



**INFORME N° DFOE-CAP-IF-00021-2021**

23 de noviembre, 2021

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE  
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

**2021**

## CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
Origen de la auditoría.....	5
Objetivo.....	5
Alcance.....	5
Criterios de Auditoría.....	6
Metodología aplicada.....	6
Generalidades acerca de la capacidad de gestión financiera de la UCR.....	7
Mejoras implementadas por la Administración durante la Auditoría.....	8
Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría.....	8
Siglas.....	9
<b>2. Resultados.....</b>	<b>9</b>
Estrategia y Estructura.....	9
Debilidades en la 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.....	12
Debilidades en los procesos e información que limitan la capacidad de gestión financiera.....	13
Competencias y Equipos.....	15
Debilidades en el desarrollo de las competencias y definición de requisitos necesarios para el desempeño de las funciones y procesos de gestión financiera.....	15
<b>3. Conclusiones.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Disposiciones.....</b>	<b>17</b>
Al Doctor Gustavo Gutiérrez Espeleta en su calidad de Rector o a quien en su lugar ocupe el cargo.....	17
Al Doctor Roberto Guillén Pacheco, Vicerrector de Administración o a quien en su lugar ocupe el cargo.....	18
A la Master Marlen Salas Guerrero, en su calidad de Jefa de la Oficina de Administración Financiera o a quien en su lugar ocupe el cargo.....	19
A la Licenciada Adriana Espinoza Paniagua, en su calidad de Directora de la Oficina de Recursos Humanos o a quien en su lugar ocupe el cargo.....	19

## Resumen Ejecutivo

### ¿Qué examinamos?

*La auditoría tuvo como objetivo determinar si la capacidad de gestión financiera de la Universidad de Costa Rica cumple con el marco regulatorio y 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 30 de septiembre de 2021, ampliándose cuando fue necesario.*

### ¿Por qué es importante?

*Con el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera se pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos, en procura de satisfacer las necesidades mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces, así como la generación de información financiera fiable y oportuna, fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.*

*Lo anterior, resulta relevante considerando que el monto promedio de los recursos presupuestados anualmente por la Universidad de Costa Rica para el periodo 2019-2021 ascendió a ₡351.759,07 millones para la prestación del servicio de educación superior a su cargo, los cuales provienen principalmente del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior, recursos que debido a la situación financiera del país exigen una priorización conforme a las metas y objetivos estratégicos institucionales en procura de satisfacer las necesidades de la población objetivo.*

### ¿Qué encontramos?

*La Universidad de Costa Rica realiza acciones para promover su capacidad de gestión financiera; sin embargo, existen debilidades en todas sus dimensiones, las cuales requieren de atención por parte de la Administración en procura de mejorar el desempeño de las funciones vinculadas a esa gestión, la prestación eficiente del servicio y consecuentemente la generación de valor público.*

*En relación con la dimensión **estrategia y estructura**, se carece de procedimientos para verificar que la estructura orgánica de las unidades institucionales involucradas en los procesos de gestión financiera, sea congruente con las funciones ejecutadas y con la estructura establecida en la normativa interna; y no se dispone de lineamientos para articular la planificación estratégica con los procesos de gestión financiera institucionales, de forma tal que, el conocimiento e información generados por dichos procesos sirvan de insumo para la toma de decisiones.*

*Además, se cuenta con un marco institucional que regula la gestión de riesgos; no obstante, no establece las pautas para la gestión de los riesgos vinculados a la gestión financiera. En este sentido, pese a que en 2021 se identificaron algunos riesgos asociados con eventuales retrasos en la operación ocasionados por la emergencia sanitaria, no se consideraron los riesgos vinculados a la gestión financiera ni las acciones para su administración.*

*En cuanto al **liderazgo y la cultura** la Universidad carece de un código de ética y conducta; además, no se han establecido mecanismos institucionales que permitan la medición de la gestión de la cultura ética y el desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación sobre ética organizacional, instrumentos primordiales para la promoción de una cultura ética en los procesos de gestión financiera que involucra tareas de un riesgo alto, como el manejo directo de fondos públicos y el procesamiento de información financiera. Además, a nivel operativo, se carece de mecanismos de prevención de conductas antiéticas en los procesos de gestión financiera, lo cual resulta relevante dado el acceso a los fondos públicos, como función inherente a estos procesos.*

*Respecto a **procesos e información**, no se cuenta con lineamientos formales que definan y orienten las acciones requeridas para identificar las necesidades de financiamiento, analizar las*

---

opciones de deuda y la capacidad de pago institucional, valorar la viabilidad de efectuar pagos extraordinarios, así como, rendir cuentas sobre las características de la deuda y los resultados de su gestión.

Además, si bien, en observancia de la Ley N° 9635, la Universidad estableció la adopción de la Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, y elaboró un Plan de Acción para su implementación, dicho plan se encuentra desactualizado. Asimismo, no se han establecido procedimientos formales que regulen el uso y administración de los sistemas de información financiera; la administración de la seguridad de la información financiera y; la continuidad operativa, ante imprevistos, de los procesos de gestión financiera.

En relación con las **competencias y equipos**, no se han elaborado ni oficializado procedimientos internos que definan las actividades para la implementación, evaluación y seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación del personal de gestión financiera. En línea con lo anterior, la institución carece de un plan de capacitación en materia financiera.

Asimismo, durante el proceso de reclutamiento y selección de ese personal, no se consideran eventuales antecedentes ligados con temas financieros; y, pese a ejecutar acciones que propician el trabajo colaborativo organizacional, en materia de gestión financiera, no se cuenta con una línea formal y documentada para el fortalecimiento de los factores que lo promueven.

