

30 agosto 2023  
Auditoría Interna



# 2023 INFORME

*Estudio Especial sobre  
"Gestión para Resultados del  
Colegio Universitario de Limón"  
2023*

## Resumen Ejecutivo

### **¿Qué examinamos?**

*Determinar si la gestión realizada por el Colegio Universitario de Limón para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables, para el fortalecimiento de la gestión institucional. Se realizó una Auditoría de Carácter Especial. Comprende el periodo entre el 1 de enero 2022 y el 30 de junio de 2023.*

### **¿Por qué es importante?**

*El fortalecimiento del CUNLIMON en su gestión organizacional, servicios que presta, en la imagen hacia la ciudadanía, en las personas que la integran y administran, permitiría llevar un valioso servicio a la población estudiantil, así como un mejor manejo de los fondos públicos. Implicando un cambio cultural, mayor involucramiento de las partes interesadas; reforzando la institución y como centro de atención el fin último de la administración pública, generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, tomando en consideración que la educación es un pilar para el desarrollo.*

### **¿Cómo se auditó?**

*Se realizó por medio de la asesoría y herramienta facilitada por la Contraloría General de la República. Así como la aplicación de entrevistas, reuniones, consultas, solicitudes, a los funcionarios del CUNLIMON, revisión de normativa e información conexas.*

### **¿Qué encontramos? Como resultado del estudio de auditoría, se determinaron las siguientes situaciones:**

*El CUNLIMON no tenía conocimiento específico y puntual sobre el tema de Gestión para Resultados antes de la realización del presente estudio. Se determinó que, no realiza el CUNLIMON un enfoque de Gestión para Resultados, según las prácticas y acciones del marco establecido, a pesar de que cuenta con acciones que podría dirigir a este modelo de gestión, no cuenta con una política y estrategia para su debida implementación.*

*En la Planificación; la Administración cuenta con un Plan Estratégico, Plan Operativo y Evaluación del Personal, sin embargo, no están vinculados adecuadamente. No se tiene una estrategia para gestionar los riesgos asociados a la institución.*

*Además, la falta de armonización entre las distintas direcciones ejecutoras y responsables que intervienen en este proceso de planificación.*

*Respecto al Presupuesto; no se cuenta con un presupuesto alineado a resultados, no se implementan mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el proceso de presupuestación plurianual. Y no existe una vinculación estricta plan-presupuesto.*

*En la Gestión financiera y adquisiciones; la gestión financiera, a pesar de contar con planes, informes de ejecución, y otros documentos de control, existe ausencia de una planificación efectiva vinculada al uso eficiente de los recursos, que permita tener el menor costo que beneficie a la institución.*

*Las adquisiciones, mantienen entre los principales retos, la comprensión y responsabilidad para asumir y ejecutar los procesos en función a la normativa vigente, conforme a mayor planificación, organización, compromiso y responsabilidad en la gestión de compras y también actualización del Reglamento Interno de la Proveduría- Institucional.*

*La Gestión de programas y proyectos, es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada; se carece de indicadores y metas, criterios de priorización, análisis de costos, beneficios y riesgos, así como su vinculación con la planificación institucional.*

*Y, por último, y no menos importante, el Seguimiento y evaluación, no se puede evidenciar que los resultados de informes e instrumentos de seguimiento sean tomados en cuenta para la toma de decisiones para mejorar su gestión y generar valor público. No hay acciones concretas de esfuerzos por parte de la administración para implementar mecanismos de mejora continua en los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.*

### ***¿Qué sigue?***

*Con el propósito de fortalecer el proceso de implementación de la gestión para resultados en el CUNLIMON, se emiten recomendaciones al Jerarca Administrativo, en este caso, la Decanatura y a la Directora de Planeamiento y Desarrollo, para que de manera oportuna y eficiente procuren orientar el accionar y la cultura institucional hacia el cumplimiento de sus fines. Entre las recomendaciones están; a la Decanatura, definir, oficializar e implementar una estrategia para la aplicación del enfoque de gestión para resultados, definir mecanismos para los procesos financieros con un enfoque para resultados, su vinculación con la planificación. Ejecutar las acciones para la implementación cabal de la Ley General de Contratación Pública, así como tomar acciones concretas para que en el proceso de compras se incorporen en sus requerimientos los criterios sustentables y adecuados. A la Dirección de Planeamiento, quien también observa el Seguimiento y Evaluación institucional, definir e implementar medios que permitan conseguir información integrada sobre las necesidades de la comunidad educativa, así como mecanismos para la administración e integración de información sobre la gestión institucional que permitan una cultura institucional de seguimiento y evaluación. Se insta a las áreas relacionadas, coadyuvar en el proceso que implemente la institución desde su ámbito de competencia.*

