio Canales Guillén, Gerente de Desarrollo Social, el documento denominado “IDENTIFICACIÓN DE PROYECTO correspondiente al proyecto Rediseño de Procesos de los cementerios”. Asimismo, el señor. Aguilar Alfaro, indicó en dicha entrevista lo siguiente:

*“Es importante indicar que el suscrito no cuenta con la Expertis para desarrollar un Proyecto y que dichos proyectos requieren de Apoyo total de la parte Financiera Contable, Mercadeo, Planificación entre otros”.*

El 20 de febrero de 2019, la señora Mileidy Jiménez Matamoros, Asistente de la Gerencia de Desarrollo Social, suministró a esta Auditoría copia del correo electrónico enviado por ella el 30 de marzo 2017, a la señora Flory González Espinoza, funcionaria del Departamento de Planificación Institucional; mediante el cual remite la “Identificación de los proyectos de Rediseño de Procesos y Modernización de Productos Actuales”. Como respuesta a dicho correo, la señora González Espinoza, en su condición de “Profesional Encargado” y el señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional, emiten el oficio PI-157-2017 de fecha 06 de abril 2017, en el que indican al señor Julio Canales Guillen, Gerente a.i., Gerencia General, lo siguiente:

*“En correo del 30 de marzo del año en curso, se remite a esta dependencia, la Identificación de los proyectos Rediseño de Procesos y Modernización de Productos Actuales, sin embargo, en la reunión referida la Gerencia de Desarrollo Social se compromete a realizar un análisis para valorar qué de todo lo propuesto en el Plan Estratégico Institucional correspondiente, queda como proyecto y qué se debe a brechas en la gestión administrativa, mismas que deberán tener su seguimiento mediante el PAO.*

*Por lo anterior queda sujeta, al análisis que va a realizar la Gerencia Desarrollo Social, la revisión de la Identificación de los proyectos remitidos por parte de la dependencia de Planificación Institucional.”*



Por lo antes indicado, se consultó a la funcionaria Karen Díaz Salas, secretaria del Departamento de Planificación Institucional, la atención dada al oficio PI-157-2017, quien nos indicó que como respuesta al oficio en mención *“únicamente se encuentra la nota GG-1091-2017, del 26 de abril 2017”*; no obstante, al revisar este oficio, se determinó que el mismo corresponde a una convocatoria para una reunión el día 03 de mayo 2017, la cual cita en lo que interesa lo siguiente:

*“...para que se brinde un avance de los proyectos propuestos por cada Gerencia producto del PEI-2015-2020-Loterías”*

Es importante señalar que el oficio GG-1091-2017, suscrito por el señor Julio Canales Guillén, en su condición de Gerente a.i., Gerencia General, está dirigido a la señora Gina Ramírez Mora, Gerente Administrativa Financiera a.i., y a los señores Claudio Madrigal Guzmán, y Marco Bustamante Ugalde, Gerente Producción y Comercialización a.i. - Gerente de Operaciones a.i., y Jefe de Planificación Institucional, respectivamente.

Adicionalmente y con la finalidad de conocer el grado de atención a este proyecto, se aplicaron entrevistas a los señores Guillermo Mena Mora, y Carlos Cantero Trejos, funcionarios del Departamento Contable Presupuestario y de la Unidad de Pago de Premios respectivamente, por cuanto, dichos funcionarios fueron designados según oficio GG-1145-2016 del 02 de mayo 2016, como parte del “Equipo de Estudios y Análisis Transversal”, para este proyecto, quienes manifestaron lo siguiente:

- José Gmo. Mena Mora: *“Parte del equipo asistí a unas reuniones, pero desde hace tiempo no se del proyecto”* (sic).
- Carlos Cantero T.: *“... No participé porque me pasaron a los proyectos del Area de Loterías”*.

Importante señalar que, según el cronograma establecido mediante nota GG-GDS-427-2016 del 29 de noviembre 2016, este proyecto debió ser concluido en octubre del 2018 (**Ver anexo N° 1**); no obstante, de acuerdo con la recolección de información realizada por esta Auditoría Interna, el proyecto *“Rediseño de Procesos”* a la fecha del presente informe no presenta mayor avance.

✓ **Proyecto “Mejora de la Estructura Financiero Contable”**

El 15 de febrero 2019, en entrevista realizada a la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i. Gerencia Administrativa Financiera, en ese momento, como “Patrocinador” de este proyecto manifestó que el mismo se encuentra cumplido, argumentando lo siguiente:

*“La mejora implementada consiste en la aplicación de la Metodología de Asignación de Gastos Administrativos aprobada por Junta Directiva JD - 935, artículo VI de la sesión extraordinaria 18-2017.*

*Es importante indicar que para su implementación, fué (sic) necesario realizar ajustes y modificaciones al sistema de costos institucional, los cuales fueron llevados a cabo por parte de Tecnologías de la Información. (mesa de ayuda # 242)*

*La metodología se empezó (sic) a aplicar, a partir del mes de noviembre del 2018; y fue informado a Junta Directiva en la presentación de la Liquidación Presupuestaria del periodo 2018, el día 11/2/2019.”*

Importante señalar que, en oficio JPS-GG-GAF-960-2018 del 24 de agosto 2018, dirigido al señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional, la señora Ramírez Mora, expone este mismo comentario para dar por cumplido dicho proyecto.

Sin embargo, el 10 de octubre 2018, mediante oficio JPS-PI-379-2018, el señor Marco A. Bustamante Ugalde y la señora Flory González Espinoza, Jefe de Planificación Institucional y Profesional 1B en Planificación, respectivamente, remiten a la señora Esmeralda Britton González, Presidenta de la Junta Directiva, el documento denominado “Informe de Seguimiento Proyectos Estratégicos, PEI 2015-2020”, con corte al 31 de julio 2018; en dicho informe, se incluyó el proyecto denominado “Mejora de la Estructura Financiero Contable”, en donde en el apartado de “Observaciones y Recomendaciones de Planificación Institucional al estado del proyecto”, dicho Departamento, realizó los siguientes comentarios relacionados con este proyecto:

*“El proyecto implica:*

- 1. Separar los estados financieros de ambos negocios: Loterías y CampoSantos.*

2. *Establecer una Estructura de Costos que permita identificar y describir los bloques en los que se puede componer el modelo de negocio, e incorporar el total de gastos incorporados a un momento dado con la finalidad de medir la proporción que cada factor o servicio productivo, representa del costo total. y/o la participación de los costos fijos y variables en los costos totales, que permita a su vez, generar una revisión de precios y costos (en productos y servicios actuales y nuevos, actualización de cuota de prorrateo).*

3. *Establecer un sistema para la recuperación de Cuentas por Cobrar y reducir la morosidad.*

**Por lo anterior, se considera que el proyecto no se basa sólo en un procedimiento.** (El resaltado es nuestro).

- *Atender la actualización y/o generación de la documentación propia del proyecto, en función de los cuatro procesos. (Idea, evaluación, planificación y ejecución).*
- *Elaborar una línea de tiempo para establecer un cronograma estimado de cada una de las entregas por cada proceso del desarrollo de proyectos.”*

El 20 de febrero de 2019, se consultó vía correo electrónico a la señora Adriana Retana Torres, secretaria de la Presidencia, si el oficio JPS-PI-379-2018, antes citado generó algún tipo de respuesta o acción por parte de la Presidencia de la Junta Directiva Institucional, sin embargo y a pesar de nuestros recordatorios, al 25 de febrero no obtuvimos respuesta por parte de la señora Retana Torres; asimismo, procedimos a realizar la misma consulta a la señora Karen Díaz Salas, secretaria del Departamento de Planificación Institucional, quien indicó el 26 de febrero 2019, vía correo electrónico, que en dicha oficina no se registra respuestas para el oficio JPS-PI-379-2018, por parte de la Presidencia de Junta Directiva, ni de la Gerencia General, dependencia a la que se remitió el oficio en mención.

Expuesto lo anterior, se debe indicar que, no fue posible determinar el establecimiento de gestiones oportunas, tanto del “patrocinador”, como del “administrador”, en relación con la supervisión y ejecución de las acciones necesarias para ejecutar el proyecto “**Rediseño de Procesos**”, establecido en el “PEI Camposantos 2015-2020”; tampoco se ubicaron comunicados informando sobre las limitantes presentadas para dar cumplimiento al mismo.

En cuanto al segundo proyecto “**Mejora de la Estructura Financiero Contable**”, no se dio una adecuada retroalimentación, de manera que la Gerencia Administrativo Financiera conociera las observaciones hechas por parte del Departamento de Planificación Institucional.

Cabe señalar que la VISIÓN del “Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020” de la Junta de Protección Social cita en lo que interesa:

*“VISIÓN*

*En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

En relación con lo antes citado el señor Julio Canales Guillen, Gerente a.i., Gerencia General, mediante oficio GG-3462-2016, del 22 de noviembre de 2016 y dirigido al señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional, manifestó lo siguiente:

*“En vista de que los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos, período 2015-2020, como se informó en el PI-429, se encuentran en diferentes etapas y la mayoría en fases iniciales como la identificación; se está alcanzando un factor de riesgo en la consecución oportuna de todos, los proyectos para el período dado.  
...”*

Por lo tanto, el riesgo de incumplimiento de los proyectos establecidos para la atención del “*Plan Estratégico Institucional de Camposantos*” se materializó, dado que los proyectos denominados “**REDISEÑO DE PROCESOS**” y “**Mejora de la Estructura Financiero Contable**”, no mostraron mayor avance, pese a que, de acuerdo con el cronograma de atención (**ver anexo N° 1**), indica que estos proyectos tenían que estar concluido en octubre 2018, situación que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION establecida en el “Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020” de la Junta de Protección Social, antes citado.