### ¿Qué sigue?

Se giran disposiciones a la Rectoría, Vicerrectoría de Administración, Dirección de la Oficina de Administración Financiera y Dirección de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, con el propósito de definir e implementar las acciones que permitan solventar las situaciones señaladas para el fortalecimiento de su capacidad de gestión financiera, en procura de la prestación eficiente del servicio de educación superior a su cargo, 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 UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA**

## 1. Introducción

### Origen de la auditoría

- 1.1. Con el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera se pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos, en procura de satisfacer las necesidades mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces, así como la generación de información financiera fiable y oportuna, fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
- 1.2. Lo anterior, resulta relevante considerando que el monto promedio de los recursos presupuestados anualmente por la Universidad de Costa Rica para el periodo 2019-2021 ascendió a ₡351.759,07 millones para la prestación del servicio de educación superior a su cargo, los cuales provienen principalmente del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior, recursos que debido a la situación financiera del país exigen una priorización conforme a las metas y objetivos estratégicos institucionales en procura de satisfacer las necesidades de la población objetivo.
- 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 la Universidad de Costa Rica cumple con el marco regulatorio y prácticas aplicables, en procura de promover mejoras en su desempeño y generar valor público.

### Alcance

- 1.5. La auditoría abarcó la determinación de si la capacidad de gestión financiera de la Universidad de Costa Rica cumple con el marco regulatorio y prácticas aplicables. El periodo de auditoría comprendió entre el 1 de enero de 2019 y el 30 de septiembre de 2021, ampliándose cuando fue 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.

1.6. En la siguiente figura se resumen 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

1.7. Los criterios de auditoría fueron comunicados a la Administración de la Universidad de Costa Rica, mediante oficio N° DFOE-CAP-0630 del 17 de septiembre de 2021.

### Metodología aplicada

1.8. 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.

1.9. Como parte de los procedimientos de auditoría, se aplicó la herramienta de evaluación 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 prácticas aplicables. Dicha herramienta fue aplicada por medio de cuestionarios y permitió recopilar y analizar el respaldo documental generado por la Administración de la UCR para cada uno de los criterios de auditoría

definidos para las dimensiones auditadas.

- 1.10. Durante el proceso de auditoría, se contó con la participación del auditor Diego Porras Cordero de la Oficina de Contraloría Universitaria con conocimiento y experiencia sobre los distintos procesos de la UCR, el cual desempeñó labores como parte del equipo de auditoría. Además, al finalizar la fase de examen de la auditoría, se llevaron a cabo talleres con la Administración a fin de validar los resultados de la revisión efectuada, así como para identificar posibles causas y soluciones a las debilidades identificadas.

### **Generalidades acerca de la capacidad de gestión financiera de la UCR**

- 1.11. La UCR fue creada en el año 1940 mediante la Ley N° 362<sup>1</sup>, como una Institución docente y de cultura superior para promover las ciencias, letras, artes; transmitir conocimiento y preparar a profesionales para el ejercicio de sus funciones; para esto cuenta con una sede central en la ciudad universitaria Rodrigo Facio, ubicada en San Pedro de Montes de Oca.
- 1.12. La Institución realiza sus funciones desde los ámbitos de docencia, acción social e investigación. Además, con el propósito de ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos, en 1968, la Universidad aperturó la Sede de Occidente ubicada en San Ramón y, posteriormente, expandió el alcance de sus servicios con la apertura gradual de seis sedes adicionales<sup>2</sup>.
- 1.13. Para cumplir con los fines que le fueron encomendados constitucionalmente, la UCR cuenta con varias fuentes de financiamiento<sup>3</sup>, siendo el ingreso principal los recursos percibidos por concepto de transferencias corrientes del Gobierno Central, entre ellas el Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior, las cuales durante el periodo 2019-2021 en promedio representan un 77,45% de los ingresos presupuestados en dicho periodo. A continuación se incluye un detalle que muestra la conformación de los ingresos durante los años señalados:

**Cuadro N° 1 Ingresos de UCR – En millones de colones**

<b>Rubro</b>	<b>Presupuestado Período 2021<sup>4</sup></b>	<b>Ejecutado Período 2020</b>	<b>Ejecutado Período 2019</b>
Ingresos Tributarios	525,9	607,8	469,4
Ingreso no Tributarios	16.277,7	14.829,0	19.654,2
Transferencia Corrientes	271.657,7	262.857,9	287.825,8
Venta de Activos	-	-	787,8
Recuperación préstamos e inversiones	132,4	148,8	130,1
Transferencias de Capital	2.856,2	4.421,8	5.657,0
Superávit	34.837,6	65.954,5	79.387,5
<b>Total Ingresos</b>	<b>326.287,5</b>	<b>348.819,8</b>	<b>393.911,9</b>

Fuente: CGR, con base en datos obtenidos del Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos.

- 1.14. En cuanto a los gastos, el que mayor peso tiene en la estructura financiera, es el de remuneraciones, el cual, representa para el periodo 2019-2021 en promedio un 61,06% de los gastos totales presupuestados. Por otra parte, las partidas que presentan mayor ejecución son las de Remuneraciones, Amortización, Intereses y Comisiones. A continuación se incluye un desglose

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, publicada en la Gaceta Oficial N° 191 del 29 de agosto de 1940.

<sup>2</sup> A saber, sedes: Atlántica, Guanacaste, Caribe, Pacífico, Zona Sur y la Interuniversitaria de Alajuela.

<sup>3</sup> Transferencias del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior, derechos cobrados a estudiantes, venta de bienes y servicios, donaciones, intereses sobre inversiones, financiamiento, y otras subvenciones estatales.

<sup>4</sup> Se utiliza el monto presupuestado en virtud de que no se cuenta con los datos ejecutados totales.

de los gastos de estos años:

**Cuadro N° 2 Gastos de UCR – En millones de colones**

Rubro	Presupuestado Período 2021 <sup>4</sup>	Ejecutado Período 2020	Ejecutado Período 2019
Remuneraciones	212.797,8	211.962,1	212.736,7
Servicios	22.006,2	15.170,8	20.512,1
Materiales y Suministros	6.049,0	3.635,6	5.860,7
Intereses y Comisiones	4.390,3	4.523,2	5.598,3
Bienes Duraderos	33.003,2	15.860,3	31.868,9
Transferencias Corrientes	47.309,1	46.584,4	43.379,1
Amortización	728,9	680,3	8.050,5
Otros	3,0	0,4	2,2
<b>Total Ingresos</b>	<b>326.287,5</b>	<b>298.417,1</b>	<b>328.008,5</b>

Fuente: CGR, con base en datos obtenidos del Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos.

