

INFORME N° DFOE-CAP-IF-00013-2021

16 de julio, 2021

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA JUNTA
DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR**

2021

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	5
Origen de la auditoría.....	5
Objetivo.....	5
Alcance.....	5
Criterios de Auditoría.....	6
Metodología aplicada.....	7
Generalidades acerca de la capacidad de gestión financiera de JUDESUR.....	7
Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría.....	8
Siglas.....	8
2. Resultados	8
Estrategia y Estructura.....	8
Debilidades de estrategia y estructura que limitan la capacidad de gestión financiera.....	9
Liderazgo y Cultura.....	11
Debilidades relacionadas con el liderazgo y la cultura que limitan la capacidad de gestión financiera.....	12
Procesos e Información.....	13
Debilidades en los procesos e información que limitan la capacidad de gestión financiera.....	14
Competencias y Equipos.....	16
Debilidades en la determinación de las competencias y equipos que limitan la capacidad de gestión financiera.....	17
3. Conclusiones	17
4. Disposiciones	18
A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR.....	18
AL LICENCIADO SALVADOR ZELEDÓN VILLALOBOS EN SU CALIDAD DE DIRECTOR EJECUTIVO A.I. O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.....	18

Resumen Ejecutivo

¿Qué examinamos?

La auditoría tuvo como objetivo determinar si la capacidad de gestión financiera de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur cumple con el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, en procura de promover mejoras en su desempeño y generar valor público. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2019 y el 31 de mayo de 2021.

¿Por qué es importante?

El fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera pública pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos de las instituciones públicas, en procura de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces. Así como, la generación de información financiera fiable y oportuna, la cual es fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Lo anterior, resulta relevante en la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur considerando que en el periodo 2018-2020 ha gestionado un promedio anual de ₡7.147,9 millones, para el cumplimiento de su propósito de promover el desarrollo de los cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus, mediante el otorgamiento de recursos bajo la modalidad de becas y préstamos; así como, el financiamiento reembolsable y no reembolsable de proyectos productivos, con recursos provenientes principalmente de la concesión de locales comerciales del Depósito Libre Comercial de Golfito.

¿Qué encontramos?

Se determinó que la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur realiza algunas acciones para promover su capacidad de gestión financiera; sin embargo, existen limitaciones significativas relacionadas con las dimensiones de estrategia y estructura, liderazgo y cultura, procesos e información; y, competencias y equipos; las cuales inciden en el desempeño de las funciones vinculadas a la gestión financiera, la prestación eficiente del servicio y consecuentemente en la generación de valor público.

*Respecto a **estrategia y estructura** se determinó que no existe una articulación entre la planificación operativa y la financiera, lo que limita a su vez el vínculo requerido con la estrategia institucional. Lo anterior, debido a que la institución incluye en sus presupuestos asignaciones que carecen de vinculación con las atribuciones que le fueron encomendadas. Además, no se han actualizado las funciones asociadas con la gestión financiera conforme a las reestructuraciones realizadas en los años 2018 y 2020.*

Asimismo, pese a que se han identificado brechas entre los ingresos y egresos proyectados y los Estados Financieros reflejan pérdidas desde el año 2019 al 31 de marzo 2021; no se han establecido acciones para fortalecer la gestión de la sostenibilidad financiera, la cual comprende la capacidad para identificar, analizar, evaluar y administrar los recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo, en procura de atender sus compromisos actuales y futuros para asegurar la continuidad de los servicios públicos.

Por su parte, si bien se identifican riesgos vinculados con la gestión financiera, no se definen medidas para administrar las amenazas detectadas y se omite la valoración de riesgos vinculados a los procesos de liquidez, la gestión presupuestaria y contabilidad. Tampoco se han implementado acciones de monitoreo del entorno económico y financiero institucional ni del estado de las disposiciones y recomendaciones emitidas por instancias fiscalizadoras, que permitan evaluar posibles afectaciones en su gestión financiera y asegurar la mejora continua.

Además, se carece de procedimientos que definan la orientación, revisión y supervisión de la estrategia financiera por parte de la alta dirección.

En relación, con el **liderazgo y la cultura organizacional**, el marco ético institucional contempla acciones que no son ejecutadas, y los valores, misión y visión que consigna, difieren respecto a otras fuentes de información institucional. No se han definido indicadores para medir la gestión de la cultura ética; y no se ejecutan actividades de sensibilización y capacitación en esta materia, dirigidas al personal responsable de la gestión financiera. Asimismo, se requieren esfuerzos para definir e implementar acciones para promover e interiorizar la cultura basada en el control interno, la gestión de riesgos y el enfoque para resultados.

En cuanto a **procesos e información**, la institución ha definido lineamientos para la gestión de ingresos, excepto para los provenientes del alquiler de locales comerciales; además, no se han definido e implementado acciones para evaluar la efectividad de los mecanismos establecidos para esa gestión, lo cual limita la identificación de debilidades y consecuentemente la ejecución de acciones para fortalecer y mejorar la generación y recaudación de los ingresos de la institución.

No se han definido acciones de priorización y asignación del gasto para satisfacer las necesidades de la población objetivo; así como, para evaluar la efectividad de los mecanismos utilizados en el monitoreo y evaluación del cumplimiento de metas asociadas al desarrollo de proyectos de infraestructura, lo cual, se refleja en el nulo avance físico del proyecto de construcción del edificio administrativo de la Junta, la reconstrucción de los 14 locales comerciales quemados y la sustitución del sistema eléctrico del Depósito Libre Comercial de Golfito.

Se carece de lineamientos que orienten la formulación plurianual del presupuesto, su apego a los límites del gasto y su presentación oportuna para aprobación; lo cual, se manifiesta en los incumplimientos de los presupuestos de 2019, 2020 y 2021 presentados al Órgano Contralor. Además, no se han definido e implementado mecanismos para el seguimiento y monitoreo de las mejoras en la calidad de la información financiera, entre ellas, la verificación de la aplicabilidad y del avance en la implementación del marco de normas contables adoptado por la institución.

Por su parte, respecto a las **competencias y equipos**, no se ejecutan acciones para identificar las necesidades de capacitación y fortalecimiento de las competencias del personal que desempeña funciones de gestión financiera, no se utilizan los resultados de las evaluaciones del desempeño como insumo para la detección de oportunidades de mejora; y tampoco se cuenta con un programa de capacitación en temas financieros. En cuanto al trabajo colaborativo organizacional, la institución no ha identificado los factores que lo obstaculizan ni ha desarrollado estrategias para su promoción.

