

N° 444-26-IAO-SAO-2026

12 de marzo de 2026

Máster
Allan Pow Hing Cordero
Director General
Dirección de Planificación

Estimado señor:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 36 de la Ley General de Control Interno, se remite el informe final referente a la **“Evaluación operativa de la administración del portafolio de proyectos estratégicos institucionales a cargo de la Dirección de Planificación”**, efectuada por la Sección Auditoría Operativa del Despacho a mi cargo.

El objetivo fue evaluar si la administración del portafolio institucional de proyectos estratégicos a cargo de la Dirección de Planificación se realiza con la eficiencia¹ y eficacia² requerida, en alineación con la normativa y sanas prácticas que privan en estos procesos.

En cumplimiento de lo instituido en numeral 2.10 de las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público y 205 de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, así como en artículo 51 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Poder Judicial³, los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio fueron presentados, en lo pertinente, a las distintas dependencias encargadas de la implementación de las acciones de mejora, precisándose plazos para su cumplimiento. Por lo anterior, se remiten copias del informe para la aplicación respectiva, según lo acordado.

Además, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Control Interno, esta Auditoría efectuará oportunamente un seguimiento, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos.

¹ Aprovechamiento racional de los recursos disponibles en el desarrollo de las operaciones institucionales, en procura del logro de los objetivos institucionales, asegurando la optimización de aquéllos y evitando dispendios y errores. – Glosario de las “Normas de control interno para el Sector Público”.

² Capacidad de las operaciones para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos. – Glosario de las “Normas de control interno para el Sector Público”.

³ Publicado en el Diario Oficial La Gaceta 163 del 25 de agosto de 2021.

Finalmente, en caso de facilitar este documento a partes externas del Poder Judicial, se deberá prever lo establecido en la Ley 8968 *“Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales”*.

Atentamente,

Roy Díaz Chavarría
Subauditor General
Auditoría Interna del Poder Judicial

C: Consejo Superior
Dirección de Gestión Humana
Archivo. Proyecto SAO-07-2025



**A
U
D
I
T
O
R
I
A

J
U
D
I
C
I
A
L**

**Informe de auditoría
para el mejoramiento del sistema de control interno
de la administración del portafolio de proyectos
estratégicos institucionales a cargo de la Dirección
de Planificación**

Sección Auditoría Operativa

Marzo, 2026

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Trámite de los informes de auditoría según la Ley General de Control Interno	4
1.2 Origen del estudio.....	4
1.3 Objetivo general	4
1.4 Alcance y naturaleza.....	4
1.5 Equipo de trabajo.....	5
1.6 Normativa técnica aplicada	5
1.7 Difusión de los resultados.....	5
2. ANTECEDENTES	6
3. RESULTADOS.....	8
3.1 Relevancia de alcanzar la consolidación de un marco competencial y un programa de capacitación vinculante para la gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos.....	8
3.1.1. <i>Relativo a la creación de perfiles competenciales vinculantes para el recurso destacado en administración de proyectos y/o portafolio</i>	<i>8</i>
3.1.2. <i>Acciones direccionadas hacia la consolidación de un programa de capacitación</i>	<i>10</i>
3.2 Trascendencia de fortalecer el marco metodológico institucional enlazado con la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos para acrecentar su nivel madurez, integralidad y alineación con las exigencias normativas	17
3.2.1. <i>Evolución y estado del marco metodológico institucional vinculante con la administración del portafolio de proyectos.....</i>	<i>18</i>
3.2.2. <i>Cambios normativos que impactan el proceso de administración de proyectos del Poder Judicial.....</i>	<i>22</i>
3.3 Conveniencia de fortalecer aspectos relacionados con el sistema de control interno en la gestión de proyectos estratégicos.....	28
3.3.1. <i>Estructura, documentación y respaldo de las acciones vinculadas</i>	<i>30</i>
3.3.2. <i>Labor de seguimiento, evaluación y actualización del Centro de Proyectos a cargo de la UEPPi</i>	<i>32</i>
3.3.3. <i>Opinión de las personas líderes y administradoras de proyectos estratégicos</i>	<i>33</i>
4. CONCLUSIONES.....	40
5. RECOMENDACIONES	41
6. OTRAS OBSERVACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	42
7. ANEXOS	43

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio de auditoría de naturaleza operativa tuvo como objetivo evaluar si la administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos a cargo de la Dirección de Planificación se realiza con la eficiencia y eficacia requerida, en alineación con la normativa y las sanas prácticas que privan en estos procesos; relevancia que surgió a partir de la definición de riesgos y ciclo auditable, dada la importancia que reviste la gestión analizada, considerando tales atributos en la conformación del Plan Anual de Trabajo 2025 de la Auditoría Judicial, conocido por la Corte Plena en sesión 053 del 02 de diciembre de 2024, artículo VII.

El alcance del abordaje comprendió el período entre enero 2024 y junio 2025, ampliándose en lo pertinente según el análisis de elementos de riesgo, con fecha de corte al 17 de diciembre de 2025. En esa línea, el examen se enfocó hacia el estudio del marco metodológico institucional vinculante en la materia, la revisión de la composición de proyectos estratégicos que conforman el portafolio, así como de la documentación atinente a una muestra de procesos, el análisis de las acciones de monitoreo y seguimiento efectuadas y del programa de capacitación instaurado, entre otras responsabilidades bajo encomienda de la citada Dirección, lo cual se amplía en el apartado respectivo.

Como parte de los resultados destacó la relevancia de alcanzar la consolidación de un marco competencial, al identificarse condiciones necesarias de mejora relativas con la definición formal de perfiles competenciales para el personal adscrito a la UEPPI y de un programa de capacitación vinculante para la adecuada gestión del portafolio que resulte acorde a las necesidades de ese equipo de trabajo y del resto de personas e instancias que intervienen en la ejecución de los distintos proyectos estratégicos. Sumado, a la trascendencia de fortalecer el diseño e implementación del marco metodológico institucional enlazado que contribuya a acrecentar el nivel madurez, la integralidad y alineación con las exigencias normativas, al denotarse una concentración en cuanto a la formalización de instrumentos, requisitos y demás atributos atinentes con la administración de proyectos, pero en menor incidencia y/o rezago respecto a aquellos de nivel superior, portafolio y programas.

Aunado, se reveló la conveniencia de fortalecer aspectos relacionados con el sistema de control interno en la gestión de proyectos estratégicos, en lo relativo a la estructura, documentación y respaldo de las acciones, la labor de seguimiento, evaluación y actualización del Centro de Proyectos a cargo de la UEPPI, tomando en consideración la opinión de las personas líderes y administradoras de proyectos estratégicos, así como la exigencia en el cumplimiento del marco metodológico dispuesto, trazabilidad y elementos en el ejercicio del control y el diseño de herramientas que fortalezcan el ambiente relativo con este proceso.

En conclusión, la atención debida de las oportunidades de mejora supra mencionadas contribuye al proceso de administración del portafolio institucional de proyectos estratégicos, en pro de la eficiencia, eficacia y alineación con la normativa legal, técnica y las sanas prácticas, ameritando impulsar acciones para acrecentar los estándares de calidad en la gestión de esa cartera. En ese sentido, la subsanación de los eventos detectados permitirá gestionar diversos riesgos operativos, legales o reputacionales descritos en este informe.

En ese sentido, se emiten una serie de recomendaciones a la instancia auditada que involucran

el perfeccionamiento razonable del sistema de control interno en los distintos puntos tratados, en cuanto la presentación de un plan formal relativo a las necesidades de capacitación externa e interna requeridas como parte de este proceso, y para el mejoramiento de marco metodológico institucional enlazado en el cual se defina la ruta a seguir para alcanzar el máximo nivel de madurez en esta materia, realizar un abordaje sobre el proceso de administración del portafolio institucional de proyectos estratégicos que involucre las capacidades para atender con la eficacia requerida las distintas tareas bajo su encomienda, incorporar en la rendición de informes de seguimiento los cambios que surjan, con estricta alineación de lo establecido en la metodología vigente y diseñar los mecanismos de control que evidencien como segunda línea, la actualización de los datos, variables y demás requeridos como parte del Centro de Proyectos.

Además de encomiendas al Consejo Superior, atinente con girar instrucciones a la Secretaría General de la Corte, para remitir recordatorio sobre el cumplimiento de las funciones que se exigen a quienes desempeñan estas labores, así como a la Dirección de Gestión Humana, para la emisión de un informe técnico relativo al perfil competencial del personal judicial adscrito a la UEPPi y de otro insumo atinente con el denominado "*Profesional en proyectos*", para alinear lo que corresponda, sin dejar de lado, la claridad que debe existir respecto el rol de persona líder de proyectos, cuando se asignen estas labores.

EVALUACIÓN OPERATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Trámite de los informes de auditoría según la Ley General de Control Interno

El artículo 36 de la Ley General de Control Interno, establece el tratamiento que los titulares subordinados encargados de las áreas evaluadas deben dar a los informes que emite la Auditoría Interna, el cual incluye, la orden de implementación de las recomendaciones vertidas o el planteamiento de discrepancia ante el Jerarca, en el plazo de diez días hábiles a partir de la fecha de recibido el documento.

A su vez, el artículo 39 de la citada Ley advierte de la responsabilidad administrativa o civil que puede acarrear sobre los responsables, la inobservancia de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna.

1.2 Origen del estudio

El presente estudio tiene su origen en el Plan Anual de Trabajo 2025 de la Auditoría Judicial, conocido por Corte Plena en sesión 053 del 02 de diciembre de 2024, artículo VII.

1.3 Objetivo general

Evaluar si la administración del portafolio institucional de proyectos estratégicos a cargo de la Dirección de Planificación se realiza con la eficiencia⁴ y eficacia⁵ requerida, en alineación con la normativa y sanas prácticas que privan en estos procesos.

1.4 Alcance y naturaleza

Este servicio de auditoría es de naturaleza operativa e involucró el período comprendido entre enero 2024 y junio 2025, ampliándose en aquellos aspectos que según el análisis de los distintos elementos de riesgo se estimaron necesarios, con corte al 17 de diciembre de 2025.

En esa línea, el examen se enfocó hacia el estudio del marco metodológico institucional vinculante en la materia, la revisión de la composición de proyectos estratégicos que conforman el portafolio institucional y de la documentación atinente a una muestra de procesos según los atributos estimados apropiados, el análisis de las acciones de monitoreo y seguimiento efectuadas y del programa de capacitación instaurado, entre otras responsabilidades bajo encomienda de la Dirección de Planificación, involucrando sesiones de trabajo con el talento humano responsable de estas tareas, tanto la Jefatura de Subproceso Formulación de

⁴ Aprovechamiento racional de los recursos disponibles en el desarrollo de las operaciones institucionales, en procura del logro de los objetivos institucionales, asegurando la optimización de aquéllos y evitando dispendios y errores. – Glosario de las “Normas de control interno para el Sector Público”.

⁵ Capacidad de las operaciones para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos. – Glosario de las “Normas de control interno para el Sector Público”.

Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional y de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (UEPPI), así como diversas consultas por escrito y recepción de los oficios 661-PLA-PP-2025, 786-PLA-PP-2025, 990-PLA-PP-2025 y 1444-PLA-PP-2025.

A su vez, se solicitó copia del denominado Centro de Proyectos, con corte al 12 de setiembre de 2025, cuya composición a dicha fecha era de 226 proyectos estratégicos, de los cuales se seleccionó una muestra de 22 de proyectos, para los cuales se revisó la completitud y actualización de variables, así como de la documentación asociada en los expedientes a la fecha de la consulta realizada, considerando atributos como cumplimiento de plazos, cronogramas, entregables, solicitudes de cambio, asignación de recursos, totalización de costos, formalización de los documentos (autorizaciones y aprobaciones mediante firmas) en general.

Como complemento, se revisaron los informes de seguimiento emitidos como parte del monitoreo de proyectos y del portafolio, así como los respectivos acuerdos en los cuales se decidió sobre lo planteado en los mismos por el Consejo Superior. Así como diversas actas de Corte Plena que se vinculan con todo el proceso relacionado con la gestión de proyectos.

Adicionalmente, se efectuaron diversas entrevistas con personal de la Dirección de Planificación y de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, así como consultas mediante correo electrónico a estas dependencias y a la Dirección de Gestión Humana.

1.5 Equipo de trabajo

El estudio fue desarrollado por Arelis Santos Carazo y Zaira Sánchez Coto, profesionales en auditoría, bajo la supervisión de María Jesús Jiménez Soto, jefatura de la Sección Auditoría Operativa, Roy Díaz Chavarría, subdirector general y Roberth García González, director general.

1.6 Normativa técnica aplicada

Para la ejecución de este trabajo se observaron las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público y las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, ambas promulgadas por la Contraloría General de la República.

1.7 Difusión de los resultados

Los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio se comunicaron a las dependencias responsables de la implementación de recomendaciones mediante informes en borrador, según se expone:

Instancia	Detalle
Dirección de Planificación	Oficio: 105-09-IAO-SAO-2026 del 16 de enero de 2026 Conferencia: 27 de enero y 03 de febrero de 2026 Participantes: <ul style="list-style-type: none">Allan Pow Hing Cordero, Director general

Instancia	Detalle
	<ul style="list-style-type: none"> • Minor Alvarado Chaves, Jefe del Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales • Christian Quirós Vargas, Coordinador de la Unidad de Estudios Operativos • Silvia Venegas Alpizar, Profesional 2 • María Lizeth Rodríguez Rivera, Profesional 2
Dirección de Gestión Humana	<p>Oficio: 263-16-IAO-SAO-2026 del 10 de febrero de 2026 Conferencia: 26 de febrero de 2026 Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waiman Hin Herrera, Directora general a.i • Allen Maurilio Argüello Coto, Jefatura a.i del Subproceso Análisis de Puestos
Consejo Superior	<p>En sesión 80 del 02 de setiembre de 2010, artículo LXXVI, este Órgano Colegiado dispuso:</p> <p><i>“Comunicar a la Auditoría Judicial que con el fin de agilizar el trámite de los estudios de esa dependencia que se refieren a otros despachos judiciales, pero que también contienen alguna o algunas recomendaciones para este Consejo, que cuando estas últimas no se refieren a actuaciones, funciones y atribuciones sustantivas del Consejo Superior, sino que se trate de decisiones o recomendaciones que afectan a otros titulares subordinados, no es necesario que se ponga en conocimiento el borrador de las recomendaciones, pues además de que en su mayoría son acogidas, de existir alguna discrepancia se haría saber al momento de conocer el informe en su versión final, con lo cual se garantiza además el cumplimiento oportuno de las recomendaciones por parte del titular subordinado que corresponda.”</i></p> <p>Por ende, la recomendación enlazada no conllevó tratamiento relativo a la comunicación de resultados preliminar.</p>

Lo anterior, permitió considerar y/o incorporar al presente informe en lo pertinente las observaciones e insumos debidamente aportados.

2. ANTECEDENTES

La necesidad de impulsar el diseño de una metodología de administración de proyectos surgió en el Poder Judicial hace más de 18 años, inicialmente sobre temas tecnológicos⁶ y luego se extendió hacia la generalidad de proyectos estratégicos institucionales de diversa índole; propiciando la generación de disposiciones que evidencian esfuerzos orientados hacia la

⁶ Corte Plena sesión 030 del 12/09/2011, artículo XXVII, aprobó la primera versión metodológica aplicable para proyectos informáticos.

elaboración, aprobación, implementación y mejoramiento de la propuesta vinculante, así como para la conformación de la estructurada institucional ligada, desde la óptica estratégica y operativa.