- 1.15. La gestión financiera de la UCR es realizada principalmente por la OAF adscrita a la Vicerrectoría de Administración. Conforme a la estructura organizacional, dicha Oficina se encuentra segregada en las Secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; y también cuenta con 5 áreas de apoyo. A su vez, las funciones de planificación financiera estratégica son canalizadas por la Rectoría a través de la OPLAU, con el apoyo de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, Unidades Ejecutoras y otras instancias.

### **Mejoras implementadas por la Administración durante la Auditoría**

- 1.16. La Administración Activa debe emprender las medidas pertinentes, entre otras, para asegurar un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados<sup>5</sup>; así como, para garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para pagar los gastos a su vencimiento<sup>6</sup>. En este sentido, se determinó que la Administración no disponía de un procedimiento formal que permitiera guiar la planificación y elaboración de los flujos de caja. No obstante, durante el proceso de ejecución de la auditoría, el 6 de septiembre de 2021, la OAF emitió el documento titulado *IN-39 Instructivo Flujo de Caja*, cuyo propósito consiste en orientar el análisis de los flujos de entradas y salidas de efectivo, a fin de maximizar el uso de los recursos, cumplir con los compromisos de pago adquiridos, y proyectar los recursos necesarios para la continuidad operativa institucional.
- 1.17. La gestión pública con un marco de plurianualidad, procura la continuidad de los servicios, y para garantizar la validez de las estimaciones plurianuales, el jerarca debe establecer los mecanismos de control que correspondan<sup>7</sup>, al respecto, durante la auditoría se identificó que la UCR no contaba con un instrumento que estableciera los criterios generales para la estimación de los ingresos y gastos de los presupuestos plurianuales; no obstante, en ocasión de la consulta realizada, el 7 de octubre de 2021, la OPLAU aprobó el documento denominado *Criterios establecidos que regulan la formulación presupuestaria plurianual* el cual tiene como fin servir de insumo para la estimación de los gastos que rebasan el período presupuestario.

<sup>5</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, párrafo 4.4.3.

<sup>6</sup> Modernización de la Gestión de la Caja, Departamento de Finanzas Públicas, Fondo Monetario Internacional, 2009.

<sup>7</sup> Artículo 176 de la Constitución Política y Norma 2.1.3 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE).

## Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría

- 1.18. 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-0792 (17071)-2021 del 2 de noviembre de 2021, dirigido al Rector Universitario de la UCR. Las observaciones al borrador de informe fueron remitidas por la UCR mediante el oficio R-8058-2021, del 11 de noviembre de 2021. Lo resuelto sobre las observaciones efectuadas se comunicó mediante el oficio DFOE-CAP-0875 del 23 de noviembre de 2021.

## Siglas

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

**Cuadro N° 3 Siglas**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
UCR	Universidad de Costa Rica
OAF	Oficina de Administración Financiera
OPLAU	Oficina de Planificación Universitaria
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
NCISP	Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE.

Fuente: Elaboración CGR.

## 2. Resultados

### Estrategia y Estructura

- 2.1. El establecimiento de instrumentos que regulen la definición de una estrategia y estructura alineada a la planificación financiera, tiene como propósito coadyuvar con la delimitación del rumbo de las dependencias que ejecutan acciones de gestión financiera, con una visión en el corto, mediano y largo plazo y, por ende, impulsar el logro de los fines institucionales, así también, permite delimitar con claridad las relaciones y coordinación requeridas para la realización de las gestiones, procurando la generación de valor público.
- 2.2. Sobre lo anterior, la UCR cuenta con mecanismos que permiten la planificación institucional, gestión de riesgos, la definición de su estructura organizacional, así como el seguimiento y control de la gestión financiera, entre los que destacan la existencia de Políticas Institucionales, Plan Estratégico Institucional, Plan Anual Operativo, organigramas y manuales de funciones, Marco orientador para la valoración del riesgo institucional y mecanismos para el seguimiento del desempeño institucional.
- 2.3. No obstante, se determinaron las siguientes debilidades relacionadas con la estructura, gestión de riesgos y el seguimiento que generan limitaciones en la capacidad de gestión financiera de esa Universidad:

### Debilidades en la estructura que limitan la capacidad de gestión financiera

#### Estructura para la gestión financiera

- 2.4. La formalización e implementación de una estructura organizativa adecuada en las dependencias que ejecutan la gestión financiera; procura beneficios en el cumplimiento de la estrategia definida, los objetivos y atribuciones institucionales; adicionalmente, el establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes dependencias tiene el fin de permitir la ejecución de los procesos de forma coordinada y ágil<sup>8</sup>.
- 2.5. Sobre el particular, se identificó que los procesos de gestión financiera en la UCR son ejecutados por secciones que se encuentran en una estructura organizativa definida formalmente, y para regular las labores realizadas por las diferentes dependencias existen lineamientos y procedimientos que establecen las funciones a desempeñar, responsables, niveles de autoridad, funciones de aprobación y así también procurar la delegación de funciones y separación de las tareas incompatibles.
- 2.6. No obstante, se carece de procedimientos para verificar que la estructura orgánica de las unidades institucionales involucradas en los procesos de gestión financiera, sea congruente con las funciones ejecutadas y con la estructura establecida en la normativa interna.
- 2.7. Lo anterior, se evidencia en que la Sección de Contabilidad de la OAF esté compuesta por las Unidades de Contabilidad y la de Bienes Institucionales tanto en la práctica como en el organigrama, pero en el Reglamento de la Oficina Administración Financiera<sup>9</sup>, la citada sección está dividida en las Unidades de Contabilidad, Activos Fijos y la de Conciliaciones, siendo que está última Unidad fue eliminada como tal, por lo que el único funcionario asignado al proceso de conciliaciones fue incorporado a la Unidad de Contabilidad.
- 2.8. Adicionalmente, no se dispone de lineamientos que permitan articular la planificación estratégica con los procesos de gestión financiera institucionales, de forma tal que, el conocimiento e información generados por dichos procesos sirvan de insumo para la toma de decisiones.