¿Qué sigue?

Se giran disposiciones a la Junta Directiva y al Director Ejecutivo de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur, con el propósito de definir e implementar las acciones que permitan solventar las situaciones descritas para el fortalecimiento de su capacidad de gestión financiera, de manera que se promueva su articulación tanto a nivel estratégico como operativo, la gestión de la sostenibilidad financiera; así como, de una cultura basada en el control interno, la gestión de riesgos, la calidad, los resultados y el fomento de prácticas institucionales para promover el liderazgo, la ética, la actualización profesional y el fomento del trabajo colaborativo. Lo anterior, en procura de la prestación eficiente de los servicios, la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de valor público.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES**

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA
CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA JUNTA DE
DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR**

1. Introducción

Origen de la auditoría

- 1.1. El fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera pública pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos de las instituciones públicas, en procura de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces. Así como, la generación de información financiera fiable y oportuna, la cual es fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
- 1.2. Lo anterior, resulta relevante en la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur considerando que en el periodo 2018-2020 ha gestionado un promedio anual de ₡7.147,9 millones, para el cumplimiento de su propósito de promover el desarrollo de los cantones de Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus, mediante el otorgamiento de recursos bajo la modalidad de becas y préstamos; así como, el financiamiento reembolsable y no reembolsable de proyectos productivos, con recursos provenientes principalmente de la concesión de locales comerciales del Depósito Libre Comercial de Golfito.
- 1.3. Así las cosas, la auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la DFOE con fundamento en las competencias conferidas a la Contraloría General de la República en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y 12, 17 y 21 de su Ley Orgánica, N° 7428.

Objetivo

- 1.4. Determinar si la capacidad de gestión financiera de JUDESUR cumple con el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, en procura de promover mejoras en su desempeño y generar valor público.

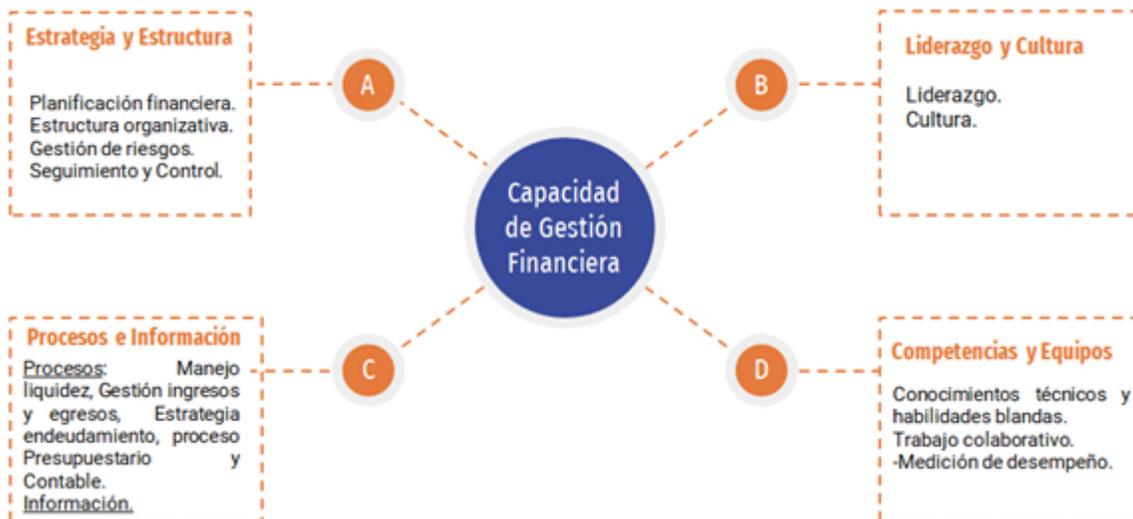
Alcance

- 1.5. La auditoría abarcó la determinación del cumplimiento del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables a la capacidad de gestión financiera, entendida como las acciones definidas e implementadas por la institución para mejorar el desempeño de las funciones y los procesos de gestión financiera, en procura de la prestación eficiente y eficaz de los servicios; así como, la generación de información financiera de calidad, fiable y oportuna.
- 1.6. El periodo de auditoría comprendió entre el 1 de enero de 2019 y el 31 de mayo de 2021, ampliándose cuando se consideró necesario. Asimismo, las dimensiones de la capacidad de gestión financiera evaluadas se detallan a continuación:

- a) **Estrategia y Estructura:** Acciones ejecutadas para el establecimiento de la ruta a seguir tanto a nivel estratégico como operativo en procura de un desempeño eficiente y eficaz de los procesos de gestión financiera; así como, para la definición de la estructura organizativa, las relaciones y coordinación requeridas para su funcionamiento; con el fin de atender las necesidades de la población objetivo y brindar servicios públicos de calidad.
- b) **Cultura y Liderazgo:** Acciones ejecutadas por los órganos de dirección, jefes y titulares subordinados en cuanto a la definición e implementación de líneas rectoras y orientadoras para direccionar y guiar los procesos de gestión financiera en miras de lograr el cumplimiento de la estrategia, objetivos y metas institucionales.
- c) **Procesos e Información:** Esquema formal definido para el desempeño de la gestión financiera institucional; así como, el manejo de la información atinente y requerida para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos establecidos y generar valor público.
- d) **Competencias y Equipos:** Acciones desarrolladas para la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte del personal responsable del desempeño de la gestión financiera institucional, así como de las actividades implementadas para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.

1.7. En la siguiente figura N° 1 se indican los componentes considerados para cada una de las dimensiones detalladas anteriormente:

Figura N° 1 Conformación de la Capacidad de Gestión Financiera



Fuente: Elaboración CGR.

Criterios de Auditoría

1.8. Los criterios de auditoría fueron presentados en reunión del 20 de abril de 2021, a los funcionarios de la Administración de JUDESUR: Lic. Salvador Zeledón Villalobos, Director Ejecutivo a.i; Lic. Carlos Ricardo Morera Castillo, Jefe del Departamento de Administración Financiera; y Lic. Melvin Parajeles Villalobos, Auditor Interno a.i. y se comunicaron formalmente a la Administración en esa misma fecha mediante el oficio N° DFOE-EC-0402.

Metodología aplicada

1.9. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría emitido por la DFOE.