## 2.1.2. Mejora Componente Humano

En lo que corresponde a los funcionarios que laboran en la Administración de Cementerios, se le solicitó al Departamento de Talento Humano un detalle y la descripción de los puestos, como se detalla a continuación:

ADM CAMPO SANTOS			
ADMINISTRACIÓN CAMPOS SANTOS			
ADMINISTRACIÓN CAMPOS SANTOS			
Nombre	Código	Cédula	Descripción de Puesto
ABARCA CALDERON VINICIO	337	01-0688-0973	TECNICO 3 ADM GENERALISTA
AGUILAR ALFARO CRISTIAN	72	06-0163-0620	PROF 2 ADM GENERALISTA
CAMACHO CASTILLO PATRICIA	353	01-0616-0564	SECRETARIA
FONSECA HERNANDEZ MARIA	1101	01-0969-0238	TECNICO 3 ADM GENERALISTA
GUIDO GARCIA ERICKA DENISSE	907	01-1242-0095	TECNICO 3 ADM GENERALISTA
RODRIGUEZ AGUIRRE ROLANDO	138	03-0223-0242	PROFESIONAL 1 A EN ADM GENERALISTA
CEMENTERIO GENERAL			
AZOFEIFA MOLINA JUAN	521	01-0827-0563	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
CHINCHILLA MONGE JUAN	847	06-0181-0561	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
GONZALEZ GARCIA GILBERTH	840	02-0355-0215	ENCARGADO DE CAMPO SANTO
LIZANO VEGA RAFAEL	829	01-0537-0112	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
ORTEGA SEGURA JOSE	1199	01-1283-0927	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
RODRIGUEZ SANCHEZ LEONIDAS JESUS	942	01-1223-0510	ENCARGADO DE CAMPO SANTO
SANDI VILLALTA JUAN CARLOS	1201	01-1355-0765	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
SANDOVAL MORA JOHAN MIGUEL	1174	01-1183-0455	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
STELLER NAVARRO ALFREDO	652	02-0327-0511	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
CEMENTERIO METROPOLITANO			
AGUILAR SALAZAR RODOLFO	369	06-0164-0491	CONDUCTOR 2
FERNANDEZ CAMPOS FARLEN	1202	01-1720-0119	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
GARRO JIMENEZ DIDIER	837	01-0697-0623	ENCARGADO DE CAMPO SANTO
GUTIERREZ PIZARRO GERMAN	1028	05-0267-0022	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
MURILLO BOLAÑOS RENE VINICIO	938	04-0156-0819	ENCARGADO DE CAMPO SANTO
OCAMPO GONZALEZ GERARDO JAVIER	772	05-0283-0145	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
PICADO CAMBRONERO JORGE	841	02-0414-0088	CONDUCTOR 2
PIZARRO BOLAÑOS RENAN	719	01-0853-0208	TRABAJADOR DE CAMPO SANTO
TAPIA MORA ROBLAN	423	07-0063-0094	TRABAJADOR ALMACEN Y BODEGA

Fi: Sistema Institucional





Como se extrae del cuadro anterior, la Administración de Cementerios tiene 24 funcionarios, de los cuales 6 se dedican a funciones administrativas y los restantes 18 funcionarios a labores de campo en el Cementerio General y Cementerio Metropolitano.

Mediante oficio GG-1145-2016 fechado 02 de mayo 2016, señor Julio Canales Guillen, Gerente a.i, Gerencia General, indica a la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i., Gerencia Administrativa Financiera (entre otros destinatarios), la oficialización de los equipos de trabajo para los proyectos del “*Plan Estratégico Institucional 2015-2020, negocio Camposantos*”.

En el plan se definió el proyecto denominado “MEJORA DEL COMPONENTE HUMANO”, para el cual la señora Magda Solano González, Encargada del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, fue designada como Administradora del mismo.

El 22 de febrero 2019, esta Auditoría procedió a aplicar una entrevista a la señora Solano González, con el fin de determinar las acciones llevadas a cabo y el avance del proyecto en estudio, a lo que la señora Solano González indicó:

*“Se realizaron reuniones de asesoramiento x (sic) parte de Planificación. Luego se realizaban reuniones mensuales para analizar situaciones e ir planteando posibles planes de trabajo desde el área de capacitación, psicología por los estudios de clima organizacional. El proyecto abarcó estudio de clima organizacional. Estudio de cargas de trabajo realizado n 2018(sic)*

...

*“A partir de setiembre 2017 la suscrita fue designada en el proyecto de elaboración de manuales de cargos y clases por lo que por mi parte no he podido retomar el desarrollo del Pei Cementerios. El proyecto se incluyó como metas”*

Asimismo, la señora Solano González nos suministra una serie de oficios emitidos durante el año 2017 que justifican lo actuado.

Importante destacar que, dentro de dichos oficios se encuentra el GG-GAF-DTH-2020-2017 del 31 de julio del 2017, suscrito por la funcionaria del Departamento de Talento Humano, Shirley Jiménez Matamoros y la señora Magda Solano González, Encargada de dicho departamento y dirigido a la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i., Gerencia Administrativa Financiera y, donde se indica entre otros lo siguiente:



*“...en cuanto al PEI-Camposantos, el mismo se inició como proyecto presentándose la “Identificación del proyecto” ante la instancia de Planificación Institucional, no obstante, se solicita que la ejecución y el mismo se torne para su cumplimiento como una meta PAO...”*

Así mismo, en el oficio GG-GAF-687-2017 del 04 de agosto 2017, la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i., Gerencia Administrativa Financiera, indica al señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional, entre otras cosas lo siguiente:

*“...y el Componente Humano en el PEI-Camposantos, han sido programadas como metas que se ejecutarán entre los años 2018-2020.”*

No obstante, lo antes indicado y en relación con el GG-GAF-687-2017, la señora Flory González Espinoza y el señor Marco Bustamante Ugalde, Profesional Encargada y Jefe del Departamento de Planificación Institucional respectivamente, mediante oficio PI-365 del 04 de setiembre 2017, indican al señor Julio Canales Guillén, en su condición de Gerente a.i, Gerencia General, lo siguiente:

*“...y Mejora del Componente Humano (PEI-CampoSantos), de los cuales no se visualizan indicadores para el 2018.*

...

*En primer lugar se debe aclarar que en ningún momento los proyectos han sido determinados como actividades...*

...

*Al respecto preocupa a esta dependencia que no se vislumbra articulación, entre las metas PAO 2018 y las estrategias en el mediano y largo plazo que indiquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los proyectos establecidos para la GAF...” (el subrayado no es del original).*

El 27 de setiembre 2017, la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i., Gerencia Financiero Administrativa, remite a la señora. Mayela Hidalgo Chaves, Encargada a.i. del Departamento Desarrollo del Talento Humano, el oficio GG-GAF-897-2017, donde le indica lo siguiente:

*“...se le autoriza para que gestione las modificaciones en las metas señaladas y relacionadas con el Plan Anual Operativo 2017 y 2018 de su Departamento de Desarrollo del Talento Humano, en los términos señalados.*

*Se le instruye, asimismo, para que coordine y se asesore de ser menester con los funcionarios y jefatura del Departamento de Planificación Institucional e informar a esta Gerencia Administrativa Financiera cuando sea incluido dichos cambios en el Sistema de Planeación Estratégica, para lo cual se le recuerda que se debe contar previamente con la aprobación de la Junta Directiva de la Institución”*

Sobre dicho oficio se consultó, vía correo electrónico, a la Señora Hidalgo Chaves, sobre lo actuado, respondiendo el 04 de marzo 2019, por el mismo medio, lo siguiente:

“...le informo que he buscado tanto en mi archivo físico como digital y no logré ubicar el oficio en referencia o que yo hubiera ejecutado la instrucción indicada” (el subrayado no es del original).

Adicionalmente, como resultado de nuestras consultas, el señor Gabriel Vargas Pacheco, Psicólogo Institucional, nos facilitó el documento denominado “Estudio de cargas de trabajo en el área de camposantos de la Junta de Protección Social, Costa Rica, para diciembre 2018”, mismo que fue elaborado por dos estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, como proyecto de graduación. Este informe fue comunicado a los señores Julio Canales Guillén, Gerente, Gerencia de Desarrollo Social; Christian Aguilar Alfaro, Administración de Camposantos y Mileidy Jiménez Matamoros, funcionaria de la Gerencia de Desarrollo Social, el 04 de febrero 2019, mediante oficio JPS-GG-GAF-DTH-0192-2019.

Así mismo el señor Vargas Pacheco, nos suministró el informe final del estudio de clima organizacional que se aplicó en el primer semestre del 2018, a los colaboradores de la Administración de Camposantos, Cementerio General y Cementerio Metropolitano, dicho estudio se dio a conocer por el señor Gabriel Vargas Pacheco y la señora Mayela Hidalgo Chaves, ambos funcionarios del Departamento Desarrollo del Talento Humano, mediante oficio JPS-GG-GAF-DTH-1432-2018 del 06 de julio 2018, a los señores Julio Canales Guillén, Gerente de Desarrollo Social, Luis Redondo Escalante. (qDg), Administración de Camposantos y a la señora Gina Ramírez Mora, Gerente a.i., Gerencia Administrativa Financiera.

Los dos informes antes señalados (cargas de trabajo y clima organizacional), fueron remitidos para conocimiento de la Comisión de Cementerios en reunión programada para el miércoles 18 de diciembre 2018, de acuerdo con el correo electrónico de convocatoria, remitido 18 de diciembre 2018, por la señora Mileidy Jiménez Matamoros.



Los estudios antes descritos se enumeran como parte de la meta 1.4. del Plan Anual Operativo 2018, correspondiente a la Administración de Camposantos, que indica:

*“Meta 1.4. Coordinar con el Departamento de Talento Humano las acciones para la elaboración de los Estudios de Clima y Cultura Organizacional y Cargas de Trabajo a los funcionarios de los Camposantos”.*

De acuerdo con lo antes comentado, se evidencia que la Administración Activa en apariencia, no realizó las gestiones pertinentes a fin de establecer las acciones concretas para el cumplimiento del proyecto “Mejora Componente Humano” establecido en el PEI Camposantos 2015-2020.

Esta situación se debe a que, en su momento, el Departamento de Desarrollo del Talento Humano, no atendió instrucciones de la Gerencia Administrativa Financiera; igual situación se dio con la Gerencia Administrativa Financiera, que no atendió indicaciones efectuadas por el Departamento de Planificación Institucional.

Asimismo, no se elaboró un cronograma para la atención del proyecto denominado **“Mejora Componente Humano”**, lo que imposibilitó establecer el cumplimiento del mismo; no obstante, se pudo determinar el aparente incumplimiento, por parte del Departamento de Desarrollo del Talento Humano y de la Gerencia Administrativa Financiera, de los lineamientos establecidos en la elaboración y reporte de avance de los proyectos para cumplir con los Planes Estratégicos Institucionales.