### **Gestión de Riesgos**

- 2.9. El establecimiento de un marco que defina las pautas para la identificación, análisis y valoración de los riesgos asociados a los procesos de gestión financiera, tiene como propósito promover una adecuada gestión de los eventuales impactos que estos podrían tener en el cumplimiento de los objetivos institucionales<sup>10</sup>, por lo cual, la existencia de instrumentos de esta naturaleza es de vital importancia en las instituciones.
- 2.10. Al respecto, la UCR cuenta con un Marco orientador para la valoración del riesgo institucional, el cual aborda entre otros aspectos, el análisis del impacto de riesgos y su probabilidad de ocurrencia, así como las pautas generales para su comunicación y documentación. Adicionalmente, para el proceso, se dispone de elementos de apoyo, entre los que destacan la Sección de Autoevaluación y Gestión del Riesgo, adscrita a la OPLAU, la Comisión Institucional de Control Interno y el Sistema para la Gestión del Riesgo Institucional.
- 2.11. No obstante, el marco institucional que regula la gestión de riesgos no establece las pautas para la gestión de los riesgos asociados a la operatividad de los procesos de gestión financiera (legales, tecnologías de la información, fraude), ni de los de riesgos financieros a los que podría estar expuesta la Institución (tasas de interés, tipo de cambio, endeudamiento, sostenibilidad).
- 2.12. En ese sentido, si bien las dependencias que ejecutan procesos de gestión financiera, identificaron en el año 2021 algunos riesgos y formularon medidas para su mitigación, estos se relacionan con eventuales retrasos en la operación y otras circunstancias a las que se encuentra expuesta la OAF derivadas de la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19; sin embargo,

<sup>8</sup> Ley General de Control Interno, Artículo 13, N° 8292, incisos c) y d) y la norma 2.5 de las NCISP.

<sup>9</sup> Aprobado en la sesión 3507-12, 04/10/1988. Publicado en el Alcance a La Gaceta Universitaria 5-1988, 16/11/1988.

<sup>10</sup> 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.

no se han identificado los riesgos vinculados a la gestión financiera y por ende no se han establecido los planes de acción para su administración.

### **Seguimiento y Control**

---

- 2.13. El seguimiento y control, se refiere a las acciones diseñadas e implementadas por la Administración para medir oportunamente los resultados de la gestión financiera institucional, valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, y asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud; lo cual además procura entre otros aspectos, generar información que sirva de insumo para la toma de decisiones y tomar medidas para la corrección de desviaciones<sup>11</sup>.
- 2.14. Sobre la labor de seguimiento y control, la UCR cuenta con documentos que detallan el estado de cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría externa en proceso, adicionalmente, en forma semestral remite<sup>12</sup> al Consejo Universitario el nivel de cumplimiento de estas recomendaciones. Además, en el Plan de Trabajo de Control Interno de la OAF del año 2021, se incluyen la actividad de Seguimiento de las recomendaciones giradas por la Oficina de Contraloría Universitaria y los auditores externos.
- 2.15. No obstante, se carece de mecanismos que establezcan las pautas generales que deben seguirse para la atención de disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización, tales como auditores externos, Oficina de Contraloría Universitaria y Contraloría General de la República, de forma tal que se impulse la delimitación de funciones del personal o dependencias designadas como responsables de atender disposiciones y recomendaciones.
- 2.16. Las deficiencias descritas de previo, se originan debido a la carencia de procedimientos que permitan fortalecer la citada capacidad de gestión en lo relativo a: articular los procesos de gestión financiera con la planificación estratégica; verificar la congruencia de la estructura organizativa de unidades encargadas de gestión financiera con las funciones ejecutadas, y lo establecido en la normativa aplicable, y, delimitar las pautas para la atención de disposiciones y recomendaciones.
- 2.17. La ausencia de pautas para la identificación y mitigación de riesgos financieros y los asociados a procesos financieros generan la posibilidad de materialización de riesgos de esta naturaleza que no son contemplados en el proceso de gestión de riesgos. A su vez, la falta de mecanismos que impulsen la capacidad de atender disposiciones y recomendaciones por parte de las dependencias que ejecutan procesos de gestión financiera, podría derivar en que las deficiencias identificadas no sean subsanadas y por ende se limite la mejora continua que procuran los procesos de fiscalización.
- 2.18. Por su parte, la falta de congruencia detectada entre la estructura organizativa de la OAF y lo establecido en su Reglamento, podría derivar riesgos en el establecimiento de relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación de la Unidades de esta Oficina.

### **Liderazgo y Cultura**

---

- 2.19. Los órganos de dirección, los jefes y los titulares subordinados juegan un papel primordial en el establecimiento e implementación de las líneas rectoras que direccionan los procesos de gestión financiera. De esta forma, su liderazgo debe contribuir con el mantenimiento de un ambiente organizacional adecuado, en el que por medio de acciones concretas, se promueve el aprovechamiento de las capacidades individuales de las personas funcionarias, la participación, la

---

<sup>11</sup> Constitución Política de la República de Costa Rica, Artículo 11; Ley General de Control Interno, N° 8292, Artículo 17 y; las normas 4.5.1, 6.2 y 6.4 de las NCISP.

<sup>12</sup> En atención al acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión N° 6501, artículo 8, celebrada el 24 de junio de 2021.

creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia; y como resultado, se potencia la eficiencia en el desempeño de los procesos de gestión financiera y el cumplimiento de la estrategia, de los objetivos y de las metas institucionales.

- 2.20. Así las cosas, los órganos de dirección, los jefes y los titulares subordinados son llamados a sentar las bases para el desarrollo de una cultura organizacional en la que prevalezca la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas tanto a nivel de las personas funcionarias, como institucional. Para esto, el control interno y la gestión de riesgos deben ser reconocidas como herramientas de apoyo para que las instituciones aseguren razonablemente el cumplimiento de sus objetivos y puedan generar valor público.
- 2.21. Al respecto, la UCR cuenta con algunas líneas institucionales que promueven el liderazgo y la promoción de una cultura ética. 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**