- 1.10. Como parte de los procedimientos de auditoría, se aplicó la herramienta de verificación derivada del *Marco de Criterios para la Fiscalización de la Capacidad de Gestión Financiera Pública*, elaborado por la DFOE con fundamento en el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables. Dicha herramienta permitió recopilar y analizar el respaldo documental generado por la Administración de JUDESUR para cada uno de los criterios de auditoría definidos para las dimensiones auditadas. Además, se aplicaron encuestas al personal vinculado a los procesos de gestión financiera y a los miembros de la Junta Directiva de la entidad.

Generalidades acerca de la capacidad de gestión financiera de JUDESUR

- 1.11. El Depósito Libre Comercial de Golfito fue creado mediante la Ley N° 7012 del 27 de noviembre de 1985, para estimular la actividad turística y el crecimiento económico en la región sur de Puntarenas. Posteriormente, mediante Ley N° 7730 del 20 de diciembre de 1997, se creó la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur, con el fin de administrar los ingresos percibidos por el citado Depósito y destinarlos al desarrollo socioeconómico de la zona, mediante el otorgamiento de préstamos universitarios y becas; así como, el financiamiento reembolsable y no reembolsable de proyectos productivos.
- 1.12. Las citadas leyes fueron derogadas y sustituidas en junio de 2016 con la promulgación de la Ley Orgánica de JUDESUR, N° 9356, la cual introdujo cambios en la generación de ingresos y utilidades, entre los que destacan, la disminución paulatina del arancel, del 18% al 10% -ingreso de mayor relevancia cuantitativa- y el aumento del porcentaje destinado a financiar los gastos operativos institucionales del 8% al 15%. A continuación, se muestra la conformación de los ingresos de JUDESUR para los años 2018, 2019 y 2020:

Cuadro N° 2 Ingresos de JUDESUR – En millones de colones

Rubro	Período 2020	Período 2019	Período 2018
Arancel venta mercadería	1.207,8	1.365,3	1.675,6
Ingreso por alquiler	1.049,1	1.620,8	1.656,2
Intereses inversiones	523,8	1.219,7	1.120,3
Intereses por préstamos	344,3	525,5	921,4
Recuperación de provisiones ¹	6,5	906,7	7.992,2
Otros ingresos	127,4	165,4	135,8
Total Ingresos	3.258,9	5.803,4	13.501,5

Fuente: Elaboración CGR, con base en los Estados Financieros de JUDESUR.

- 1.13. La gestión financiera de JUDESUR se realiza principalmente mediante los Departamentos de Operaciones, Administrativo Financiero y Comercial de acuerdo con el organigrama oficial de esa entidad. Asimismo, esta entidad dispone de un director ejecutivo y la Junta Directiva como su máximo jerarca institucional.

Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría

- 1.14. La comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones producto de la auditoría a la que alude el presente informe, se realizó mediante el oficio N° DFOE-CAP-0388 del 30 de junio de 2021, dirigido al Director Ejecutivo a.i. de JUDESUR. Las observaciones al borrador de informe fueron remitidas por la Administración mediante el oficio DEJ-180-2021 del 8 de julio de 2021. Lo resuelto sobre las observaciones efectuadas se comunicó mediante el oficio DFOE-CAP-0442 (10553) del 16 de julio de 2021.

¹ Corresponde a recuperaciones de créditos previamente declarados como incobrables.

Siglas

- 1.15. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

Cuadro N° 3 Siglas

SIGLA	SIGNIFICADO
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de Puntarenas
NCISP	Normas de control interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE.
NTPP	Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE)
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional

Fuente: Elaboración CGR.

2. Resultados

Estrategia y Estructura

- 2.1. La estrategia y estructura organizacional enmarca la ruta a seguir tanto a nivel estratégico como operativo para el desempeño de los procesos de gestión financiera, considerando la asignación de recursos, el diseño de planes, programas y proyectos orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, cumplir los objetivos, así como generar valor público.
- 2.2. Para lo anterior, resulta relevante en la dimensión de estrategia y estructura, el establecimiento de planes que articulen la gestión financiera, se defina e implemente una estructura organizativa que promueva el cumplimiento de los objetivos, la gestión de los riesgos asociados y el seguimiento y control de la gestión financiera institucional, de manera que se contribuya con la transparencia, la rendición de cuentas y al proceso de toma de decisiones.
- 2.3. Al respecto, JUDESUR dispone de algunos mecanismos para la formulación de la planificación institucional; posee procedimientos para la ejecución del proceso presupuestario y ha definido metas e indicadores vinculados con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022. No obstante, se determinaron las siguientes debilidades relacionadas con la estrategia y estructura que generan limitaciones en la capacidad de gestión financiera:

Debilidades de estrategia y estructura que limitan la capacidad de gestión financiera

Planificación estratégica

- 2.4. El establecimiento de un marco de actuación a nivel institucional que articule la gestión financiera con los planes estratégicos y operativos², así como la identificación de los recursos requeridos en el corto, mediano y largo plazo para la prestación ininterrumpida³ de los servicios públicos, tiene como propósito fomentar el desempeño eficiente y eficaz de los procesos y la atención oportuna de las necesidades de la población meta.
- 2.5. Al respecto, se determinó que JUDESUR posee un plan estratégico institucional para el periodo 2019-2022 en el cual se definen metas, acciones estratégicas e indicadores de gestión enfocados en el cumplimiento de sus objetivos y atribuciones; no obstante, se determinó que no existe una

² Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos N-1-2012-DC-DFOE, Normas 2.1.4, 2.2.3 inciso b).

³ Reforma artículo 176 de la Constitución Política, Ley N° 9696. Artículo único.

articulación entre la planificación operativa y la financiera, lo que limita a su vez el vínculo requerido con la estrategia institucional.

- 2.6. Asimismo, en cuanto a la definición de una estrategia de sostenibilidad financiera, se formuló un plan presupuesto plurianual para el período comprendido entre los años 2020 y 2024, en el cual se determinan los recursos requeridos y se proyectan los ingresos que potencialmente percibirá. Sin embargo, no se han establecido acciones para fortalecer la gestión de la sostenibilidad financiera, la cual comprende la capacidad para identificar, analizar, evaluar y administrar los recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo, en procura de atender sus compromisos actuales y futuros para asegurar la continuidad de los servicios públicos.
- 2.7. Aunado a lo anterior, no se han definido e implementado, planes de priorización de inversiones y gastos de operación, ni la valoración de fuentes alternas de ingresos en procura de garantizar la continuidad de los servicios que brinda a la población objetivo. Lo anterior, considerando la identificación de brechas financieras, el análisis de las necesidades institucionales, entre otros mecanismos, en procura de la gestión de recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo.