## **CONTENIDO**

### **1. INTRODUCCION**

#### **1.1 Origen del estudio**

#### **1.2 Objetivo del estudio**

#### **1.3 Alcance del estudio**

#### **1.4 Normativa**

#### **1.5 Criterios presentados por la auditoría interna (AI)**

#### **1.6 Metodología aplicada**

#### **1.7 Generalidades**

#### **1.8 Comunicación de Resultados**

### **2 RESULTADOS**

### **3 CONCLUSIÓN**

### **4 RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Decanatura**

#### **4.2 Planeamiento y Desarrollo**

#### **4.3 Presupuesto**

#### **4.4 Adquisiciones**

**AUDITORÍA INTERNA  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LIMÓN**

**GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LIMÓN**

**1. INTRODUCCIÓN.**

**1.1 Origen del estudio.**

El estudio es en atención al Plan Anual de Trabajo de auditoría interna para este período 2023. Con asesoría de la Contraloría General de República, Área para el Desarrollo de Capacidades.

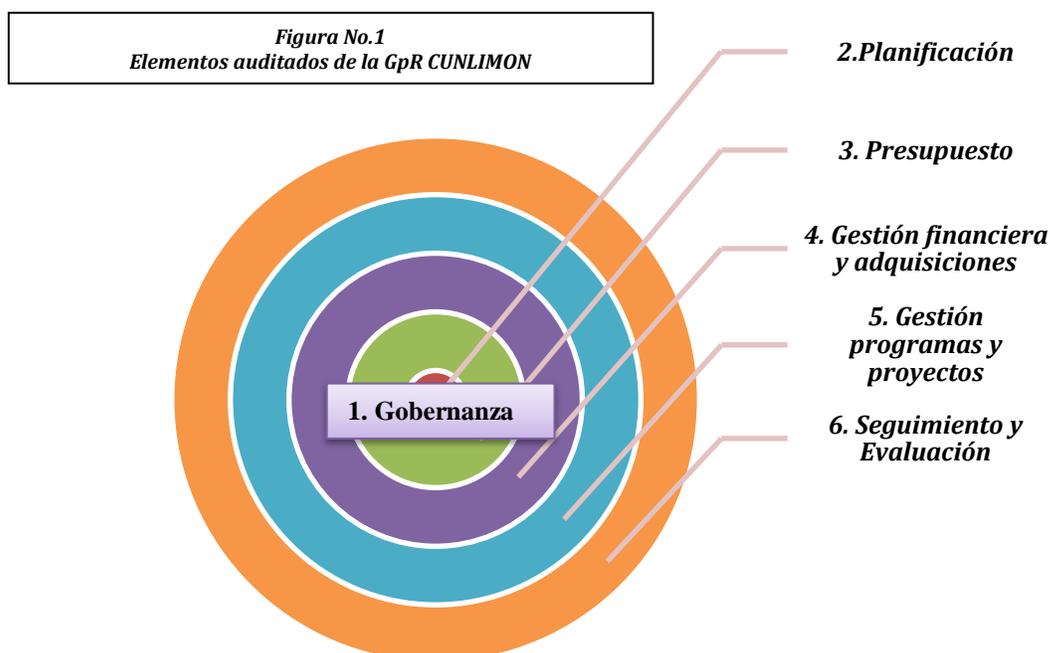
**1.2 Objetivo del estudio**

Determinar si la gestión realizada por el Colegio Universitario de Limón para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables.

**1.3 Alcance del estudio.**

El estudio abarcó el análisis de la implementación de prácticas de gobernanza, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación, para el fortalecimiento de la gestión institucional y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas. Comprende el periodo entre el 1 de enero 2022 y el 30 de junio de 2023, el cual se ampliará cuando se considere necesario.

Se desarrolló con sujeción, fundamentalmente, a las Normas Generales de Auditoria para el Sector Público, las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, promulgadas en febrero de 2010.