- 2.22. El liderazgo contribuye a mantener un adecuado desempeño organizacional, mediante el impulso de prácticas que contribuyen con el control interno, el logro de los resultados, la promoción de una filosofía ética y la transparencia y rendición de cuentas<sup>13</sup>. Lo anterior se complementa con la difusión de una cultura ética mediante la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión<sup>14</sup>.
- 2.23. Respecto de lo anterior, la Universidad ha establecido lineamientos para regular aspectos estratégicos y operativos relacionados con sus actividades sustantivas, así como para las actividades de apoyo a la gestión, y para cumplir con la legislación y normativa que le es aplicable y, desde 2019, ha realizado algunos esfuerzos para elaborar un código de ética institucional, sin embargo, actualmente, carece de dicho código.
- 2.24. En virtud de lo anterior, la UCR no ha establecido mecanismos institucionales que permitan la medición de la gestión de la cultura ética y el desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación sobre ética organizacional.
- 2.25. Por otra parte, pese a que la Administración ha instaurado mecanismos que impulsan la prevención de posibles situaciones relacionadas con la solicitud y aceptación de dádivas y conflictos de interés a nivel de autoridades universitarias, se carece de mecanismos de esta naturaleza para el nivel operativo en los procesos de gestión financiera, lo cual resulta relevante dado el acceso a los fondos por parte de las personas funcionarias que participan en estos procesos.
- 2.26. Las situaciones descritas anteriormente se generan en razón de que la alta dirección de la Universidad de Costa Rica no ha definido formalmente elementos que apoyen la gestión de la ética, tales como: código de ética, mecanismos específicos para la detección de conductas anti-éticas en los procesos de gestión financiera, instrumentos para la medición de la gestión de la cultura ética y, lineamientos para el desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación sobre ética.
- 2.27. Los aspectos identificados generan falta de concientización y claridad sobre las conductas aceptables y no aceptables tanto para la alta dirección, mandos medios y personal profesional y operativo en general, lo cual constituye un riesgo en los procesos de gestión financiera,

<sup>13</sup> Ley General de Control Interno, artículo 13 y Norma 5.7.4 *Seguridad*, de las NCISP.

<sup>14</sup> Norma 2.3 *Fortalecimiento de la ética institucional*, de las NCISP.

especialmente en el manejo de fondos y de la información financiera, lo que constituyen riesgos operativos y reputacionales que podrían tener afectación en el logro de resultados y objetivos institucionales.

### **Procesos e Información**

- 2.28. Los procesos de la gestión financiera en las instituciones públicas, deben orientarse a atender los intereses generales de la sociedad, observando los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la normativa aplicable<sup>15</sup>. Además, durante la ejecución de los procesos, operaciones y transacciones institucionales deben establecerse pautas para definir los niveles de autorización y aprobación requeridos de las instancias competentes, de acuerdo con los riesgos inherentes, los requerimientos normativos y las disposiciones institucionales<sup>16</sup>.
- 2.29. Asimismo, resulta relevante disponer de elementos que permitan que los sistemas de información institucionales sean administrados adecuadamente<sup>17</sup> para garantizar razonablemente su integridad, disponibilidad y confidencialidad, para de esta forma, proteger la información de eventuales usos indebidos<sup>18</sup>.

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

#### **Gestión de Ingresos**

- 2.30. Considera la definición e implementación de acciones o prácticas para planificar, promover, mejorar, controlar y evaluar la generación y recaudación de los recursos públicos, lo cual, incluye los bienes y servicios provenientes de donantes externos<sup>19</sup>; así como los fondos administrados por sujetos de derecho privado<sup>20</sup> para fines públicos; en procura de optimizar su distribución y uso en pro de atender las necesidades de la población objetivo.
- 2.31. Al respecto, la institución cuenta con procedimientos internos mediante los cuales ha establecido las actividades que se desarrollan en la OAF para gestionar los ingresos y cuentas por cobrar institucionales, lo cual, le permite orientar las actividades de recaudación y recuperación de los recursos, así como, identificar la fuente de sus ingresos.

#### **Gestión de Egresos**

- 2.32. Contempla los esfuerzos de la Administración para impulsar un uso eficiente y eficaz de los fondos públicos, a fin de que las instituciones públicas puedan cumplir sus fines de creación, de forma tal que se atienda las necesidades de bienes y servicios de los habitantes del país. Entre estos esfuerzos se encuentran, el promover y regular el uso de la plataforma tecnológica<sup>21</sup> de compras definida por el ordenamiento jurídico en materia de adquisiciones, estimar el gasto de forma plurianual<sup>22</sup>, así como, verificar el uso de los recursos administrados bajo la figura de fideicomiso<sup>23</sup>.

<sup>15</sup> Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, artículo 5, inciso b) y Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, Norma 2.23 inciso j)

<sup>16</sup> Norma 2.5.2 *Autorización y aprobación* de las Normas de Control Interno para el Sector Público.

<sup>17</sup> Norma 5.1 *Sistemas de información* de las Normas de Control Interno para el Sector Público.

<sup>18</sup> Norma 1.4 *Gestión de la seguridad de la información* de las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información.

<sup>19</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, Párrafo 4.5.5 Control sobre bienes y servicios provenientes de donantes externos.

<sup>20</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, Párrafo 4.5.3 Controles sobre fondos concedidos a sujetos privados.

<sup>21</sup> Directriz N° 025-H dirigida al sector público sobre "Obligatoriedad del uso del Sistema Integrado de Compras Públicas en las contrataciones con recursos a cargo del Presupuesto Nacional", del 1° de agosto de 2018, publicada en La Gaceta N° 97 del 25 de octubre de 2018.

<sup>22</sup> Reforma artículo 176 de la Constitución Política (Principios de sostenibilidad fiscal y plurianualidad), Ley N° 9696 del 11 de junio de 2019, publicada en La Gaceta N° 147 del 7 de agosto de 2019.

<sup>23</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, Párrafo 4.5.4 Controles sobre fondos girados a fideicomisos.

- 2.33. Sobre el particular, se determinó que la Universidad cuenta con lineamientos internos que rigen la gestión de los egresos, específicamente, las actividades que se deben efectuar para tramitar los desembolsos, en procura del cumplimiento de los fines institucionales.