Estructura para la gestión financiera

- 2.8. La determinación clara y formal de la estructura organizativa⁴ de los procesos de gestión financiera tiene como propósito el cumplimiento de la estrategia definida, los objetivos y atribuciones institucionales, así como el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes unidades con el fin de ejecutar los procesos de forma coordinada y promover la agilidad en el desempeño de las funciones y en la toma de decisiones.
- 2.9. Sobre el particular, se determinó que JUDESUR dispone de una estructura que contempla las unidades institucionales involucradas en los procesos de gestión financiera, para las cuales se tiene establecido las líneas de dependencia, asignación de responsabilidades y canales de comunicación. Asimismo, ha definido como parte de sus procedimientos la revisión y actualización de los perfiles de los puestos de trabajo.
- 2.10. No obstante, a pesar que en los años 2018 y 2020, se aprobaron dos reestructuraciones organizativas para JUDESUR, las cuales implican ajustes en dependencias que tienen a su cargo la gestión de los ingresos y egresos destinados al financiamiento de proyectos, créditos universitarios y becas, no se han actualizado las funciones en la normativa interna correspondiente considerando las implicaciones de dichas reestructuraciones.
- 2.11. Al respecto, el “Manual de procedimientos de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur” vigente que tiene como propósito servir de guía para el funcionamiento eficaz de JUDESUR, se encuentra desactualizado. Lo anterior, siendo que fue elaborado en el año 2016 y no contempla los cambios en las funciones atinentes a la supervisión, fiscalización y trámite de estudios técnicos asignados, producto de las reestructuraciones antes mencionadas a los departamentos de Operaciones y Técnico de Planificación Institucional.

Gestión de Riesgos

- 2.12. El establecimiento de acciones para la identificación, análisis y valoración de los riesgos asociados a la gestión financiera, permite la gestión de los impactos potenciales en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño institucionales en caso de que se materialicen, por lo que es indispensable la definición y seguimiento de planes de acción como respuesta; así como, procedimientos de comunicación y documentación.

⁴ Artículo 13 de la Ley General de Control Interno, N° 8292 y la norma 2.5 de las NCISP.

- 2.13. Al respecto, JUDESUR posee una política de valoración de riesgos, en la cual se establecen los lineamientos para implementar el SEVRI; relacionadas con la ejecución de acciones para la identificación y determinación de los niveles de riesgos asociados a la gestión financiera.
- 2.14. En ese sentido, en el año 2020 se actualizó el SEVRI institucional, incorporando la identificación de riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo asociados a la gestión financiera del Depósito Libre Comercial de Golfito, Proyectos de Desarrollo, Becas y Créditos Universitarios; así como, de la Cartera de Crédito. No obstante, dicha actualización no consideró el análisis de los riesgos relacionados con los procesos correspondientes al manejo de liquidez, la gestión presupuestaria y la contabilidad.
- 2.15. Asimismo, se determinó que si bien se han realizado las acciones indicadas anteriormente para la identificación de algunos riesgos vinculados a la gestión financiera, no se han definido e implementado planes de acción y actividades de seguimiento para la administración de esos riesgos⁵.

Seguimiento y Control

- 2.16. El seguimiento y control, comprende la medición de la eficiencia y eficacia de la gestión financiera institucional mediante el diseño de instrumentos que permitan evaluar el desempeño; así como, la generación de información que contribuya con la transparencia, la rendición de cuentas y al proceso de toma de decisiones.
- 2.17. Sobre el particular, JUDESUR ha establecido indicadores para la evaluación de resultados de la gestión financiera, programa los recursos requeridos, establece metas de ejecución presupuestaria y mediante informes comunica aspectos relacionados con dicha gestión. Sin embargo, no se han definido acciones para el monitoreo de las condiciones económicas y financieras que le permitan evaluar⁶ de forma oportuna las afectaciones potenciales en su gestión financiera.
- 2.18. Por otra parte, resulta relevante señalar que las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización⁷ se convierten en un insumo relevante para la toma de decisiones e implementación de mejoras en los procesos de gestión financiera. Al respecto, se determinó que la matriz de control y seguimiento definida por la Administración para su seguimiento no incorpora la definición de responsables de ejecución; además se visualizan plazos de cumplimiento⁸ vencidos de varias actividades no implementadas, sin planes de acción para su atención.
- 2.19. Los aspectos antes señalados tienen su origen en la ausencia de acciones para fortalecer la estrategia y estructura que le permita a JUDESUR mejorar su capacidad de gestión financiera mediante su articulación con los fines y propósitos institucionales; así como, la actualización oportuna de su estructura organizativa, los recursos requeridos para el desempeño de los procesos de gestión financiera de forma coordinada y en procura de la sostenibilidad financiera; así como, la gestión integral de riesgos, con el fin de garantizar la prestación eficiente de los servicios.

⁵ Artículo 14 de la Ley N° 8292; párrafos 2.1, 4.2, 4.3, 4.7 y 4.8 de las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI; y, las normas 3.1, 3.2, 3.3 de las NCISP.

⁶ Artículo 28, incisos d) y j) y o) del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación N° 37735.

⁷ Artículo 17 de la Ley N° 8292 y la norma 6.4 de las NCISP.

⁸ Existen 14 disposiciones pendientes de cumplimiento contenidas en el Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión de JUDESUR respecto a la transparencia institucional y en los proyectos de desarrollo, N° DFOE-EC-IF-00020-2018 y el Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión de financiamientos reembolsables, DFOE-EC-IF-00020-2019.

- 2.20. Las debilidades descritas inciden en la atención oportuna de las necesidades de la población objetivo; por cuanto la desvinculación de la planificación financiera, estratégica y operativa limita la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos y la priorización de los proyectos institucionales y regionales. Esto se refleja, entre otras, en situaciones tales como la limitada vinculación plan-presupuesto la cual fue de un 39% y 75% en 2019 y 2021, respectivamente⁹; mientras que, los recursos sin asignación presupuestaria representaron un 28% y 25% del total de gastos propuestos para esos años.
- 2.21. Además, la ausencia de acciones para fortalecer la gestión de sostenibilidad financiera, limita la definición e implementación de acciones para garantizar la prestación de los servicios públicos de forma ininterrumpida. Esta gestión resulta relevante considerando las brechas entre los ingresos y egresos proyectados y las pérdidas reflejadas en los Estados Financieros desde el año 2019 al 31 de marzo 2021¹⁰ para JUDESUR.
- 2.22. Asimismo, la falta de información evaluativa sobre las condiciones económicas y financieras tanto internas como externas, así como la ausencia de planes de acción para administrar los riesgos asociados, inciden en la preparación, actualización y monitoreo continuo del funcionamiento de los procesos de gestión financiera institucional.

