INFORME N.° **DFOE-CIU-IF-00007-2022**

6 de julio, 2022

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE RACSA

2022

Contraloría General de la República, Costa Rica
División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Ciudades

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo 4

Introducción 6

- **Origen de la Auditoría** 6
- **Objetivos** 6
- **Alcance** 6
- **Criterios de Auditoría** 7
- **Metodología aplicada** 7
- **Generalidades acerca del objeto auditado** 8
- **Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría** 9
- **Siglas** 9

Resultados 10

- **Debilidades en cuanto a la Estrategia y Estructura que inciden en la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA** 10
  - Planificación Financiera 10
  - Estructura Organizacional 11
  - Gestión de Riesgos 12
- **Debilidades en los Procesos e Información que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA** 12
  - Gestión de la Liquidez 13
  - Gestión de Ingresos 13
  - Gestión de Egresos 13
  - Gestión del Endeudamiento 14
  - Gestión de la Información 14

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Debilidades con respecto al Liderazgo y Cultura que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA **15**

Liderazgo 16

Cultura 17

Debilidades asociadas a las Competencias y Equipos que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA **18**

Competencias y Equipos 19

Conclusiones **20**

Disposiciones **21**

A LA JUNTA DIRECTIVA DE RADIOGRÁFICA DE COSTA RICA S.A. 21

AL LIC. GERSON ESPINOZA MONGE EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DE RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO 22

AL LIC. JOSÉ MARIO MURILLO MELÉNDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR FINANCIERO DE RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO 24

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Resumen Ejecutivo

¿Qué examinamos?

La presente Auditoría tuvo como propósito determinar si la capacidad de gestión financiera de Radiográfica Costarricense S.A (RACSA) cumple con el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, en procura de promover mejoras en su gestión financiera. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2019 y el 31 de diciembre de 2021, ampliándose cuando se consideró necesario.

¿Por qué es importante?

Con el fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera pública se pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos, con el fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales, 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 tomando en consideración que durante el periodo 2019-2021 RACSA ha ejecutado en promedio alrededor de ₡42.319,09 millones anuales, para la prestación de servicios orientados al desarrollo de soluciones digitales, que optimizan la infraestructura de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones de empresas privadas y estatales, las cuales a su vez demandan cada vez mayor eficiencia y calidad de dichos servicios.

¿Qué encontramos?

De la auditoría realizada por la Contraloría General, se identificó que RACSA realiza algunas acciones para promover su capacidad de gestión financiera; sin embargo, existen debilidades relacionadas con todas las dimensiones evaluadas, a saber: estrategia y estructura, liderazgo y cultura, procesos e información; y competencias y equipos; las cuales inciden en el desempeño eficiente de las funciones vinculadas a su gestión financiera.

*En cuanto a la dimensión de **Estrategia y Estructura**, se determinó que si bien RACSA realiza una planificación financiera anual, no cuenta con una estrategia para asegurar y fortalecer la sostenibilidad financiera institucional a mediano y largo plazo. Además, sobre la estructura organizacional se identificó que el Manual de Organización, no se actualiza desde el 2016, por tanto no se están considerando los cambios presentados en las unidades financieras y los respectivos controles de la estructura actual, la cual se reestructuró en el año 2019 e incluso ha presentado cambios en los años 2020 y 2021.*

*En cuanto al análisis de la dimensión de los **Procesos e Información** financiera, se determinó que si bien la Administración realiza una programación anual del flujo de caja e informes sobre su comportamiento, no se cuenta con normativa formalmente establecida que regule el proceso de planificación y elaboración del flujo de caja institucional; a su vez, se identificó que el procedimiento para ejecutar la Política de Declaración de Incobrables se encuentra incompleto, ya que no cuenta con un detalle sobre su alcance,*

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

definiciones y responsables. Asimismo, la Administración no ha definido procedimientos para verificar y controlar el uso de recursos institucionales que pudieran llegar a ser administrados por sujetos o figuras de derecho privado como por ejemplo el uso de una figura de fideicomiso o los que el ordenamiento jurídico les posibilite. Así como no se dispone de normativa para gestionar el endeudamiento institucional; sobre este último, si bien la Administración no ha contraído endeudamiento, se encuentra analizando opciones de financiamiento.

Con respecto a la dimensión de ***Liderazgo y Cultura,*** *se evidenció que las funciones y responsabilidades asignadas en el Código de Gobierno Corporativo a los Comités de Apoyo de la Junta Directiva de RACSA, no corresponden únicamente a facultades de asesoramiento a nivel estratégico, ya que considera funciones operativas. Además, estos Comités no se han instaurado debido a la falta de postulaciones de miembros externos para su conformación, los cuales deberán de ejercer sus labores ad honorem de acuerdo con lo indicado por Casa Matriz. Además, la Administración no ha actualizado sus valores institucionales, ya que si bien estos se modificaron con la aprobación del Código de Gobierno Corporativo en setiembre de 2021, alineándolos con los del Grupo ICE, no se han actualizado en los sistemas y otra documentación a nivel institucional;, y no dispone de mecanismos e instrumentos para la medición de la gestión de la cultura ética institucional.*

Finalmente, se evidenciaron debilidades en la dimensión de las ***Competencias y Equipos****, ya que se han presentado atrasos en la actualización de los perfiles de puestos institucionales y su alineamiento con la normativa interna correspondiente. Asimismo, durante el proceso de selección y reclutamiento no se consideran requisitos elementales sobre antecedentes legales ligados a temas financieros; y se requieren mecanismos para fortalecer el proceso de capacitación y la transmisión de conocimiento a nivel institucional y así robustecer la capacidad de gestión financiera.*

¿QUÉ SIGUE?

Se giran disposiciones a la Junta Directiva, Gerencia General y Dirección Financiera de RACSA, con el propósito de que se elabore una estrategia de sostenibilidad financiera con una visión de corto, mediano y largo plazo; se actualice el Manual de Organización en las Unidades Financieras; se ajuste el Código de Gobierno Corporativo; se elaboren o actualicen procedimientos pendientes vinculados con la gestión financiera y se elaboren planes de acción para subsanar las debilidades encontradas en cuanto a la cultura organizacional y competencias y equipos, todo ello en procura de fortalecer su capacidad de gestión financiera.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA DE RACSA

1. Introducción

Origen de la Auditoría

1.1. La auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), y 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.

1.2. El fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera pretende mejorar el desempeño de las funciones y procesos de las instituciones, en procura de satisfacer los objetivos y metas institucionales, mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces. Así como, la generación de información financiera fiable y oportuna, como un aspecto fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

1.3. Lo anterior, resulta relevante en Radiográfica Costarricense S.A (RACSA) considerando que durante el periodo 2019-2021 se han gestionado en promedio alrededor de ₡42.319,09 millones anuales para la prestación de servicios orientados al desarrollo de soluciones digitales que optimizan la infraestructura de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones de empresas privadas y estatales, los cuales a su vez demandan cada vez mayor eficiencia y calidad de tales servicios.