Es importante señalar, que el señor Julio Canales Guillén, Gerente a.i. Gerencia General, desde el año 2016 reconoció y estableció este riesgo, dado el avance que presentaban los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos, según lo manifestado en su oficio GG-3462-2016, del 22 de noviembre de 2016, dirigido al señor Marco A. Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional que textualmente cita:

*“Debido a que no se cuenta con un equipo técnico especializado y dedicado exclusivamente en materia de proyectos; podría suceder que no se cumpla oportunamente alguna fase de estos. Consecuentemente la puesta en marcha final de los proyectos podría estar inconclusa para el 2020”*

Por lo tanto, el riesgo de no atender oportunamente los proyectos establecidos en el “*Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015–2020*” se materializó, por cuanto el proyecto denominado “MEJORA DEL COMPONENTE HUMANO”, no muestra mayor avance; situación que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION de la Junta de Protección Social que cita:

*“VISION*

*En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

### 2.1.3. Modernización de Productos

Mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril 2016, el señor Julio Canales Guillen en su condición de Gerente a.i., Gerencia General, establece que el proyecto denominado “*Modernización de Productos Actuales*”, será patrocinado por: el señor Julio Canales Guillén y administrado por el señor Cristian Aguilar Alfaro. A dicha nota, se adjunta el documento denominado “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, en el cual, para el proyecto antes citado, se establecen cuatro perspectivas y para cada una de ellas una serie de objetivos los cuales se detallan a continuación:

**PROYECTO: MODERNIZACIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES**

...

**PERSPECTIVA SOCIAL**

*Objetivo #1*

*Brindar a la ciudadanía, productos y servicios que cumplan con la normativa respectiva para coadyuvar a la Salud Pública y el Patrimonio Histórico.*

**PERSPECTIVA CLIENTES**

*Objetivo #1*

*Aumentar el número de clientes mediante la mejora y ampliación de productos y servicios con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias.*

## PERSPECTIVA PROCESOS

### Objetivo #1

*Mejorar la capacidad instalada y productiva de los Camposantos, mediante la actualización tecnológica, modernización de la planta física y el crecimiento del desempeño laboral con la finalidad de satisfacer la demanda de los productos y servicios actuales y ofrecer nuevos a nivel nacional con altos estándares en calidad, salud pública y precios.*

## PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

### Objetivo #2

*Incrementar los ingresos de los Camposantos mediante la mejora de los productos y servicios actuales y el impulso de nuevos, con la finalidad de lograr la estabilidad económica.*

...

En sesión extraordinaria N° 65-2018, del 15 de noviembre de 2018, la “Comisión de Cementerios”, presentó un informe de “Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015–2020”, donde se incluye, entre otras cosas, la siguiente información (corresponde a un cuadro de priorización de proyectos del PEI 2015-2020):

Proyecto	REACTIVACIÓN DE VENTAS	Cliente	N/A.
Patrocinador	Julio Canales Guillén	Fecha última del reporte	21-08-2018 Oficio JPS-GG-GDS-274-2018
Estado	Pendiente de Ejecutar, esto por cuanto obedece a un objetivo establecido en el PEI; sin embargo, requiere de realizar un diagnóstico de los servicios que se brindan en los Cementerios.		

Como puede notarse, el “Proyecto” “REACTIVACIÓN DE VENTAS” indicado en el cuadro anterior, guarda relación con los objetivos descritos en las diferentes perspectivas descritas en el “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, para la “Modernización de Productos Actuales”, documento mencionado anteriormente.

Dado lo anterior, esta Auditoría entrevistó el 12 de febrero 2019, al señor Cristian Aguilar Alfaro, funcionario de la Administración de Camposantos y “Administrador” de este proyecto, con el fin de verificar el estado de avance del mismo, manifestando que para la “Actualización Productos Actuales – Nunca Asignaron Equipo de Trabajo o Apoyo”; asimismo, el señor Aguilar Alfaro indicó en la entrevista lo siguiente:

*“Es importante indicar que el suscrito no cuenta con la Expertis para desarrollar un Proyecto y que dichos proyectos requieren de Apoyo total de la parte Financiera Contable, Mercadeo, Planificación entre otros”.*

Con el fin de conocer el grado de atención del proyecto, “REACTIVACIÓN DE VENTAS” el 18 de febrero 2019, esta Auditoría aplicó entrevista al señor Carlos Cantero Trejos, funcionario de la Unidad de Pago de Premio, designado según oficio GG-1145-2016 del 02 de mayo de 2016, como “Equipo de Estudios y Análisis Transversal”, l señor Cantero Trejos manifestó en dicha entrevista los siguiente:

*“... No participé porque me pasaron a los proyectos del Área de Loterías”.*

En relación con el avance del PEI 2015-2020, el Departamento de Planificación Institucional emitió el oficio PI-240 del 02 de junio 2017, dirigido a la señora Delia Villalobos Álvarez, presidenta de Junta Directiva en ese momento y el oficio JPS-PI-379-2018 del 10 de octubre 2018, dirigido a la señora Esmeralda Britton González, Presidenta Junta Directiva, siendo el común denominador de estos oficios el reporte del incumplimiento de los proyectos establecidos para la atención del PEI 2015-2020 para los Camposantos. Sobre la atención prestada a los mismos, se consultó el 20 de febrero 2019, vía correo electrónico a la señora Adriana Retana Torres, secretaria de la Presidencia, si dichos oficios generaron algún tipo de respuesta o acción por parte de la Presidencia; sin embargo y a pesar de nuestros recordatorios, al 26 de febrero no obtuvimos respuesta.

Por lo antes expuesto, procedimos a realizar la misma consulta a la señora Karen Díaz Salas, secretaria del Departamento de Planificación Institucional, quien manifestó el 26 de febrero del 2019, vía correo electrónico, que en dicha oficina no se encontró respuesta para estos oficios, ni por parte de la Presidencia de la Junta Directiva ni de la Gerencia General, dependencia a la que se le remitió copia de los mismos.

Según el cronograma establecido en el oficio GG-GDS-427-2016 del 29 de noviembre 2016, el proyecto denominado “Modernización de Productos Actuales” debía cumplir con las siguientes fases y fechas:

N° Etapa	Nombre Etapa	Fecha conclusión
I	Identificación del Proyecto	Enero 2017
II	Estudios Técnicos	Noviembre 2017
III	Evaluación	No reporta
IV	Planificación de la Ejecución	Setiembre 2018
V	Ejecución del Proyecto	Abril 2019
VI	Cierre	Junio 2019

Es importante recalcar la observación hecha por el Departamento de Planificación Institucional en el Informe adjunto al oficio JPS-PI-379-2018, del 10 de octubre de 2018, para el proyecto de “REACTIVACION DE VENTAS”, cita textualmente:

*“ii. Observaciones y Recomendaciones de Planificación Institucional al estado del proyecto:*

*Más que dar continuidad, **lo que se requiere es que se inicie urgentemente con el proyecto**, ya que el mismo consiste en revisar los productos actuales con respecto a los de la competencia, con la finalidad de definir estrategias, como medios para lograr cambios a mediano y largo plazo, con el propósito de obtener ventajas comparativas que nos permitan igualar las condiciones de los competidores o superar con alguna (s) ventajas competitivas, o diferenciaciones, las actuaciones presentes o futuras de los competidores, en ese sentido. (el resaltado no es del original).*

*Atender la actualización y/o generación de la documentación propia del proyecto, en función de los cuatro procesos. (Idea, evaluación, planificación y ejecución).*

*Elaborar una línea de tiempo para establecer un cronograma estimado de cada una de las entregas por cada proceso del desarrollo de proyectos”.*

Así mismo en el informe de “Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015 – 2020”, que presentó la Comisión de Cementerios a la Junta Directiva, en sesión extraordinaria N° 65-2018, celebrada el 15 de noviembre del 2018, el estado se reporta para el proyecto “REACTIVACION DE VENTAS” lo siguiente:



*“Pendiente de Ejecutar, esto por cuanto obedece a un objetivo establecido en el PEI; sin embargo, requiere de realizar un diagnóstico de los servicios que se brindan en los Cementerios”*

Por lo antes expuesto, no fue posible determinar el establecimiento de gestiones oportunas realizadas, por parte del “patrocinador” y el “administrador” para la ejecución del proyecto denominado “MODERNIZACIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES”, establecido en el “PEI Camposantos 2015-2020”. En cuanto a la supervisión y ejecución de las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto; no se localizó documentación en la que se informara sobre las limitaciones presentadas para poder cumplir con el mismo.

Es importante señalar, que el señor Julio Canales Guillén, Gerente a.i. Gerencia General, desde el año 2016 reconoció y estableció este riesgo, dado el avance que presentaban los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos, según lo manifestado en su oficio GG-3462-2016, del 22 de noviembre de 2016, dirigido al señor Marco A. Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional y que textualmente cita:

*“Debido a que no se cuenta con un equipo técnico especializado y dedicado exclusivamente en materia de proyectos; podría suceder que no se cumpla oportunamente alguna fase de estos. Consecuentemente la puesta en marcha final de los proyectos podría estar inconclusa para el 2020”*

Por lo tanto, el riesgo de incumplimiento de los proyectos establecidos para la atención del Plan Estratégico Institucional de Camposantos se materializó, dado que el proyecto denominado “MODERNIZACION DE PRODUCTOS ACTUALES”, no muestra mayor avance, a pesar de que, según el cronograma de atención, señala que para el mes de setiembre 2018, la IV Etapa “Planificación de la Ejecución” (antepenúltima fase) tenía que estar concluida y la V Etapa “Ejecución del Proyecto” está programada para iniciar en abril 2019; (ver anexo N° 1) situación que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION establecida en el “Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020” de la Junta de Protección Social, antes citada.

#### **2.1.4. Diversificación de Productos**

Mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril 2016, el señor Julio Canales Guillen en su condición de Gerente a.i., Gerencia General, establece que el proyecto



denominado “Diversificación de Productos”, será patrocinado por: el señor Julio Canales Guillén y administrado por el señor Cristian Aguilar Alfaro. A dicha nota, se adjunta el documento denominado “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, en el cual, para el proyecto antes citado, se establecen dos perspectivas y para cada una de ellas un objetivo los cuales se detallan a continuación:

“  
**II- PROYECTO: DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS**

...  
**PERSPECTIVA CLIENTES**

*Objetivo #1*

*Aumentar el número de clientes mediante la mejora y ampliación de productos y servicios con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias.*

**PERSPECTIVA PROCESOS**

*Objetivo #1*

*Mejorar la capacidad instalada y productiva de los Camposantos, mediante la actualización tecnológica, modernización de la planta física y el crecimiento del desempeño laboral con la finalidad de satisfacer la demanda de los productos y servicios actuales y ofrecer nuevos a nivel nacional con altos estándares en calidad, salud pública y precios.*

...”