Liderazgo y Cultura

- 2.23. El liderazgo consiste en la capacidad institucional de guiar a la entidad al logro de su marco estratégico y considerar los requerimientos de las partes interesadas para la consecución de los objetivos y metas que generen valor público, mediante acciones relacionadas con la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento al logro y el empoderamiento del personal.
- 2.24. Por su parte, la cultura corresponde a los valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de las personas en una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios, acorde con el mandato institucional.
- 2.25. La implementación de acciones para promover el liderazgo y fomentar una cultura organizacional enfocada en la gestión de riesgos, la calidad, la gestión para resultados y el comportamiento ético, permite orientar y enmarcar las funciones y procesos de gestión financiera en procura del cumplimiento de los fines institucionales, la rendición de cuentas y la transparencia.
- 2.26. Al respecto, JUDESUR ha definido algunas acciones que inciden en la promoción de esos aspectos, tales como, la divulgación de la información financiera para su uso en la toma de decisiones. No obstante, se identificaron las siguientes situaciones relacionadas con el liderazgo y la cultura organizacional:

Debilidades relacionadas con el liderazgo y la cultura que limitan la capacidad de gestión financiera

- 2.27. La implementación de acciones de liderazgo, contribuyen a mantener un adecuado ambiente organizacional, mediante la promoción de las capacidades del personal, confianza y visión para tomar decisiones¹¹ que procuren el cumplimiento del propósito institucional; involucrarse en la gestión de la entidad y promover la participación activa, mediante lo cual se pueda aprovechar la innovación y la creatividad.
- 2.28. Lo anterior, permite que los procesos institucionales puedan ser realizados por distintas personas con el propósito de promover la toma de decisiones y la participación activa, lo que además, propicia el crecimiento del personal en la institución. Dicha participación en los procesos de

⁹ Se excluye el periodo 2020 ya que el presupuesto fue archivado sin trámite por el Órgano Contralor.

¹⁰ Según los Estados Financieros de JUDESUR, las pérdidas han ascendido a ₡2.227,2 millones en 2019, ₡5,296.8 millones en 2020 y a ₡242,6 millones en el primer trimestre del año 2021.

¹¹ Norma 2.5.1 de las NCISP.

formulación o mejora del marco estratégico, planificación operativa y presupuesto¹², fomenta el sentido de pertenencia con las responsabilidades encomendadas a la institución y la relación que tiene el logro de la misión de la entidad con las funciones que ejecuta cada persona.

- 2.29. Asimismo, el control interno se reconoce como una herramienta para que las instituciones aseguren razonablemente el cumplimiento de los objetivos, complementándose con una adecuada gestión de riesgos y la promoción de un enfoque de calidad y resultados en el desempeño institucional. Por ello, con el fin de generar valor público, es propicio que las instituciones fomenten una cultura que promueva una actitud positiva y de apoyo al control interno¹³ y a la gestión de riesgos¹⁴ como parte de las actividades diarias de los funcionarios y funcionarias, así como, orientar el quehacer institucional hacia una cultura de calidad y enfocada en resultados¹⁵.
- 2.30. Para fomentar la cultura vinculada al control interno, riesgo, calidad y resultados como una práctica institucional, se deben realizar acciones¹⁶ previas para la generación de insumos que permitan a la Administración conocer el estado de este tema en la institución; así como, la percepción del personal. Dichos insumos serán la base que permitirá la definición de las acciones específicas para instrumentalizar y operacionalizar una estrategia de abordaje sobre este tema.
- 2.31. Respecto a la aplicación de acciones relacionadas con el liderazgo y la cultura orientadas a fomentar la eficiencia en el desempeño de los procesos de gestión financiera; así como, propiciar un ambiente institucional de confianza, transparencia y rendición de cuentas, se determinó lo siguiente:
- a) Se carece de procedimientos que definan la orientación, revisión y supervisión de la estrategia financiera por parte de la alta dirección.
 - b) No se han establecido medidas que promuevan el cumplimiento del marco normativo financiero aplicable.
 - c) Se cuenta con un marco ético que establece las líneas orientadoras en esta materia y la filosofía institucional; no obstante, los valores que consigna difieren de los incorporados en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 y los publicados en la página web.
 - d) Asimismo, en dicho marco se contemplan acciones que no son ejecutadas por el Comité de Ética¹⁷ y se carece de instrumentos de medición de la gestión de la cultura ética institucional.
 - e) No se planifican y ejecutan actividades de sensibilización y capacitación sobre la ética en las dependencias responsables de los procesos de gestión financiera.
 - f) No se han definido acciones para el abordaje de eventuales conductas antiéticas o posibles conflictos de interés.
- 2.32. En ese sentido, se requieren esfuerzos para definir e implementar acciones que le permitan a JUDESUR promover e interiorizar la cultura basada en el control interno, la gestión de riesgos y el enfoque para resultados en el personal responsable de la gestión financiera.
- 2.33. Las situaciones descritas obedecen a la ausencia de acciones institucionales para el fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional desde una perspectiva que considere la conceptualización de esos elementos, así como, los objetivos que se desean alcanzar tanto en el

¹² Norma 2.2.3 de las NTPP.

¹³ Norma 2.2 de las NCISP.

¹⁴ Artículos 2 y 14 de la Ley N° 8292; normas 3.1; 3.2; 3.3 de las NCISP.

¹⁵ Apartado 2.3.1 y 2.5 y del Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional de MIDEPLAN y apartados 4.2 y 8 del Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica

¹⁶ Artículos 2, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 de la Ley N° 8292

¹⁷ Divulgación del Código de Conducta y los principios éticos; participar en la resolución de conflictos de interés y custodiar las declaraciones de vinculaciones por parte del personal de JUDESUR.

desempeño de la gestión financiera como en la estrategia institucional respectiva; que permita además, interiorizar y promover una cultura basada en la gestión de riesgos, para resultados, la calidad, los principios y los comportamientos éticos en el personal a cargo de la gestión financiera.

- 2.34. Los aspectos identificados limitan la consolidación de prácticas que guíen el fomento y mejora continua del liderazgo institucional en procura de la consecución de los objetivos, la excelencia y la mejora continua mediante una cultura de participación, emprendedora e innovadora. Asimismo, se limita el potencial institucional para generar servicios que entreguen valor público a la ciudadanía; así como, aprovechar los resultados de una cultura enfocada en el control interno, la gestión de riesgos, la calidad, la gestión para resultados; así como, en los principios y comportamientos éticos.