En aras de facilitar una mejor comprensión acerca de la evolución histórica suscitada, la trazabilidad y detalle de los acuerdos logrados se presenta en **Anexo 1** de este documento, del cual con especial relevancia destaca la emisión de los informes de auditoría 418-37-ATI-2007, 536-40-ATI-2009, 1182-63-AEE-2012, 1054-53-SATI-2017, 296-31-SATI-2018, 268-29-SATI-2019 y 1480-64-IAC-SAF-2020, cuyas recomendaciones y sugerencias fueron oportunamente avaladas e impulsadas por la jerarquía, entre 2007 y 2020; de esta forma, promoviendo la materialización de las decisiones, acciones y demás avances en esta materia.

Complemento, es de relevancia referir que la Contraloría General de la República en informe **DFOE-GOB-IAD-00001-2023 del 09 de junio de 2023** y fecha de corte marzo del mismo año, señaló a grandes rasgos elementos que enmarcan dentro de la Planificación Estratégica del Poder Judicial, considerando la gestión de programas y proyectos, describiendo temas que integran estas acciones, asimismo en el Informe de seguimiento de la Gestión Pública **DFOE-CAP-SGP-00002-2024 del 20 de junio de 2024**, analizó las prácticas de implementación de la gestión para resultados⁷ respecto 61 entidades públicas incluyendo esta institución, al segundo semestre 2023. En lo conducente con la gestión de programas y proyectos este Poder de la República junto a otras instancias, destacó al posicionarse dentro del estrato con mayor avance en el cumplimiento de las prácticas enlazadas, en un período previo a los cambios propiciados por la Ley Sistema Nacional de Inversión Pública. En relación con este último insumo, se rescata, además:

Programas y proyectos requieren integrarse a los resultados institucionales planificados:

2.28 La gestión de programas y proyectos orientada a resultados requiere que las instituciones realicen una formulación, aprobación y ejecución alineadas con la planificación. Asimismo, deben implementar controles que les permitan efectuar los ajustes o cambios necesarios de forma oportuna; así como, evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo. De forma que se potencie el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo por medio de la ejecución de esos programas y proyectos acorde con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación, las cuales están asociadas a los resultados previstos para generar productos, efectos e impactos, en un plazo definido.

*2.29 Al respecto, como se muestra en la figura N.º 8, 21 (34,4%) instituciones han tenido avances iniciales en las prácticas relacionadas con este pilar; sin embargo, 18 (29,5%) no han avanzado en ninguna de las prácticas analizadas. Dentro de las entidades que muestran **un mayor avance en el cumplimiento de estas prácticas***

⁷ Fundamentado en el artículo 11 de la Constitución Política, relativo a la obligación de la Administración Pública para someterse a un proceso de evaluación de resultados y rendición de cuentas. En este contexto, la adopción del enfoque de Gestión para Resultados es fundamental para orientar a las instituciones públicas hacia una dirección efectiva e integrada en la creación de valor público a fin de optimizar su desempeño institucional con máxima eficacia, eficiencia y efectividad. **-Informe DFOE-CAP-SGP-00002-2024-**

se ubican el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el **Poder Judicial**, mientras que quienes no muestran avance en este pilar son el Colegio Universitario de Limón, Consejo Nacional de Concesiones, Ministerio de Salud, Oficina Nacional de Semillas, Servicios de Emergencia 9-1-1, Teatro Popular Melico Salazar y Universidad de Costa Rica, así como, las municipalidades de Acosta, Alvarado, Aserri, Bagaces, Flores, La Unión, Orotina, Poás, Santa Ana, Santa Bárbara de Heredia y Turrialba. **Resultado no corresponde al original.**

3. RESULTADOS

Las pruebas efectuadas en el marco del presente auditoraje permitieron la identificación de condiciones que son necesarias de atención como parte del proceso de mejora continua enlazado con el proceso evaluado, según se detalla seguidamente:

3.1 Relevancia de alcanzar la consolidación de un marco competencial y un programa de capacitación vinculante para la gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos

La adecuada gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos requiere contar con perfiles competenciales claramente definidos para el personal adscrito a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (UEPPI), así como de un programa de capacitación permanente que asegure la actualización y el fortalecimiento continuo de las capacidades técnicas y metodológicas de dicho equipo. La definición formal de competencias permite establecer con precisión los conocimientos, habilidades y comportamientos esperados, mientras que un esquema de formación sistemático garantiza que estos perfiles evolucionen conforme a las exigencias del entorno, las buenas prácticas internacionales, el creciente volumen y complejidad de los proyectos estratégicos que integran el portafolio. Esta última necesidad es extensiva igualmente al resto de plazas y roles que intervienen en el proceso de administración de proyectos, dado que la madurez organizacional en esta materia depende de la alineación y el desarrollo homogéneo de las capacidades de todas las partes y/o personas involucradas.

Ahora bien, contemplando la tesis anterior, se identificó:

3.1.1. Relativo a la creación de perfiles competenciales vinculantes para el recurso destacado en administración de proyectos y/o portafolio

- Corte Plena, en noviembre 2015⁸, aprobó el perfil competencial "**Profesional en proyectos**", cuyo propósito refiere "*Coordinar, apoyar y gestionar proyectos, solicitados por Magistrados y Magistradas de la Corte Suprema de Justicia*" y respecto al cual, en correo electrónico del 24 de noviembre de 2025, la Jefatura de la Sección Análisis de Puestos de la Dirección de Gestión Humana aclaró que fue establecido para las tareas ejecutadas por un único puesto (367686), a fin de que atendiera los asuntos relacionados con la Cumbre Judicial Iberoamericana. En esa oportunidad adscrito al Despacho de la Presidencia y actualmente, según relación de puestos, a la Sección de Cooperación y Relaciones Internacionales.

⁸ Corte Plena sesión 041 del 16/11/2015, artículo XII.

- En octubre 2016⁹, el Consejo Superior tuvo por rendido el informe de rediseño de la Dirección de Planificación 1576-PLA-2016-B que, entre otras cosas, derivó en la creación de la **Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (UEPPI)**, conformada por un Coordinador de Unidad 2 y dos plazas Profesionales 2, constituyéndose en instancia rectora para dicha materia.

En asocio, en diciembre 2017¹⁰, con ocasión del oficio SAP-177-17 suscrito por la Sección de Análisis de Puestos de la Dirección de Gestión Humana y resultado del estudio realizado por una persona integrante del Órgano Colegiado, se aprueba el perfil competencial **“Profesional en planificación”**, con el propósito de ejecutar labores profesionales complejas y variadas relacionadas con las actividades que se desarrollan en esa Dirección, el cual describe las funciones para cada uno de los seis¹¹ subprocesos que la conforma. En lo que compete a la UEPPI se extrae: *“Verificar la concordancia que tienen los proyectos institucionales con el plan estratégico del Poder Judicial, así como que cumplan con los estándares institucionales en el tema de proyectos”*, y su requisito académico se establece en términos de *“Licenciatura en una carrera en el área de la especialidad del puesto”*.

- Posteriormente, en julio 2020¹², el Órgano Colegiado conoció y avaló las recomendaciones del informe 1017-PLA-PE-2020, relacionado con las actividades de capacitación para los distintos proyectos institucionales. Entre estas, que la Dirección de Gestión Humana crearía en conjunto con la Dirección de Planificación el **perfil competencial de la persona líder de proyecto**, transversal para todo el Poder Judicial en lo referente a las responsabilidades y competencias, como insumo relevante para las jefaturas al momento de designar los proyectos a su cargo.

No obstante, dicha propuesta quedó sin efecto en noviembre 2020¹³, con ocasión del oficio PJ-DGH-CAP-415-2020 en el cual se informó lo manifestado vía Teams por la Jefatura de la Sección de Análisis de Puestos *“(…) que para efectos de los alcances de este acuerdo; lo que se debe comprender, es que la actividad de liderar proyectos puede ser ejercida por quien ocupe un cargo de naturaleza profesional; considerando entre otros elementos la necesidad de la oficina administrativa donde se encuentre destacado. Es así, que la **persona líder de proyecto es un rol que puede desempeñar toda persona que cumpla con los conocimientos y habilidades requeridas para la función**”*. Resaltado propio. Al efecto, se tomó nota y se dispuso hacerlo de conocimiento de la Dirección de Planificación.

En este sentido, se denota la existencia de un **perfil específico creado en 2015, para un único puesto profesional en administración de proyectos**, que actualmente no se encuentra estrechamente vinculado con dichas labores. Además, han transcurrido casi 9 años desde que el Poder Judicial aprobó la conformación de la UEPPI, sin que se haya formalizado el perfil competencial específico para las categorías de puestos adscritas, que defina las descripciones de puestos, los criterios objetivos de selección, variables a considerar en su evaluación del

⁹ Consejo Superior sesión 095 del 13/10/2016, artículo LXII.

¹⁰ Consejo Superior sesión 111 del 12/12/2017, artículo XCII.

¹¹ A saber: 1) Subproceso de Formulación del Presupuesto y Portafolio Institucional de Proyectos; 2) Subproceso de Planificación Estratégica; 3) Subproceso de Evaluación; 4) Subproceso de Estadística; 5) Subproceso de Modernización Institucional y 6) Subproceso de Organización Institucional.

¹² Consejo Superior sesión 073 del 21/07/2020, artículo XXXII.

¹³ Consejo Superior sesión 110 del 12/11/2020, artículo XLIX.

desempeño, así como de la gestión profesional del recurso humano asociado; requerimiento que cobra relevancia dado el rol trascendental que desempeña este equipo de trabajo, al fungir como parte de la Dirección de Planificación como rector¹⁴ en materia de administración de proyectos estratégicos institucionales.¹⁵

En asocio con lo detectado, respecto al resto de personas que participan en condición de líder de proyecto, representantes de la Dirección de Gestión Humana en conferencia efectuada el 26 de febrero de 2026, en consideración de los avances normativos e institucionales suscitados en la materia, retomaron la posibilidad de diseñar un perfil que oriente a quienes asumen temporalmente ese rol, con el cual se establezcan las características, competencias y demás requisitos enlazados, similar a los definidos para otras clases de puestos en la judicatura para fines de la coordinación y tramitación; o, en su defecto, alguna otra solución derivada del estudio técnico profesional que se realice por parte de esta dependencia en su campo de acción. En alineación con las condiciones detectadas, causas, criterios y demás realimentación recabada en el marco del presente servicio, compartió criterio esta Auditoría en cuanto a la pertinencia de establecer un perfil orientativo para quienes desempeñan temporalmente tales atribuciones, agregándose la recomendación respectiva.

3.1.2. Acciones direccionadas hacia la consolidación de un programa de capacitación

- El Consejo Superior, en marzo 2017¹⁶, conoció y avaló las propuestas del informe 111-PLA-2017 denominado “*Plan de la Implementación de la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales en Poder Judicial*”, que a su vez establece el “*Plan de implementación del modelo estratégico de portafolio de proyectos*”. Es así que, se definen como componentes de este modelo: a) la capacitación *-externa e interna-*, b) los estándares *-en proyectos, programas y portafolio-*, c) la tecnología, d) la mejora continua, d) la comunicación y el benchmarking¹⁷. Aunado, al cronograma de trabajo respectivo para su efectiva implementación, estimado a concretarse de setiembre 2016 a marzo 2019.

La estrategia trazada involucró la identificación de las principales necesidades formativas, figurando a lo **externo**: la Administración de Portafolio de Proyectos, Administración de Programas y Microsoft Project Online, considerando que para ese momento se gestionaba una contratación sobre “*Especialistas en Administración de Proyectos*” ante el Instituto Tecnológico (TEC) de Costa Rica. De este modo, el conocimiento adquirido resultaría en un insumo para la **definición de un programa formal de capacitación interna** dirigido al personal judicial, además de un **curso virtual básico**, un programa de charlas y capacitaciones ejecutivas para talento humano decisor de la institución. Complemento, el plan mencionado referenciaba avances en las coordinaciones con la Dirección de Gestión Humana y la Dirección Ejecutiva para su ejecución.

- En diciembre 2019¹⁸, el informe 1881-PLA-PE-2019 alusivo con el seguimiento de las tareas para la implementación del Modelo de Gestión Estratégica Judicial, entre otros resultados,

¹⁴ Consejo Superior sesión 095 del 13/10/2016, artículo LXII.

¹⁵ Ver Norma de Control Interno 2.4 Idoneidad del personal referida más adelante.

¹⁶ Consejo Superior sesión 025 del 16/03/2017, artículo XLVII.

¹⁷ Evaluación comparativa.

¹⁸ Consejo Superior sesión 108 del 12/12/2019, artículo LV.

destaca la capacitación externa lograda para 219 personas en el programa “**Especialistas en Administración de Proyectos**” impartido por el TEC, entre 2015 y 2019; así como para 134 responsables en el curso **Microsoft Project Básico**. En ese mismo acto, el Órgano Colegiado acogió las recomendaciones relativas con las necesidades de capacitación en esta materia para el período 2020.

No obstante, para abril y julio 2020¹⁹, debido a la emergencia Nacional suscitada por el COVID-19, **los recursos previstos se redireccionaron hacia otros fines**. Ante esta situación, se dispuso que la Dirección de Planificación deberá considerar la opción de seguir cubriendo las prioridades relacionadas con el Uso del Project Online y la aplicación de la metodología de administración en modalidad virtual, empleando las diferentes herramientas tecnológicas institucionales, al mismo tiempo que se impulsa la iniciativa orientada hacia el diseño del “**Programa para Formación de Líderes de Proyectos Estratégicos**”, este último en coordinación con la Dirección de Gestión Humana y la Escuela Judicial.

- Entre agosto 2019 y diciembre 2025²⁰, los informes de seguimiento al Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos comunicados al Consejo Superior por parte de la Dirección de Planificación **incluyeron el desglose de las actividades formativas realizadas por esa dependencia** y dirigidas a quienes están involucrados en proyectos estratégicos y labores operativas, programación que se estila agendar al menos dos sesiones al año, usualmente previo a la fecha de corte definida para la presentación de los avances respectivos.
- En actas de noviembre 2024 y agosto 2025²¹, conforme los oficios PJ-DGH-CAP-555-2024 y PJ-DGH-CAP-287-2025, la Dirección de Gestión Humana **expuso los atrasos suscitados y medidas correctivas en torno al avance** del “*Programa para la Formación de Líderes de Proyectos*”, constituido desde setiembre 2020 como proyecto estratégico 110-PLA-P19. Al efecto, desprendiéndose que el alcance formulado inicialmente consideró el diseño de cuatro módulos²², **sin embargo, luego de 4 años transcurridos solo se había avanzado en el primero**, de este modo, encontrándose próxima la fecha de finalización prevista para dicho proyecto, se decidió reducir el contenido a solo dos módulos y en la aprobación de una prórroga de 1,5 años más del plazo pactado en un principio, resultando como nueva fecha de cierre estimada a marzo 2026.

A lo anterior, es preciso referir que la alineación resultante de la aplicación de los cambios normativos referenciados en apartado 2.2.2 del presente informe, podría ameritar revisiones y/o ajustes de lo avanzado y/o aprobado a la fecha, en lo relativo a este programa para su debida atención.

- En comunicado del 13 de noviembre de 2025, la Jefatura de Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional, en respuesta a consulta relativa a la formación, especialidad, capacitación y/o actualización profesional del personal adscrito a la

¹⁹ Consejo Superior sesiones 038 del 17/04/2020, artículo X y 073 del 21/07/2020, artículo XXXII.

²⁰ En **Anexo 2**, se aporta desglose de fechas, temáticas, asistencia, acuerdos y oficios enlazados.