Asimismo, en la sesión extraordinaria N° 65-2018, del pasado 15 de noviembre, la “Comisión de Cementerios”, presentó un informe de “Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015 – 2020”, en donde se incluye, entre otras cosas, la siguiente información:

<b>Proyecto</b>	REACTIVACIÓN DE VENTAS	<b>Cliente</b>	N/A.
<b>Patrocinador</b>	Julio Canales Guillén	<b>Fecha última del reporte</b>	21-08-2018 Oficio JPS-GG-GDS-274-2018
<b>Estado</b>	Pendiente de Ejecutar, esto por cuanto obedece a un objetivo establecido en el PEI; sin embargo, requiere de realizar un diagnóstico de los servicios que se brindan en los Cementerios.		

Como puede notarse, el “proyecto” indicado en el cuadro anterior, guardan relación con los objetivos descritos en las diferentes perspectivas descritas en el “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, para la “Diversificación de Productos”, documento mencionado anteriormente.

Dado lo anterior, esta Auditoría procedió a verificar con el “Administrador” de este proyecto, señor Cristian Aguilar Alfaro, de la Administración de Camposantos, el estado del mismo, para lo cual el pasado 12 de febrero 2019, se le aplicó entrevista, manifestando que para la “Diversificación de Productos – Nunca Asignaron Equipo de Apoyo o Trabajo”,

Asimismo, el señor Aguilar Alfaro indicó lo siguiente:

*“Es importante indicar que el suscrito no cuenta con la Expertis para desarrollar un Proyecto y que dichos proyectos requieren de Apoyo total de la parte Financiera Contable, Mercadeo, Planificación entre otros”.*

Al revisar tanto el oficio GG-0919-2016, del 19 de abril 2016, como el GG-1145-2016 del 02 de mayo de 2016, suscrito por el señor Julio Canales Guillen Gerente a.i. Gerencia General, se observa que, para el proyecto en mención, efectivamente no se designó el “Equipo de Proyecto” o “Equipo de Estudios y Análisis Transversal”, designación que según la nota GG-0919-2016, le correspondía a la Gerencia de Producción y Comercialización.

Consultada sobre la atención que recibieron los oficios antes mencionados, la señora Iris Estrada Masis, secretaria de la Gerencia de Producción y Comercialización manifestó lo siguiente:

*“...ambas notas fueron tramitadas como informativas, según el registro de esta dependencia”.*

Asimismo, se ubicaron varios informes de avance del PEI 2015-2020, presentados por parte del Departamento de Planificación Institucional y dirigidos a la Presidencia de Junta Directiva, entre los que citamos el PI-240 del 02 de junio 2017 dirigido a la señora Delia Villalobos Álvarez, presidenta de Junta Directiva en ese momento y el oficio JPS-PI-379-2018 del 10 de octubre 2018, dirigido a la señora Esmeralda Britton González, siendo el común denominador el incumplimiento de los proyectos establecidos para la atención del Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015 - 2020. Sobre la atención de estos oficios, se consultó a la señora. Adriana Retana Torres, secretaria de la Presidencia, vía correo electrónico con fecha 20 de febrero 2019, si dichas notas generaron algún tipo de respuesta o acción por parte de la Presidencia; sin embargo, a pesar de nuestros recordatorios, al 26 de febrero 2019, no obtuvimos respuesta.

Por lo anterior, procedimos a realizar la misma consulta a la señora Karen Díaz Salas, secretaria del Departamento de Planificación Institucional, quien indicó el 26 de febrero 2019, mediante correo electrónico, que en dicha oficina no se registra respuestas para estos oficios, sean por parte de la Presidencia de la Junta Directiva o de la Gerencia General, dependencia a la que se remitió copia de estos oficios.

Según el cronograma establecido mediante nota GG-GDS-427-2016 del 29 de noviembre 2016, el proyecto denominado “Diversificación de Productos” debía cumplir con las siguientes fases y fechas: (ver anexo N° 1)

N° Etapa	Nombre Etapa	Fecha conclusión
I	Identificación del Proyecto	Abril 2017
II	Estudios Técnicos	Noviembre 2017
III	Evaluación	No reporta
IV	Planificación de la Ejecución	Octubre 2018
V	Ejecución del Proyecto	Agosto 2019
VI	Cierre	Octubre 2019

Importante recalcar la observación hecha por el Departamento de Planificación Institucional en su informe JPS-PI-379-2018 (firmado por el señor Marco A. Bustamante Ugalde y la señora Flory González Espinoza), para el proyecto de “REACTIVACION DE VENTAS”, el cual textualmente dice:

*“...ii. Observaciones y Recomendaciones de Planificación Institucional al estado del proyecto:*

- *Más que dar continuidad, **lo que se requiere es que se inicie urgentemente con el proyecto**, ya que el mismo consiste en revisar los productos actuales con respecto a los de la competencia, con la finalidad de definir estrategias, como medios para lograr cambios a mediano y largo plazo, con el propósito de obtener ventajas comparativas que nos permitan igualar las condiciones de los competidores o superar con alguna (s) ventajas competitivas, o diferenciaciones, las actuaciones presentes o futuras de los competidores, en ese sentido. (el resaltado no es del original).*
- *Atender la actualización y/o generación de la documentación propia del proyecto, en función de los cuatro procesos. (Idea, evaluación, planificación y ejecución).*

- *Elaborar una línea de tiempo para establecer un cronograma estimado de cada una de las entregas por cada proceso del desarrollo de proyectos”.*

Además, en el informe de “Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015 – 2020”, que presentó la Comisión de Cementerios a la Junta Directiva en sesión extraordinaria N° 65-2018, celebrada el 15 de noviembre de 2018, reporta para el proyecto “REACTIVACION DE VENTAS” lo siguiente:

*“Pendiente de Ejecutar, esto por cuanto obedece a un objetivo establecido en el PEI; sin embargo, requiere de realizar un diagnóstico de los servicios que se brindan en los Cementerios”*

Expuesto todo lo anterior, no fue posible determinar el establecimiento de gestiones oportunas, tanto del “patrocinador” del proyecto, como del “administrador” del mismo, sobre la supervisión y ejecución de las acciones necesarias para ejecutar el proyecto establecido en el “PEI Camposantos 2015-2020”; tampoco se ubicaron comunicados informando sobre las limitantes presentadas para dar cumplimiento a dicho proyecto.

Por lo tanto, el riesgo de no atender oportunamente los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015 – 2020 se materializó, dado que el proyecto “DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS”, no muestra mayor avance, a pesar de que, según el cronograma de atención, indicaba que para el mes de octubre 2018 debería estar concluida la IV Etapa “Planificación de la Ejecución” (antepenúltima fase); esta situación afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION de la Junta de Protección Social que cita:

#### *“VISION*

*En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

Importante señalar que el señor Julio Canales Guillén, Gerente a.i. Gerencia General, desde el año 2016 reconoció y estableció este riesgo, dado el avance que presentaban los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos, según lo manifestó en su oficio GG-3462-2016, del 22 de noviembre de 2016, dirigido al señor Marco A. Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional.

### 2.1.5. Museo

Mediante oficio GG-0919-2016, del 19 de abril 2016, el señor Julio Canales Guillen en su condición de Gerente a.i., Gerencia General, establece que el proyecto denominado “Modernización de Productos Actuales”, será patrocinado por: el señor Julio Canales Guillén y administrado por el señor Luis Redondo Escalante(qDg). A dicha nota, se adjunta el documento denominado “Portafolio de Proyectos y su Priorización”, en el cual, para el proyecto antes citado, se establecen dos perspectivas y para cada una de ellas un objetivo, los cuales se detallan a continuación:

“  
**III- PROYECTO: MUSEO**

...  
**PERSPECTIVA SOCIAL**

*Objetivo #1*

*Brindar a la ciudadanía, productos y servicios que cumplan con la normativa respectiva para coadyuvar a la Salud Pública y el Patrimonio Histórico.*

**PERSPECTIVA PROCESOS**

*Objetivo #1*

*Mejorar la capacidad instalada y productiva de los Camposantos, mediante la actualización tecnológica, modernización de la planta física y el crecimiento del desempeño laboral con la finalidad de satisfacer la demanda de los productos y servicios actuales y ofrecer nuevos a nivel nacional con altos estándares en calidad, salud pública y precios*

...”

Asimismo, en sesión extraordinaria N° 65-2018, celebrada el 15 de noviembre de 2018, la “Comisión de Cementerios”, presentó un informe de “Avance del Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015 – 2020”, en donde se incluye, entre otras cosas, la siguiente recomendación:

“ ...

- *Establecer las acciones necesarias para ejecutar los proyectos que se plantearon en su oportunidad en el Plan Estratégico Institucional, entre ellos:*

... ”

- *Proyecto Museo Cementerio (General)”*

Dado deceso del señor Redondo Escalante, procedimos a consultarle vía correo electrónico, al señor Christian Aguilar Alfaro, actual “funcionario enlace” entre la Administración de Cementerios y la Gerencia de Desarrollo Social, sobre el avance y gestiones emprendidas para el proyecto “Museo”, respondiéndonos por el mismo medio, el 08 de marzo 2019, lo siguiente:

*“En los archivos que esta Administración tiene no hay específicamente (sic) algo que indique el desarrollo de actividades para establecer un Museo como tal en el Cementerio General (sic), lo que se encontró fue unos trabajos realizados al Cementerio General, como consecuencia de un premio que se ganó en el 2014 y en su momento quien estaba era Don Freddy Ramos.*

*Con respecto al Proyecto Museo, no se encuentra nada específico (sic), que esta Administración pueda indicar que se hizo o se avanzó, como indico solo unos cuantos trabajos de mejoramiento que se hicieron ...”*

Asimismo, el día 18 de febrero 2019, se aplicó entrevista a la señorita Andrea Chinchilla Jiménez, encargada de la Unidad de Seguridad, quien según el oficio GG-1145-2016, precitado, fue designada como “Equipo de Estudios y Análisis Transversal”, para este proyecto, con el fin de conocer el grado de atención del mismo, manifestando lo siguiente:

*“En su momento Flory González y Mileidy Jiménez me comentaron del proyecto, sin embargo, no se me envió (sic) ninguna indicación al respecto.*

*No se tomaron acciones porque no se recibieron indicaciones concretas”*

Cabe señalar que mediante oficio P.I-429-2016, del 11 de octubre 2016, el señor Marco Bustamante Ugalde y la señora Flory González Espinoza, funcionarios del Departamento de Planificación Institucional, indicaron al señor Julio Canales Guillén, Gerente a.i. Gerencia General, sobre los atrasos que presentaban los proyectos establecidos para el Plan Estratégico Institucional 2015-2020, incluyendo los de Camposantos.