Procesos e Información

- 2.35. La determinación de los procesos requeridos para el desempeño eficiente de la gestión financiera institucional, así como la definición de acciones para el manejo de la seguridad y la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones, permite a las Administraciones fortalecer la capacidad de planificar, organizar y controlar la asignación y uso de los recursos públicos en procura de lograr los objetivos establecidos y satisfacer las necesidades de la población objetivo.
- 2.36. Los procesos se refieren a la determinación de las actividades, funciones requeridas para la ejecución de la gestión financiera, la satisfacción de las necesidades de las personas usuarias y el cumplimiento de la estrategia financiera definida por la organización. Asimismo, resultan relevantes en esta dimensión las acciones o prácticas implementadas para el manejo de la seguridad y calidad de los datos; así como, de las transacciones institucionales que inciden en la gestión financiera y que son utilizados para apoyar y orientar la la toma de decisiones eficiente, oportuna y estratégica con base en datos.
- 2.37. Al respecto, JUDESUR ha definido las funciones y procesos de gestión financiera, los responsables de su ejecución, cuenta con herramientas que le permiten recopilar, procesar y respaldar la información financiera, así como generar informes. No obstante, se determinaron las siguientes debilidades que limitan su capacidad de gestión financiera:

Debilidades en los procesos e información que limitan la capacidad de gestión financiera

- 2.38. La gestión financiera pública requiere la definición de un esquema formal que establezca las actividades, funciones y procesos asociados¹⁸, así como los lineamientos y mecanismos que guíen y formalicen su ejecución, considerando aspectos de mejora continua, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el cumplimiento de los fines institucionales¹⁹.

Gestión de Ingresos

- 2.39. La gestión de ingresos considera la definición e implementación de acciones o prácticas para planificar, promover, mejorar, controlar y evaluar la generación y recaudación de los recursos públicos²⁰.
- 2.40. Al respecto, se determinó que JUDESUR ha definido lineamientos para gestionar sus ingresos provenientes del cobro de los créditos para el desarrollo de proyectos y para estudios universitarios, de los alquileres de locales comerciales y del servicio de parqueo; y, cuenta con lineamientos²¹ para orientar la distribución de sus ingresos tributarios.

¹⁸ Artículo 13 de la Ley N° 8292 y la norma 2.2.3 inciso j) de las NTPP.

¹⁹ Norma 2.2.3 inciso j) de las NTPP.

²⁰ Norma 2.1.3 incisos iv) y v) de las NTPP y el artículo 59 de la Ley Orgánica de JUDESUR, N° 9356.

²¹ Normativa interna "Determinación del Superávit Específico", código P-FIN-07.

- 2.41. No obstante, carece de lineamientos para determinar los derechos y obligaciones sobre el ingreso proveniente del alquiler de los locales comerciales. Además, no se han definido acciones para evaluar la efectividad de los mecanismos establecidos y, consecuentemente, para fortalecer y mejorar la generación y recaudación de ingresos de la institución.

Gestión de Egresos

- 2.42. Se refiere a las acciones o prácticas orientadas al uso eficaz y eficiente de los recursos públicos que desembolsa el Estado para el cumplimiento de sus fines, entre ellos, satisfacer las necesidades colectivas mediante la prestación de servicios públicos.
- 2.43. Al respecto se determinó que JUDESUR ha definido mecanismos para administrar sus egresos, tales como, la elaboración de planes de presupuestos anuales y plurianuales. Sin embargo, carece de mecanismos que contribuyan a la determinación y control de las obligaciones y compromisos de gasto institucionales. Además, carece de acciones específicas que permitan promover la priorización y asignación del gasto de acuerdo con las necesidades de la población objetivo. En ese sentido, respecto a los egresos vinculados a la colocación de créditos se visualiza que desde el año 2016 no se otorgan créditos reembolsables, misma situación ocurre para los no reembolsables desde el año 2018.
- 2.44. Asimismo, no se han definido acciones para evaluar la efectividad de los mecanismos utilizados en el monitoreo y evaluación del cumplimiento de metas²² asociadas al desarrollo de proyectos de infraestructura pública, para los cuales se destinan recursos a cargo de la institución. Ejemplo de esta situación, se refleja en el nulo avance físico del proyecto de construcción del edificio administrativo de JUDESUR, la reconstrucción de los catorce locales comerciales quemados y la sustitución total del sistema eléctrico del Depósito Libre Comercial de Golfito.
- 2.45. Lo anterior, pese a que la autorización para su financiamiento con recursos de superávit específico se otorgó desde el año 2017 y en 2019 se creó un Fideicomiso inmobiliario para su administración por un monto de ₡5.000,0 millones, el cual al 31 de marzo de 2021 ha generado gastos por ₡290,3 millones correspondientes a la comisión fiduciaria, servicios bancarios, viáticos y dietas; así como, otros gastos por ₡10,7 millones referentes al trámite de permisos, estudios preliminares y ambientales.

Manejo de Liquidez

- 2.46. Este proceso se refiere a las acciones o prácticas para la administración del efectivo disponible, inmediato y constatable en caja o en cuentas de las entidades de depósito y financiación. Al respecto, se determinó que la Administración elabora flujos de caja diarios y semanales como instrumento para planificar y controlar las entradas y salidas de recursos.
- 2.47. Asimismo, cuenta con normativa interna sobre el manejo de los fondos disponibles en caja, cuentas bancarias, en tránsito, y en títulos valores; así como, sobre el pago de compromisos y las modalidades de pago aplicables. En cuanto a la entrega de remesas, dispone de lineamientos y del uso de aplicaciones informáticas, establecidos por la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, para la recaudación de los ingresos provenientes del arancel que pagan los concesionarios.
- 2.48. Sin embargo, no se han definido e implementado controles, normas y procedimientos para determinar los efectos de la morosidad por atrasos en el pago de obligaciones²³; ni protocolos de seguridad²⁴ para el acceso a la caja fuerte y la custodia de valores. Asimismo, no se dispone de mecanismos para verificar la efectividad de los controles sobre el pago de compromisos.

²² Norma 2.1.2. de las NTPP.

²³ Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas, PEFA 2016. ID-22.

²⁴ Norma 4.3.3 de las NCISP.