Objetivos

1.4. Determinar si la capacidad de gestión financiera de RACSA 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 tuvo como propósito determinar el cumplimiento del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables sobre la capacidad de gestión financiera de RACSA, mediante la verificación de las acciones definidas e implementadas por la institución para mejorar el desempeño de sus procesos de gestión financiera en procura de generar valor público, en relación con la preparación requerida para el abordaje y funcionamiento de dichos procesos.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

1.6. La auditoría abarcó el periodo desde el 1 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021, ampliándose cuando se consideró necesario. Además, se examinaron las siguientes dimensiones para la evaluación de la capacidad de gestión financiera:

a. **Estrategia y Estructura:** Comprendió la evaluación de las acciones ejecutadas por RACSA 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, la determinación de la estructura organizativa, las relaciones y coordinación requeridas para su funcionamiento; en procura de atender las necesidades de la población objetivo y brindar servicios de calidad.

b. **Liderazgo y Cultura:** Consideró la evaluación de las acciones ejecutadas por los órganos de dirección, jerarcas y titulares subordinados de RACSA en cuanto a la definición e implementación de líneas rectoras y orientadoras para direccionar y guiar los procesos de gestión financiera con miras a lograr el cumplimiento de la estrategia, objetivos y metas institucionales.

c. **Procesos e Información:** Comprendió la evaluación del 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.

d. **Competencias y Equipos:** Contempló la evaluación de las acciones desarrolladas por RACSA para la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte de los funcionarios responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, así como de las actividades implementadas para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.

Criterios de Auditoría

1.7. Los criterios de auditoría fueron presentados a los funcionarios de la Administración de RACSA mediante una reunión sostenida el 10 de marzo de 2022, en la cual se contó con la presencia del Lic. Gerson Espinoza Monge, Gerente General a.i; Lic. Luis Paulino Cordero, Auditor Interno y la Sra. Yuliana Aguilar Fernandez, Analista Financiero Junior. Dichos criterios fueron comunicados formalmente mediante el oficio N° DFOE-CIU-0162-2022 del 17 de marzo de 2022.

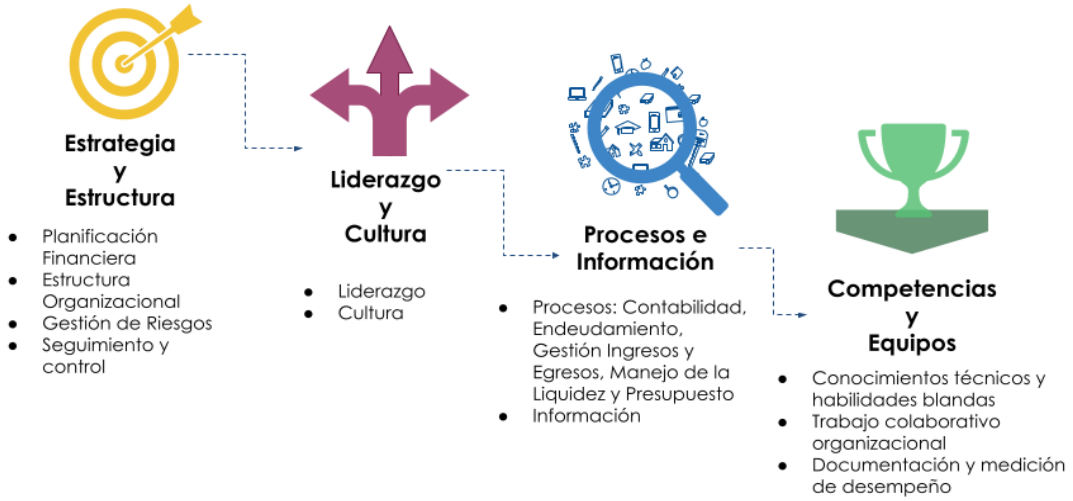
Metodología aplicada

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 Contraloría General de la República y el Procedimiento de Auditoría vigente establecido por la DFOE.

1.9. Para el abordaje del análisis de la capacidad financiera, se detallan aquellos componentes asociados a cada una de las dimensiones (ver figura siguiente), que describen dicha capacidad. Las cuales fueron establecidas en el Modelo Integrado de Gestión Pública Sostenible (MIGPS), elaborado por la DFOE.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Figura N.° 1
Composición de la Capacidad de Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia CGR, 2022.

1.10. Además, los resultados que se exponen en este informe se fundamentan en los procedimientos de auditoría dirigidos a la verificación del cumplimiento de RACSA sobre el Marco de Criterios para la Fiscalización de la Capacidad de Gestión Financiera Pública. Para lo cual, se aplicó una herramienta elaborada con el fin de recopilar y analizar la documentación remitida por la Administración para cada uno de los criterios definidos; así como, se realizaron sesiones de trabajo para cada una de las dimensiones de examen con personal de RACSA y se aplicaron encuestas dirigidas a los funcionarios vinculados a los procesos de gestión financiera, como a los miembros de la Junta Directiva.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

1.11. Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) fue constituida el 18 de junio de 1964 mediante Ley N.° 3293 como sociedad anónima mixta, propiedad del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y de Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A. (CRICSA). El 29 de noviembre de 1975 el ICE compró la totalidad de las acciones de CRICSA y se convirtió en único dueño de las acciones de RACSA. Con la entrada en vigencia de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones N.° 8660, en el 2008, se determinó un nuevo plazo social de funcionamiento de RACSA de 99 años, ya que según la ley N.° 7298 del 5 de mayo de 1992 su plazo social vencía en el 2017.

1.12. En la normativa indicada anteriormente, no se establecen funciones ni responsabilidades asociadas a la operación de RACSA; en cambio, la empresa ha operado como parte del Grupo ICE con un enfoque de aprovisionamiento de servicios de tecnologías de información y de telecomunicaciones en el mercado nacional empresarial y masivo. Al ser una empresa del Grupo ICE, RACSA se rige mediante los lineamientos que establezca la Asamblea de Accionistas, el cual es el máximo órgano legal de las empresas del conglomerado y está compuesta por los miembros del Consejo Directivo del ICE.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

1.13. Producto de la apertura del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica, RACSA inició un proceso de transformación, redirigiendo sus esfuerzos hacia el sector público y el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. Sin embargo, la falta de claridad de su rol y funcionamiento dentro del Grupo ICE ha generado una pérdida de competitividad de la empresa, ya que al no contar con el aval de la casa matriz en ser el comercializador de la última milla se disminuyeron sus proyectos. Lo anterior, ha tenido un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa, ya que sus ingresos se han visto disminuidos. Es así, como producto de las limitaciones mencionadas, que RACSA ha contado con menos recursos en los últimos años, presionando aún más su gestión financiera en la búsqueda de la sostenibilidad que requiere la empresa.

Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría

1.14. La comunicación del borrador de informe se realizó mediante el oficio DFOE-CIU-0350 (10487) del 21 de junio de 2022, y la presentación preliminar de los resultados se efectuó mediante la sesión virtual el 24 de junio de 2022 por medio de la plataforma de google meet. Las observaciones al borrador del informe fueron remitidas por la Administración mediante el oficio GG-1033-2022 (NI 17425) del 29 de junio de 2022; y lo resuelto sobre las observaciones efectuadas se comunicó mediante el oficio DFOE-CIU-0371(11258) del 06 de julio de 2022.

Siglas

1.15. A continuación las siglas, acrónimos y términos utilizados en este informe:

Cuadro N.° 1
Siglas, acrónimos y términos técnicos

SIGLA	SIGNIFICADO
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
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)
RACSA	Radiográfica Costarricense S.A.
SICOP	Sistema Integrado de Compras Públicas
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales

Fuente: Elaboración propia CGR, 2022.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

2. Resultados

Debilidades en cuanto a la Estrategia y Estructura que inciden en la capacidad de Gestión Financiera de RACSA

2.1. El fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera de las organizaciones requiere de la definición de políticas, planes, programas y proyectos que articulen la gestión financiera con los fines y propósitos definidos en la estrategia institucional, en línea con el establecimiento de una estructura organizativa orientada al cumplimiento de dicha estrategia. Además, resulta necesario gestionar los riesgos asociados a cada una de las actividades financieras, e implementar un debido seguimiento y control sobre la misma, con el fin de contribuir con la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones.

2.2. Al respecto, se identificó que RACSA ha establecido una vinculación entre sus instrumentos de planificación y la gestión financiera institucional, elaborando una planificación financiera anual. Así como, disponen de una gestión de riesgos institucional, la cual considera acciones para identificar, analizar y mitigar riesgos financieros. Sin embargo, del análisis realizado se evidenciaron oportunidades de mejora en cuanto a los componentes de esta dimensión, que se detallarán en los siguientes párrafos.

Planificación Financiera

2.3. De conformidad con la auditoría realizada se evidenció, que si bien RACSA realiza una planificación financiera anual con el fin de establecer las metas financieras del periodo y dar un seguimiento más estricto sobre los resultados de las mismas, no se han alcanzado los resultados proyectados, pese a que para los años 2020 y 2021 se realizaron sensibilizaciones a los planes financieros[1].

2.4. En razón a lo anterior, la Administración estableció un Plan de Sostenibilidad Financiera 2021, con el fin de dar seguimiento a las acciones ejecutadas para mejorar los resultados mostrados en el primer trimestre 2021 y respaldar la consecución de las metas establecidas en el Plan Financiero Sensibilizado 2021. Asimismo, para el año en curso, también se aprobó un Plan denominado “Plan Resarcitorio para alcanzar la sustentabilidad de las proyecciones del Plan Financiero 2022”.

2.5. No obstante lo anterior, se determinó que el alcance de dichos planes corresponden a una visión de corto plazo, de manera que se encuentra pendiente el establecimiento de un marco de acción a mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad financiera; condición que ha sido reconocida por la Administración en el Plan de Sostenibilidad Financiera 2021.

2.6. A su vez, pese a que la Administración ha establecido proyecciones de ingresos y egresos plurianuales, estimaciones de posibles brechas financieras, y está realizando análisis de

[1] La sensibilización se refiere al replanteamiento de las proyecciones financieras a un escenario más acercado a la realidad, al observar cómo afecta un aumento o una disminución en el valor de un factor financiero sobre el resultado final.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

alternativas de financiamiento, no ha incorporado estos esfuerzos en los planes de sostenibilidad financiera respectivos.

2.7. Ante esto, se tiene que la definición de una planificación financiera requiere de una articulación de los fines y propósitos institucionales de acuerdo con lo indicado en las normas 2.1.4 y 2.2.3 inciso b) de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público; así como, mediante la Ley N.° 9696 que reforma Artículo 176 de la Constitución Política, se señala la importancia de que la gestión pública se conduzca de forma sostenible, transparente y responsable, lo cual hace referencia a la necesidad de identificar los recursos requeridos en el corto, mediano y largo plazo, para garantizar así la prestación de servicios de manera ininterrumpida y su continuidad.

Estructura Organizacional

2.8. Se identificó que RACSA carece de normativa actualizada en donde se establezca un detalle de las funciones y responsabilidades de las unidades financieras que componen su esquema organizacional vigente; y lo anterior, no permite garantizar que se disponga de controles que consideren la delegación de funciones, autorización y aprobación, separación de funciones incompatibles y rotación de labores.

2.9. En ese sentido, se evidenció que el Manual de Organización, no se actualiza desde el 2016, por tanto no se están considerando los cambios presentados a nivel de las unidades y los respectivos controles de la estructura organizacional actual, la cual se reestructuró en el año 2019 e incluso ha presentado cambios en los años 2020 y 2021.

2.10. Lo señalado en este apartado, no está de conformidad con lo normado en el artículo 14 del Reglamento Corporativo de Organización (RCO), en el cual se establece que las empresas pertenecientes al Grupo ICE establecerán su estructura de conformidad con lo establecido en el reglamento propio de la Empresa.

2.11. Además, el artículo 13 de la Ley General de Control Interno N.° 8292 establece como deberes del jerarca y titulares subordinados el evaluar el funcionamiento de la estructura organizacional y tomar las medidas pertinentes para conseguir los objetivos institucionales definidos; a su vez, estos deben de establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación.

2.12. A su vez, en el apartado 2.5 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) se establecen controles para el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional, de manera que la Administración establezca regulaciones para asegurarse que la delegación de funciones conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y de la asignación de la autoridad necesaria para la toma de decisiones, velar que las funciones incompatibles se separen y distribuyan entre los diferentes puestos, y procurar la rotación sistemática de las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores lo permita, entre otros.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

Gestión de Riesgos

2.13. Sobre el particular, se determinó que RACSA cuenta con normativa formalmente establecida para realizar la gestión de riesgos[2], en donde se definen riesgos financieros asociados a la liquidez, tasa de interés y de tipo de cambio; sin embargo, no se incorporan riesgos asociados a la sostenibilidad financiera ni al endeudamiento, pese a la importancia de ambos según las limitaciones financieras actuales que ha venido experimentando RACSA desde el 2020[3] y el giro de negocio de la institución al encontrarse abierta a la posibilidad de contraer endeudamiento.