### **Gestión de Endeudamiento**

- 2.34. Comprende las acciones o prácticas que buscan mantener un nivel de financiamiento sano, esto mediante la definición y oficialización<sup>24</sup> de pautas dirigidas hacia la obtención de los recursos requeridos al mínimo costo y exposición a riesgos, a fin de alcanzar los objetivos institucionales y cumplir los compromisos adquiridos.
- 2.35. Al respecto, la Administración no ha elaborado ni oficializado lineamientos formales que definan y orienten las acciones requeridas para identificar las necesidades de financiamiento y su vinculación con los objetivos institucionales; analizar las opciones de deuda y la capacidad de pago de la institución; valorar la viabilidad de efectuar pagos extraordinarios; así como, rendir cuentas sobre las características de la deuda y los resultados de su administración.
- 2.36. Lo anterior, pese a que en 2011 la Universidad suscribió<sup>25</sup> un Contrato de Fideicomiso Inmobiliario, el cual, al culminar la construcción de las diez obras contratadas<sup>26</sup>, implicó la constitución del arrendamiento de las obras construidas y, por ende, la adquisición de la deuda equivalente. Además, durante 2018 y 2019, la Administración canceló anticipadamente las cuotas del arrendamiento (futuras no vencidas) de 6 de las 10 obras contratadas; por lo que, a la fecha, las restantes obras se mantienen en etapa de arrendamiento<sup>27</sup>.

### **Contabilidad**

- 2.37. Contempla los esfuerzos emprendidos por las administraciones para registrar las transacciones conforme a un marco contable aceptado internacionalmente y contar con elementos de apoyo, que permitan representar estas de forma razonable, en procura de lograr la uniformidad y comparabilidad de la información, así como la transparencia y rendición de cuentas para la toma de decisiones con base en datos.
- 2.38. Sobre lo anterior, la UCR estableció la adopción de la NICSP en observancia de la Ley N° 9635<sup>28</sup>; y, para esto en diciembre de 2020, la Administración elaboró el Plan de Acción para la Implementación de estas normas, el cual contempla las actividades a realizar en las cuentas contables de mayor relevancia institucional, así como para las etapas de cierre contable y elaboración de los Estados Financieros. Entre las actividades definidas, destacan la actualización del catálogo de cuentas contables y su respectivo manual, así como el levantamiento de un manual de políticas contables. En adición, para guiar el proceso de implementación, en abril se creó una Comisión Institucional de las NICSP<sup>29</sup>.
- 2.39. Al respecto, se determinó que en 2021 se inició con la ejecución de algunas de las actividades definidas para las cuentas por cobrar e inversiones en el citado plan, sin embargo, a la fecha, el

<sup>24</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, Párrafo 1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI.

<sup>25</sup> El 27 de abril de 2011 la Universidad de Costa Rica (en calidad de fideicomitente y fideicomisario) y el Banco de Costa Rica (como fiduciario), suscribieron el Contrato de Fideicomiso UCR-BCR; cuyo objeto es el financiamiento, construcción y arrendamiento de las obras que requiere la Universidad para cumplir sus actividades sustantivas y constitucionales de docencia, investigación y acción social.

<sup>26</sup> Las obras construidas son: 1) Edificio Facultad de Ciencias Sociales, 2) Unidad de Conocimiento de Agroalimentaria, 3) Residencias Estudiantiles, 4) Parqueo Integral Universitario, 5) Facultad de Odontología, 6) Facultad de Derecho, 7) Escuela de Ciencias de la Comunicación e Informática, 8) Edificio de Aulas y Laboratorio, 9) Facultad de Ingeniería, y 10) Plaza de la Autonomía.

<sup>27</sup> Edificio Facultad de Ciencias Sociales, Edificio de Aulas y Laboratorio, Facultad de Ingeniería y Plaza de la Autonomía.

<sup>28</sup> Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Título IV, Capítulo VI, artículo 27.

<sup>29</sup> La conformación de la Comisión fue avalada por la Rectoría mediante el oficio R-2464-2021 del 16 de abril de 2021.

plazo de la mayoría de las actividades establecidas se encuentra vencido sin haber iniciado su ejecución, lo cual demuestra la desactualización de dicho plan<sup>30</sup>.

### **Gestión de la información**

- 2.40. Considera la evaluación de las acciones establecidas por la Administración para garantizar razonablemente la seguridad y calidad de los datos, procurar un manejo adecuado de la información institucional que incide en la gestión financiera<sup>31</sup>; así como de la mejora continua de los procedimientos, políticas e instrumentos que sirven de apoyo en los procesos de gestión financiera conforme a criterios previamente establecidos<sup>32</sup>.
- 2.41. Al respecto, se determinó que la UCR no ha establecido manuales o procedimientos formales que regulen el uso y administración de los sistemas de información financiera; la administración de la seguridad de la información financiera y; la continuidad operativa, ante imprevistos, de los procesos de gestión financiera.
- 2.42. Respecto a la emisión de los procedimientos, instructivos y documentos de apoyo que la OAF utiliza para orientar los procesos de gestión financiera, se determinó que se cuenta con el documento titulado *Guía para elaborar documentos (código IN-01)*; sin embargo, esta Guía no establece pautas para regular el orden en que se deben consignar las firmas de elaboración, revisión, aprobación y emisión de estos instrumentos, lo que provoca que se presenten incongruencias en estas fechas, situación identificada en, al menos, 24 documentos revisados como parte del proceso de fiscalización.
- 2.43. Las situaciones comentadas tienen su origen en que si bien la Administración ha realizado algunos de sus procesos de gestión financiera con base en la experiencia, no ha formulado ni oficializado mecanismos de control mediante lineamientos o procedimientos internos que permitan orientar la ejecución y desarrollo de las actividades descritas, las cuales son clave para fortalecer la gestión financiera institucional.
- 2.44. Las debilidades descritas, vinculadas con los procesos de la gestión financiera y la administración de la información, afectan la preparación requerida para la ejecución de estos procesos, generando con ello riesgos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales; así también, genera eventuales riesgos relacionados con el uso de la información, lo cual reviste importancia en el entorno actual, en el cual el manejo adecuado de los datos cobra especial relevancia.

### **Competencias y Equipos**

- 2.45. El desarrollo de las competencias de los responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, permiten impulsar las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte de estas personas trabajadoras, así como, para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asociadas.
- 2.46. Por ello, resulta relevante que la Administración establezca mecanismos y herramientas, con el propósito de contratar y mantener personal idóneo, evaluar y documentar su desempeño y promover el trabajo colaborativo institucional, en procura de promover la productividad y eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

<sup>30</sup> Mediante el oficio R-7049-2021 del 1 de octubre de 2021, el Rector Universitario solicita al Vicerrector de Administración informar el estado de avance del proceso de implementación de las NICSP; en respuesta a dicho requerimiento, mediante el oficio OAF-3607-2021 del 11 de octubre se informa la necesidad de replantear el Plan de Acción para la Implementación.