#### 1.4 Normativa General y específica

- Ley General de Control Interno, No. 8292.
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009CO-DFOE
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- Marco de Criterios para la Fiscalización de la Gestión para Resultados
- Constitución Política de la República de Costa Rica, artículos 11, 50 y 140 inciso 8. Ley General de Administración Pública, N° 6227 y su reglamento.
- Ley General de Control Interno, N° 8292 y su reglamento.
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y su reglamento.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 y su reglamento.
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).
- Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. MIDEPLAN, julio 2016.
- Guía metodológica para la verificación de metas del PNDIP y la LPR. MIDEPLAN, 2019.
- Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional 2017.
- Otra conexas.

#### 1.5 Criterios presentados por la AI

Los criterios de auditoría e inicio del estudio fueron presentados mediante sesión virtual el día 05 de mayo de 2023, presentes en la reunión, la Decana a.i., la cual es Directora Administrativa- Financiera, Directora Planeamiento y Desarrollo, la Encargada de Presupuesto, Encargada de Proveeduría, Asistentes de la Dirección Planeamiento y Desarrollo, y Asistente de la Dirección Administrativa Financiera.

#### 1.6 Metodología Aplicada:

En el presente estudio se utilizaron, las siguientes técnicas de auditoría: entrevistas, trámite de solicitudes de información mediante oficios dirigidos a la administración activa, con el propósito de validar información, aplicación de cuestionarios, llenado de la herramienta facilitada por la Contraloría General de la República, revisión de normativa, directrices y otros realizados a juicio del auditor.

En el transcurso del desarrollo de estudio se dieron reuniones de aclaración y seguimiento con los funcionarios encargados de la Contraloría General de la República y con los funcionarios a lo interno de la institución.

#### 1.7 Generalidades

Según el “Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público de enero 2023”, La implementación del enfoque de gestión para resultados (GpR) en las instituciones permite orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias y la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos.

Dicho enfoque de gestión pública se plasma en los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en el ejercicio de sus funciones rectoras; y mediante la Directriz N° 093-P<sup>1</sup>.

En el artículo 1 de dicha directriz se establece la GpR como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense y se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo.

Las prácticas propuestas para la gestión para resultados se fundamentan en un marco de referencia internacional impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. En esa misma línea, ese enfoque de gestión pública no es ajeno al marco normativo nacional vigente, pues deriva de la aplicación de los principios de la Constitución Política establecidos en los artículos 11, 50, 140 inciso 8) y 176, que señalan la obligación de las entidades y órganos del Estado costarricense de procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.

Cabe señalar que la GpR forma parte del derecho fundamental de las personas administradas al buen y eficiente funcionamiento de los servicios públicos en general. **De acuerdo con la Sala Constitucional, este derecho implica que los servicios públicos "... sean prestados con elevados estándares de calidad, el cual tiene como correlato necesario la obligación de las administraciones públicas de prestarlos de forma continua, regular, celer, eficaz y eficiente"** (Resolución No. 07193 del 05 de mayo de 2009). (la negrita no es del original)

### 1.8 Comunicación de Resultados

Se presentaron los resultados del estudio por la suscrita, a las nueve horas y treinta minutos del día 29 de agosto de 2023, en reunión mediante el sistema TEAMS, presentes la Sra. Karleny Clark Nelson, Decana a.i y Directora Administrativa-Financiera, Sra. Carmen Pardo Padilla, Directora Planeamiento y Desarrollo, Sra. Mylee Chan Badilla, Encargada de Presupuesto, Sra. Michelle Richards Lemones.

En la presentación no se dieron objeciones de fondo, sin embargo, sobre el tema referido a que el CUNLIMON, no cuenta con un organigrama actualizado y que visualice todas las plazas existentes (por ejemplo, Asesoría legal), intervinieron la Decana y la Directora de Planeamiento, al indicar que se han hecho las acciones ante el MIDEPLAN para actualizar el organigrama, sin embargo, por razones que le fueron expuestas a la Decana por funcionario del MIDEPLAN no se ha podido llevar a cabo dicha actualización, sobre esta aclaración y como evidencia del punto, se envió por la Decanatura el oficio No. OFICIO DEC-453-2023, donde amplía la observación, así como correos electrónicos del mes de abril del año en curso, donde indica ante MIDEPLAN la situación descrita.