2.14. En cuanto a la valoración de riesgos, el artículo 14 de la citada Ley N.° 8292 establece como deber del jerarca y los titulares subordinados, identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, así como el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de ocurrencia y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos. Además, se deben emprender acciones para fortalecer y perfeccionar el proceso de valoración del riesgo institucional como componente funcional del Sistema de Control Interno, de acuerdo con lo indicado en las normas 3.1 y 3.2 de las NCISP.

2.15. Las debilidades señaladas anteriormente, obedecen a una falta de integración de los esfuerzos realizados por RACSA en cuanto a la orientación de su estrategia hacia la sostenibilidad de su esquema financiero como parte esencial en el fortalecimiento de su capacidad de gestión financiera; y a la ausencia de normativa actualizada y controles integrales para asegurar el buen funcionamiento de los procesos de gestión financiera. Así como a la falta de claridad de la ruta y líneas de acción a seguir en el mediano y largo plazo como parte del Grupo ICE.

2.16. Las condiciones señaladas generan el riesgo de que la institución no pueda garantizar la sostenibilidad y el debido control sobre su gestión financiera, tomando en consideración, como se indicó anteriormente, que RACSA ha venido experimentando mayores limitaciones financieras desde el año 2020; así como, se genera el riesgo que la Administración no tenga claridad de las funciones asignadas y ejecutadas en los procesos de gestión financiera.

Debilidades en los Procesos e Información que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA

2.17. La integración adecuada de los procesos definidos dentro del esquema financiero institucional y la implementación de medidas para asegurar la calidad y manejo de la seguridad de la información financiera, contribuye al desempeño eficiente de las instituciones en el uso de sus recursos para alcanzar sus objetivos propuestos.

2.18. De esta manera, los procesos deben de establecer el conjunto de actividades y funciones requeridas para la ejecución de la gestión financiera, en línea con el cumplimiento de la estrategia y objetivos definidos por la institución; e implementar acciones o prácticas que respalden el manejo de la seguridad y calidad de los datos dentro de la gestión y de las

[2] Política Empresarial para la Gestión De Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A (GE-PT-002) y Portafolio de Riesgos Institucionales (GE-PT-002-OD-001).
[3] De acuerdo con el análisis de los estados financieros del periodo auditado.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

transacciones institucionales que inciden en esta, con el fin de garantizar la toma de decisiones eficiente, oportuna y estratégica con base en datos.

2.19. Al respecto, se identificó que RACSA ha establecido normativa que regula sus principales procesos de gestión financiera[4], en los cuales ha definido las funciones y los responsables de su ejecución promoviendo su funcionamiento de manera coordinada; cuenta con sistemas informáticos que permiten recopilar, procesar y respaldar información sobre la gestión financiera. Sin embargo, del análisis realizado se evidenciaron las siguientes debilidades en los procesos financieros que inciden en su capacidad de gestión financiera.

Gestión de la Liquidez

2.20. Este proceso contempla las acciones o prácticas definidas e implementadas para la administración del efectivo disponible, inmediato y constatable en caja o en cuentas de las entidades de depósito y financiación.

2.21. Sobre el particular, se determinó que si bien la Administración realiza una programación anual del flujo de caja y se elaboran informes mensuales sobre su comportamiento; no se cuenta con un procedimiento o lineamiento formalmente establecido que regule el proceso de planificación y elaboración del flujo de caja para cada periodo, incluya los roles y encargados del proceso y las pautas para efectuar su seguimiento y control.

Gestión de Ingresos

2.22. La gestión de los ingresos comprende la definición e implementación de acciones o prácticas por parte de la Administración para planificar, promover, mejorar, controlar y evaluar la generación, recaudación y aplicación de los recursos institucionales.

2.23. Al respecto, se identificó que RACSA ha definido procedimientos para gestionar sus ingresos provenientes del recaudo de los servicios prestados y del cobro administrativo interno y externo; sin embargo, el procedimiento sobre la Política de la Declaración de Incobrables se encuentra incompleto, por cuanto no cuenta con un detalle sobre su alcance, definiciones, responsabilidades, diagramas de flujo, así como de indicadores para evaluar su gestión, ni de los encargados para efectuar su revisión y evaluación.

Gestión de Egresos

2.24. La gestión de los egresos comprende las acciones o prácticas definidas e implementadas por la Administración en la orientación para utilizar de forma eficaz y eficiente los recursos desembolsados en el cumplimiento de sus fines y propósitos.

2.25. Del análisis efectuado, se evidenció que RACSA cuenta con normativa para regular la gestión de compras institucional[5], en esta se detalla la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones y se establece el uso de la plataforma SICOP para realizar los procesos de contratación. No obstante, se determinaron debilidades en la planificación y ejecución de las compras, lo cual se evidencia en que en promedio el porcentaje de ejecución de las compras planificadas no ha superado más del 52,8% dentro del periodo auditado, ello a pesar de que para el año 2021 se disminuyó en un 29,5% las compras programadas originalmente. Además, no se han definido procedimientos para verificar y controlar el uso

[4] Proceso SOP01 - Gestión Financiera, SOP02 - Gestión de Recaudo, Cobro y Pago, y SOP11 - Gestión del Presupuesto.
[5] Proceso SOP09 - Gestión de Compras

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

de recursos institucionales que pudieran llegar a ser administrados por sujetos o figuras de derecho privado como por ejemplo el uso de una figura de fideicomiso o los que el ordenamiento jurídico les posibilite.

2.26. Al respecto, el artículo 17 del Reglamento para los Procesos de Contratación de las Empresas del Instituto Costarricense de Electricidad N.° 6168, indica que las empresas del Grupo ICE deberán elaborar un Programa de Adquisiciones, mediante el cual se dará a conocer las adquisiciones requeridas para el año correspondiente para los procedimientos de concurso de adquisición; también establece que las proveedurías serán las encargadas de dar seguimiento a este programa a partir de su publicación.

2.27. Por otro lado, son deberes del jerarca y titulares subordinados, el establecimiento de mecanismos necesarios para la asignación, giro, seguimiento y control para el uso de los fondos que la institución conceda a sujetos privados y fideicomisos de acuerdo con las normas 4.5.3 y 4.5.4 de las NCISP. Para lo cual, los artículos 11 y 15 de la Ley N.° 8660 habilitan el uso de la figura de fideicomisos para el Grupo ICE y sus empresas.