<sup>31</sup> Normas 5.7.1 *Canales y medios de comunicación* y 5.7.4 *Seguridad* de las NCISP.

<sup>32</sup> Normas 4.1 *Actividades de Control* y 4.2 *Requisitos de las actividades de control*, inciso e) de las NCISP.

## **Debilidades en el desarrollo de las competencias y definición de requisitos necesarios para el desempeño de las funciones y procesos de gestión financiera**

- 2.47. Las personas trabajadoras públicas deben reunir las competencias y valores requeridos de conformidad con los manuales de puestos institucionales; para lo cual, las políticas y actividades de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación<sup>33</sup>, entre otras, deben dirigirse técnica y profesionalmente hacia la contratación, retención y actualización de personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales. Así también, se deben instaurar lineamientos para crear<sup>34</sup> y conservar los expedientes de personal<sup>35</sup>, así como para identificar y fortalecer los factores que promueven el trabajo colaborativo organizacional<sup>36</sup>. Al respecto, deben emitirse instrucciones para que las políticas y lineamientos<sup>37</sup> sean oficializados y actualizados.
- 2.48. Sobre lo anterior, la Universidad de Costa Rica cuenta con un Manual Descriptivo de Clases y Puestos que establece los requisitos técnicos y de idoneidad definidos para el desempeño de puestos y/o funciones de gestión financiera. Además, cuenta con lineamientos internos que regulan el proceso de reclutamiento y selección, así como, de evaluación del desempeño del personal administrativo.
- 2.49. No obstante, se determinó que no se han elaborado ni oficializado procedimientos internos que definan las actividades para la formulación, evaluación y seguimiento a la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo, y sus responsables; de forma tal, que exista claridad sobre las responsabilidades -tanto de la Oficina de Recursos Humanos como de las unidades institucionales- en la labor de promover la actualización e idoneidad del personal. En línea con lo anterior, la institución carece de un programa de capacitación en materia de gestión financiera.
- 2.50. Por otra parte, durante el proceso de reclutamiento y selección, la Administración no considera los eventuales antecedentes delictivos o sancionatorios de la persona candidata, ligados con temas financieros. Además, pese a contar con un Diccionario de Competencias que contempla el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, negociación y comunicación, y a ejecutar acciones que propician el trabajo colaborativo organizacional, en materia de gestión financiera, no se cuenta con una línea formal y documentada para el fortalecimiento de los factores que lo promueven.
- 2.51. Por otro lado, la Institución gestiona los expedientes de personal conforme a normas de carácter general<sup>38</sup>; sin embargo, no cuenta con lineamientos formales y específicos que regulen el proceso a seguir para la creación, conservación y actualización de los citados expedientes; por ejemplo, responsables de su custodia, tareas (apertura y actualización), y niveles de aprobación.
- 2.52. Las situaciones descritas se atribuyen a que la institución no ha definido los mecanismos específicos para controlar y fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal que desempeña procesos y/o funciones de gestión financiera. Asimismo, se debe a que no cuenta con una estrategia documentada para fortalecer los factores que promueven el trabajo colaborativo organizacional, en materia de gestión financiera.
- 2.53. A su vez, las debilidades comentadas impiden que la institución cuente con una definición formal y planificada de los conocimientos requeridos para promover la competitividad, desarrollo y

<sup>33</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), párrafo 2.4 Idoneidad del personal.

<sup>34</sup> Acuerdo SUGEF 22-18, "Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de Alta Gerencia de las Entidades Financieras".

<sup>35</sup> Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo N° 21, del 14 de diciembre de 1954. Artículo 45.

<sup>36</sup> Trabajo en equipo y Cooperación. Colección Formación por Competencias, Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

<sup>37</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), párrafo 1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI (inciso c).

<sup>38</sup> La Ley General de Administración Pública, artículo 134 inciso 2; y el Manual del Procedimiento Administrativo, páginas 10 y 11.

actualización permanente del personal que ejecuta procesos y/o funciones de gestión financiera. Además, no disponer de estrategias para fortalecer los factores que promueven el trabajo colaborativo organizacional, limita el máximo aprovechamiento del talento colectivo, a fin de mejorar la capacidad de gestión financiera y alcanzar los objetivos institucionales asociados.

## 3. Conclusiones

---

- 3.1. De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que la UCR cuenta con instrumentos que promueven su capacidad de gestión financiera, en observancia del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables; no obstante, prevalecen algunas oportunidades de mejora vinculadas con las dimensiones de estrategia y estructura, liderazgo y cultura, procesos e información; y, competencias y equipos; que podrían impactar en el rendimiento de las funciones relativas a la gestión financiera, su mejora constante, la prestación eficiente de los servicios y por ende en la generación de valor público.
- 3.2. En virtud de lo anterior, es importante que la Administración de la UCR, ejecute acciones con el propósito de optimizar su capacidad de gestión financiera, mejorar el desempeño de los procesos financieros y, por ende, consolidar la generación de valor público en cumplimiento de la labor docente y de promoción a la cultura, encomendadas constitucionalmente. Lo anterior, mediante la definición, oficialización e implementación de mecanismos institucionales sobre temas que impulsen y fortalezcan dicha capacidad de gestión.
- 3.3. Los mecanismos por definir tendrán como fines principales: la alineación de estructura de las dependencias que participan en dicha gestión con la normativa que los regula, la optimización del proceso de gestión de riesgos financieros, la facilitación del proceso de atención de disposiciones y recomendaciones, la promoción de la ética y cultura institucional, el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección, la promoción del trabajo colaborativo, la mejora en la ejecución de los procesos vinculados con la gestión financiera, así como la regulación en el uso y administración de los sistemas de información.