²¹ Consejo Superior sesiones 103 del 14/11/2024, artículo XXX y 071 del 12/08/2025, artículo LVI.

²² Módulos inicialmente previstos en el proyecto estratégico 110-PLA-P19: a) *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*, b) *Gestión y Administración de Proyectos 1*, c) *Gestión y Administración de Proyectos 2* y d) *MS Project aplicado a la gestión de proyectos*.

UEPPI, específicamente aquella vinculada a tópicos de administración del portafolio, programas y proyectos, así como para el aprovechamiento de la herramienta Microsoft Project en los tres niveles mencionados, informó:

- **Coordinador de Unidad 3 (CQV):** *Administrador de Empresas y Abogado, cursos de Excel avanzado, Design Thinking, Power Bi, y actualmente llevando los cursos de: Metodologías Ágiles: Experto en Gestión Ágil de Proyectos y SCRUM, Curso KANBAN, Curso MS Project, Curso KPI y OKR (Objetives and Key Results), Curso de Design Thinking, impartidos por la Cámara de Comercio Exterior. El servidor inicio labores en febrero del presente año, pero tiene más de 25 años de carrera judicial de los cuales 12 son estando en la Dirección de Planificación.*
- **Profesional 2 (SVA):** *Administradora de Empresas, con énfasis en Finanzas, cuenta con una maestría en Gerencia de Proyectos (ULACIT), cursos de Excel, "Curso básico de Análisis y Visualización de datos en Power BI". La servidora cuenta con experiencia en la Unidad de más de 3 años.*
- **Profesional 2 (AMB):** *Contadora Privada, Administradora de Empresas, con énfasis en Finanzas, tiene una Maestría en Recursos Humanos, una Maestría en Gerencia de Proyectos y cuenta con una especialidad en Gestión de Proyectos.*

De lo citado, se desprende que si bien en 2017 se desarrolló un plan que involucró la capacitación externa e interna como componente esencial del **Modelo Estratégico del Portafolio de Proyectos** en procura de un cambio de paradigma y de pensamiento enfocado hacia una administración de proyectos metódica, estructurada y estandarizada, los objetivos planteados no fueron alcanzados con la oportunidad trazada, lo cual aunado a las limitaciones presupuestarias y operativas acaecidas por la pandemia del COVID-19, en 2020 motivó la necesidad de direccionar esfuerzos para el diseño de un programa de formación institucional propio en esta materia, empero este proyecto igualmente ha presentado atrasos, reducciones significativas en su contenido, así como ampliaciones en la fecha de finalización prevista.

De este modo, de 2020 a la actualidad la capacitación recibida por las oficinas líderes de proyectos ha sido la facilitada por el personal adscrito a la UEPPI. Cabe agregar que, sobre este tópico, mediante encuesta de opinión dirigida a personas que se desempeñaron como líderes y administradoras de proyectos estratégicos, en referencia a su conformidad diversos enunciados, de un total de 38 respuestas recibidas se obtuvo:

- **Capacidad y conocimiento técnico básico.** Muy de acuerdo (47%), De acuerdo (42%), Indiferente (8%), En desacuerdo (3%).
- **Capacitación institucional recibida.** De acuerdo (45%), Muy de acuerdo (29%), En desacuerdo (21%), Indiferente (5%).

Como se denota, si bien prevalece la satisfacción con lo señalado, igualmente se identificaron observaciones necesarias de análisis como:

- *No se recibió una capacitación formal, mucho se fue aprendiendo en el camino del proceso.*
- *Desde el inicio del proyecto en el 2019 se cambiaron las personas orientadoras, las perspectivas y las indicaciones, por lo que no hay una estandarización o unificación de*

- criterios en cuanto al tema, generando muchas dudas y reprocesos constantes.*
- *Es mínima la capacitación e información.*
 - *Es necesario fortalecer la capacitación, ya que no necesariamente fue la suficiente.*
 - *La capacitación en alto porcentaje fue en retroalimentación sobre el desarrollo, no hubo una guía integral del proceso al inicio, por lo que los requerimientos más bien parecían identificarse sobre la marcha, por lo cual percibí falta de planificación al respecto.*
 - *Me parece que, por temas presupuestarios, ya no se está promoviendo la especialización en proyectos, por lo que las opciones son nulas.*
 - *No se tiene un programa de formación, la mayoría de las oficinas no tienen una persona encargada a tiempo completo o ni siquiera con tiempo asignado para dichas funciones, sino que funciona como un recargo lo cual muchas veces es poco comprendido por los encargados del proceso quienes solicitan plazos muy cortos de resolución o como indicaba en la pregunta atención crean repetición de documentos de dificultan y enlentecen innecesariamente el seguimiento de este. Además, muchas jefaturas lo ven como un llenar papeles que quita tiempo de otras funciones del personal asignado al ser un recargo.*
 - *Se debe contar con un programa de actualización en esta temática.*

Complemento de lo expuesto, es preciso referir los criterios vinculantes ampliados en **Anexo 3** y síntesis:

- **Constitución Política de Costa Rica | Art. 11.** Las personas funcionarias públicas son simples depositarias de la autoridad, destaca su obligación para cumplir los deberes que la ley impone, sin poder arrogarse facultades no concedidas.
- **Ley General de la Administración Pública de la República | Art. 4.** Expresa la sujeción a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, eficiencia, adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios. | **Art. 16.** En ningún caso podrán dictarse actos contrarios a reglas unívocas de la ciencia o de la técnica, o a principios elementales de justicia, lógica o conveniencia.
- **Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos | Art. 3. Fines de la Ley.** Relativa con el propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- **Ley Sistema Nacional de Inversión Pública | Art. 4. Base de cumplimiento y responsabilidad.** Alcance de la aplicación normativa para el Poder Judicial, en relación con el cumplimiento de los principios generales, las tres fases del ciclo de vida del proyecto, las buenas prácticas reconocidas internacionalmente en temas de inversión pública y proporcionar la información requerida por el MIDEPLAN para sus estudios, sus registros y seguimiento en el banco de proyectos de inversión pública. En alineación con lo anterior, la responsabilidad de emitir sus instrumentos normativos, metodológicos y técnicos en materia de inversión pública, y en lo alusivo a la calidad e impactos de las inversiones públicas que realicen con los recursos públicos asignados. | **Art. 5. Principios generales.** Economía, efectividad y eficiencia en la búsqueda de las mejores alternativas para maximizar el impacto en el bienestar de los ciudadanos, la gestión para resultados en los bienes y servicios, con el

mejor uso de los recursos públicos limitados ante necesidades ilimitadas. La continuidad, dado que los proyectos requieren contar con las condiciones y los recursos que aseguren su desarrollo y ejecución en beneficio de la ciudadanía. La transparencia y rendición de cuentas como principio transversal para incorporar las mejores prácticas de gobierno corporativo en la gestión de proyectos, la cual será al mismo nivel en todos los componentes del proyecto y durante todo el ciclo de vida de este.

- **Reglamento para la Implementación de la Ley 10441 y el Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública | Art. 7. Responsabilidades de las instituciones contempladas en el artículo 4 de la LSNIP.** Deber de acatar lo dispuesto en artículos 2, 4 (inciso 7), 8, 19, 22, 26, 27, 29, 35, 39, 40, 41 y 42 de este cuerpo normativo.
- **Ley General de Control Interno | Art. 8. Concepto de sistema de control interno.** Proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. | **Art. 11. El sistema de control interno en la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo.** Responsabilidad de analizar las implicaciones en el sistema de control interno, cuando se lleve a cabo una desconcentración de competencias, y tomar las medidas correspondientes para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados, cuando resulte necesario. | **Art. 12. Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.** Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo y tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades. | **Art. 13. Ambiente de control.** Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- **Normas de Control Interno para el Sector Público | 2.4 Idoneidad del personal.** Sobre las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas, involucra las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos. | **4.1 Actividades de control.** Diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, las actividades de control pertinentes, desde políticas, procedimientos y los mecanismos de control, siendo una labor dinámica y de mejora continua. | **4.2 Requisitos de las actividades de control.** a. Integración a la gestión. b. Respuesta a riesgos c. Contribución al logro de los objetivos con un costo razonable. d. Viabilidad. e. Documentación. f. Divulgación. | **4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones.** Establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas. | **4.5.1 Supervisión constante.** Ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos. | **4.5.2 Gestión de proyectos.** Establece el vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para

garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes. Lo anterior, incluyendo: a) La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación. b) La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto. c) La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes. d) El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto. e) La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.

Respecto a los tópicos tratados, es preciso citar la realimentación generada mediante **oficios 990-PLA-PP-2025 y 1444-PLA-PP-2025** del 29 de agosto y 11 de diciembre de 2025, respectivamente, ante interrogantes que se detallan:

- **Grado de participación que ejerce el perfil creado en 2015 en el proceso de administración de proyectos institucional, así como de los códigos y nombres de proyectos en los cuales ha intervenido:** Se precisó que el perfil indicado se aleja de la realidad institucional, ya que las oficinas líderes de proyectos están distribuidas en los diferentes ámbitos y niveles organizacionales que conforman el Poder Judicial. Además, en el listado facilitado de 62 personas profesionales que han desempeñado ese rol, no constó la mención de quien ocupa el perfil consultado.
- **Valoración, gestionamiento o criterio sobre la necesidad de diseñar un perfil competencial vinculante para la naturaleza de las funciones desempeñadas por el personal adscrito a la UEPPi o, en su defecto, la viabilidad técnica o limitación imperante para cumplir ese cometido:** Refiere la creación del perfil competencial general denominado "*Profesional en Planificación*" que puede desempeñar la gran mayoría de puestos de los diferentes subprocesos, al contarse desde años atrás con talento humano con diferentes formaciones académicas, condición que les ha permitido un margen de flexibilidad en los movimientos que se realizan. Además, refiere al rol y responsabilidad conferida en la Metodología de Administración de Proyectos vigente, agregando que el equipo a cargo de su ejecución podría ser cualquiera de los profesionales destacados en esa Dirección.

Por tales motivos, **no se consideró necesario generar un perfil específico para el desempeño de labores profesionales de la UEPPi**, por cuanto se estima que limitaría la versatilidad y flexibilidad que actualmente impera para el movimiento de profesionales, bajo la premisa de maximización de recursos y menor afectación del servicio público.

- **Disposición o el diseño de una ruta de trabajo y/o propuesta formal para dar continuidad al cumplimiento del Plan de implementación del modelo estratégico del portafolio de proyectos, considerando la administración de proyectos, programas y portafolio institucional, acorde al nivel de madurez y necesidades actuales en temas metodológicos, capacitación, implementación, entre otros:** Se indicó que no es

requerido, pues “(...) el Modelo Estratégico del Portafolio de Proyecto ya se encuentra debidamente implementado. Esta Dirección tiene claridad que la sostenibilidad del Modelo Estratégico del Portafolio de Proyectos requiere de un enfoque de mejora continua, lo que implica que la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucionales encargada de la rectoría de la administración de proyectos, mantenga los procesos de revisión periódica de las prácticas utilizadas y valore la actualización de la metodología conforme las necesidades institucionales y el nivel de madurez de este tema, donde se considere los hallazgos identificados en el análisis de los proyectos en ejecución y terminados. Asimismo, se observa en los informes rendidos, como se van incorporando mejoras en los procesos de gestión del portafolio de proyectos, conforme el contexto que se va dando a nivel institucional. De esta forma, la gestión no solo se mantiene en el tiempo, sino que evoluciona como una respuesta a los cambios del entorno en que se desarrolla, garantizando que el “Portafolio de Proyectos” del Poder Judicial se mantenga actualizado y alineado a lo trazado por la estrategia institucional.”

Aunado, durante las sesiones de comunicación de resultados efectuadas el 27 de enero y el 03 de febrero de 2026, el Director de Planificación y el Jefe del Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales afirmaron que la gestión del Portafolio de Proyectos no es prioridad de esa Dirección ni del Subproceso al que se encuentra adscrito, pues la institución le ha asignado otras encomiendas de mayor relevancia como son el tema del rezago judicial y lo presupuestario, bajo esa óptica se acentuó que dada la limitada capacidad operativa incluso si les asignaran nuevos recursos, serían destinados para esas otras labores de mayor criticidad para esa oficina, de ahí la necesidad de la flexibilidad que le permite el perfil competencial definido de manera genérica como “*Profesional en planificación*”.

No obstante, en consideración de las condiciones, causas, normas y demás elementos expuestos, así como las aseveraciones referidas en audiencia, es criterio de esta Auditoría que la definición de perfiles competenciales para el personal adscrito a la UEPPI (es decir, un Coordinador de Unidad 2 y dos Profesionales 2), reviste de mayor trascendencia dado el riesgo que propicia la ausencia de una apropiada alineación con la normativa legal y técnica actual, las sanas prácticas en la materia y las necesidades institucionales imperantes al efecto.

De esta manera, se tiene que el Poder Judicial dispone de una estructura conformada desde el 2016 para la administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos, así como de múltiples personas responsables de su ejecución en las distintas oficinas líderes, al 12 de setiembre de 2025 contabilizó 226 registros distribuidos en 40 centros de responsabilidad, de los cuales **el 71,2% se concentró en 8 de estos**²³, para más detalle ver **Anexo 4**. Lo anterior, sin que a la fecha de las pruebas por parte del ente rector en la materia²⁴ se haya logrado identificar, reconocer la relevancia, impulsar y/o materializar el diseño formal de un perfil competencial que establezca las funciones de quienes administran esa cartera, así como de un programa de formación y actualización profesional acorde con las necesidades institucionales previstas para ese equipo de trabajo y los demás que intervienen en la ejecución de tales asignaciones. Nótese,

²³ A saber: 34 Organismo de Investigación Judicial, 33 Dirección de Planificación, 23 Dirección Ejecutiva, 18 Dirección de Tecnología de Información, 16 Despacho de la Presidencia, 16 Ministerio Público, 12 Dirección Gestión Humana y 9 Defensa Pública.

²⁴ Así descrito en oficio 786-PLA-PP-2025, remitido por el proceso de Planeación y Evaluación de DPLA, y acuerdo del Consejo Superior sesión 095 del 13/10/2016, artículo LXII.

que la continuidad de la capacitación externa se dejó de realizar desde hace 7 años por limitaciones presupuestarias y el programa diseñado internamente para líderes contabiliza 5 años en construcción, evidenciando ampliaciones en la fecha de finalización prevista y reducciones significativas en su contenido, respecto a lo inicialmente formulado. Ante lo cual, prevalece el modelo ofrecido al menos dos veces al año, previo a la fecha de presentación de los respectivos informes de avance, entre otros espacios de acompañamiento efectuados ante consultas o requerimientos específicos.

La no atención de los elementos referidos menoscaba la uniformidad de criterios y el desarrollo homogéneo de capacidades técnicas y metodológicas de las distintas partes involucradas, resultando en una mayor exposición a riesgos de naturaleza operativa, tales como:

- Deterioro de la calidad y eficiencia, dada la falta de estandarización en capacidades, lo cual conlleva mayor exposición a reprocesos e inconsistencias, ante la posibilidad de que el desempeño de los roles se base principalmente en la experiencia y la inducción ofrecida a corto plazo, en lugar de un plan de formación sólido.
- Limitaciones para determinar la idoneidad, dada la imposibilidad de seleccionar, evaluar y garantizar personal con la experticia adecuada para roles rectores. La dependencia de un perfil competencial genérico para la UEPI, limita la capacidad institucional para realizar una selección objetiva, una evaluación del desempeño especializada y una gestión de sustituciones adecuada, lo cual puede propiciar que la cartera de proyectos estratégicos no sea administrada por el talento humano con el conocimiento técnico requerido y actualizado, comprometiendo la consecución de los objetivos de la más alta prioridad institucional y contraviniendo los principios de efectividad, eficiencia y continuidad en el uso de recursos públicos.
- Costo de oportunidad motivado por la dilación en el desarrollo de capacidades, posponiendo el cumplimiento de metas estratégicas institucionales necesarias para la modernización y mejora de la prestación del servicio de justicia, esto por cuanto los beneficios esperados de los proyectos estratégicos atinentes con ese tópico, se obtienen de forma tardía o parcial, lo que incide negativamente en la capacidad de respuesta y adaptación del Poder Judicial a las cambiantes necesidades sociales y normativas.