Gestión del Endeudamiento

2.28. Este proceso contempla las acciones o prácticas emprendidas por la Administración en búsqueda del establecimiento de un nivel de financiamiento sano, mediante la definición e implementación de pautas dirigidas a la obtención de los recursos requeridos al mínimo grado de costo y riesgos, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

2.29. Al respecto, se identificó que a pesar de que RACSA no ha registrado endeudamiento, la Administración se encuentra en proceso de búsqueda de un nuevo modelo de negocio que permita el aprovechamiento del capital de trabajo y la rentabilización, así como de la apertura de alternativas de financiamiento para lograr mayor participación en las oportunidades de negocio y ofrecer precios competitivos. Para ello, desde el 2021 la Administración ha presentado informes de seguimiento trimestrales ante la Junta Directiva[6], sobre las acciones implementadas para la definición de una estrategia financiera sobre las necesidades de financiamiento institucional.

2.30. No obstante, se determinó que RACSA no ha establecido una política y lineamientos formales sobre la gestión del endeudamiento institucional, mediante lo cual fundamente la citada estrategia y se establezcan 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; y rendir cuentas sobre las características de la deuda y los resultados de su administración.

Gestión de la Información

2.31. Esta gestión contempla las acciones establecidas para garantizar razonablemente la seguridad y calidad de los datos, procurar un manejo adecuado de la información institucional que incide en la gestión financiera; 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.

[6] Aprobados en las Sesiones de Junta Directiva N° 2315 del 07/04/2021, N° 2337 del 19/07/2021 y N° 2360 del 15/11/2021.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

2.32. Sobre el particular, se evidenció que RACSA cuenta con manuales que regulan el uso y administración de los sistemas informáticos utilizados en la gestión financiera, y se dispone de normativa[7] que establece regulaciones sobre los accesos y privilegios de los usuarios a los sistemas informáticos y el tratamiento de información confidencial.

2.33. Sin embargo, se determinó que los sistemas de información utilizados para la gestión financiera presentan limitaciones para disponer en forma oportuna de análisis sobre los costos y la rentabilidad de los servicios brindados, dado que no hay una integralidad entre las transacciones contables y presupuestarias. Por lo cual, la Administración se encuentra en proceso de implementación de una herramienta ERP a nivel empresarial que considera que le va a permitir optimizar la planificación y los procesos de la cadena de valor institucional, impactando de esta manera las labores de las áreas financieras, como contabilidad, costos, presupuesto, inversiones, deuda, entre otros.

2.34. En cuanto a la gestión de la información, las normas 5.7.1 y 5.7.4 de las NCISP establecen que la gestión de la información debe de contemplar las acciones establecidas para garantizar razonablemente la seguridad y calidad de los datos, en procura de un manejo adecuado de la información institucional que incide en la gestión financiera.

2.35. A su vez, ante las debilidades en los procesos de gestión financiera señalados anteriormente, se recalca que la norma 1.4 de las NCISP establece que son deberes del jerarca y titulares subordinados el diseño, funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento de las actividades de control que comprende las políticas, procedimientos y mecanismos que contribuyen en asegurar razonablemente la operación y fortalecimiento del control interno y del logro de los objetivos institucionales.

2.36. Las debilidades antes descritas comparten su causa en la falta de direccionamiento de la Administración para alinear la composición y distribución de las responsabilidades de las unidades como parte de los procesos financieros en concordancia con las funciones y competencias pertinentes; así como, a la ausencia de mecanismos y controles con un enfoque de mejora continua que permitan mantener actualizada la normativa interna que regula los procesos y las funciones asumidas por las unidades encargadas de la gestión financiera.

2.37. Dichas situaciones inciden en la capacidad para gestionar las finanzas institucionales oportunamente y de forma eficiente, ya que limitan la preparación de la institución para asumir nuevos retos en cuanto a su gestión financiera, así como de la toma de decisiones basada en información útil, oportuna y confiable sobre los costos y rentabilidad de la empresa.

Debilidades con respecto al Liderazgo y Cultura que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA

2.38. El liderazgo institucional debe considerar la aplicación de acciones para fomentar la eficiencia en el desempeño de los procesos de gestión financiera; para lo cual, se deben implementar acciones para el empoderamiento, acompañamiento y la motivación del personal, y así propiciar un ambiente institucional de confianza, transparente y de rendición de cuentas.

[7] Política de seguridad de la información de RACSA (DGP-PT-001) y Lineamiento de uso de datos en RACSA (ETD-LN-002).

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

2.39. También, se debe tener en cuenta el conjunto de factores formales e informales que conforman la cultura institucional, como la declaración de valores, creencias y formas de actuación que integran el marco filosófico de la empresa, que deben de orientar el comportamiento de los funcionarios en procura de su desempeño ético dentro de los procesos de gestión financiera.

2.40. Asociado a esto, de la auditoría realizada se determinó que el Grupo ICE en su condición de Casa Matriz ha establecido regulaciones[8] en relación con la transparencia y acceso a la información pública, así como para el tratamiento de la información confidencial con alcance corporativo y al manejo de conflictos de interés. Así como, RACSA ha realizado esfuerzos para promover la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo. Sin embargo, se evidenciaron debilidades en cuanto a los componentes de esta dimensión que inciden en la capacidad de gestión financiera, según se detalla seguidamente.

LIDERAZGO

2.41. Si bien RACSA cuenta con un Código de Gobierno Corporativo y un Manual de Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo[9], con el fin de garantizar el buen funcionamiento de los órganos de Gobierno y Dirección de RACSA; se identificó que los objetivos y funciones asignados a los Comités de apoyo a la Junta Directiva según lo que estipula el citado Código exceden las competencias de dichos Comités, por cuanto las funciones establecidas no corresponden únicamente a facultades de asesoramiento a nivel estratégico, sino que considera funciones de supervisión y que son parte de la operativa de la Empresa.

2.42. Así por ejemplo, como parte de los objetivos del Comité de Innovación y Estrategia se tiene definido el de liderar la capacidad de innovación de la entidad y se le asignaron funciones relacionadas con la implementación de la estrategia institucional, la gestión del ciclo de innovación de la entidad y la priorización de estas iniciativas dentro del portafolio de proyectos institucional, así como la potestad de establecer los indicadores financieros para la evaluación de proyectos estratégicos.

2.43. Además, se identificó que estos Comités de Apoyo en el modelo de gobierno propuesto no se han puesto en funcionamiento, ya que no se han tenido postulaciones de miembros externos para conformar dichos Comités, los cuales deberán de ejercer sus labores ad honorem de acuerdo con lo instruido por Casa Matriz.

2.44. Por otro lado, se evidenció que la Administración consideró tardíamente la necesidad de realizar estudios de costo–beneficio para sustentar la decisión de aprobar la estructura organizativa propuesta mediante el Código de Gobierno Corporativo, la cual considera la creación de estos Comités de Apoyo y de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

2.45. En relación con la promoción del liderazgo se tiene que como parte de los deberes del jerarca y titulares subordinados, está el mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, lo cual coadyuva con el establecimiento y

[8] Política sobre conflictos de interés Grupo ICE (NC-001–00), Política de Transparencia y Acceso de la Información Pública Grupo ICE (NC-003–00) y Política Corporativa de Confidencialidad de la Información (NC-007–00).