Según el cronograma establecido mediante oficio GG-GDS-427-2016 del 29 de noviembre 2016 (**Ver Anexo N°1**), para el mes de abril de 2019, debería estar dando inicio la IV Fase denominada “Planificación de la Ejecución”, sin embargo, esto no se está cumpliendo, ya que de acuerdo a la recolección de información que ha realizado esta Auditoría, no se tiene evidencia de un mayor avance en este proyecto.

Importante señalar que señor Julio Canales Guillén Gerente General a.i., desde el año 2016 reconoció y estableció este riesgo, dado el avance que presentaban los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos, según lo manifiesta en su nota GG-3462-2016, del 22 de noviembre de 2016, dirigido al señor Marco A. Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional y que textualmente cita:

*“Debido a que no se cuenta con un equipo técnico especializado y dedicado exclusivamente en materia de proyectos; podría suceder que no se cumpla oportunamente alguna fase de estos. Consecuentemente la puesta en marcha final de los proyectos podría estar inconclusa para el 2020...”*

De acuerdo con lo antes expuesto, no fue posible determinar el establecimiento de gestiones oportunas, tanto del “patrocinador” del proyecto, como del “administrador” del mismo, sobre la supervisión y ejecución de las acciones necesarias para ejecutar el proyecto denominado “Museo” establecido en el “PEI Camposantos 2015-2020”; tampoco se ubicaron comunicados informando sobre las limitantes presentadas para dar cumplimiento a dicho proyecto.

Por lo tanto, el riesgo de no atender oportunamente los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015 – 2020 se materializó, dado que el proyecto “MUSEO”, no muestra mayor avance, esta situación afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION establecida en el “Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020”de la Junta de Protección Social, que cita:

#### *“VISION*

*En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

### **2.1.6. Parque Ecológico**

En Relación con el proyecto denominado Parque Ecológico se tiene lo siguiente:

En agosto de 2017, las estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sofía Mora Vega y María Fernanda Pereira Jimenez, presentaron el documento denominado **“Identificación del proyecto Parque Ecológico en el Cementerio Metropolitano de Pavas”**.



Así mismo en diciembre del 2017, como proyecto para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería Forestal en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, las estudiantes Mora Vega y Pereira Jimenez, elaboran el documento denominado **“Propuesta de diseño de espacios ecológicos utilizando un sistema de cosecha de lluvia de los techos de los edificios en el Cementerio Metropolitano de Pavas de Costa Rica”**.

El 10 de abril de 2018, mediante oficio JPS-GG-GDS-131-2018, el señor Julio Canales Guillen, Gerente, Gerencia Desarrollo Social, remite al Departamento Desarrollo Talento Humano, el documento de Tesis para optar por el grado de licenciatura en ingeniería forestal denominado “Propuesta de espacios ecológicos utilizando un sistema de cosecha de lluvia de los techos de los edificios en el Cementerio Metropolitano de Pavas, San José Costa Rica”; presentado a esa gerencia por las estudiantes Sofía Mora Vega y María Fernanda Pereira Jimenez.

Con respecto al Estudio Técnico desarrollado por las estudiantes de Ingeniería Forestal del Instituto Tecnológico de Costa Rica, el señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe del Departamento de Planificación Institucional, mediante oficio JPS-PI-137-2018, del 16 de abril de 2018, dirigido al señor Julio Canales Guillen Gerente a.i., Gerencia General, manifestó que:

*“...dicho documento cumple razonablemente con la guía metodológica facilitada para tales efectos, no obstante en el flujo de efectivo para determinar el VAN y el TIR no incluye lo correspondiente al monto de \$50.000.00 del sistema automatizado de 20 salidas que fue remitido en correo del 12 de diciembre del año 2017.*

*Por lo anterior, se reitera la necesidad de incluir dicha partida y en caso de tener limitaciones justificarlas dentro del mismo estudio o en su defecto indicar en el documento, donde se justifique las razones por las cuales dicho monto no se incluyó.”*

Una vez ajustado lo correspondiente, el señor Bustamante Ugalde, recomendó remitir tanto la “Identificación del Proyecto”, como el “Estudio Técnico” a Junta Directiva, con la finalidad de realizar la respectiva presentación.

El 21 de febrero de 2019, según lo establecido en la agenda de la reunión N° 4-2019 de la Comisión de Cementerios, se conoció el proyecto para la creación del Parque Ecológico, desarrollado por las estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sofía Mora Vega y María Fernanda Pereira Jimenez.



El 25 de febrero del año en curso, el señor Julio Canales Guillen, en su calidad de Gerente, Gerencia Desarrollo Social, remite a la Junta Directiva Institucional el oficio JPS-GG-284-2019, del 25 de febrero de 2019, en el cual anexa el documento denominado “Identificación de Proyectos” y el “Estudio Técnico” del Proyecto “Parque Ecológico” preparado por estudiantes Mora Vega y Pereira Jiménez estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El 04 de marzo del año en curso, en la Sesión Ordinaria 13-2019, la Comisión de Cementerios expuso ante la Junta Directiva Institucional, el documento denominado “Identificación de Proyecto” y el “Estudio Técnico” del Proyecto “Parque Ecológico” desarrollado por las estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sofía Mora Vega y María Fernanda Pereira Jimenez.

De lo antes descrito se desprende que el proyecto para desarrollar el Cementerio Metropolitano como “Parque Ecológico”, se ha venido desarrollando; sin embargo, la segunda etapa denominada “Estudios Técnicos” debió concluirse en marzo de 2018, según cronograma establecido en oficio GG-GDS-427-2016 (**ver anexo N° 1**); no obstante, se presentó para conocimiento de la Junta Directiva hasta el 04 de marzo de 2019, lo que representa un año de retraso.

Por lo anterior, el riesgo de no atender oportunamente los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015 – 2020 se materializó, dado que el proyecto “Parque Ecológico”, no muestra un avance acorde al cronograma establecido. Esta situación afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende alcanzar la VISION establecida en el “Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020” de la Junta de Protección Social, que cita:

**“VISION**

*En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

## **2.2 Acciones Operativas del PEI Camposantos de Corto y Mediano Plazo**

Mediante oficio GDS-132-2016, del 19 de abril 2016, dirigido al señor Luis Redondo Escalante (qDg) (Enlace de la Administración de Cementerios a esa fecha), el señor Canales Guillén, en su calidad de Gerente de Gestión Social, le establece las “Acciones Operativas del PEI Camposantos de corto y mediano plazo”, que en lo que interesa indica:

**“Referencia: Acciones Operativas de Corto y Mediano Plazo PEI Camposantos 2015-2020.**

*En cumplimiento a lo establecido en el PEI Camposantos 2015-2020, aprobado mediante Acuerdo JD-915 artículo II) inciso 2) de la sesión N° 22-2015, celebrada el 03 de diciembre de 2015, donde se establece con base en la Perspectiva Sostenibilidad Económica, como Factor Clave de Éxito “Generar un plan de acción en el corto plazo”*

*Al respecto se adjunta la matriz de priorización y categorización del plan de acciones, así como el respectivo formulario para determinar el perfil de proyecto operativo de lo cual se requiere establecer la estimación de costos por período y el respectivo cronograma, el cual debe ser completado y remitido a esta gerencia para su valoración a más tardar el lunes 25 de abril de 2016 y proceder a incluirlo en el PAO 2016-2017”*

Para determinar el cumplimiento de las acciones operativas a corto y mediano plazo del PEI de Camposantos se tomó la matriz de priorización y categorización adjunta al oficio GDS-132-2016 de cita supra (**Ver matriz en anexo 2**) y se procedió a entrevistar a los funcionarios responsables de las dependencias que fueron designadas como “EQUIPO DE APOYO” para cada una de las “ACCIONES” establecidas; a continuación, el resultado de las entrevistas realizadas.

- a) Para la Categoría “**DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO**”, se propusieron 2 acciones, la acción N°1 se le asignó como “EQUIPO DE APOYO” al Departamento Desarrollo del Talento Humano, la acción N° 2, se le asignó como “EQUIPO DE APOYO” al Departamento de Tecnologías de la Información. (**ver matriz en anexo N°2**). Cabe señalar que los funcionarios responsables de las dependencias designados como equipo de apoyo para las acciones incluidas en esta categoría, no tenían conocimiento de este nombramiento de acuerdo con lo externado en las entrevistas realizadas. (**ver detalle en anexo N°3**).
- b) Para la Categoría “**ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN REGULATORIA**”, se propusieron 3 acciones, la acción N°1 se le asignó como “EQUIPO DE APOYO” la Unidad de Archivo Central y al Archivo Nacional, la acción N° 2, se le asignó como “EQUIPO DE APOYO” la Contraloría de Servicios y la acción N° 3 se le asignó como “EQUIPO DE APOYO” al Departamento de Planificación Institucional (**Ver matriz en anexo N°2**). Para esta categoría se debe indicar que los funcionarios responsables de las de las dependencias designados como equipo de apoyo, desconocían este nombramiento, esto de acuerdo con lo indicado en las entrevistas realizadas. (**ver detalle en el anexo N° 3**).

c) Para la categoría “FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO” se establecieron 17 acciones, las cuales no están numeradas consecutivamente (3 al 16), por lo que en algunas acciones se repite la numeración; por tanto, para efectos de este informe agruparemos las acciones por equipo de apoyo, respetando claro está, el orden en que fueron agrupadas en el matriz anexa al oficio GDS-132-2016, del 19 de abril de 2016, denominado “Acciones Operativas determinadas en el PEI Camposantos que se deben implementar a corto y mediano plazo.”, (ver matriz en el N° anexo 2) quedando las acciones de esta categoría de la siguiente manera:

- Equipo de apoyo, Departamento Administración de Cementerios 1 acción asignada.
- Equipo de apoyo, Departamento Contable Presupuestario 1 acción asignada.
- Equipo de apoyo, Departamento Servicios Administrativos 1 acción asignada.
- Equipo de apoyo, Departamento Recursos Materiales 4 acciones asignadas.
- Equipo de apoyo, Administración de Cementerios 3 acciones asignadas.
- Equipo de apoyo, Departamento de Tecnologías de la Información 2 acciones asignadas.
- Equipo de apoyo, Departamento de Planificación Institucional 2 acciones Asignadas.
- Equipo de apoyo, Comunicación y Relaciones Públicas 3 acciones asignadas.