3.2 Trascendencia de fortalecer el marco metodológico institucional enlazado con la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos para acrecentar su nivel madurez, integralidad y alineación con las exigencias normativas

En el Poder Judicial y según lo define el Instituto de Administración de Proyectos (por sus siglas en inglés PMI) se entiende como portafolio de proyectos al *“Conjunto de proyectos, programas y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos”*. De esta manera, señala que la administración del portafolio de proyectos busca definir una metodología que permita ayudar y guiar a las organizaciones a *“hacer los proyectos correctos y en el momento correcto”*, sabiendo que los recursos de inversión son limitados, así como la definición de los mecanismos para seleccionar aquellos que permitan alcanzar los resultados estratégicos. Así las cosas, su vinculación con la estrategia equilibra el uso de los recursos para maximizar el valor entregado en la ejecución de los programas, los proyectos y las actividades operativas.

En este sentido y conforme se muestra en **Anexo 4**, al 12 de setiembre de 2025 el centro de proyectos institucional reportaba **226 apuntes de naturaleza estratégica**, de los cuales según su estado se mantenían: 7 en formulación, 51 en ejecución, 29 suspendidos, 62 pendientes de evaluación de beneficios, 51 terminados, 17 cancelados y 9 no aprobados. Por su parte, la duración calendario para su ejecución oscilaba entre los 0 y hasta los 14 años²⁵, siendo que el 20% contabilizó lapsos superiores a los 6 años. En tanto, a partir de este instrumento no fue posible precisar la categoría, pues se omitió la anotación alusiva para 209 asientos, un 92% de representatividad.

En consideración de lo anterior, dada la relevancia de contar con un marco metodológico que contribuya de manera eficiente al logro de los objetivos institucionales, así como la oportuna alineación con los cambios del entorno y normativos, seguidamente se expone:

3.2.1. Evolución y estado del marco metodológico institucional vinculante con la administración del portafolio de proyectos

- **Administración de proyectos:** La metodología fue avalada en su primera versión en setiembre 2014²⁶, su actualización en enero 2020²⁷. Además, conforme el oficio 661-PLA-PP-2025 del 16 de junio de 2025, la Dirección de Planificación estaba terminando de atender las observaciones remitidas por las oficinas con respecto al borrador de la versión 3, remitida en consulta un año atrás, mediante oficio 784-PLA-PP-2024. Asimismo, refirió al trabajo colaborativo realizado con la Dirección Ejecutiva para ajustar el procedimiento relacionado con la atención de los proyectos estratégicos financiados por medio de fideicomiso, para posteriormente gestionar ante el Órgano Superior la aprobación correspondiente.

Aunado, desde el Sitio Web Oficial, la instancia rectora pone a disposición del público en general el acceso para descargar diversos manuales sobre *Microsoft Project Online* y para orientar la elaboración del *acta de constitución*, *acta de entrega de producto*, *estudio de factibilidad*, *informe de avance*, *plan de gestión*, etc. En alineación, en junio 2025, informó que se encuentra desarrollando una serie de instructivos sobre las actividades que deben realizarse para gestionar las diferentes fases del proyecto estratégico *-formulación, planificación, ejecución y cierre-* y formularios respectivos. Además, de otro instrumento que permita ejecutar de una manera más ágil aquellos que cumplan condiciones específicas, esto último igualmente fue referido al Consejo Superior en el marco del oficio 852-PLA-PP-2025 del 28 de julio de 2025, conocido en setiembre 2025²⁸.

- **Administración de programas (proyectos interrelacionados):** La necesidad de disponer de una metodología institucional asociada se identificó e incorporó en informe elaborado por la Dirección de Planificación 111-PLA-2017 denominado *“Plan de la Implementación de la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales en Poder Judicial”*, avalado por

²⁵ El proyecto estratégico de mayor duración corresponde al *“0117-DE-P01 - Sistema Control de Accesos y Asistencia Electrónica”*, fecha inicio 06/02/2017 y fecha fin 03/12/2030, a setiembre 2025 revelaba un avance del 59%.

²⁶ Consejo Superior sesión 084 del 23/09/2014, artículo XIV.

²⁷ Corte Plena sesión 002 del 13/01/2020, artículo XXXIII.

²⁸ Consejo Superior sesión 080 del 02/09/2025, artículo XLVIII.

el Consejo Superior en marzo 2017²⁹ y cuyo cronograma de trabajo estimó concretarse de setiembre 2016 a marzo 2019.

En asocio, en noviembre 2023³⁰, como parte de las acciones emprendidas para cumplir las recomendaciones contenidas en informe de auditoría 1480-64-IAC-SAF-2020 relativo a la “Evaluación del Fideicomiso Inmobiliario del Poder Judicial”, Corte Plena aprobó la propuesta remitida por la Dirección de Planificación con oficio 1285-PLA-PP-2021, definiendo así las consideraciones especiales aplicables a los proyectos ejecutados bajo la figura indicada, apartado que se anexaría a la metodología de administración de proyectos vigente.

No obstante, con oficio 990-PLA-PP-2025 del 29 de agosto de 2025, la Dirección citada recalcó que mantiene la posición de que el Poder Judicial no cuenta con la madurez suficiente en gestión de proyectos para implementar una metodología de administración por programas, ante lo cual refiere que actualmente se estaría en el “Nivel 2. Procesos comunes”, **esto habiendo transcurrido más de 9 años de formulado e iniciado tal proceso**. Denotándose que, en este sentido no se ha materializado la emisión de una metodología integral asociada.

- **Administración del portafolio de proyectos estratégicos:** Actas de marzo 2023³¹ y agosto 2024³² revelan la formalización del instrumento institucional establecido para este propósito. Respecto al cual, con oficio 661-PLA-PP-2025 del 16 de junio de 2025, la Dirección de Planificación externó encontrarse a la espera de que el Órgano Superior apruebe la priorización de las acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2025-2030 para actualizar lo respectivo.

En correo electrónico del 13 de noviembre de 2025, la Jefatura del Subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos aportó copia de la documentación de apoyo a las labores de la UEPP, diseñadas en alineación con lo propuesto en el Modelo de Gestión por Procesos, a saber: “PRCS-DPLA-0110-0113-08_Mantenimiento del portafolio de proyectos”, “PRCS-DPLA-0110-0113-09_Ejecución de la metodología de administración de proyectos”, “PRCS-DPLA-0110-0113-10_Atención de personas usuarias de la metodología de administración de proyectos” y “PRCS-DPLA-0110-0113-11_Actualización de la metodología de administración de proyectos”. Asimismo, de dos plantillas con formato Excel que se utilizan internamente al efectuar el seguimiento al estado del portafolio y de las recomendaciones.

Entrelazado, en **Anexo 5** se presenta bosquejo de los instrumentos metodológicos clave en administración de proyectos y del portafolio, considerando lapsos de formalización, contenido relativo a las fases, entregables y formularios definidos en cada oportunidad, ello con el fin de facilitar la comprensión acerca de la evolución suscitada.

Por otro lado, en el Sitio Web de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DTIC) como parte de su marco normativo vinculante con procesos estratégicos y procesos de proyectos, se denota la divulgación de:

²⁹ Consejo Superior sesión 095 del 13/10/2016, artículo LXII.

³⁰ Corte Plena sesión 058 del 11/12/2023, artículo XXI.

³¹ Corte Plena sesión 012 del 20/03/2023, artículo XXIV.

³² Consejo Superior sesión 069 del 09/08/2024, artículo XLIX.

- AP005 – Gestión del portafolio:
 - *Proceso APO05 Gestionar el portafolio y lineamiento asociado, ambos versión 1.0 de 2019.*
 - *Metodología para la realización de beneficios versión 1.0 de 2022.*
- BAI01 – Gestión de programas:
 - *Metodología para la gestión de programas versión 1.0 de 2021.*
- BAI11 – Gestión de los proyectos:
 - *Metodología de administración de proyectos elaborada en 2011, y actualización de la versión 1.4 en 2022.*
 - *Metodología para administración de proyectos versión reducida, elaborada en 2015 y con versión 2.0 de 2022.*

Sobre cada tópico se desprende que la DTIC ha dispuesto instrumentos para normalizar la gestión del portafolio, programas y proyectos que involucran el componente tecnológico, diseñados incluso previo a la emisión de la primera propuesta metodológica institucional para cada nivel liderada por parte de la Dirección de Planificación, la cual funge como instancia rectora en esa materia y por consiguiente prevalece la definida para tales fines referenciada en **Anexo 5**. Empero que ante la coexistencia de ambas líneas normativas debe propiciarse una sana coordinación entre ambas direcciones de manera que permita alcanzar el alineamiento requerido y/o definición de las particularidades imperantes para los proyectos de esa naturaleza.

Aunado, la encuesta de opinión dirigida a personas que se desempeñaron como líderes y administradoras de proyectos estratégicos, en referencia a su conformidad diversos enunciados, de un total de 38 respuestas recibidas se obtuvo:

- **Metodología Institucional para la Administración de Proyectos en el Poder Judicial.** De acuerdo (50%), Muy de acuerdo (26%), Indiferente (6%), En desacuerdo (5%), Muy en desacuerdo (3%).
- **Documentos metodológicos requeridos (Formularios, plantillas o machotes).** De acuerdo (42%), Muy de acuerdo (26%), Indiferente (18%), En desacuerdo (13%), Muy en desacuerdo (0%).

Como se denota, si bien prevalece la satisfacción con lo referido, igualmente se generaron diversas observaciones para su análisis como:

- *En la DTIC existe una metodología de administración de proyectos, la cual cumple con lo solicitado por Planificación, sin embargo, debe de llevarse también, lo cual implica en un retrabajo para nosotros.*
- *Creo que Planificación utiliza la metodología de proyectos como mecanismo de cumplimiento y no como herramientas de planificación, control y seguimiento.*
- *Sí estoy de acuerdo en la mayoría de la metodología pues sigue lo indicado por el PMI, como organización líder en la gestión de proyectos, pero creo importante revisar varios aspectos de la operación de la gestión a nivel del Poder Judicial que pueden mejorar. En mi caso, invierto muchísimo tiempo actualizado la documentación por ejemplo forma parte de la línea base (Estudio de factibilidad, Acta de constitución), se me facilita por la*

competencia, pero entiendo que muchas personas en la institución parten de conocimiento 0.

- Si bien es cierto se aplica la metodología de proyectos, se ha realizado una adaptación que implica la modificación de los documentos base del proyecto (acta de constitución, estudio de factibilidad, etc.) ante cualquier cambio de cronograma y presupuesto lo cual sobrecarga de manera y complica mantener al día los avances del proyecto, al tiempo que es algo que no se encuentra indicado en la metodología y solo se aplica en el Poder Judicial. Además, la metodología de proyectos no ésta arraigada ni es entendida en muchas áreas jerárquicas o administrativas (...).
- Si bien existe una metodología a falta de conocimiento técnico y capacitación a veces se dificultaba cumplir de conformidad a lo requerido y el estar realizando tantos informes de avance y solicitudes de cambio se volvía tedioso.
- La forma en que se tratan es absolutamente burocrática, se priorizan las formas por sobre los contenidos.
- Lo rígido del protocolo establecido, más que agilizar la gestión del proyecto, parece establecerse para entorpecer y desmotivar la iniciativa. Deberían existir diferentes protocolos, para que según el presupuesto del proyecto así sean los requisitos y controles.
- Se debería revisar la metodología, para apegarse de mejor manera a los lineamientos del PMBOK, pues gran parte de los servidores recibieron esa línea en las capacitaciones del TEC.
- Me parece que debería de existir alguna herramienta tecnológica (formulario) para no depender de archivos de Word, etc. Sistematizar sería la mejor opción.
- En ocasiones se vuelve burocrático la cantidad de documentos requeridos.
- Para efectos de revisión, me parecen aceptables, sin embargo, como lo mencione antes en muchas ocasiones podían resultar tediosos, pues se solicitaban cuando para efectos de la suscrita ya no procedía hacer ajustes cuando ya el proyecto estaba finalizado.
- Revisar a nivel de proceso la inversión de tiempo en actualizar las plantillas, identificando cuales son claves, que agregan más valor a la administración de proyectos del Poder Judicial.
- Aquellos proyectos que se incorporan en el portafolio institucional y que no tienen un recurso aprobado se deben atender de manera ordinaria con el personal que ya cuenta con altas cargas laborales a nivel de la oficina, por lo que el llenado de tantas plantillas constituye trabajo adicional, que se podría realizar de diferente manera a lo interno del subproceso o de las oficinas, aunado al hecho de que no todas las plantillas se utilizan dependiendo del proyecto, ya que estas plantillas se incorporaron años después de que había avanzado el proyecto. Por ejemplo, para el proyecto a mi cargo se solicitaron 9 versiones del acta de constitución, siendo el documento inicial de todo proyecto, es decir la base, 6 versiones del estudio de factibilidad y 10 versiones del plan de gestión, entre otros.
- Los formularios están bien, pero en ocasiones solicitar completarlos una y otra vez, no deberíamos dar tanta importancia al formulario, más bien al resultado sobre el seguimiento de tiempo, alcance y presupuesto.
- Me parecen improcedentes.
- Son muy repetitivos, entre las actas se repite información.

Producto de este ejercicio, se evidencia que desde 2014 la trayectoria se ha enfocado primordialmente en robustecer lo referente a la administración de proyectos estratégicos

mediante la cual delimitan los requisitos que deben cumplir las oficinas líderes³³, en tanto, la administración del portafolio es formalizada 9 años más tarde, en 2023 y actualizada en 2024, denotándose al efecto que carece de elementos clave que permitan determinar con precisión roles y responsabilidades que deben cumplir las distintas áreas de la Dirección de Planificación para tales fines, los plazos para concretar las tareas encomendadas y formularios diseñados para la atención de los entregables específicos. Sin dejar de lado, que respecto a la administración de programas continúa siendo un ideal que no se ha logrado concretar pese a que se estableció como parte de la ruta de trabajo 9 años atrás y aun cuando la DTIC reporta avances en este sentido.

3.2.2. Cambios normativos que impactan el proceso de administración de proyectos del Poder Judicial

- **Ley Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)**³⁴: En agosto 2021 y junio 2022³⁵, en consideración del informe presentado por una magistratura el 25 de agosto de 2021, así como del oficio 460-PLA-PP-2022, la Corte Plena externó criterio respecto al proyecto de ley remitido a consulta por parte de la Asamblea Legislativa, en ambas ocasiones, concluyéndose que afecta la organización y funcionamiento del Poder Judicial.

La normativa de cita fue emitida el 13 de marzo de 2024 y su rigor inició a partir del 22 de marzo de 2025, generando entre las principales implicaciones para este Poder de la República, en torno a la base de cumplimiento y responsabilidad descritas en artículo 4, lo referente al cumplimiento de los principios generales, las tres fases del ciclo de vida del proyecto, las buenas prácticas reconocidas internacionalmente en temas de inversión pública y proporcionar la información requerida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) para sus estudios, registros y seguimiento en el banco de proyectos de inversión pública. Lo citado, de la mano con la responsabilidad de emitir sus instrumentos normativos, metodológicos y técnicos en esta materia y en lo alusivo a la calidad e impactos de las inversiones públicas que realicen.