[9] Código de Gobierno Corporativo de RACSA (JD-OD-001) y Manual de Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo (JD-MA-001).

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

mantenimiento de un adecuado ambiente de control interno de acuerdo con el artículo 13 inciso a) de la Ley de General de Control Interno N.° 8292; lo que constituye la base para que los funcionarios puedan tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes según sus responsabilidades asignadas de conformidad con la norma 2.5.1 de las NCISP.

2.46. Los artículos 28 y 32 del Código de Gobierno Corporativo de RACSA estipulan como misión asignada a los Comités de Apoyo la de apoyar a cumplir responsabilidades de la Junta Directiva con eficacia y eficiencia; así como, se establece que estos Comités no tendrán funciones ejecutivas, y ostentarán facultades de asesoramiento a nivel estratégico.

2.47. Sobre el establecimiento de regulaciones de gobierno corporativo, la OCDE ha señalado la posibilidad de que la Administración Superior pueda apoyarse en comités especializados, indicando lo siguiente:

> *"Los Consejos deben estudiar la creación de comités especializados que presten apoyo a todo el Consejo en el cumplimiento de sus funciones, en especial, respecto de la auditoría y, según el tamaño y el perfil de riesgo de la empresa, también respecto de la gestión de riesgos y las retribuciones."*

2.48. En relación con las modificaciones organizacionales, tales como las producidas por la aprobación del modelo de gobierno corporativo, deben ser conformes a los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y oportunidad, así como según lo señalado por la Procuraduría General de la República mediante el pronunciamiento N° C-180-2021, en cuanto a que se requieren de estudios de costo-beneficio que claramente determinen la necesidad y sustenten técnica y jurídicamente la decisión de los cambios organizacionales respectivos.

2.49. Aunado a lo anterior, considerando como referencia de buena práctica lo señalado en los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas[10], se extrae, entre otros[11], lo siguiente[12]:

> *"Todo proceso de reorganización deberá contar con un estudio técnico en el cual se vinculen los objetivos institucionales, los procesos, la estructura propuesta y el recurso humano necesario para alcanzar esos objetivos con una visión de costo–beneficio, que fundamente los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuenta oportunidad y satisfacción del interés público".*

CULTURA

2.50. Al respecto, se determinó que a pesar de que RACSA dispone de un marco ético en el cual detalla su misión, visión y valores, no se ha actualizado la Declaración de Valores Institucionales según la modificación aprobada mediante el Código de Gobierno Corporativo Institucional en setiembre de 2021, en la cual estos se alinean a los del Grupo ICE, y estos no se han actualizado en los sistemas y otra documentación a nivel

[10] Emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

[11] Por ejemplo, del apartado E.3 inciso 7 se extrae que si el nuevo diseño organizacional implica cambios en el recurso humano, se ha de considerar algunos elementos, tales como: la reubicación del recurso humano que se considere apto para ocupar otro puesto dentro de la organización; la respectiva modificación de perfiles de puestos; y determinar el impacto presupuestario y la disponibilidad de recursos con un enfoque de costo–beneficio.

[12] Apartado E.5 inciso 3

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

institucional. Además, se carece de mecanismos e instrumentos para la medición de la gestión de la cultura ética institucional.

2.51. Sobre el particular, se recalca que la Administración debe propiciar una cultura en apoyo al control interno y al fortalecimiento de la ética en la gestión pública de acuerdo con lo establecido en las normas 2.2 y 2.3 de las NCISP; para lo cual debe implementar medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven a la integración de estos a los sistemas de gestión institucionales.

2.52. Por lo cual, se incluyen como deberes del jerarca y titulares subordinados el establecimiento y divulgación de una declaración formal de valores, código de ética, visión, misión e indicadores que permitan dar seguimiento a la cultura ética institucional según la norma 2.3.1 de las NCISP; dichos elementos deben de ser utilizados activamente dentro de la gestión financiera para asegurar la calidad y el uso correcto de los recursos institucionales.

2.53. Las debilidades señaladas obedecen a que la Administración no siguió un proceso integral para establecer las regulaciones de gobierno corporativo, de manera que no se realizó un análisis para la constitución de los Comités de Apoyo, en donde se haya considerado los riesgos y complejidad de las funciones asignadas a los mismos y del rol estratégico que cumplen los Comités de apoyo; así como, no se realizaron los estudios pertinentes que fundamentaran las modificaciones a la estructura organizacional antes de la aprobación del Código.

2.54. Asociado a esto, se evidenció que la Administración buscó la validación de dicho Código con el criterio del Grupo ICE posterior a su aprobación, y no se realizó un análisis sobre el impacto del alineamiento con Casa Matriz en esta materia y sus posibles repercusiones en la implementación del modelo de gobierno corporativo; de manera que no se realizaron los ajustes necesarios a las funciones asumidas por los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, considerando la modificación a la retribución económica y la naturaleza de las funciones asignadas a estos.

2.55. Por otra parte, la omisión de acciones por parte de la alta dirección para el fortalecimiento de la cultura institucional, ha conllevado a que no se disponga de un detalle actualizado de los valores institucionales que componen la cultura organizacional, así como que no se tenga mecanismos para dar seguimiento a la gestión ética institucional, con los cuales se pueda fundamentar la necesidad de implementar acciones para reforzar tal gestión.

2.56. Lo señalado genera el riesgo de que las funciones asignadas a los órganos de dirección y sus unidades de apoyo no se ejecuten oportunamente, y esto incida en la toma de decisiones en cuanto a temas estratégicos para la institución; así como, no se genere un ambiente adecuado para el fortalecimiento de la cultura organizacional y se debilite la gobernanza en la institución.

Debilidades asociadas a las Competencias y Equipos que Limitan la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA

2.57. La calidad de las competencias y equipos institucionales es fundamental para el desempeño eficiente de la gestión financiera, ya que en estos recae la ejecución de las labores y consecución de los objetivos institucionales. Por lo cual, es necesario definir las

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

habilidades técnicas y blandas requeridas, así como de las conductas demostradas que reflejen principios y valores, los cuales influyen en el grado de compromiso con que se asume la responsabilidad de la gestión financiera.

2.58. Para asegurarse de lo anterior, se deben de efectuar acciones y esfuerzos que permitan reforzar tales habilidades y conductas; así como implementar instrumentos para evaluar el desempeño de las funciones de los encargados de los procesos de gestión financiera, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades asociadas, para ejecutar acciones que permitan abordar y subsanar las debilidades encontradas.