Cabe señalar que los funcionarios responsables de las dependencias designadas como equipo de apoyo para las acciones incluidas en esta categoría, no tenían conocimiento de este nombramiento de acuerdo con lo indicado por los mismos en las entrevistas realizadas. **(Ver detalle en anexo N°3).**

- d) Para la Categoría “**MEJORAMIENTO EN LA SALUD OCUPACIONAL**”, se propusieron 3 acciones, a las cuales se les asignó como “EQUIPO DE APOYO” la Unidad de Salud Ocupacional y Ministerio de Salud (**ver matriz en anexo N°2**). Para esta categoría se debe indicar que la funcionaria responsable de la Unidad de Salud Ocupacional, desconocía este nombramiento (**ver detalle en anexo N° 3**).
- Equipo de apoyo, Unidad de Salud Ocupacional y Ministerio de Salud, 3 acciones asignadas.

Como se puede observar, los funcionarios responsables de las dependencias designadas como “Equipos de Apoyo” para las “Acciones” que fueron establecidas en cada una de las “Categorías” antes señaladas y que habían sido comunicadas al señor Redondo Escalante (qDg) funcionario de la Administración de Camposantos en ese momento, en la matriz denominada “*Acciones Operativas determinadas en el PEI Camposantos que se deben implementar a corto y mediano plazo*” (adjunta al oficio GDS-132-2016 de cita supra), desconocían de dicha designación.

Dado lo anterior, el 19 de febrero de 2019, esta Auditoría Interna entrevistó a la señora Patricia Camacho Castillos, secretaria de la Administración de Camposantos, para obtener el número de oficio con que el señor Redondo Escalante atendió lo requerido por señor Julio Canales Guillen, Gerente, Gerencia de Desarrollo Social, en el oficio GDS-132-2016, manifestando lo siguiente:

*“Según revisión en nuestros registros aparece el oficio recibido, no obstante, no encontré respuesta al mismo”*

Así mismo el 5 de febrero de 2019, mediante oficio JPS-GG-GDS-16-2019, el señor Julio Canales Guillen, Gerente, Gerencia de Desarrollo Social, indica al señor Cristian Aguilar Alfaro, funcionarios de la Administración de Camposantos lo siguiente:

*“Mediante oficio GDS-132-2016 del 19 de abril de 2016, se remite adjunta la matriz de priorización y categorización del plan de acciones, así como el respectivo formulario para determinar el perfil de proyecto operativo donde se solicitó establecer la estimación de costos por periodo y el respectivo cronograma para la atención de las acciones, completar y remitido a esta Gerencia para su valoración donde se estableció el lunes 25 de abril de 2016 como fecha para su presentación con el fin de proceder a incluir en el PAO 2016-2017.”*

*Una vez verificados los archivos de esta Gerencia Desarrollo Social no fue posible localizar el oficio con el cual fue atendido el requerimiento supra citado, por lo que se solicita en un plazo máximo de cinco días, indicar el número de oficio o gestiones realizadas con lo cual la Administración atiende lo solicitado por esta Gerencia.”*

Como respuesta al oficio JPS-GG-GDS-16-2019, el señor Aguilar Alfaro mediante oficio JPSPD-GG-GDS-ACS-079-2019 del 14 de febrero de 2019, indica al señor Canales Guillén lo siguiente:

*“De acuerdo a oficio referido, me permito informar que se realizó la búsqueda en los archivos de esta Administración de la contestación que atiende el oficio GDS-132-2016 y no se logró obtener información alguna de dicha respuesta.”*

De lo antes citado se desprende que, al no tenerse, en apariencia, respuesta al oficio GDS-132-2016 del 19 de abril de 2016, por parte del señor Luis Redondo Escalante (qDg), los responsables de las dependencias administrativas designadas como “EQUIPOS DE APOYO”, en la matriz denominada “Acciones Operativas determinadas en el PEI Camposantos que se deben implementar a corto y mediano plazo”, no tenían conocimiento de dicha designación. Aunado a esto, el señor Julio Canales Guillen, en su calidad de Gerente, Gerencia de Desarrollo Social, en apariencia, no dio un oportuno seguimiento de lo solicitado al ser Luis Redondo Escalante, en dicho oficio, donde le había establecido como fecha límite para la presentación el lunes 25 de abril de 2016, con el fin de proceder a incluirlo en el PAO 2016-2017, por consiguiente, las acciones que debían implementarse a corto y mediano plazo, a la fecha de corte del presente estudio, no se habían desarrollado.

## **2.3 Otros aspectos**

### **2.3.1. Resultados Financieros Provenientes de la Actividad Económicos de los Camposantos 2018.**

El “*Plan Estratégico Institucional Camposantos 2015-2020*”, fue aprobado por Junta Directiva, el 03 de diciembre de 2015, según acuerdo JD-915. En dicho plan se estableció la siguiente “*Visión*”:

*“En el próximo quinquenio, los Camposantos a cargo de la Junta de Protección Social, se consolidará como una entidad innovadora en la prestación de servicios de inhumación, exhumación y otros funerarios; bajo un esquema de eficiencia y optimización de recursos.”*

Como se ha indicado en el desarrollo del presente informe, los proyectos establecidos tenían como fin cumplir con el “Plan Estratégico Institucional” y por ende alcanzar la “Visión” propuesta; aspecto que no se ha cumplido, siendo otra prueba de ello, los resultados que se mostraron en la “Liquidación Presupuesto Período 2018 Administración de Camposantos”, en la cual como resumen podemos citar lo siguiente:

LIQUIDACIÓN PRESUPUESTO PERIODO 2018 ADMINISTRACION DE CAMPO SANTOS	
RUBRO	MONTO
TOTAL VENTA E INGRESOS FINANCIEROS	¢221,121,569.75
TOTAL GASTOS Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	¢1,143,771,196.50
RESULTADO DE OPERACIÓN DE LOS CEMENTERIOS	¢922,646,626.75
APORTE DE RECURSOS DEL 14% DE LA JPS	¢ 922,649,626.75

Fuente de información: “Liquidación Presupuesto Período 2018 Administración de Camposantos”

Como puede observarse, al cierre del año 2018, la operativa de los Camposantos es deficitaria, teniendo que ser asumida dicha pérdida por la actividad económica de “Loterías” desarrollada por la Institución. **(Ver anexo N°4).**

### 2.3.2. Control Interno sobre las propiedades de los Cementerios.

Asimismo, esta Auditoría realizó la consulta mediante nota JPS-AI-336-2019 del 4 de junio del presente año a la Administración de Cementerios, sobre los controles existentes sobre las propiedades, tanto en el Cementerio General como en el Cementerio Metropolitano.

En atención a este oficio, se recibió respuesta en nota JPS-GG-GDS-ACS-250-2019, fechada 11 de junio del presente, por parte del señor Christian Aguilar Alfaro, donde indica lo siguiente:

“ ...

*¿Lleva la Administración de Cementerios un control de inventario de las propiedades y el vencimiento del arrendamiento de los lotes, en cada cementerio?*

*Físicamente existe un control de inventario de las propiedades mediante un mapa de ambos cementerios que nos permite llevar el control de las propiedades arrendadas y las disponibles. Respecto al vencimiento del arrendamiento de las propiedades, en el sistema ni en los contratos se visualiza la fecha de vencimiento, solo se visualiza en el contrato la fecha en que se realizó el arriendo y que dicho arriendo es por 99 años. (es importante mencionar que los contratos antes del año 1993 indicaban que eran por 99 años prorrogables sin que mediara pago alguno)*

*¿Cuáles conciliaciones realiza la Administración de Cementerios en cada uno de los Cementerios?*

*Según lo investigado por éste servidor, anteriormente no se han realizado conciliaciones en alguno de los Cementerios y en los cinco meses que tengo de estar como enlace de los Cementerios, no se ha realizado ninguna conciliación. (El subrayado no es del original)*

Sobre esta situación, debe tenerse presente lo dictado en las Normas de Control Interno para el Sector Público, específicamente la norma “5.6 Calidad de la información”, la cual indica que:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.”*



Lo anterior hace ver una falta de compromiso con el control interno, por parte de los responsables de estos servicios; situación que puede estar incidiendo en los resultados económicos que muestran los Camposantos.

### **3 CONCLUSIÓN**

En el desarrollo del presente estudio, se determinó el incumplimiento de los diferentes proyectos establecidos para atender el “Plan Estratégico Institucional de los Camposantos 2015-2020”; asimismo, no fue posible determinar el establecimiento de gestiones oportunas realizadas, por parte de los “patrocinadores” y/o “administradores” designados, para cada uno de estos proyectos.

En cuanto a la supervisión y ejecución de las acciones necesarias para la puesta en marcha de estos proyectos, no se localizó documentación en la que se informara sobre las limitaciones presentadas para poder cumplir con el mismo.

Dado lo expuesto anteriormente, el riesgo de no atender oportunamente los proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Camposantos 2015–2020 conlleva a que se pueden trasladar los riesgos medios a altos, lo implicarán que administrativamente se tenga que realizar los respectivos procedimientos administrativos para determinar los posibles responsables.

Sobre este particular el señor Julio Canales Guillén, Gerente a.i. Gerencia General, desde el año 2016 reconoció y estableció este riesgo, dado el avance que presentaban los proyectos estratégicos del negocio de Loterías y Camposantos.

Asimismo, se determinó un debilitamiento del control interno sobre las propiedades de los cementerios, por cuanto los controles existentes no son confiables y en otros casos ni si quiera existen, situación que podría estar afectando los ingresos de la Institución relacionados con los servicios que prestan los cementerios.



## 4 RECOMENDACIONES

### A la Presidencia de Junta Directiva:

Coordinar con la Gerencia General de la Junta Protección Social como máxima jerarca administrativo de la institución de acuerdo al artículo N° 13 del “*Reglamento Orgánico de la Junta de Protección Social de San José*” el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este informe, así como, informar a la Junta Directiva el cumplimiento del acuerdo JD-1048 de la sesión Extraordinaria N° 65-2018, del 15 de noviembre del 2018.