- **Reglamento para la Implementación de la Ley 10441 y el Funcionamiento del SNIP**³⁶: En setiembre 2024³⁷, Corte aprueba el informe de la Dirección Jurídica DJ-476-2024 referente a las observaciones sobre la propuesta reglamentaria remitida en consulta por MIDEPLAN. Además, en el criterio vertido se advierte que en acatamiento a las disposiciones legales contenidas en el artículo 6 de la Ley 10441, se recomienda que el Poder Judicial **haga una revisión de la Metodología de Administración de Proyectos vigente**, aprobada por la Corte Plena en la sesión 02 del 13 de enero de 2020, con el fin de hacer los ajustes que se consideren pertinentes para cumplir con lo que ordena la normativa de cita, tomando en cuenta la autonomía que tiene la institución para estos asuntos, de conformidad con el Principio de Separación de Poderes.

³³ El concepto de oficina líder corresponde al despacho judicial, programa, dirección, oficina o unidad departamental encargado de planificar, ejecutar, controlar y operar el proyecto, según metodología vigente.

³⁴ Ley 10441 del 13/03/2024.

³⁵ Corte Plena sesiones 036 del 30/08/2021, artículo XXI y 028 del 06/06/2022, artículo XIV.

³⁶ Decreto Ejecutivo 45163 del 08/08/2025.

³⁷ Corte Plena sesión 039 del 02/09/2024, artículos XVIII, XX y XXII.

Posteriormente, en marzo 2025³⁸, el Consejo Superior acuerda tener por recibido el oficio DJ-TR-15-2025 que comunica el aviso del proyecto reglamentario que finalmente es emitido el 08 de agosto de 2025 y con rigor a partir del 22 de agosto de 2025; **que en lo pertinente en artículo 7 instituye las responsabilidades vinculantes para el Poder Judicial**, en este sentido, el deber de acatar lo dispuesto en artículos 2, 4 (inciso 7), 8, 19, 22, 26, 27, 29, 35, 39, 40, 41 y 42 de ese cuerpo normativo.

Asimismo, mediante oficio 990-PLA-PP-2025 del 29 de agosto de 2025, ante la interrogante de si con motivo de la entrada en vigencia de la normativa antes referenciada, la Dirección de Planificación proyecta impulsar la actualización del marco metodológico institucional en administración de proyectos, a fin de propiciar clara referencia a los alcances definidos, incluyendo la alineación que corresponda con el cumplimiento de los principios generales del SNIP, las tres fases del ciclo de vida del proyecto, las buenas prácticas reconocidas internacionalmente en temas de inversión pública y proporcionar la información requerida por el MIDEPLAN para sus estudios, registros y seguimiento en el banco de proyectos de inversión pública, se indicó que en la versión 3 de la metodología de Administración de Proyectos se está **contemplando incluir una aclaración con respecto al ciclo de vida del proyecto según la Ley**, así como algunos aspectos considerados de relevancia para cumplir con el sistema supra citado, los cuales han sido identificados y trabajan en la propuesta respectiva. Este tema se refiere como parte de los cambios que deben considerarse en los planteamientos que realice la instancia técnica en relación con los componentes clave que corresponda, al ser parte fundamental de los proyectos estratégicos en el tópico citado.

Aunado a lo anterior, debe referirse como parte de los criterios vinculantes, la normativa de la siguiente, ampliada en **Anexo 3**:

- **Constitución Política de Costa Rica | Art. 11.** Las personas funcionarias públicas son simples depositarias de la autoridad, destaca su obligación para cumplir los deberes que la ley impone, sin poder arrogarse facultades no concedidas.
- **Ley General de la Administración Pública de la República | Art. 4.** Expresa la sujeción a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, eficiencia, adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.
- **Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos | Art. 3. Fines de la Ley.** Relativa con el propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- **Ley Sistema Nacional de Inversión Pública | Art. 4. Base de cumplimiento y responsabilidad.** Alcance de la aplicación normativa para el Poder Judicial, particularmente en relación con el cumplimiento de los principios generales, las tres fases del ciclo de vida del proyecto, las buenas prácticas reconocidas internacionalmente en temas de inversión pública y proporcionar la información requerida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para sus estudios, sus registros y seguimiento en el banco de proyectos de

³⁸ Consejo Superior sesión 022 del 18/03/2025, artículo XIX.

inversión pública. En alineación con lo anterior, la responsabilidad de emitir sus instrumentos normativos, metodológicos y técnicos en materia de inversión pública, y en lo alusivo a la calidad e impactos de las inversiones públicas que realicen con los recursos públicos asignados. | **Art. 5. Principios generales.** Economía, efectividad y eficiencia en la búsqueda de las mejores alternativas para maximizar el impacto en el bienestar de los ciudadanos, la gestión para resultados en los bienes y servicios, con el mejor uso de los recursos públicos limitados ante necesidades ilimitadas. La continuidad, dado que los proyectos requieren contar con las condiciones y los recursos que aseguren su desarrollo y ejecución en beneficio de la ciudadanía. La transparencia y rendición de cuentas como principio transversal para incorporar las mejores prácticas de gobierno corporativo en la gestión de proyectos, la cual será al mismo nivel en todos los componentes del proyecto y durante todo el ciclo de vida de este. | **Trans. I. Aplicación progresiva.** Aplicación progresiva de la ley para el Poder Judicial, en relación con los principios generales, la incorporación de las tres fases del ciclo de vida de los proyectos y a proporcionar la información requerida por el MIDEPLAN, para sus estudios y sus registros, y el seguimiento en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, el cual se incluye en la primera etapa que iniciará un año después de la publicación de la ley en el Diario Oficial *La Gaceta* (22/03/2024). | **Trans. III. Instrumentos de gestión.** Dispone que, de acuerdo con la gradualidad de su ingreso al SNIP, el Poder Judicial deberá emitir, dentro del plazo de ciento ochenta días naturales previos a su ingreso, los instrumentos de gestión que correspondan, conforme a la legislación vigente, los principios y el ciclo de vida del proyecto establecidos en esta ley, así como las buenas prácticas reconocidas internacionalmente en materia de inversión pública. De no emitirse dichos instrumentos en el plazo estipulado, las personas responsables podrían incurrir en la responsabilidad por el incumplimiento de funciones, que se establece en artículo 22.

- **Reglamento para la Implementación de la Ley 10441 y el Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública | Art. 7. Responsabilidades de las instituciones contempladas en el artículo 4 de la LSNIP.** Instituye el deber de acatar lo dispuesto en artículos 2, 4 (inciso 7), 8, 19, 22, 26, 27, 29, 35, 39, 40, 41 y 42 de este cuerpo normativo.
- **Ley General de Control Interno | Art. 8. Concepto de sistema de control interno.** Proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. | **Art. 10. Responsabilidad por el sistema de control interno.** Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. | **Art. 12. Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.** Vinculado con los deberes de: a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo. b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades. | **Art. 13. Ambiente de control.** Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno. Involucra, el funcionamiento de la estructura organizativa y medidas para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; conforme el ordenamiento jurídico y técnico aplicable y establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los

funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación. / **Art. 15. Actividades de control.** Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y prevenir desviaciones. Considerando, además: i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución, iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución, iv. La conciliación periódica de registros y v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

- **Normas de Control Interno para el Sector Público | 1.2 Objetivos del SCI.** Brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo. - Procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comunique con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión, dentro y fuera de la institución, conforme las atribuciones y competencias organizacionales y en procura del logro de los objetivos institucionales. - Coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales. - Contribuir con la institución en la observancia sistemática y generalizada del bloque de legalidad. / **1.3 Características del SCI.** a. Aplicable, responder a las características y condiciones propias de la institución. b. Completo, considerar la totalidad de la gestión institucional, incluyendo los componentes orgánicos y funcionales. c. Razonable, diseñado para lograr los objetivos del sistema y para satisfacer con la calidad suficiente y necesaria las necesidades de la institución, con los recursos disponibles y a un costo aceptable. d. Integrado, los componentes funcionales y orgánicos deben interrelacionarse adecuadamente e incorporarse en la gestión institucional. e. Congruente, ajustarse a las necesidades, capacidades y demás condiciones institucionales y estar enlazado con el bloque de legalidad. / **1.5 Responsabilidad de los funcionarios sobre el SCI.** De conformidad con las responsabilidades que competen a cada puesto de trabajo, los funcionarios deben, de manera oportuna, efectiva y con observancia a las regulaciones aplicables, realizar las acciones pertinentes y atender los requerimientos para el debido diseño, implantación, operación, y fortalecimiento de los distintos componentes funcionales del SCI. / **2.2 Compromiso superior.** Instituye el deber apoyar: - La definición y divulgación de los alcances del SCI, que conlleve la comprensión entre los funcionarios, de la utilidad del control interno para el desarrollo de una gestión apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad y para una efectiva rendición de cuentas. - Una actuación que demuestre su compromiso y apego al SCI, a los principios y objetivos inherentes. - El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales. - La aplicación de una filosofía y un estilo gerencial que conlleven la orientación básica de las autoridades superiores en la conducción de la institución y la forma como se materializa esa orientación en las actividades. - La pronta atención de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización para el fortalecimiento del SCI.

Aunado, es preciso mencionar la realimentación generada mediante oficio 990-PLA-PP-2025 del 29 de agosto de 2025, respecto a si se dispone o ha previsto el diseño de una ruta de trabajo y/o propuesta formal para dar continuidad al cumplimiento del Plan de implementación del modelo estratégico del portafolio de proyectos, considerando la administración de proyectos, programas y portafolio institucional, acorde al nivel de madurez y necesidades actuales en temas metodológicos, capacitación, implementación, entre otros. Ante lo cual, se indicó que no es requerido, pues “(...) el Modelo Estratégico del Portafolio de Proyecto ya se encuentra debidamente implementado. Esta Dirección tiene claridad que la sostenibilidad del Modelo Estratégico del Portafolio de Proyectos requiere de un enfoque de mejora continua, lo que implica que la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucionales encargada de la rectoría de la administración de proyectos, mantenga los procesos de revisión periódica de las prácticas utilizadas y valore la actualización de la metodología conforme las necesidades institucionales y el nivel de madurez de este tema, donde se considere los hallazgos identificados en el análisis de los proyectos en ejecución y terminados. Asimismo, se observa en los informes rendidos, como se van incorporando mejoras en los procesos de gestión del portafolio de proyectos, conforme el contexto que se va dando a nivel institucional. De esta forma, la gestión no solo se mantiene en el tiempo, sino que evoluciona como una respuesta a los cambios del entorno en que se desarrolla, garantizando que el “Portafolio de Proyectos” del Poder Judicial se mantenga actualizado y alineado a lo trazado por la estrategia institucional.”

No obstante, la aseveración anterior contrasta con lo indicado más adelante en el mismo documento, al precisar que el **Poder Judicial no cuenta con la madurez suficiente en gestión de proyectos para implementar una metodología de administración por programas**, ante lo cual refiere que actualmente la institución se mantiene en el “*Nivel 2. Procesos comunes*”, evidenciándose que **han transcurrido casi 9 años de formulado e iniciado tal proceso**. Nótese, como parte de los antecedentes, oficio 111-PLA-2017, enero de 2017, en el cual se informó que dicha Dirección se encontraba trabajando en los componentes definidos dentro del “*Nivel 1. Lenguaje común*”, de forma que, una vez concluidas las acciones de capacitación con el TEC, estarían realizando las respectivas evaluaciones para corroborar que se haya alcanzado y superado; posteriormente, del oficio 362-PLA-2018, abril 2018, se extrae que el nivel 1 había sido superado y desde entonces la UEPPi se trabaja en los componentes del nivel 2.

De conformidad con el modelo de madurez diseñado por el dependencia rectora, establecido bajo una escala de 5 niveles³⁹, el Poder Judicial avanza lentamente para superar el segundo peldaño,

³⁹ **Modelo de Madurez del Proceso de Administración de Proyectos del Poder Judicial.** Elaboración de la Dirección de Planificación basada en el modelo de Harold Kerzner, 2001. Nivel 1. Lenguaje común: • Formación inicial en gestión de proyectos. • Promover el lenguaje común de gestión de proyectos. • Reconocerlas herramientas de gestión de proyectos. • Desarrollar una comprensión de los principios de gestión de proyectos. Nivel 2. Procesos comunes: • Desarrollar una cultura de gestión de proyectos. • Reconocerlos beneficios de la gestión de proyectos. • Desarrollarlos procedimientos de gestión de proyectos, para conseguir los beneficios deseados. • Desarrollar un programa de capacitación de gestión de proyectos. Nivel 3. Estandarización metodología: • Integrar todos los procesos relacionados en una única metodología. • Fomentar la aceptación en toda la organización de una cultura que apoya la gestión de proyectos. • Definir los canales de comunicación, para desarrollarla responsabilidad compartida. Nivel 4. Evaluación comparativa: • Crear una organización dedicada a la evaluación comparativa. • Desarrollar un proceso de evaluación comparativa de gestión de proyectos. • Decidir qué punto de referencia y contra quien al índice de referencia. • Reconocer los beneficios de la evaluación comparativa. Nivel 5. Mejora Continua: • Crear archivos de las lecciones aprendidas al final de cada proyecto. • Transferir el conocimiento adquirido en cada proyecto. • Desarrollar un programa para preparar a los futuros gestores de proyectos. • Conocer que la planificación estratégica para la gestión de proyectos es un proceso continuo y permanente.

sin que se disponga o valore relevante diseñar un plan formal para alcanzar progresivamente los distintos hitos hasta lograr el máximo nivel previsto, así como la rendición de cuentas pertinente que permita evaluar oportunamente la evolución respectiva; máxime dado el antecedente asociado, desde el cual se desprende que esa Dirección no elaboró un informe de resultados respecto al plan avalado por el Consejo Superior en su oportunidad bajo oficio 111-PLA-2017, sin haber alcanzado a satisfacción lo pretendido.

Respecto a lo citado, es preciso reiterar que la UEPPi es conformada por un Coordinador de Unidad 2 y dos plazas Profesionales 2, quienes sumado a las actividades propias de la administración del portafolio se les ha encomendado el seguimiento de las labores operativas, las cuales a la fecha indicada ascendían a 249 registros en el Centro de Proyectos: según la categoría 86 tipo 1, 97 tipo 2 y 66 tipo 3, de los cuales 87 se reportaban en ejecución, 26 suspendidos, etc.

Sobre este aspecto, en enero 2025⁴⁰, el Consejo Superior conoció el oficio 07-PLA-PP-2025 relativo a la propuesta de actualización del “*Alineamiento Metodológico del Proceso de Solicitud de Licencias con Goce de Salario para la Aplicación de los Principios de la Administración de Proyectos*”, empero, dicho instrumento fue devuelto para la corrección respectiva, al estimarse que no es de recibo lo indicado en el punto 3.1 que contiene la aprobación de iniciativa, específicamente en los incisos 3.1.4 y 3.1.5, según se detalla:

(...) En ese sentido y con el fin de contar con mayores elementos en la toma de decisiones de este Consejo Superior, deberán las oficinas o despachos judiciales una vez que cuenten con el visto bueno de las Direcciones Ejecutiva, Gestión Humana, Tecnología de la Información y Comunicaciones, y la certificación de contenido presupuestario, remitir la solicitud del requerimiento del permiso primeramente ante la Dirección de Planificación, misma que contendrá el detalle de la justificación de la solicitud de permiso con goce salarial y definición de indicadores, el cuál debe ser considerado de interés institucional y en casos muy calificados, a la luz de lo que establece el artículo 44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial; y de acuerdo con las prioridades institucionales, aplicando criterios restrictivos, circulares establecidas para estos fines. En ese sentido la citada Dirección como órgano técnico de este Poder Judicial, realizará el estudio pertinente valorando la necesidad del despacho y remitirá las recomendaciones pertinentes a conocimiento de este Consejo Superior. Aunado a lo anterior, el informe deberá de contener el estudio técnico de la Dirección de Gestión Humana, respecto a las previsiones necesarias del presupuesto que le es asignado a cada programa, así como la existencia de contenido presupuestario para hacerle frente a dicha necesidad.