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

### **AL DOCTOR GUSTAVO GUTIÉRREZ ESPELETA EN SU CALIDAD DE RECTOR O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

---

- 4.4. Definir, oficializar y divulgar un código de ética que contemple, entre otros aspectos, medidas para la prevención de solicitud o aceptación de dádivas y la presentación de conflictos de interés a nivel operativo en procesos de gestión financiera. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 30 de

noviembre de 2022, una certificación en donde se haga constar la definición, oficialización y divulgación del código de ética. (Ver párrafos 2.19 al 2.27).

- 4.5. Definir, oficializar, divulgar e implementar lineamientos para a) regular la medición de la gestión de la cultura ética y; b) establecer el desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación sobre ética organizacional. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 30 de noviembre de 2022, una certificación en donde se haga constar la definición, divulgación y oficialización de los lineamientos. Asimismo, remitir a más tardar el 28 de febrero de 2023 y 31 de mayo de 2023, informes sobre el avance en la implementación de los lineamientos. (Ver párrafos 2.19 al 2.27).
- 4.6. Actualizar, oficializar y aplicar el plan para la implementación de las NICSP considerando al menos: las actividades, plazos, recursos disponibles, proceso de evaluación y administración de los riesgos relacionados, así como los mecanismos de coordinación, supervisión y seguimiento para su efectiva implementación. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 31 de marzo de 2022, una certificación que haga constar la actualización y oficialización del plan. Asimismo, remitir a más tardar el 30 de junio de 2022 y el 30 de septiembre de 2022 informes sobre el avance en la implementación del plan. (Ver párrafos 2.37 al 2.39).
- 4.7. Definir, oficializar, divulgar e implementar procedimientos para la gestión del endeudamiento institucional que considere, al menos, las acciones requeridas para identificar la necesidad de financiamiento con deuda, analizar las opciones de deuda y la capacidad de pago de la Institución, así como la rendición de cuentas sobre los resultados de su administración. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 29 de julio de 2022, una certificación que haga constar la definición, divulgación y oficialización de los procedimientos solicitados. Asimismo, remitir a más tardar el 31 de octubre de 2022 y el 31 de enero de 2023 informes sobre el avance en la implementación de los citados procedimientos. (Ver párrafos 2.34 al 2.36).

#### **AL DOCTOR ROBERTO GUILLÉN PACHECO, VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.8. Definir, oficializar, divulgar e implementar procedimientos para: a) la revisión periódica de la estructura orgánica de las unidades que ejecutan la gestión financiera, para procurar su congruencia con las funciones asignadas y ejecutadas, así como su alineamiento con los reglamentos internos; b) la identificación y administración de los riesgos vinculados a la gestión financiera y; c) la atención de disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 31 de marzo de 2022, una certificación en donde se haga constar la elaboración de los procedimientos referidos, su divulgación y su oficialización. Asimismo, remitir a más tardar el 30 de junio de 2022 y 31 de octubre de 2022, informes sobre el avance en la implementación de los procedimientos. (Ver párrafos 2.1 al 2.18).
- 4.9. Definir, oficializar, divulgar e implementar procedimientos para el uso y administración de los sistemas de información financiera, la administración de la seguridad de la información financiera y la continuidad operativa de los procesos de gestión financiera ante imprevistos. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de abril de 2022, una certificación que haga constar la definición, divulgación y oficialización de los procedimientos referidos. Asimismo, remitir a más tardar el 29 de julio de 2022 y el 28 de octubre de 2022, informes sobre el avance en la implementación de los citados procedimientos. (Ver párrafos 2.40 y 2.41).
- 4.10. Definir, oficializar y divulgar un procedimiento para la formulación, evaluación y seguimiento de planes de capacitación para la actualización permanente y la competitividad en el desempeño del personal que ejecuta los procesos y funciones de gestión financiera. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 4 de marzo de 2022 una certificación que haga constar la definición, oficialización y divulgación del procedimiento solicitado. (Ver párrafos 2.47 al 2.49).

- 4.11. Definir, oficializar e implementar, para los procesos y funciones de gestión financiera: a) un plan de capacitación conforme al procedimiento definido en concordancia con la disposición 4.10 y; b) un plan para fortalecer los factores que promueven el trabajo colaborativo organizacional. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 6 de mayo de 2022 una certificación que haga constar la definición y oficialización de los planes solicitados. Además, remitir informes sobre el avance en la implementación de los planes solicitados, a más tardar el 12 de agosto de 2022 y el 4 de noviembre de 2022. (Ver párrafos 2.47 al 2.50).

**A LA MASTER MARLEN SALAS GUERRERO, EN SU CALIDAD DE JEFA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.12. Ajustar, divulgar y oficializar el documento denominado Guía para elaborar documentos (código IN-01) para definir pautas que regulen la consignación de firmas y de la fecha de la emisión de los documentos que guían los procesos de gestión financiera, de forma tal, que las firmas de elaboración, revisión, aprobación y la fecha de emisión sean consignadas cronológicamente según el orden de realización de dichas etapas. Remitir a la Contraloría General a más tardar el 7 de marzo de 2022, una certificación que haga constar la realización del ajuste, la divulgación y oficialización del documento referido. (Ver párrafo 2.42).

**A LA LICENCIADA ADRIANA ESPINOZA PANIAGUA, EN SU CALIDAD DE DIRECTORA DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.13. Ajustar, oficializar, divulgar e implementar los lineamientos internos de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, a fin de incorporar los siguientes aspectos: a) la solicitud de constancias sobre antecedentes de las personas candidatas a desempeñar puestos de gestión financiera, considerando administrar la información según la normativa vigente en materia de protección de datos y b) la definición de regulaciones específicas sobre la creación, conservación y actualización de los expedientes de personal. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 11 de febrero de 2022, una certificación que haga constar el ajuste, oficialización y divulgación de los lineamientos solicitados. Asimismo, remitir un informe sobre el avance en la implementación de los lineamientos, a más tardar el 10 de junio de 2022. (Ver párrafos 2.50 y 2.51).

---

Licda. Jessica Viquez Alvarado  
**Gerente de Área**

---

Licda. Natalia Romero López  
**Asistente Técnica**

---

Licda. Shirley Carranza Pérez  
**Fiscalizadora**

---

Licda. Lorena Cruz Briceño  
**Fiscalizadora**

avm/ncs

G: 2021000260-1