A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este documento:

#### **Cuadro No. 1 Listado de Sigla Significado**

**CUNLIMON** Colegio Universitario de Limón

**CGR** Contraloría General de la República

**DFOE** División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR

---

<sup>1</sup> Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público, Manual de Planificación con enfoque para resultados de desarrollo, Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo de Costa Rica.2016

**GpR** Gestión para resultados  
**MCE** Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados  
**MEP** Ministerio de Educación Pública  
**MIDEPLAN** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica  
**MMGI** Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional  
**NICSP** Normas de control interno para el Sector Público  
**SNIP** Sistema Nacional de Inversión Pública  
**PEI** Plan Estratégico Institucional  
**POI** Plan Operativo Institucional  
**DPD** Dirección de Planificación y Desarrollo  
**SICOP** Sistema Integrado de Compras Públicas  
**MAPP** Matriz de Articulación Plan Presupuesto  
**PND** Plan Nacional de Desarrollo.  
**PNIP** Plan Nacional de Inversión Pública.  
**SNP** Sistema Nacional de Planificación.  
**STAP** Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.  
**MINHAC** Ministerio de Hacienda  
**SIAC** Sistema Integrado de la Actividad Contractual.  
**PNDIP** Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública  
**AVATAR.EDU** Sistema de gestión académica.  
**AVATAR.FI** Sistema para procesos administrativos y financieros.  
**AI** Auditoría interna  
**LGCI** Ley General de Control Interno.

## 2. RESULTADOS

<sup>2</sup>El Colegio Universitario de Limón en referencia a la Gestión para Resultados, no tenía conocimiento específico y puntual sobre el tema antes de la realización del presente estudio.

La institución no realiza un <sup>3</sup>enfoque de Gestión para Resultados, según las prácticas y acciones del marco establecido, a pesar de que cuenta con acciones que podría dirigir a este modelo de gestión, ya que se identificaron debilidades en los pilares de GpR. Entre las situaciones encontradas en los distintos ejes se destacan las que siguen;

### 2.1 Eje Gobernanza

- <sup>4</sup>La Administración no ha definido responsables ni implementa un modelo de Gestión para Resultados, no implementa acciones para fomentar una cultura institucional orientada a resultados. <sup>5</sup> Así como, ausencia de mecanismos de coordinación para fomentar el cumplimiento de una estrategia para la GpR. Este sentido, en lo relacionado al tema financiero -contable puntualmente en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público-NICSP, si tiene definidos responsables y acciones para su cumplimiento.

---

<sup>2</sup> Artículo 4 y 5 de Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022 N° 42909-H

<sup>3</sup> Artículo 1 Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público.

<sup>4</sup> Constitución Política de la República de Costa Rica, Artículo 11. Artículo 1 Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público

<sup>5</sup> Artículo 13. inciso b) -Ambiente de control, Ley General de Control Interno.

- <sup>6</sup> No cuenta el CUNLIMON con un organigrama actualizado. El organigrama existente data de 2004, y hay plazas existentes que no se visualizan en él (asesoría legal). Mediante el oficio DEC-453-2023, de la Decanatura, se indicó que se han acercado al ente rector para actualizar dicho instrumento, pero no han tenido visto bueno por razones expuestas por éste.
- La Administración tiene funcionarios encargados en las áreas de planificación, presupuesto, dirección financiera, adquisiciones, seguimiento y evaluación, sin embargo, en el área de programas y proyectos, no existe un funcionario específico destinado para su gestión.
- <sup>7</sup>Carece de un mapeo de los procesos y actores relevantes para el quehacer institucional enfocado al modelo de Gestión para Resultados.
- <sup>8</sup>Existe necesidad de una comunicación asertiva de la estrategia y los planes de acción para la implementación de la gestión para resultados entre los niveles responsables de su coordinación y aprobación.
- <sup>9</sup>Se brinda capacitación al personal, sin embargo, no se cuenta con un plan adecuado de capacitación que incluya todas las necesidades de conocimiento en las distintas áreas que conforman la institución y que involucre a todos sus actores, con el fin de mantenerlos actualizados.