En ese mismo orden de ideas, deberá la Dirección de Planificación de organizarse a lo interno, y definir la instancia o el recurso que asumirá las funciones con el fin de que los despachos judiciales remitan el formulario FMRO- DPLA - 0110 - 0113 - 1798 – 12. “Ficha de la Iniciativa”, y asuma la labor de consolidación, para posteriormente presentar el informe a este Consejo Superior, con su respectivo análisis técnico.

⁴⁰ Consejo Superior sesión 007 del 28/01/2025, artículo XXVII.

En actas de marzo y mayo 2025⁴¹, se extrae que la Dirección de Planificación elaborará un oficio por separado para ajustar el procedimiento conforme lo dispuesto por el Órgano Superior, en el cual incluiría la propuesta de estrategia para su atención, así como el análisis de la carga de trabajo que representaría esta nueva función, asignación que al cierre de las pruebas se mantiene pendiente de resolver.

Sumado a lo anterior, se denota la lentitud de la priorización y formalización necesaria para la maduración de los instrumentos de mayor nivel (Portafolio, Programas), lo cual limita la creación de un sistema de gestión integral, aunado a la falta de una coordinación interdisciplinaria formal y eficaz entre la Dirección de Planificación (instancia rectora) y la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DTIC), lo que genera la coexistencia de líneas normativas paralelas, que puede conducir a confusión en la aplicación metodológica y/o al desaprovechamiento de los avances logrados. La falta de agilidad en la adaptación normativa para responder a los cambios normativos de alto impacto, pese a las advertencias emitidas y la proximidad del inicio de su rigor, es otra causa de lo expuesto.

Finalmente, es preciso indicar que la falta de alineación y actualización del marco metodológico con la Ley 10441 y su reglamento, expone al Poder Judicial a riesgos legales y reputacionales por incumplimiento de una ley de la República que regula la inversión pública y que exige la estandarización de información y ciclos de vida de los proyectos, entre otros requisitos, en detrimento de la imagen institucional y en una percepción negativa por parte de la opinión pública. Desde la perspectiva operativa se propicia la ineficiencia en la gestión del portafolio, ante la indefinición de roles, responsabilidades y plazos definidos en la metodología alusiva, incidiendo en la operatividad de la UEPPI, generando incertidumbre en la ejecución de tareas necesarias para la gestión activa y oportuna de los proyectos registrados. Sin dejar de lado que, la falta de una metodología robusta para la gestión de programas y la inconsistencia en las directrices entre las instancias técnicas impiden una visión gerencial unificada, afectando la capacidad para tomar decisiones informadas sobre la asignación eficiente de recursos.

3.3 Conveniencia de fortalecer aspectos relacionados con el sistema de control interno en la gestión de proyectos estratégicos

Como parte del trabajo realizado, se desprende la utilización de diversos mecanismos de control interno asociados con la gestión del portafolio de proyectos⁴², centro de proyectos⁴³ y la carpeta o expediente⁴⁴, cuyo diligenciamiento es apoyado a través de los aplicativos “Microsoft Project”⁴⁵

⁴¹ Consejo Superior sesiones 023 del 20/03/2025, artículo XXXI y 038 del 06/05/2025, artículo XLII.

⁴² Conjunto de proyectos, programas y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos. (PMI, Estándar para la administración de portafolio. 2017), según lo define el Instituto de Administración de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés, Project Management Institute). A su vez, para el Manual de Usuario Project Online, elaborado para utilización institucional por el personal de la Unidad Estratégica del Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación, se entiende como portafolio de proyectos la lista de los proyectos que se encuentran incorporados con un cronograma y administrados mediante el Project online (versión web).

⁴³ Apartado en la aplicación Project Web que tiene en uso la Unidad Estratégica del Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación, para la información asociada con los proyectos incorporados y su seguimiento.

⁴⁴ Legajo individual por proyecto, en la cual se archiva la documentación específica de éste, es el repositorio de toda la información relacionada con el mismo, contando con los siguientes apartados: Estudio de Factibilidad; Plan de Gestión del Proyecto; Informe de Avance; Entregables; Minutas; Control de Cambios; Riesgos; Cierre del Proyecto.

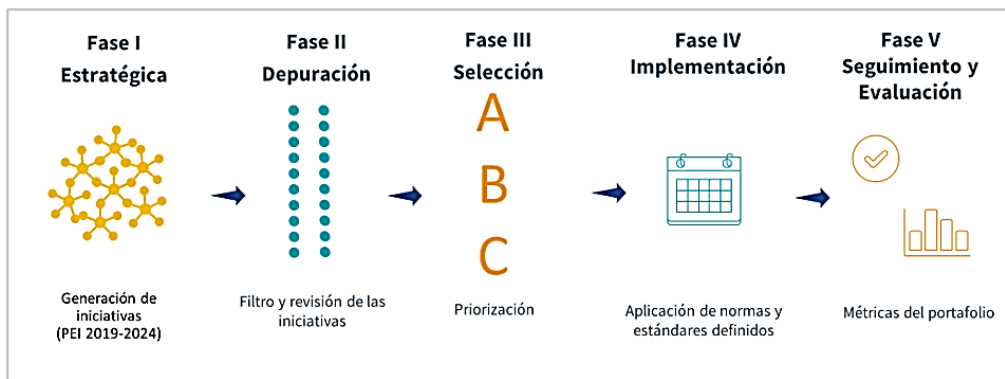
⁴⁵ El Project Online es una herramienta informática que permite centralizar la información relacionada a los proyectos institucionales, por consiguiente, es una forma de administrar todo lo referente al portafolio de proyectos institucional.

y “Microsoft SharePoint”, los cuales permiten centralizar la información relacionada con cada proyecto estratégico institucional y, al mismo tiempo, definir la hoja de ruta⁴⁶ necesaria para la administración de este proceso.

De este modo, previa coordinación, análisis de insumos y realimentación aportada por el recurso enlazado con la UEPPI, las pruebas de auditoría enmarcadas entre el 01 y 14 de octubre de 2025, involucraron la revisión selectiva de una muestra estadística no probabilística⁴⁷ de 22 carpetas de las ubicadas en dicho repositorio al 12 de setiembre de 2025, antes detalladas en **Anexo 4**, a partir de lo cual se determinó el estado, completitud, aprobación y actualización de la información registrada y demás documentación disponible en el legajo al momento del auditoraje, a saber: acta de constitución, estudio de factibilidad, plan de gestión, informes de avance, entregables, solicitudes de cambio, minutas, informe de cierre e informe de evaluación de beneficios.

Lo anterior, con observancia de lo definido en la Metodología Institucional para la Administración de Proyectos en el Poder Judicial y la Metodología Institucional para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos, en virtud del enlace existente entre las oficinas líderes de proyectos respecto a la presentación y completitud de la documentación, así como desde la perspectiva de la UEPPI en lo relativo con el cumplimiento de las fases definidas, según se muestra:

Figura 1. Modelo de administración del portafolio de proyectos estratégicos del Poder Judicial Junio 2024



Fuente: Consejo Superior sesión 069 del 09/08/2024, artículo XLIX.

Acto seguido, se analizó la revelación del estado y avance de los proyectos que la Dirección de

En esta aplicación es posible depositar datos importantes como informes, los formularios oficiales de cada iniciativa y los cronogramas, los cuales pueden ser actualizados o modificados desde el Project Online o desde el Project de escritorio.; tomado de Manual de Usuario Project Online, elaborado para utilización institucional por personal de la Unidad Estratégica del Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación.

⁴⁶ Se le denomina guía visual de alto nivel que muestra los objetivos, hitos, entregables y el cronograma general para alcanzar una meta propuesta con un proyecto, sirviendo como fuente de verdad para alinear a todas las partes interesadas y comunicar la estrategia y el progreso de manera clara y sencilla, el qué y cuándo de las acciones, en materia de gestión de proyectos bajo en PMBOOK se aborda en la sección de Gestión de la Comunicación y Gestión de las Partes Interesadas, dentro de lo que es el plan de comunicaciones y la gestión de expectativas.

⁴⁷ Empleándose técnicas de muestreo estadístico no probabilístico, bajo el método de selección denominado muestreo de conveniencia, consiste en seleccionar los elementos de la muestra entre los que están más disponibles o que resultan más convenientes para el investigador.

Planificación mediante informes de seguimiento remite al Consejo Superior, sobre este particular se consideró atributos como contenido, periodicidad de emisión, gestión de aspectos de mejora, entre otros que serán detallados en el apartado 3.3.2 del presente documento.

En sintonía, a continuación, se exponen las condiciones identificadas:

3.3.1. Estructura, documentación y respaldo de las acciones vinculadas

- Para acudir a la documentación de cada proyecto, vía SharePoint, inicialmente se dispone de una estructura de carpetas tituladas: “Expediente”, “Registro de personas interesadas”, “Controles de cambio”, “Minutas” y “Lecciones aprendidas”. No obstante, en la generalidad de casos analizados lo referido era respaldado en la primera de estas, las restantes se encontraban vacías.

Ahora bien, la nomenclatura de las carpetas que internamente conforman cada expediente en alguna medida se homologa con la empleada en el nombre de los distintos formularios que debe completar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, a saber: 1. Estudio de factibilidad; 2. Plan de gestión del proyecto; 3. Informes de avance; 4. Entregables; 5. Control de Cambios; 6. Minutas; 7. Riesgos; 8. Cierre; aunque no incluye la totalidad, motivando que el acta de constitución en ocasiones sea archivada en la carpeta 1 y en otras en la 2, y que el informe de evaluación de beneficios sea agregado a la carpeta 8 o en ocasiones se crea una nueva bajo numeración 9, entre otras.

Más allá de lo anterior, el diseño referido omite una clara orientación a la fase metodológica con la cual se enlaza cada documento mencionado, así como duplicidades innecesarias, limitando la simplificación requerida para una mejor comprensión del proceso en curso.

- Cada carpeta que integra el expediente puede poseer una o múltiples versiones de un mismo formulario y archivados en formato PDF o Word, al efecto denotándose la falta de uniformidad en el ingreso de la numeración y/o identificación de tales registros, presencia de versiones en borrador y subcarpetas, actualizaciones o modificaciones en los documentos en amplios lapsos posteriores al cierre de la fase o del proyecto, lo anterior generando confusión respecto al orden cronológico, integridad y estado de las acciones.
- Habiendo superado las fases enlazadas, un alto porcentaje de los formularios agregados, carecían de formalización o bien fue parcialmente lograda, esta situación se encontró de manera persistente en la totalidad de legajos analizados, pese a que gran parte de los proyectos se reportaban finalizados entre mayo 2022 y diciembre 2024, empero “*Pendientes de Evaluación de Beneficios*”. Conforme se detalla:

Cuadro 1. Resultado de la revisión de la muestra de legajos, evidencia de comunicaciones o decisiones, formalización de documentos.

Con corte entre el 01 y el 14 de octubre de 2025

Documentos y/o carpetas que conforman el expediente	Total, legajos	A*		B*		C*		D*	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Acta de constitución	22	11	50%	10	45%	1	5%	0	0%
Estudio de factibilidad	22	12	55%	8	36%	0	0%	2	9%

Documentos y/o carpetas que conforman el expediente	Total, legajos	A*		B*		C*		D*	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Plan de gestión	22	13	59%	7	32%	0	0%	2	9%
Informes de avance	22	9	41%	10	45%	2	9%	1	5%
Entregables	22	9	41%	9	41%	3	14%	1	5%
Solicitudes de cambio	22	8	36%	14	64%	0	0%	0	0%
Minutas	22	21	95%	1	5%	0	0%	0	0%
Informe de cierre	22	8	36%	3	14%	6	27%	5	23%
Informe de evaluación de beneficios	22	7	32%	1	5%	2	9%	12	55%
Global	22	10,9	49%	7	32%	1,6	7%	2,9	13%

*A: 0% de los documentos poseen firmas y/o comunicaciones de aprobación, B: Al menos 1 documento posee firmas y/o comunicaciones de aprobación, posee versiones en borrador. C: 100% poseen firmas y/o comunicaciones. D: No aplica por el estado en que se encuentra o no hay documentación asociada.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información obtenida del Centro de Proyectos para cada uno de los expedientes de la muestra sujeta a estudio. Ver **Anexo 4** para mayor detalle.

- Solicitudes de cambio aprobadas por el personal responsable, persona administradora y directora de proyecto, empero, se omitió⁴⁸ marcar si la resolución aludida obedece a la “*aceptación*”, “*rechazo*” o “*aceptación con condiciones*”, de acuerdo con lo que exige el diseño del formulario para esta actividad de control.
- El legajo carece de evidencia o registros resultantes de las acciones de seguimiento y evaluación propias de la instancia rectora que, de manera fehaciente permita precisar la oportunidad, periodicidad y uniformidad en la aplicación de los estándares y parámetros, el alcance o cobertura evaluada en cada corte, las medidas correctivas detectadas, así como el nombre de la persona profesional que realizó esta actividad. No precisándose la trazabilidad requerida que debe mediar en cada paso.
- En lo relativo a la muestra analizada, se denotó que el centro de proyectos presentaba información desactualizada⁴⁹ respecto al rol “*Administrador o Jefe del Proyecto*”, condición determinada ante la encuesta de percepción aplicada, desde la cual al menos dos personas aclararon que su rol no correspondía con lo indicado, aunque en alguna medida se encontraba enlazado a la oficina líder o como instancia técnica; este hecho igualmente fue evidenciado mediante justificaciones a través de correo electrónico.

Aunado, el centro referido presentaba datos incompletos referentes a: categoría (91%), obra (91%), priorización (59%), prioridad (55%) y costo (64%). El registro de estas variables resulta relevante en el marco de su contribución y transparencia en la toma de decisiones institucionales referentes a la asignación de recursos en función del aporte de cada proyecto al logro de objetivos estratégicos, tarea que de acuerdo con la metodología vigente le corresponde a la Dirección de Planificación.

⁴⁸ Condición determinada en los proyectos estratégicos revisados mediante muestreo: 0914-OCI-P02; 0117-DE-P21; 1167-OIJ-P06; 0110-PLA-P01; 0110-PLA-P07; 1167-OIJ-P02; 0134-DGH-P08; 1167-OIJ-P11; 0110-PLA-P12; 1167-OIJ-P23; 0656-CTS-P02; 0034-CIJ-P02.

⁴⁹ Evento identificado en los proyectos estratégicos revisados mediante muestreo: 0117-DE-P21; 0914-OCI-P02.

Lo anterior, motiva incertidumbre respecto el cumplimiento en los requerimientos establecidos de las fases enlazadas con la gestión del portafolio, las cuales permiten lo señalado en torno con las variables de cita relevantes para el seguimiento y rendición de cuentas, sus avances, modificaciones, entre otros supra mencionados.