### A la Gerencia General

- 1) Dado los resultados económicos negativos que ha venido mostrando el negocio de Camposantos en los últimos periodos, es necesario prestar mayor atención al cumplimiento del plan estratégico institucional vigente, con un seguimiento administrativo en forma periódica, así como las recomendaciones de este informe. (Ref. 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.2 y 2.3.1)

### A la Gerencia de Desarrollo Social y la Administración de Camposantos

- 2) Girar las instrucciones necesarias para que los funcionarios designados como responsables de los proyectos establecidos para atender el Plan Estratégico Institucional, desarrollen su labor de supervisión y/o ejecución de manera ordenada, ágil y apegada a la normativa de proyectos establecida. (Ref. 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6 y 2.2).
- 3) Tomar las acciones que correspondan ante el incumplimiento por parte de los responsables de los proyectos establecidos para la atención del Plan Estratégico Institucional. (Ref. 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6 y 2.2).
- 4) Proceder a elaborar y mantener al día, las conciliaciones relacionadas con los servicios de Camposantos. (Ref. 2.3.2).

### Al Jefe del Departamento de Planificación Institucional

- 5) Proponer a la Presidencia de Junta Directiva, en los informes de avance de los proyectos establecidos para la atención del Plan Estratégico Institucional, la redacción de acuerdos concretos a tomar por el órgano colegiado, para la corrección de desviaciones, retrasos o incumplimientos de los proyectos. (Ref. 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6 y 2.2).



## 5 OBSERVACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Al ser las 2:30 p.m. del día 21 de junio del 2019, en la oficina de la señora Esmeralda Britton González, Presidenta de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, se llevó a cabo la comunicación de resultados del borrador de este informe.

Participaron en representación de la Auditoría Interna los funcionarios Rodrigo Carvajal Mora, José A. Wong Carrión y Ramses Ortiz González, por parte del jerarca la señora Britton González y a solicitud de doña Esmeralda, participó la señora Marilyn Solano Chinchilla, Gerente General de la Junta de Protección Social

Sobre la comunicación de resultados, no hubo observaciones.

JOSE GUILLERMO SANCHEZ BONILLA (FIRMA) Firmado digitalmente por JOSE GUILLERMO SANCHEZ BONILLA (FIRMA) Fecha: 2019.06.28 12:01:12 -06'00'

Realizado por José Sánchez Bonilla **Profesional II**

RAMSES FRANCISCO ORTIZ GONZALEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por RAMSES FRANCISCO ORTIZ GONZALEZ (FIRMA) Fecha: 2019.06.28 12:07:38 -06'00'

Realizado por Ramses Ortiz González **Profesional II**

JOSE ALBERTO WONG CARRION (FIRMA) Firmado digitalmente por JOSE ALBERTO WONG CARRION (FIRMA) Fecha: 28.06.2019 12:19:25 -06:00 Junta de Protección Social Auditoría Interna

Revisado por José Wong Carrión **Jefe de Área**

RODRIGO CARVAJAL MORA (FIRMA) Firmado digitalmente por RODRIGO CARVAJAL MORA (FIRMA) Fecha: 2019.06.28 12:21:25 -06'00'

Aprobado por Rodrigo Carvajal Mora **Subauditor Interno**



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



**Informe de Auditoría Interna AI JPS N° 01-2019**

**Anexo N° 1**



170  
AÑOS  
de hacer  
el bien



RECIBE-PLANIFICACION

JPS fmy G.

**29 de noviembre de 2016**  
**GG-GDS-427-2016**

30 NOV 2016 PM 12:05

Señor  
Marco Antonio Bustamante Ugalde  
Planificación Institucional



JUNTA DE PROTECCION SOCIAL  
GERENCIA GENERAL  
Adriana Petrona T.  
Gerencia  
30 NOV. 2016

**Referencia: PI-465, del 14 de noviembre de 2016.**

Paola 12:05 am  
RECIBIDO

Estimado Señor:

Mediante oficio en epígrafe se solicita establecer la línea de tiempo por cada proyecto, según el PEI para dar cumplimiento a cada una de las etapas de los proyectos.

En ese sentido se procede a remitir el cronograma correspondiente a los proyectos planteados producto del PEI Camposantos y PEI Loterías.

En cuanto al proyecto del SIAB, se aclara que mediante oficio GDS-357- del 16 de junio de 2015 dirigido a la Gerencia General con copia a Planificación se remitió el documento de Identificación del Proyecto, el cual conto con el visto bueno de Planificación Institucional, por lo que no se incorpora esta etapa en el cronograma.

Por lo que, se solicita establecer las fechas en las cuales Planificación según cronograma adjunto, iniciara capacitación para los estudios técnicos que se requieren con el fin de completar las etapas del proyecto SIAB.

Atentamente

Lic. Julio Canales Guillén, Gerente  
Gerencia Desarrollo Social

jcg/mjm

- C. Gerencia General
- Sra. Flory González Espinoza, Planificación Institucional.
- Sra. Socorro Quiros Araya, Unidad de Fiscalización Recursos Transferidos.
- Sr. Cristian Aguilar Alfaro, Administración de Camposantos.
- Sr. Luis Redondo Escalante, Administración de Camposantos.
- Archivo

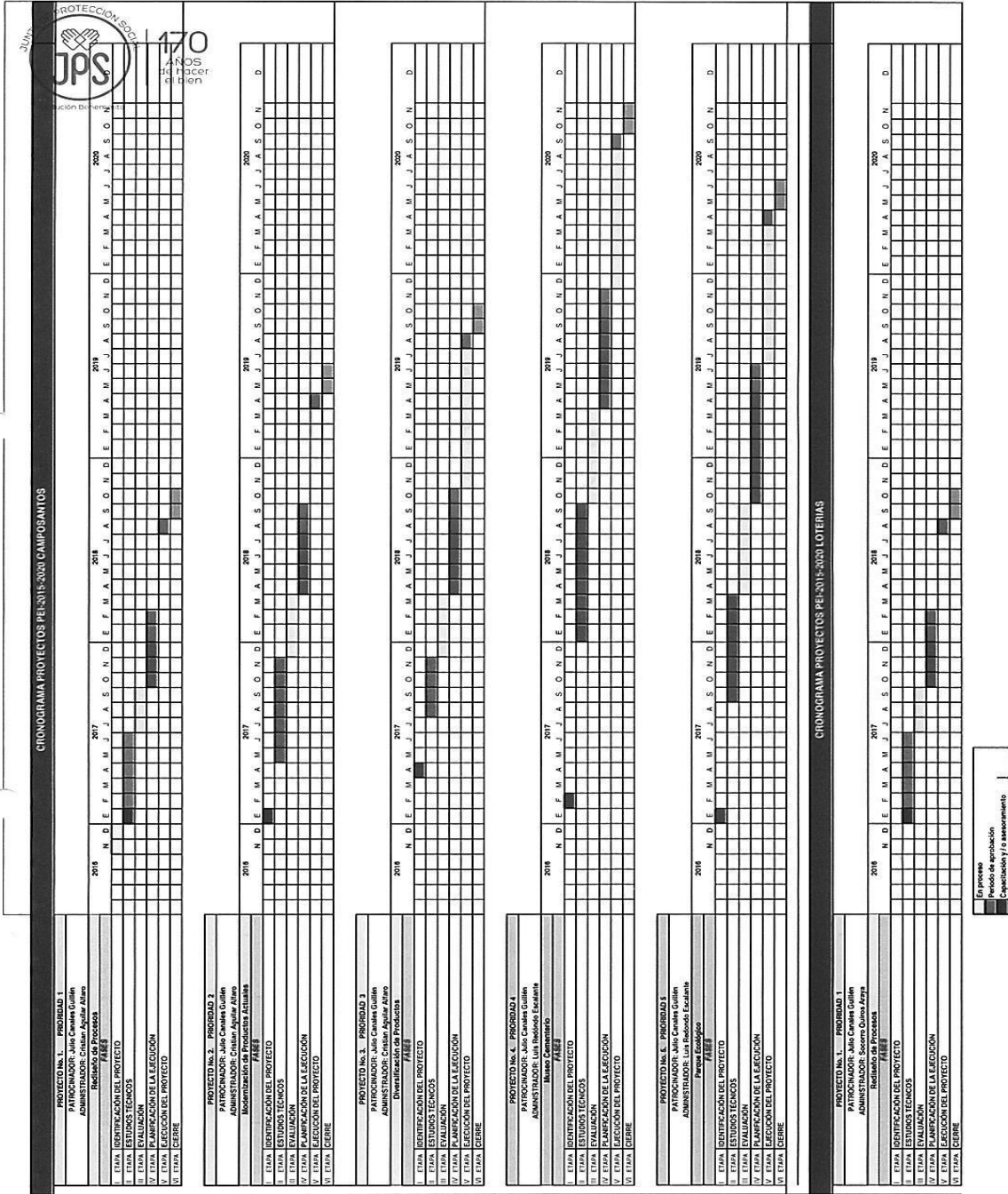


COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



Informe de Auditoría Interna AI JPS N° 01-2019

GERENCIA DE SERVICIO SOCIAL



Página 1



## Anexo N° 2



### Acciones Operativas determinadas en el PEI Camposantos que se deben implementar a corto y mediano plazo.

CATEGORIA	ACCIONES	EQUIPO DE APOYO
<b>DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO</b>	1. Capacitar al personal para que dé seguimiento al mantenimiento de, hidráulicos, backhoe, cambios de aceite, cambio de llantas, solicitud de combustible).	DESARROLLO TALENTO HUMANO
	2. Capacitar a los funcionarios de los Cementerio en el uso de herramientas tecnológicas	TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN
<b>ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN REGULATORIA</b>	1. Conservar el acervo documental histórico (Convenio con Archivo Nacional, Universidades Publicas y otras instancias públicas, privadas y especialistas para la preservación de la documentación histórica.	ARCHIVO CENTRAL  ARCHIVO NACIONAL
	2. Simplificar trámites	CONTRALORIA DE SERVICIOS
	3. Definir y actualizar manuales de procedimientos y protocolos para los Camposantos (comunicar, capacitar, divulgar y evaluar, incluir aspectos ambientales y simplificación de trámites, atención de funerales).	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
<b>FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	3. Establecer medidas para disminuir costos. (Costos operativos, gastos de mantenimiento y de operación)	ADMINISTRACIÓN DE CEMENTERIOS
	4. Generar un sistema de proyección para mitigar los efectos del tipo de cambio y la inflación	CONTABLE PRESUPUESTARIO.
	5. Utilizar los servicios que brinda el Centro de Atención a Clientes Institucional (CAC), para mejorar la atención que se brinda sobre los Camposantos.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
	6. Establecer una política de calidad en la recepción de materiales.	RECURSOS MATERIALES
	7. Definir un tipo de contratación anual en lo que respecta a materiales y suministros para mantener en abastecimiento (control de materia prima, incluir el procedimiento de contratación).	
	8. Efectuar un análisis y control de inventarios para mejorar los abastecimientos de materiales e insumos (capacitar al personal en inventarios y procesos de solicitud de bienes, implementar una caja chica para uso de los cementerios).	
9. Establecer la selección de proveedores precalificados (capacitar un encargado de suministros).		