Presupuesto

- 2.49. Este aspecto se refiere a las acciones o prácticas para la presupuestación y ejecución de los recursos públicos; así como, la evaluación de la gestión institucional en las dimensiones físicas y financieras. Al respecto se determinó que JUDESUR ha definido mecanismos para el desarrollo de las fases del proceso presupuestario -formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación-, mediante la emisión del Reglamento para el establecimiento anual del Plan de Presupuesto de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur y el Procedimiento denominado Presupuesto institucional N° P-FIN-01.
- 2.50. Sin embargo, no se visualiza la definición e implementación de acciones que orienten²⁵ la formulación del presupuesto con visión plurianual, el cumplimiento de los principios presupuestarios de la vinculación con la planificación institucional, programación y medición de resultados, especificación y gestión financiera; así como, el cumplimiento de plazos para someter los documentos presupuestarios a aprobación, ni el establecimiento de controles en relación con los límites de gastos.
- 2.51. Lo anterior, se evidencia en los resultados de los actos de aprobación de los presupuestos iniciales en los últimos tres años, siendo que en el año 2019 se imprueba debido a incumplimientos en los citados principios presupuestarios. El presupuesto del año 2020 es archivado sin trámite por invalidez de la aprobación interna emitida por parte de la Junta Directiva. Mientras que, el presupuesto del año 2021 fue presentado de forma tardía y aprobado parcialmente por sobrepasar el parámetro de crecimiento permitido de acuerdo con la Ley N° 9635; la inclusión de recursos sin asignación presupuestaria e inconsistencias en la fundamentación legal utilizada.

Contabilidad

- 2.52. Se refiere a las acciones o prácticas que permiten incorporar y expresar mediante los estados financieros las operaciones económicas y la representación razonable de la situación financiera de la institución en procura de la transparencia y la rendición de cuentas para la toma de decisiones con base en datos.
- 2.53. Al respecto, JUDESUR cuenta con lineamientos internos para regular los procesos vinculados a la contabilidad; así como, la rendición de cuentas mediante la presentación de estados financieros y otros informes financieros.
- 2.54. No obstante, no se han definido e implementado mecanismos para el seguimiento y monitoreo de las mejoras en la calidad de la información financiera, entre ellas, la verificación de la aplicabilidad y del avance en la implementación del marco contable adoptado por la institución.
- 2.55. Las debilidades descritas obedecen a la ausencia de acciones para promover un enfoque de mejora continua, pues no se da un adecuado seguimiento al alcance y a la aplicación efectiva de los mecanismos o instrumentos definidos por la Administración para ejecutar los procesos de gestión financiera.
- 2.56. Asimismo, se deben a que no se han emprendido las medidas pertinentes para fortalecer los procesos e información sobre la gestión financiera, de manera que se garantice la eficiencia y eficacia de las operaciones y proporcione seguridad razonable en la consecución de los objetivos institucionales, mediante el fortalecimiento de la capacidad de planificar, organizar y controlar la asignación y uso de los recursos públicos con base en información financiera de calidad.

²⁵ Normas 2.2.5, 4.2.11, 2.2.3 de las NTPP; Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE-33446, Artículo 12

- 2.57. Las situaciones comentadas limitan la capacidad de gestión financiera y, por ende, el logro de los objetivos institucionales de carácter estratégico en razón de su propósito de satisfacer las necesidades de la población meta. Además, se limita la calidad de los datos sobre el desempeño de la gestión financiera de la institución, los cuales tienen como propósito fundamental apoyar y orientar la toma de decisiones oportuna y estratégica.

Competencias y Equipos

- 2.58. Las competencias y equipos son mecanismos que promueven una cultura de trabajo enfocada en resultados, calidad y gestión de riesgos, mediante el establecimiento de requerimientos técnicos y habilidades requeridas para la ejecución de los procesos y la consecución de los objetivos institucionales.
- 2.59. En ese sentido, resulta relevante la definición e implementación de acciones para la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte de los funcionarios y funcionarias responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, así como de las actividades implementadas para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.
- 2.60. Al respecto, JUDESUR cuenta con un manual de puestos en donde se establecen los requisitos académicos, legales y de idoneidad necesarios para el desempeño de puestos o funciones de la gestión financiera institucional; no obstante, se identificaron debilidades en la determinación de las competencias requeridas para el desempeño de dicha gestión, según se detalla:

Debilidades en la determinación de las competencias y equipos que limitan la capacidad de gestión financiera

- 2.61. La definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias²⁶ en los ejecutores de la gestión financiera institucional, es fundamental para orientar el desempeño eficiente y eficaz de los procesos; asimismo, la implementación de actividades para fomentar y evaluar al personal en el desempeño de esas funciones, permite identificar necesidades de capacitación y oportunidades de actualización profesional en esa materia.
- 2.62. En el Manual de Procedimientos, la Administración establece²⁷ que los resultados de las evaluaciones del desempeño aplicadas al personal servirán de insumo para determinar las necesidades de capacitación.
- 2.63. Sin embargo, pese a que cuenta con dicho insumo, no se han identificado los requerimientos de capacitación y fortalecimiento de competencias y habilidades del personal a cargo de las funciones de gestión financiera; y aunque en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 se incorpora como meta diseñar y ejecutar un plan de capacitación institucional orientado al desarrollo y mejora de competencias laborales, no se cuenta con un plan en esa materia.
- 2.64. En cuanto al trabajo colaborativo organizacional en materia de gestión financiera, la institución no ha identificado los factores para su promoción, ni se han desarrollado estrategias para su fortalecimiento.
- 2.65. Las situaciones señaladas se deben a que la Administración no ha dado seguimiento al Plan Estratégico Institucional en lo que respecta a la meta de diseñar y ejecutar el Plan de Capacitación Institucional, ni al Manual de Procedimientos en cuanto a detectar las necesidades de capacitación a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño. Asimismo, JUDESUR no ha efectuado un análisis del trabajo colaborativo a nivel institucional.

²⁶ Norma 2.4. de las NCISP.

²⁷ Manual de Procedimientos de JUDESUR "Gestión de la Capacitación", código P-GCH-02, párrafo 4.3, página 258.

- 2.66. El desconocimiento de las necesidades de actualización profesional y la ausencia de un programa de capacitación sobre gestión financiera, limita la competitividad y el desempeño eficiente de las funciones atinentes a dicha materia.
- 2.67. Además, la falta de identificación de los factores que podrían obstaculizar el trabajo colaborativo a nivel institucional y la carencia de estrategias para su promoción y fortalecimiento, impiden el establecimiento y la implementación de herramientas para aprovechar al máximo el talento colectivo, a fin de mejorar la capacidad de gestión financiera y alcanzar los objetivos institucionales.