3.3.2. Labor de seguimiento, evaluación y actualización del Centro de Proyectos a cargo de la UEPPI

Entre el marzo 2019 y junio 2025, la Dirección de Planificación emitió 20 informes de seguimiento, constando en actas de Consejo Superior el conocimiento y aprobación respectiva, siendo el producto 604-PLA-PP-PE-2025 el último presentado al efecto.

Mediante el auditoraje se analizó la periodicidad de la emisión de los insumos, estructura, contenidos, entre otras variables asociadas que se detallan en **Anexo 6**, denotándose:

- Ausencia de una estructura estandarizada, uniforme o delimitada, dada la carencia de formularios que, en la metodología institucional enlazada direccionen lo pertinente. Lo aludido, ha propiciado la incorporación de contenidos no procedentes para este tipo de documentos, como procedimientos, desglose de las revisiones efectuadas como parte de las labores operativas y permisos con goce de salario.
- Hasta septiembre de 2023 lo alusivo a las recomendaciones derivadas de tales informes, se incorporaba dos apartados, el primero para revelar el resultado del seguimiento de disposiciones previas y el segundo para generar nuevas acciones correctivas; posteriormente se optó por separar el seguimiento respectivo, empero ha propiciado una multiplicidad de insumos comunicados al Órgano Superior con diversidad de recomendaciones, dificultando el análisis respectivo.

De esta forma, tanto *los informes de seguimiento al portafolio* como aquellos de *seguimiento de recomendaciones* generaban nuevas asignaciones sobre aspectos pendientes de gestionar por las oficinas líderes, aunado a la amplitud de contenidos incorporados sobre adiciones o ajustes a lineamientos, seguimiento de labores operativas, análisis de las solicitudes de permisos con goce de salario, iniciativas de proyectos, comportamiento del portafolio, detalles de proyectos específicos, proyectos en fase de cierre; determinación de priorización, así como se concluye y recomienda sobre todo lo tratado en los apartados del informe u otros documentos previos.

- La situación anterior, motiva también la existencia de productos cuyo contenido en promedio asciende a 106 páginas y alcanzando hasta un volumen máximo de hasta 240 y 308 folios. Volviendo burocrático y complejo el proceso de revisión y aprobación de lo planteado para la toma de decisiones, refiriéndose para conocimiento y aprobación, múltiples temas, sin estar estrechamente alineado con las fases definidas en la metodología, o bien con los requisitos establecidos.
- Se detecta, además, la dependencia de controles paralelos como complemento a la labor a cargo del personal de la UEPPI, utilizados para efectuar informes a los órganos superiores, duplicando algunos registros y respaldos, siendo de acceso absoluto del personal de la unidad

y encontrándose mayormente actualizada respecto a lo consignado en el centro de proyectos. Conforme se denotó, de tales instrumentos la instancia rectora extrae diversos insumos que se utiliza para informar al Órgano Superior variables relativas a los costos, categoría, obra entre otras variables de relevancia acerca de la composición del portafolio, así identificado de la revisión del informe 604-PLA-PP-PE-2025 emitido en el mes de junio y el estado del centro de proyectos al 12 de setiembre de 2025.

Es preciso reiterar que, como parte de las tareas inmersas en la Metodología de Administración de Proyectos bajo encomienda del personal de la UEPI se destaca el registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial.

3.3.3. Opinión de las personas líderes y administradoras de proyectos estratégicos

Adicionalmente, la encuesta aplicada reveló una calificación positiva respecto a los distintos tópicos consultados, según se aprecia:

Cuadro 2. Resultados de la encuesta relativa a la Administración de Proyectos Estratégicos en el Poder Judicial, conformidad de las personas líderes y administradoras de proyectos sobre enunciados específicos.

Aplicada del 31 de octubre al 07 de noviembre de 2025

Enunciado	Calificación de la conformidad				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Capacidad y conocimiento técnico básico	18	16	3	1	0
2. Capacitación institucional recibida	11	17	2	8	0
3. Apoyo, asesoría y/o acompañamiento brindado por la Dirección de Planificación	17	14	3	3	1
4. Metodología Institucional para la Administración de Proyectos en el Poder Judicial	10	19	6	2	1
5. Sitio del proyecto: SharePoint - Microsoft Project	16	14	4	4	0
6. Documentos metodológicos requeridos (Formularios, plantillas o machotes)	10	16	7	5	0
7. Seguimiento, evaluación y recomendaciones generadas por la Dirección de Planificación	11	17	6	2	2
8. Desempeño de las partes que intervienen en el proceso de gestión y administración de proyectos	13	17	7	1	0

Fuente: Elaboración propia para los fines del presente auditoraje.

Empero, complemento de lo anterior sobre cada tópico revelaron distintas situaciones que estiman necesarias de fortalecer en torno al sistema de control interno imperante, así como a la eficiencia de lo encomendado, de esta manera aquellas relativas con los numerales del 1, 2, 4 y 6, han sido previamente abordadas como parte de los resultados 3.1 y 3.2.

De este modo, seguidamente se aporta una síntesis de la realimentación alusiva a los elementos restantes, que son referenciados como oportunidades de mejora sobre la forma como se atienden los siguientes tópicos:

- **Apoyo, asesoría y/o acompañamiento brindado por la Dirección de Planificación**
 - El acompañamiento se da, aunque con respuestas muy lentas bajo la justificante de una alta carga de trabajo, por lo que los errores u omisiones se identifican mucho tiempo después.
 - Este apoyo se limita a la actualización de documentos de etapas previas, hasta 9 meses después de terminado el proyecto.
 - En cuanto al proyecto como tal, básicamente es el seguimiento a través del Project y el Sistema Plurianual.
 - No se ha recibido lo suficiente considerando la cantidad de proyectos que debe apoyar el Subproceso.
 - Se estima que debe existir más uniformidad de criterios, que las revisiones o apoyo sean brindadas de manera más expedita, ya que muchas veces solicitan cambios que podrían resultar innecesarios.
 - Si bien es cierto, siempre hubo anuencia para dar acompañamiento y para extender plazos, también se presentaba el tema de la complejidad innecesaria de la metodología adaptada al Poder Judicial y su aplicación en áreas científicas institucionales distintas a lo jurisdiccional.
 - Considera que se enfocan más a completar formularios que por dar una orientación en la metodología de administración de proyectos del PJ.

- **Sitio del proyecto: SharePoint - Microsoft Project**
 - Desconocimiento, falta de acceso y/o uso de estas aplicaciones y/o repositorios.
 - Posee un estándar de carpetas que no son utilizadas, sino que se incorpora todo en el expediente.
 - No es tan fácil de usar, tienen muchas pestañas que no se usan (depende del rol) o que se puede agregar, que no es donde corresponde, llenar los costos es confuso.
 - Falta mucha capacitación respecto al uso de este sitio.

- **Seguimiento, evaluación y recomendaciones generadas por la Dirección de Planificación**
 - En ocasiones se percibió que el seguimiento era lento y tardío, no obstante, es algo que se ha normalizado al interno de la Institución, donde los plazos de Ley solo se han vuelto una expectativa y no una regla de cumplimiento obligatorio.
 - Por año se informan las fechas y cantidades de informes de avance, empero ante modificaciones que se establecen administrativamente no atribuibles al proyecto, como líder se solicita el cambio generando desajustes en el cronograma.
 - Generación de recomendaciones a destiempo respecto documentos o informes que ya estaban aprobados años previos.
 - Los constantes cambios de personas orientadoras, de la metodología o procedimientos para el desarrollo de esta labor, así como el llenado de las plantillas, inconsistencias en la incorporación de datos en los sistemas, propician reprocesos, aumentando la carga laboral.
 - Se remiten oficios a destiempo directamente al ente superior, sin revisarse o entender la posición del líder del proyecto, entendiendo la administración de proyectos como una lista

- de chequeo por cumplir. O bien, plazos muy cortos para responder a las dudas o situaciones que se presenten, dado el recargo que representa esta tarea.
- En ciertos casos, se afirmó desconocer el seguimiento realizado.
 - **Desempeño de las partes que intervienen en el proceso de gestión y administración de proyectos**
 - Por limitaciones presupuestarias no se ha podido brindar los recursos para proyectos de manera continua, generando grandes dificultades en el desempeño de las partes.
 - No existe una cultura de administración real de proyectos en los puestos de jerarquía a nivel departamental o de dirección por lo cual la aplicación de este tipo de metodologías y el tiempo requerido para realizarlas correctamente se ve más como un problema, lo que, aunado a la falta de tiempo asignado y función de recargo, complica el desarrollo correcto y seguimiento de los proyectos.

Seguidamente, se citan los criterios que se utilizan como base para la determinación de las condiciones previamente referidas, los cuales se amplían en **Anexo 3**:

- **Metodología Institucional para la Administración de Proyectos en el Poder Judicial | 3. Roles y Responsabilidades de los entes participantes en la gestión de proyectos | 3.3. Dirección de Planificación** rector del proceso de administración de proyectos en el Poder Judicial. Dentro de la Dirección de Planificación, se ubican las respectivas unidades que intervienen en las diferentes fases del modelo de administración de proyectos, a continuación, se mencionan sus roles y responsabilidades. | **3.3.1 Subproceso de Planificación Estratégica** implementación del Modelo de Gestión Estratégica Judicial. b. Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE). | **3.3.2 Unidad Estratégica del Portafolio de Proyectos Institucional.** a. Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto; b. Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto con base en el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento.; c. Registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial.; d. Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al Ente Superior. e. Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado. | **3.3.3. Unidad de Evaluación Estratégica** Velar por el seguimiento mensual de los proyectos, que se encuentren debidamente actualizados desde la plataforma de Microsoft Project On-Line. | **3.6. Oficina líder de proyecto.** Corresponde al despacho judicial, programa, dirección, oficina o unidad departamental encargado de planificar, ejecutar, controlar y operar el proyecto. Entre sus responsabilidades se encuentran. | **3.6.1. Persona coordinadora o líder técnico del proyecto.** Es responsable de la actualización de la documentación relacionada al proyecto en el Sitio del Proyecto, así como en el MS-Project y las plataformas definidas. | **4. Metodología de Administración de Proyectos.** La metodología para la administración de proyectos se encuentra integrada por cuatro fases. Cada uno de los resultados de las fases deberá ser documentado a través de la utilización de plantillas y la elaboración de informes.
- **Metodología Institucional para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos Alineado al Modelo de Gestión Estratégica, versión 2 | Apartados 1.2 Objetivos de la administración del portafolio de proyectos.** Incluyendo los siguientes

objetivos: a. Apoyar en la orientación de las decisiones de inversión o formulación presupuestaria de la institución. | c. Brindar transparencia en la toma de decisiones. | d. Priorizar la asignación de recursos físicos y humanos (equipos de proyecto, presupuesto, entre otros.) | h. Mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad, la sostenibilidad y la imparcialidad. | i. Equilibrar el valor del portafolio contra los riesgos generales. **3. Descripción de la metodología De Administración Del Portafolio.** El proceso de conformación y administración de un portafolio de proyectos se compone de diferentes fases, las cuales poseen entradas y salidas de productos concretos. | **3.2 Fase 2: Depuración.** Busca identificar los proyectos potenciales, por esta razón se define la forma en que se deben filtrar las iniciativas, con el fin de asegurar que la gestión se realice aplicando el método que genere mayor valor público y beneficios institucionales, sea mediante planes anuales operativos o la aplicación de metodología de administración de proyectos. | **3.3 Fase 3: Selección.** determina aquellos componentes del portafolio que ofrecen el beneficio más alto y asignarles una prioridad mayor, y en el caso de aquellos que poseen un nivel más bajo se les debe asignar una prioridad menor o en su defecto eliminarlos por completo del portafolio de proyectos estratégicos, además describe el procedimiento a seguir durante la fase de selección, con especial énfasis en los puntos **1, 13, 14 y 15** | **3.4 Fase 4: Implementación.** contempla la ejecución de los proyectos, para lo cual las oficinas líderes de los proyectos deben ajustarse a lo definido dentro de la metodología de administración de proyectos. Asimismo, se define el proceso a seguir en el caso de que se presenten cambios en la estrategia organizacional que afectan las prioridades definidas en la fase de selección, aludiendo los numerales del 1 al 7 que definen lo pertinente a cada instrumento y las revisiones respectivas. | **3.5 Fase 5: Seguimiento y Evaluación** respecto el monitoreo y control que se debe ejecutar, entregando el rendimiento y los beneficios, acorde a lo formulado y temas de definición de controles para el seguimiento de los indicadores de desempeño de los proyectos, considerando además las referencias 1 del 10.

- **Ley General de Control Interno | Art. 8. Concepto de sistema de control interno.** Refiere garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones, así como cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. | **Art. 10. Responsabilidad por el Sistema de Control Interno.** Implica establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno y realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento | **Art. 12. Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno.** Incluye tomar de inmediato las medidas correctivas ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades | **Art. 15. Actividades de control.** Dispone el deber de documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones. | **Art. 16. Sistemas de información.** Una gestión documental institucional considerando diversos elementos y prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados respecto lo citado | **Art. 17. Seguimiento del sistema de control interno.** Realizar continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas.
- **Normas de Control Interno para el Sector Público | 4.1 Actividades de control.** La gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante,

posterior o una conjunción de ellas. | **4.2 Requisitos de las actividades de control.** Instituye atributos como la integración a la gestión, la respuesta a riesgos, contribución al logro de los objetivos con un costo razonable, viabilidad, documentación y divulgación. | **4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información.** Deber diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad. | **4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones.** Actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes. Adiciona, supervisión constante, gestión de proyectos. | **4.5.2 Gestión de proyectos.** Sobre establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos, contemplando: a. La identificación b. La designación de un responsable con competencias idóneas c. La planificación, supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento. e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros | **5.4 Gestión documental.** Sobre control, almacenamiento y recuperación de la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales. **5.6 Calidad de la información.** Vinculado con las tareas de recopilar, procesar y generar información según las necesidades, en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. En consideración de sus atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad. | **5.7 Calidad de la comunicación.** Asegurar razonablemente la comunicación de la información entre las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades, basados en un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo. Incluyendo lo relativo a los canales y medios, destinatarios, oportunidad y seguridad.