	<p>170 AÑOS de luchar el bien</p>	<p>4. Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo, y de instalaciones físicas que sirva como insumo para la contratación de una empresa que brinde servicio técnico y especializado.</p> <p>5. Gestionar ante Patrimonio los requisitos que deben tener los trabajadores privados en el Cementerio General que los acrediten como aptos para la reparación y conservación de infraestructura declarada como patrimonio</p> <p>6. Mejorar el sistema de Gestión Administrativa e involucrar a todo el personal en los procesos de plan de presupuesto (simplificar, oportuno, expedito y justificado y automatizados en la medida de lo posible)</p>	<p>ADMINISTRACIÓN DE CEMENTERIOS</p>
		<p>7. Actualizar (depurar) la base de datos de los usuarios (campana de voluntariado de funcionarios de la JPS para efectuar esta acción).</p> <p>8. Gestionar el envío automático de mensajes y otros</p>	<p>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</p>
		<p>9. Valorar el estudio de reorganización, analizar si responde a las necesidades de las nuevas propuestas (estructura aprobada por MIDEPLAN para camposantos) a la luz de esta propuesta de Plan Estratégico.</p> <p>10. Plantear una Misión, Visión y valores corporativos (Camposantos – Loterías).</p>	<p>PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</p>
		<p>11. Formar imagen de los Camposantos con el respaldo de la Junta de Protección Social, aprovechando las plataformas y redes sociales.</p> <p>12. Crear canales de comunicación efectivos entre las oficinas centrales de la Junta y los Cementerios (estrategia de comunicación accesible con los funcionarios).</p> <p>13. Generar un protocolo de manejo de crisis de información</p>	<p>COMUNICACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS</p>
<p><b>MEJORAMIENTO EN LA SALUD OCUPACIONAL</b></p>		<p>14. Establecer políticas para la atención en caso de catástrofes o emergencias nacionales</p> <p>15. Generar un plan de contingencia ante emergencias nacionales (diseñar protocolos, revisar los estudios de suelos y aguas actuales).</p> <p>16. Desarrollar e implementar un plan de Salud General y Ocupacional (que abarque entre otros, tema psicológico, (Brindar terapia psicológica y motivacionales a los funcionarios de Camposantos (que el psicólogo recomiende sistemas de recompensas.)) Protocolos, brigadas y primeros auxilios, infraestructura, vacunación, exámenes médicos, equipamiento, botiquín).</p>	<p>SALUD OCUPACIONAL  MINISTERIO DE SALUD</p>

### Anexo N° 3

#### Matriz de Resultados de las Entrevistas Aplicadas a los Responsables De los Equipos de Apoyo

Categoría	Acciones	Equipo de apoyo	Observaciones
Desarrollo del Conocimiento	1. Capacitar al personal para mantenimiento equipo hidráulico backhoe cambio de aceite, llantas.	Desarrollo del Talento Humano	Persona entrevistada Magda Solano González, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	2. Capacitar a los funcionarios de los cementerios en el uso de herramientas tecnológicas.	Tecnologías de Información	Persona entrevistada Ronald Ortiz Méndez, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
Actualización de la Gestión Regulatoria	1. Conservar el acervo documental histórico.	Archivo Central	Persona entrevistada Paola Carvajal Zamora, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	2. Simplificar trámites.	Contraloría de Servicios	Persona entrevistada Clifferd Rodríguez Barrios, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	3. Definir y actualizar manuales de procedimientos y protocolos para los Camposantos.	Planificación Institucional	Persona entrevistada Marco Bustamante Ugalde, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
Fortalecimiento Administrativo	3. Establecer medidas para disminuir costos.	Administración de cementerios	Persona entrevistada Christian Aguilar Alfaro, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.





Categoría	Acciones	Equipo de apoyo	Observaciones
Fortalecimiento Administrativo	4. Generar un sistema de Proyección para mitigar los efectos del tipo cambiario y la inflación.	Contable presupuestario	Persona entrevistada Olman Brenes Brenes, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
	5. Utilizar los servicios que brinda el Centro de Atención al Cliente Institucional (CAC) para mejorar la atención que se brinda sobre los camposantos.	Servicios Administrativos	Persona entrevistada Douglas Madrigal Quirós, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	6. Establecer una política de calidad en la recepción de materiales	Recursos Materiales	Persona entrevistada Mary Valverde Vargas, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	7. Definir un tipo de contratación Anual en lo que respecta a materiales y suministros para mantener en abastecimiento		
Fortalecimiento Administrativo	8. Efectuar un análisis y control de inventarios para mejorar los abastecimientos de materiales e insumos (capacitando al personal)	Recursos Materiales	Persona entrevistada Mary Valverde Vargas, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	9. Establecer la Selección de Proveedores precalificados (capacitar un encargado de suministros)		
	4. Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo que sirva como insumo para la contratación de una empresa que brinde servicio técnico	Administración de Cementerios	Persona entrevistada Christian Aguilar Alfaro, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
5. Gestionar ante patrimonio los requisitos que deben tener los trabajadores privados en el Cementerio			



Categoría	Acciones	Equipo de apoyo	Observaciones
Fortalecimiento Administrativo	<p>General que los acrediten como aptos para la reparación y conservación de infraestructura declarada como patrimonio.</p> <p>6. Mejorar el sistema de Gestión Administrativa e involucrar a todo el personal en los procesos del plan de presupuesto</p>	Administración de Cementerios	Persona entrevistada Christian Aguilar Alfaro, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
Fortalecimiento Administrativo	<p>7. Actualizar (depurar) la base de datos de los usuarios</p> <p>8. Gestionar el envío automático de mensajes y otros</p>	Tecnologías de Información	Persona entrevistada Ronald Ortiz Méndez, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
Fortalecimiento Administrativo	9. Valorar el estudio de reorganización	Planificación Institucional	Persona entrevistada Marco Bustamante Ugalde, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	10. Plantear una Misión, Visión y Valores Corporativos		
	11. Formar Imagen de los Camposantos con el respaldo de la Junta de Protección Social, aprovechando las plataformas y redes sociales	Comunicación y Relaciones Públicas	Persona entrevistada Floribeth Obando Méndez, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo.
	12. Crear canales de comunicación efectivos entre las oficinas centrales de la Junta y los Cementerios (estrategia de comunicación accesible con los funcionarios)		



Categoría	Acciones	Equipo de apoyo	Observaciones
	13. Generar un protocolo de manejo de crisis de información		Persona entrevistada Floribeth Obando Méndez, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
Mejoramiento en la salud Ocupacional	14. Establecer políticas para la atención en caso de catástrofes o emergencias nacionales	Salud Ocupacional	Persona entrevistada Maureen González Cambroner, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
	15. Generar un plan de Contingencias ante emergencias nacionales (diseñar protocolos, revisar los estudios de suelos y aguas actuales)		Persona entrevistada Maureen González Cambroner, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo
	16. Desarrollar e implementar un plan de Salud General y Ocupacional		Maureen González Cambroner Obando Méndez, quien manifestó que no tenía conocimiento que formaba parte del equipo de apoyo



Anexo N° 4

- 66 -

LIQUIDACION PRESUPUESTO PERIODO 2018

ADMINISTRACION DE CAMPOS SANTOS

	CAMPOS SANTOS	TOTAL
<b>INGRESOS :</b>		
<b>VENTA DE DERECHOS DE CEMENTERIOS:</b>		
DERECHOS DE CONTADO	11,102,351.50	11,102,351.50
CUOTA DE MANTENIMIENTO	16,796,115.00	16,796,115.00
MANT. POR CUIDADO PERPETUO	0.00	0.00
DERECHOS DE CREDITO	3,945,704.25	3,945,704.25
DERECHOS DE INHUMACIÓN (TAPA)	162,498,170.00	162,498,170.00
PERMISOS DE REPARACIÓN	1,809,815.00	1,809,815.00
VENTA DE NICHOS PREFABRICADOS	9,612,998.70	9,612,998.70
ALQUILER DE NICHOS (ARRIENDOS)	10,248,974.00	10,248,974.00
RÉCUP. DE GASTOS ADM. POR VENTA DE NICHOS	1,460,941.30	1,460,941.30
OTROS	2,804,535.00	2,804,535.00
<b>TOTAL VENTA DE DERECHOS DE CEMENTERIOS</b>	<b>220,279,604.75</b>	<b>220,279,604.75</b>
<b>MAS :</b>		
<b>INGRESOS FINANCIEROS:</b>		
INTS. SOBRE VENTA DE DERECHOS	841,965.00	841,965.00
<b>SUBTOTAL VENTA E INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>221,121,569.75</b>	<b>221,121,569.75</b>
<b>MENOS :</b>		
GASTOS DE OPERACIÓN	831,186,070.10	831,186,070.10
GASTOS DE INVERSIÓN	46,203,263.29	46,203,263.29
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>877,389,333.39</b>	<b>877,389,333.39</b>
<b>RESULTADO DE OPERACION DE LOS CEMENTERIOS</b>	<b>(656,267,763.64)</b>	<b>(656,267,763.64)</b>
<b>MAS:</b>		
ASIGNACIÓN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	(266,381,863.11)	(266,381,863.11)
<b>RESULTADO TOTAL OPERACION DE CEMENTERIOS</b>	<b>(922,649,626.75)</b>	<b>(922,649,626.75)</b>
<b>APORTE DE RECURSOS DEL 14% DE LA JPS</b>	<b>922,649,626.75</b>	

## Hazel Valverde Gonzalez

---

**De:** Hazel Valverde Gonzalez <hvalverdeg@jps.go.cr>  
**Enviado el:** viernes, 28 de junio de 2019 15:31  
**Para:** 'prescorrespondencia@jps.go.cr'  
**CC:** 'ggcorrespondencia@jps.go.cr'  
**Asunto:** Informe AI JPS 01-2019  
**Datos adjuntos:** Informe AI JPS N° 01-2019.pdf; JPS-AI-380-2019.pdf

28 de junio de 2019

Señora  
Esmeralda Britton González, Presidenta  
**Presidencia Junta Directiva**

Estimada señora:

Adjunto se remite la nota JPS-AI-380-2019, así como el Informe AI JPS 01-2019.

**Favor confirmar recibido**

Gracias