3. Conclusiones

- 3.1. Con base en los resultados obtenidos se concluye que JUDESUR realiza algunas acciones para promover su capacidad de gestión financiera; sin embargo, existen limitaciones significativas relacionadas con las dimensiones de estrategia y estructura, liderazgo y cultura, procesos e información; y, competencias y equipos; las cuales inciden en el desempeño de las funciones vinculadas a la gestión financiera, la prestación eficiente del servicio y consecuentemente en la generación de valor público.
- 3.2. En ese sentido, JUDESUR requiere la definición de acciones que permitan fortalecer su capacidad de gestión financiera, en procura de mejorar su desempeño y generar valor público mediante el cumplimiento de su fin de promover el desarrollo económico de los cinco cantones de la zona Sur de Puntarenas.
- 3.3. Para ello, resulta indispensable definir e implementar acciones y prácticas institucionales en esta materia, en procura de articular la gestión financiera tanto a nivel estratégico como operativo, la determinación de los recursos y procesos requeridos para la prestación eficiente de los servicios, la gestión de la sostenibilidad financiera que permitan asegurar la continuidad de sus servicios; así como, la promoción de una cultura basada en el control interno, la gestión de riesgos, la calidad y los resultados; y el fomento de prácticas institucionales en materia de direccionamiento, liderazgo, ética, actualización profesional y fomento del trabajo colaborativo.
- 3.4. Lo anterior, resulta relevante en una institución que, de acuerdo con fiscalizaciones previas²⁸, refleja debilidades significativas en la gestión crediticia y de cobro de los financiamientos para el desarrollo de proyectos y créditos universitarios; la gestión de la transparencia institucional; así como, la presentación de pérdidas en sus estados financieros producto de su operación en los últimos tres períodos.

4. Disposiciones

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley N° 8292, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los "Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría", N° R-DC-144-2015.
- 4.3. El Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el

²⁸ Informes emitidos por la CGR N° DFOE-EC-IF-00020-2018 y DFOE-EC-IF-00020-2019.

establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR

- 4.4. Tomar los acuerdos para la definición e implementación de una estrategia para el fortalecimiento de la gestión de la sostenibilidad financiera de JUDESUR, considerando al menos, la determinación de los recursos requeridos y proyectados; acciones para fortalecer la gestión financiera; así como, para identificar, analizar, evaluar y administrar los recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, en procura de atender sus compromisos actuales y futuros que permita asegurar la continuidad de los servicios públicos. Remitir al Órgano Contralor, a más tardar el 30 de septiembre de 2021 los acuerdos en firme adoptados para el cumplimiento de esta disposición. Asimismo, se requiere remitir informes sobre el avance en la implementación de esa estrategia el 17 de diciembre de 2021 y el 31 de marzo de 2022. (Ver párrafos 2.1 al 2.7)

AL LICENCIADO SALVADOR ZELEDÓN VILLALOBOS EN SU CALIDAD DE DIRECTOR EJECUTIVO A.I. DE JUDESUR O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.5. Definir, oficializar e implementar un plan de acción que permita subsanar las debilidades señaladas y fortalecer la estrategia y estructura en procura de mejorar la capacidad de gestión financiera de JUDESUR. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 15 de febrero 2022, una certificación en donde se haga constar la definición y oficialización del plan de acción requerido; y a más tardar el 31 de mayo y al 31 de octubre de 2022, informes sobre el avance en su implementación. (Ver párrafos 2.1 al 2.22)
- 4.6. Definir, oficializar e implementar un plan de acción dirigido a promover el liderazgo y la cultura organizacional enfocada en el control interno, la gestión de riesgos, la calidad, los resultados; así como, los comportamientos éticos en el personal a cargo de los procesos de gestión financiera. Para la definición de dicho plan se debe considerar al menos: a) la identificación de los insumos; b) el establecimiento de objetivos y metas; c) los indicadores de actividad y resultado esperado; y d) la asignación de responsables y plazos, de manera que le permita a esa institución mejorar su capacidad de gestión en estos temas. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 28 de febrero de 2022, una certificación, en donde se acredite que dicho plan fue definido y oficializado. Asimismo, se requiere remitir informes sobre el avance de su implementación al 30 de junio de 2022 y al 16 de diciembre de 2022. (Ver párrafos 2.23 al 2.34).
- 4.7. Definir, oficializar e implementar un plan de acción que le permita fortalecer la capacidad de gestión financiera respecto a los procesos e información en los aspectos detallados en el presente informe y conforme a los resultados del instrumento de verificación compartido con la Administración. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de octubre de 2021, una certificación que haga constar la definición y oficialización del plan de acción requerido. Asimismo, se requiere remitir informes sobre el avance en la implementación de dicho plan al 31 de marzo y al 31 de agosto de 2022. (Ver párrafos 2.35 al 2.57)
- 4.8. Definir, oficializar e implementar en su condición de fideicomitente las acciones inmediatas respecto al avance en el cumplimiento de los fines del fideicomiso Inmobiliario JUDESUR/BCR, considerando el análisis de la situación actual, el monitoreo y evaluación del cumplimiento de metas y los gastos que genera el uso de esta figura. Remitir al Órgano Contralor, a más tardar el 31 de agosto de 2021 una certificación donde se acredite la definición y oficialización de las acciones requeridas; y otra certificación a más tardar el 29 de octubre de 2021 donde conste su implementación. (Ver párrafos 2.42 al 2.45)
- 4.9. Definir, oficializar e implementar un plan de acción que permita el fortalecimiento de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte del personal responsable de la gestión financiera institucional, así como para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones

asignadas. Para ello, se deben considerar al menos: a) identificar las necesidades de actualización técnica en temas financieros, b) el fortalecimiento de habilidades y competencias, c) la determinación de los factores para promover el trabajo colaborativo, y d) usar de insumo la evaluación de desempeño. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 26 de noviembre de 2021, una certificación que haga constar la definición y oficialización del plan requerido. Asimismo, se requiere remitir informes sobre el avance en la implementación de dicho plan al 30 de junio y al 2 de diciembre de 2022. (Ver párrafos 2.58 al 2.67).

Licda. Jessica Víquez Alvarado
Gerente de Área

Licda. Natalia Romero López
Asistente Técnica

Licda. Lorena Cruz Briceño
Fiscalizadora

Licda. Shirley Carranza Pérez
Fiscalizadora

MVV/avm

G: 2021000253-1