Como parte importante de las acciones que se desarrollan a nivel de gestores en estas temáticas, debe tenerse presente, que el **Modelo de las Tres Líneas del Instituto de Auditores Internos (IIA)** ayuda a las organizaciones a identificar las estructuras y los procesos que mejor facilitan el logro de los objetivos y promuevan un gobierno sólido y gestión de riesgo. En sintonía, mediante **criterio DFOE-IAF-0026 (oficio 12529) del 24 de agosto de 2021**, la Contraloría General de la República refirió a los tres niveles de aseguramiento, diferentes entre sí, pero complementarios para que el Sistema de Control Interno (SCI) sea efectivo:

- *La primera línea de defensa se refiere a las gerencias operativas que son las propietarias de los riesgos y los gestionan, son responsables de **mantener un control efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional.***
- *La segunda línea de defensa ayuda a la gestión y cumplimiento de los controles de primera línea, mediante el **aseguramiento de que los controles están diseñados, implementados y operando según lo previsto y, como corresponden a funciones gerenciales pueden intervenir directamente en la modificación y desarrollo del sistema de control interno y riesgos.***
- *La tercera línea de defensa, que corresponde a la auditoría interna, se caracteriza por brindar un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización, el cual no puede ser aportado por la segunda línea,*

por sus características operativas. El resaltado no es del original

De acuerdo con lo analizado, las condiciones están asociadas con las siguientes causas:

- Hay aspectos que de acuerdo con las personas entrevistadas vuelve rígido el proceso, según se referenció con anterioridad, catalogándolo como burocrático, engorroso y propicia la reiteración de pasos, así como resistencia en su aplicación, necesidad de tiempo para completar los formularios, asimismo, se estima que se atienden elementos por el simple cumplimiento dejando de lado aspectos de relevancia, condiciones que fueron observadas en la revisión efectuada.
- Puede suscitarse rotación entre los responsables de liderar los proyectos o falta de continuidad, para brindar la sostenibilidad requerida.
- A lo anterior, se suman los eventos citados en apartado 3.1 y 3.2, relativos con capacidades del talento humano responsable y metodología, que requiere mayor madurez y mejoras por atender y la relevancia de contar con la actualización necesaria.
- Errores involuntarios u omisiones respecto los insumos y trazabilidad que debe mostrar cada proyecto.
- La posibilidad de modificaciones en el sitio SharePoint - Microsoft Project Web, estructura de carpetas transformables, restan confianza a documentos que pese a contar con algunas firmas, al tenerse versiones de la misma naturaleza, firmados e incompletos, pueden afectar la seguridad a la información y necesidad de recurrir a confirmaciones adicionales o controles complementarios.
- Importante agregar, que en cuanto al recurso informático se están valorando nuevas opciones que permitan mejorar la gestión con proyectos y controles presupuestarios, iniciativas que institucionalmente por limitaciones presupuestarias no han avanzado conforme se presenta la necesidad de ajuste. En este sentido, personal de la UEPPI en sesión del 31 de octubre de 2025, señaló que el Centro de Proyectos es un "híbrido" o "repositorio" que mitiga la falta de un sistema tecnológico real, ante lo cual se ha presentado la necesidad de dichos cambios pensando en un diseño interno, que logre integrarse con el sistema o módulo de proyección plurianual ya finalizado.

Al efecto, se refirió que dicha iniciativa se consideró como parte de la modificación del alcance del proyecto 0110-PLA-P14 - Modelo de Gestión de Presupuestos Plurianuales para entre otras cosas integrar las funcionalidades del MS Project Online en el Sistema de Proyección Plurianual, empero la encomienda finalizó sin alcanzar tales objetivos motivado por la falta de prórroga de los permisos con goce de salario para proyectos estratégicos y operativos para el segundo semestre de 2024⁵⁰.

- Falta de cumplimiento de las actualizaciones mensuales y la adecuada indicación de versiones finales, igualmente lentifican el proceso de revisión, validación de avances y

⁵⁰ Consejo Superior sesiones 054 del 29/06/2023, artículo XLVIII y 084 del 19/09/2024, artículo XLVII.

resultados (propiciando reprocesos que encarecen la gestión), función atribuible a figuras concretas delimitadas por la normativa tales como la persona coordinadora o líder técnico del proyecto, siendo responsables de la actualización de la documentación en el sitio hoy denominado SharePoint - Microsoft Project.

- Inadecuada gestión del monitoreo y comunicaciones de deficiencias o debilidades por parte del órgano rector en su rol y del cumplimiento de funciones de los diversos actores definidos por la metodología, limitando la oportuna atención de mejoras. Parte de la función de la Dirección de Planificación (UEPPI), se fundamenta en su gestión operativa previa y monitoreo constante al Portafolio, mediante la emisión de recomendaciones en informes de seguimiento a oficinas líderes.

Al respecto, personal de la Unidad Estratégica del Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación señaló mediante entrevista del 31 de octubre de 2025 que no ejecutan ninguna acción adicional más que informar los atrasos o incumplimientos detectados ante el Consejo Superior, mediante la inclusión en informes de seguimiento en cada corte de revisión y de emisión, con las recomendaciones y posterior seguimiento, confirmando que en algunas ocasiones son casos reiterados, sin que trascienda a otros niveles en virtud de la recurrencia señalada.

- Conforme se desprende del examen, los productos de seguimiento al portafolio han sido rendidos desde 2019, siendo este lapso incluso previo a la vigencia de la Metodología Institucional para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos, en 2023, evidenciándose prácticas heredadas al momento de consolidar los insumos. Esto ha propiciado la concentración de temas remitidos al órgano colegiado y las recomendaciones vertidas para atender las debilidades y acciones de mejora asociadas a la estrategia institucional.

Lo anterior, resta capacidad del Órgano Decisor para concentrarse o enfocarse en los apartados de mayor relevancia, al denotarse la orientación del producto hacia un enfoque en cumplimiento y no en la gestión de objetivos y riesgos de mayor trascendencia. En diversos criterios emitidos, se hizo analogía a resultados tipo lista de chequeo y no como mecanismo para atender con oportunidad lo planteado.

- Finalmente, el talento humano encargado de la puesta en aplicación de controles, cambios o modificaciones que surgen en el camino, ve limitado su tiempo para gestionar la metodología adecuadamente, al no darse todavía un equilibrio con sus labores ordinarias y considerarse como un recargo, en los casos en los cuales no operan permisos con goce de salario para atender el proyecto de forma exclusiva, según el enfoque o complejidad que así lo amerite.

Lo detectado propicia o incrementa la posibilidad de exposición a diversos riesgos de naturaleza operativa asociados al cumplimiento de lo institucionalmente definido en relación con los tópicos evaluados, aparejando la posible materialización de costos adicionales por la inadecuada gestión en general de los proyectos, debido a factores que inciden en la confiabilidad, oportunidad, calidad, resguardo de la información y efectiva gestión documental; así como en el aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles y su consecuente afectación en los niveles de eficiencia requeridos, entre otros enlazados con el monitoreo, la rendición de cuentas,

transparencia y el cumplimiento de la normativa legal y técnica. Asimismo, se propicia un debilitamiento del sistema de control interno detallado en párrafos anteriores, ante las mejoras que son necesarias de ejecutar.

Sumado al riesgo reputacional ante la posibilidad de incumplimiento de objetivos planteados y, por ende, la afectación de los servicios que se brindan a la persona usuaria, así como factores a nivel legal de incurrir en responsabilidad administrativa, civil o penal.

Finalmente, producto del análisis de la etapa de seguimiento de proyectos y del estado del portafolio, la práctica instaurada respecto a la consolidación de múltiples tópicos en un solo documento y con un número cuantioso de folios, suma complejidad a la hora de tomar decisiones, limitando o bien extralimitando el tiempo para tratar lo enunciado, lo cual puede derivar en riesgos operativos, al no destinarse esfuerzos precisamente a los puntos de mayor trascendencia o con una lentitud que atenta contra la eficiencia del proceso.

4. CONCLUSIONES

El auditoraje permitió determinar factores que inciden en el proceso de administración del portafolio institucional de proyectos estratégicos a cargo de la Dirección de Planificación, los cuales repercuten en la eficiencia y eficacia requerida, así como en la adecuada alineación con la normativa legal, técnica y las sanas prácticas que privan en estos procesos.

Lo aludido, al identificarse condiciones necesarias de mejora relativas con la definición formal de perfiles competenciales para el personal adscrito a la UEPPI, de un programa de capacitación acorde a las necesidades de este equipo de trabajo, así como para el resto de las personas e instancias que intervienen en la ejecución de los distintos proyectos estratégicos institucionales. Sumado al necesario fortalecimiento del diseño e implementación del marco metodológico institucional que contribuya a acrecentar el nivel madurez, integralidad y correlación con las exigencias del Sistema Nacional de Inversión Pública, al denotarse una concentración en cuanto a la formalización de instrumentos, requisitos y demás atributos atinentes con la administración de proyectos, y en menor incidencia y/o rezago en aquellos de nivel superior, portafolio y programas.

Aunado, la necesidad de atención de mejoras en la gestión operativa y documental de lo contenido en los repositorios que respaldan las actividades del portafolio y de la exigencia en el cumplimiento del marco metodológico dispuesto, su trazabilidad y demás elementos atendidos en este informe, así como en el ejercicio del control y el diseño de herramientas que fortalezcan el ambiente relativo con este proceso.

Así las cosas, la mejora continua necesaria en todo proceso y actividad institucional amerita propiciar el impulso de las acciones necesarias para acrecentar los estándares de calidad y eficiencia en la gestión de la cartera bajo encomienda de la citada Dirección.

5. RECOMENDACIONES

Para atender los aspectos señalados se recomienda:

A las personas integrantes del Consejo Superior

- 5.1. Girar instrucciones a la Secretaría General de la Corte para la emisión de un recordatorio al personal involucrado en la gestión de proyectos estratégicos, respecto al cumplimiento de las funciones que exigen los roles desempeñados como parte de esta labor, definidos en la metodología respectiva, con la finalidad de asegurar de manera razonable la completitud, calidad y oportunidad de la información consignada como base para la trazabilidad y toma de decisiones. **Resultado 3.3.**

Plazo de implementación: 1 mes.

A la Jefatura de la Dirección de Gestión Humana

- 5.2. Presentar un informe técnico relativo al perfil competencial del personal judicial adscrito a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (UEPPI), con el fin de definir la idoneidad del recurso humano requerido para la atención de estas funciones, ante escenarios de rotación, ausentismo y demás eventos de riesgo asociados. **Resultado 3.1.**

Plazo de implementación: 8 meses.

- 5.3. Rendir un informe técnico sobre el perfil competencial de *“Profesional en proyectos”* aprobado por Corte Plena, en noviembre 2015, en aras de alinear el propósito de su creación, responsabilidades y demás requisitos enlazados con las necesidades institucionales actuales para esa materia, con observancia de los principios de efectividad, eficiencia y continuidad en el uso de recursos públicos. **Resultado 3.1.**

Plazo de implementación: 8 meses.

- 5.4. Formalizar el perfil competencial aplicable para el rol de persona líder de proyecto en el cual se establezcan las características, competencias y demás requisitos enlazados, con el objetivo de orientar a quienes temporalmente asignan, ejecutan y supervisan esa labor. **Resultado 3.1.**

Plazo de implementación: 8 meses.

A la Jefatura de la Dirección de Planificación

- 5.5. Presentar al Consejo Superior un plan formal relativo con las necesidades de capacitación externa e interna requeridas como parte del proceso de maduración y/o perfeccionamiento de la administración de proyectos, programas y portafolio estratégico del Poder Judicial (considerando las distintas partes que intervienen, incluida la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (UEPPI); con el propósito de asegurar el desarrollo de las capacidades para el eficiente cumplimiento de metas estratégicas institucionales para

la modernización y mejora de la prestación del servicio de justicia, en alineación con la normativa legal y técnica vinculante. **Resultado 3.1.**

Plazo de implementación: 6 meses.

- 5.6. Presentar ante Corte Plena un plan formal orientado hacia el perfeccionamiento del marco metodológico institucional enlazado con la Administración de Proyectos Estratégicos que defina la ruta a seguir para acrecentar el nivel de madurez para esta materia; en procura de la eficiencia y eficacia requerida, así como del cumplimiento de la normativa vinculante como parte del Sistema Nacional de Inversión Pública. **Resultado 3.2.**

Plazo de implementación: 6 meses.

- 5.7. Realizar un abordaje sobre el proceso de Administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos que involucre las capacidades para atender con la eficacia requerida las distintas tareas bajo su encomienda, respecto el orden de las carpetas, la documentación incluida, consignación de lo acordado, las firmas respectivas, entre otros descritos en el informe, con el objetivo de mejorar la gestión operativa y documental que responde al cumplimiento normativo, de los instrumentos de control, la rendición de cuentas, entre otros descritos en este informe. **Resultado 3.3.**

Plazo de implementación: 12 meses.

- 5.8. Incorporar en la rendición de informes de seguimiento, los cambios efectuados al modelo establecido en la establecido en la Metodología de Administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos, conforme lo definan los órganos superiores y la dinámica del Poder Judicial, para lograr una rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en enfoque de valor y resultados de alto impacto y en función del máximo aprovechamiento de los recursos públicos. **Resultado 3.3.**

Plazo de implementación: 9 meses.

- 5.9. Diseñar los mecanismos de control, que evidencien como segunda línea y rectoría en el tema, que las oficinas responsables mantienen actualizados los datos, variables y demás requeridos como parte del Centro de Proyectos, enlazado al Portafolio de Proyectos Estratégicos del Poder Judicial. Lo anterior, a fin de asegurar la confiabilidad, oportunidad, calidad de la información, en procura de su contribución a la toma de decisiones relativas al aprovechamiento de los recursos institucionales y niveles de eficiencia requeridos. **Resultado 3.3.**

Plazo de implementación: 9 meses.

6. OTRAS OBSERVACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN







Cabe destacar que durante la conferencia final efectuada el 27 de enero de 2026, personas representantes de la Dirección de Planificación facilitaron copia del oficio 52-PLA-PP-2026 del 21 de enero de 2026, dirigido a la Secretaría General de la Corte y suscrito de manera conjunta con

la Dirección Ejecutiva, la Dirección de Gestión Humana, la Dirección Jurídica y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, en lo relacionado con el Decreto 45163-PLAN-H denominado “*Reglamento para la Implementación de la Ley N°10441 y el Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública*”.

Como parte de lo citado, se incluye un resumen ejecutivo, antecedentes enlazados, un apartado con observaciones a los artículos 2, 4, 7, 8, 16, 20, 26, 29, 35, 39, 40 y 42 del reglamento aludido, resultado de la reunión con MIDEPLAN, la propuesta de implementación para dar cumplimiento, riesgos asociados con la implementación, observaciones de la Dirección Ejecutiva y de la DTIC, elementos conclusivos, recomendaciones y anexos.

Sobre el particular, es preciso acotar igualmente lo referido por esta Auditoría durante la sesión celebrada, en el sentido de que para la ejecución del presente auditoraje se analizaron los antecedentes suscitados sobre esta temática, los cuales se adicionan en **Anexo 1**, es lo que prevalece en actas, lo acordado y lo aprobado, así como de la realimentación oportunamente generada por la Dirección de Planificación al efecto, en tanto, el oficio aportado en esta ocasión tiene fecha posterior al corte de la presente evaluación e incluso a la emisión del informe en borrador notificado a esa dependencia, por consiguiente, se constituye fuera del alcance establecido, por ende, solo se cita como referencia.

7. ANEXOS

<p>Anexo 1. Disposiciones jerárquicas relevantes sobre la administración de proyectos en el Poder Judicial, línea de tiempo entre 2007 y 2025. Resultado 3.1.</p>	 Anexo. Disposiciones jerárq
<p>Anexo 2. Detalle de capacitación impartida por la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, entre 2019 y 2025. Al 05 de diciembre de 2025. Resultado 3.1.</p>	 Anexo. Detalle de capacitación impart
<p>Anexo 3. Desglose de criterios incluidos en los resultados del presente informe. Resultado 3.1.</p>	 Anexo. Desglose de criterios incluidos e
<p>Anexo 4. Composición del Centro de Proyectos del Poder Judicial, según Estado, Centro de Responsabilidad, Categoría de Proyecto y Duración. Al 12 de setiembre de 2025. Resultado 3.2.</p>	 Anexo. Composición del Ce
<p>Anexo 5. Evolución y estado del marco metodológico en administración de proyectos y portafolio en el Poder Judicial, por medio de la Dirección de Planificación. Al 05 de diciembre de 2025. Resultado 3.2.</p>	 Anexo. Evolución metodológica instit
<p>Anexo 6. Resultado de la revisión de informes de seguimiento al estado del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos del Poder Judicial, emitidos por la Dirección de Planificación entre mayo 2019 y junio 2025. Resultado 3.3.</p>	 Anexo. Resultado de la revisión de informe