2.59. Sobre lo anterior, se determinó que RACSA cuenta con normativa[13] en la cual se definen los lineamientos y procedimientos para realizar la gestión del recurso humano, incluyendo controles, herramientas, estrategias y cumplimiento a las necesidades del proceso de Talento Humano y Cultura. No obstante, se determinaron las siguientes debilidades en aspectos relacionados con las competencias y equipos institucionales que inciden y limitan la capacidad de gestión financiera a nivel institucional.

Competencias y Equipos

2.60. De conformidad con el análisis efectuado se identificó que si bien RACSA para el año 2021 estableció un Diccionario de Competencias Institucionales, que incorpora las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones institucionales, y un Manual de Clases[14], el cual detalla la jerarquía y funciones de los cargos institucionales y los requisitos técnicos para cada uno de estos; se determinó que la Administración está en proceso de actualización de los perfiles de los puestos institucionales, donde solo un 30% se encuentra alineado con la citada normativa.

2.61. El atraso en la actualización de los perfiles de puestos obedece a la falta de un análisis oportuno sobre el impacto en las funciones y responsabilidades asumidas por el personal ante los cambios propuestos por la nueva estructura organizacional; ya que como parte de la reestructuración organizativa efectuada durante los años 2020 y 2021, se crearon y/o modificaron áreas a nivel del organigrama, y se identificó la necesidad de actualizar dichos perfiles posterior a haber realizado dicha reestructuración.

2.62. Por otra parte, se evidenció que la Administración no considera durante la selección y reclutamiento del personal aspectos tales como si la persona ha sido sentenciada por algún delito (de estafa, fraude, delitos financieros) o si ha desempeñado un puesto clave en una organización que ha sido sancionada o ha entrado en insolvencia o quiebra, liquidación o intervención, mientras estuvo en el cargo. Así como, no se documentan declaraciones juradas en las que conste si la persona tiene o no conflicto de interés que influyan en su desempeño en la institución.

2.63. Finalmente, se determinó que a pesar de que la institución cuenta con un Plan de Capacitación anual, su cumplimiento no supera el 84% para el periodo auditado; así como, no se han establecido medidas para promover el aprendizaje institucional, en temas financieros y de otras temáticas atinentes a la operativa de la Empresa, y no se han establecido mecanismos o herramientas para la comunicación de buenas prácticas y/o lecciones aprendidas entre el personal.

[13] Proceso SOP04 - Gestión del Talento Humano y Cultura.
[14] Código: DTHC-MA-001 Versión: 00 Fecha: 24/08/2021

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

2.64. Con respecto a lo señalado, la norma 2.4 de la NCISP señala que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas; por lo cual, resulta relevante la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por parte de los funcionarios responsables del desempeño de la gestión financiera institucional; así como, se debe de implementar acciones para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas a estos como parte del proceso de mejora continua.

2.65. Las debilidades antes señaladas tienen su origen en la ausencia de medidas y controles integrales por parte de la institución para el fortalecimiento de las competencias y equipos a nivel institucional con un enfoque de mejora continua; de manera que se garantice la consecución de los objetivos institucionales mediante la adecuada integración y gestión del recurso humano en todo proceso.

2.66. Dichas situaciones limitan la generación y fortalecimiento de las competencias adecuadas dentro de los equipos encargados de los procesos financieros institucionales y el adecuado aprovechamiento del talento humano; y puede generar falta de claridad sobre las funciones del personal y composición de la organización para el desempeño eficiente de los procesos de gestión financiera de la Radiográfica.

3. Conclusiones

3.1. De la auditoría realizada por la Contraloría General, se identificó que RACSA 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 su gestión financiera.

3.2. De esta manera, la Administración de RACSA debe fortalecer su capacidad de gestión financiera; para ello, se requiere de una estrategia que contemple los esfuerzos realizados por la institución, y la definición de los recursos necesarios en el corto, mediano y largo plazo para mejorar la ejecución de la planificación financiera. Además, la estructura organizacional debe considerar elementos básicos para su buen funcionamiento e integración con la estrategia institucional; se deben de impulsar mejoras en la gestión de riesgos y en el seguimiento y control del desempeño financiero de la institución.

3.3. Por otro lado, se requiere ajustes en las regulaciones de Gobierno Corporativo de la empresa, que permitan la integración y funcionamiento adecuado de los órganos de dirección para liderar a la institución hacia el cumplimiento de su misión y visión, y que esté en línea con las orientaciones de Casa Matriz (ICE); asimismo, la alta administración debe de realizar esfuerzos para mejorar la cultura organizacional, y fortalecer la gobernanza de la institución según sus competencias.

3.4. En adición, la Administración debe promover mejoras en sus mecanismos y controles para asegurar la actualización permanente de la normativa que regula la gestión financiera. Finalmente, resulta necesario implementar acciones que mejoren el direccionamiento estratégico de la institución hacia el aprovechamiento y fortalecimiento de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para la gestión financiera.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

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 General de Control Interno, 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", emitidos mediante resolución N°. R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta N.° 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016

4.3. Este 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.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE RADIOGRÁFICA DE COSTA RICA S.A.

4.4. Resolver y emitir la estrategia de sostenibilidad financiera y el manual de organización presentados por la Gerencia General. Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General en un plazo máximo de un mes posterior al recibo de las propuestas remitidas por la Gerencia General, copia certificada de los acuerdos de la Junta Directiva en el que ese Órgano aprobó en firme la emisión de la estrategia y manual (Ver disposiciones 4.6 y 4.7).

4.5. Ajustar el Código de Gobierno Corporativo de RACSA para subsanar las debilidades señaladas que inciden en la capacidad de gestión financiera del instituto; así como, divulgar e implementar este Código de acuerdo con los ajustes realizados. (Ver párrafos 2.38 al 2.49). Para ello se debe considerar, al menos un análisis de los siguientes elementos:

a. Objetivos, funciones y condiciones definidos para los Comités de Apoyo aprobados, basándose en su naturaleza, riesgos y complejidad de las funciones asignadas;
b. Estudio técnico sobre el costo beneficio que fundamente la propuesta de la estructura organizativa promovida por el modelo de gobierno corporativo aprobado;
c. Ajustar la normativa interna impactada por la aprobación del código citado.

Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General en un plazo de 3 meses, contados a partir de la emisión del presente informe, una certificación en la que se haga constar los ajustes y divulgación al citado Código; y en un plazo de 2 meses contados a partir del ajuste realizado, una certificación en la que se haga constar la implementación de este.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

AL LIC. GERSON ESPINOZA MONGE EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DE RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

4.6. Elaborar, divulgar e implementar una estrategia de sostenibilidad financiera con una visión de corto, mediano y largo plazo para RACSA (Ver párrafos 2.1 al 2.7, 2.13 al 2.16 y del 2.31 al 2.34). Para la definición de dicha estrategia se debe establecer al menos los siguientes aspectos:

a. Objetivos, metas, roles, responsables, plazos y cronogramas para su implementación;
b. Determinación de los recursos requeridos de corto, mediano y largo plazo para la ejecución de la estrategia institucional;
c. Vinculación con la planificación estratégica;
d. Proyecciones de ingresos y egresos plurianuales debidamente justificadas, con el detalle de los supuestos utilizados;
e. Estimación de posibles brechas entre los ingresos y egresos de la institución, identificación de necesidades de financiamiento y/o programa de inversiones;
f. Planes de priorización de inversiones y gastos de operación;
g. Identificación de riesgos financieros asociados a la sostenibilidad y al endeudamiento institucional y acciones para su mitigación;
h. Mecanismos de control que permitan disponer de forma oportuna de los análisis financieros requeridos considerando la integralidad de las transacciones contables y presupuestarias;
i. Mecanismos de seguimiento y control a las proyecciones realizadas

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General en un plazo de 4 meses, a partir de la comunicación del presente informe, una certificación en la que conste la elaboración de la estrategia conforme a lo requerido; así como, aportar copia del oficio en el cual conste la remisión a la Junta Directiva de la propuesta de la citada estrategia. Asimismo, remitir en un plazo de 1 mes posterior a la emisión por esa Junta Directiva, una certificación en la que conste la divulgación de la citada estrategia; y otra certificación en un plazo máximo de 5 meses posterior a la divulgación, en la cual conste la implementación de la misma.

4.7. Actualizar, divulgar e implementar el Manual de Organización de RACSA con el detalle de las funciones y responsabilidades de las unidades financieras que componen el organigrama vigente de la institución; el cual contemple el establecimiento de controles para la delegación de funciones, autorización y aprobación, separación de funciones incompatibles, rotación de labores, y revisión periódica de la estructura organizacional que le permitan fortalecer la estructura organizativa necesaria para la capacidad de gestión financiera (Ver párrafos 2.8 al 2.12).

Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General en un plazo de 4 meses, contados a partir de la emisión del presente informe, una certificación en la que se haga constar la actualización del citado manual, así como, aportar copia del oficio en el cual conste la remisión a la Junta Directiva de esta propuesta. Asimismo, en un plazo de 1 mes contado a partir de la emisión del citado

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

manual por parte de la Junta Directiva, remitir una certificación que haga constar la divulgación del citado manual, y otra certificación en un plazo máximo de 2 meses posterior a la divulgación, en la cual conste la implementación de los controles definidos en este documento.

4.8. Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un plan de acción dirigido a subsanar las debilidades encontradas en cuanto a la cultura organizacional de RACSA que pueden incidir en su capacidad de gestión financiera (Ver párrafos 2.50 al 2.56).Para la elaboración de dicho plan se debe considerar el establecimiento de objetivos, metas, roles, responsables, cronogramas, y al menos lo siguiente:

a. Mecanismos, instrumentos e indicadores para la medición de gestión de la cultura ética a nivel institucional;
b. Alineamiento de la Declaración de Valores Institucionales tras la aprobación del Código de Gobierno Corporativo.

Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General en un plazo de 2 meses, contados a partir de la emisión del presente informe, una certificación en la que se haga constar la elaboración y oficialización del citado plan; y en un plazo de 2 meses, contado a partir de la elaboración del plan, una certificación en la cual se haga constar la divulgación e implementación de este.

4.9. Elaborar, oficializar e implementar un plan de acción que permita reforzar las competencias y equipos para el fortalecimiento de la capacidad financiera institucional. (Ver párrafos 2.57 al 2.66). Para la definición de dicho plan se debe considerar el establecimiento de objetivos, metas, roles, responsables y cronogramas; e incorporar en dicho plan al menos las siguientes líneas de acción:

a. Actualización de los perfiles de los puestos institucionales, de manera que contemplen un alineamiento con el Diccionario de Competencias y el Manual de Clases institucional;
b. Establecimiento de los requisitos señalados dentro del proceso de selección y reclutamiento del personal, incluyendo la idoneidad de los participantes, así como de declaraciones juradas sobre las que conste la no existencia de conflictos de interés;
c. Implementación de mecanismos y acciones para reforzar el cumplimiento de los Planes de Capacitación Anuales;
d. Implementación de metodologías y herramientas para promover el aprendizaje institucional.

Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General en un plazo de 4 meses, contados a partir de la emisión del presente informe, una certificación en la que se haga constar la elaboración y oficialización del citado plan; y en un plazo de 2 meses, contados a partir de la elaboración del citado plan, una certificación que haga constar la implementación del mismo.

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica

AL LIC. JOSÉ MARIO MURILLO MELÉNDEZ EN SU CALIDAD DE DIRECTOR FINANCIERO DE RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

4.10. Elaborar, oficializar, implementar o actualizar cuando corresponda, los siguientes procesos y procedimientos que forman parte de la gestión financiera de RACSA, que considere al menos todos los subprocesos y actividades necesarios para el desarrollo de cada ítem, así como el establecimiento de roles y responsables, mecanismos de control y de seguimiento (Ver párrafos 2.17 al 2.30 y del 2.35 al 2.37):

a. Planificación y elaboración del flujo caja;
b. Política de declaración de incobrables;
c. Verificación y control del uso de recursos institucionales administrados por sujetos de derecho privado y fideicomisos;
d. Gestión del endeudamiento institucional

Para el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General en un plazo de 4 meses, contados a partir de la emisión del presente informe, una certificación en la que se haga constar la actualización o elaboración, oficialización y divulgación de los respectivos procedimientos; y en un plazo de 2 meses contados a partir de su elaboración, una certificación que haga constar la implementación del mismo.

Firmado digitalmente por MARCELA ARAGON SANDOVAL
Fecha: 2022-07-06 10:23

Marcela Aragón Sandoval
Gerente de Área

Firmado digitalmente por ANGIE MORA CHACON
Fecha: 2022-07-06 09:55

Angie Mora Chacón
Asistente Técnica

Firmado digitalmente por MARIA GRACIELA OBANDO ARAYA
Fecha: 2022-07-06 09:52

Graciela Obando Araya
Fiscalizadora Asociada

Firmado digitalmente por JOSE FRANCISCO MONGE FONSECA
Fecha: 2022-07-06 09:59

José Francisco Monge Fonseca
Fiscalizador

Firmado digitalmente por RONALD GERARDO MENA FALLAS
Fecha: 2022-07-06 10:10

Ronald Mena Fallas
Fiscalizador Asociado

Contraloría General de la República
T: (506) 2501-8000, F: (506) 2501-8100 C: contraloria.general@cgrcr.go.cr
http://www.cgr.go.cr/ Apdo. 1179-1000, San José, Costa Rica