## 2.2 Eje Planificación para resultados

- <sup>10</sup>La Gestión para Resultados se apoya en la planificación, donde son considerados el seguimiento y la evaluación como partes fundamentales. Cuando se planifica no solo se deben identificar los resultados que se buscan, sino también definir como se seguirán y evaluarán dichos resultados, es decir, en la planificación se deben asegurar las actividades para la evaluación de lo programado. Asimismo, la planificación debe ligarse a los principios vinculados a la eficacia, transparencia, participación, coordinación e integralidad del accionar público y la participación ciudadana.
- <sup>11</sup>La Dirección de Planeamiento y Desarrollo, coordina con las áreas institucionales competentes el proceso de formulación de Plan Operativo Institucional.
- <sup>12</sup>La Administración cuenta con un Plan Estratégico, Plan Operativo y Evaluación del Personal, sin embargo, no están vinculados debidamente, la administración indica que, en este momento se está trabajando para poder implementar una herramienta que permita vincular dichos planes, para su mayor objetividad.
- <sup>13</sup>El Plan Estratégico Institucional (PEI) CUNLIMON 2021-2026, refleja de manera general los ejes estratégicos en el marco de la GpRD como generadores de incidencia institucional, entre los que están el Fortalecimiento institucional, Desarrollo socio cultural, Desarrollo económico e inversiones, no

---

<sup>6</sup> Artículo 13. inciso c) -Ambiente de control, Ley General de Control Interno.

<sup>7</sup> Artículo 13. inciso b), c) y d) -Ambiente de control, Ley General de Control Interno.

<sup>8</sup> Artículo 13. inciso d) -Ambiente de control, Ley General de Control Interno.

<sup>9</sup> 4.4.4. Desarrollo del Talento Humano y 4.1. Planificación, gestión y mejora del talento humano, del Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional.2017

<sup>10</sup> Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, MIDEPLAN.

<sup>11</sup> Art. 7 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN

<sup>12</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 28. a), b), d),

<sup>13</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 28 inciso e)

estableciendo responsables de acciones, plazos definidos para cumplimiento, entre otros parámetros, que fomenten su ejecución.

- <sup>14</sup>Actualmente el Plan Operativo Institucional, toma en cuenta el Plan Estratégico Nacional, Plan Nacional de Desarrollo, dicho plan establece acciones, metas y objetivos que se deben alcanzar en periodos determinados, pero no con base estricta a un modelo de Gestión para Resultados. <sup>15</sup>Y no se tiene una estrategia para gestionar los riesgos asociados a la institución.
- <sup>16</sup>Existe falta armonización entre las distintas direcciones ejecutoras y responsables que intervienen en este proceso de planificación, tomando en cuenta que es una gestión para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y que es la base de un proceso alineado de administración, falta conexión en el manejo de datos y resultados. En este sentido, la dirección de Planeamiento desconoce sobre los mecanismos o lineamientos empleados en la formulación del PEI 2021-2026, el cual fue abordado por terceros (por medio de una contratación). Tomando en cuenta que los principios que sustentan el funcionamiento del Sistema Nacional Planificación, establecen en lo que es Participación, que se debe garantizar la participación institucional y ciudadana efectiva en las instancias y los procesos de planificación.
- <sup>17</sup>En algunos puntos de la aplicación de la herramienta se puede intuir que existe falta de comunicación asertiva, información, coordinación entre las direcciones institucionales a cargo y la jerarquía, por cuanto en algunas de las consultas realizadas se responde que se desconoce el proceder de la institución, esto en el sentido que no se tiene claro si la institución por medio del jerarca realiza dichas acciones, lo cual es de suma importancia para el abordaje y orientación en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.<sup>18</sup>
- <sup>19</sup>La Administración realiza un diagnóstico y caracterización de la población objetivo, mediante la implementación de mecanismos formales como procedimientos, plantillas. En este sentido, la Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ha realizado estudios para diagnosticar y caracterizar a la población objetivo: entre ellos, estudios de la población, estudio para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica durante el 2022, Estudio para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes de los Diplomados ofrecidos por el CUNLIMON en el periodo 2022, Elaboración de gráficas y tablas prospección por cantón, <sup>20</sup>Elaboración de estudio para identificar cuáles son las características de los puestos de trabajo que se demanda, así como su perfil de capacitación y puestos vacantes que va a requerir el sector empresarial de cada uno de los cantones de la provincia de Limón y los distritos de Cariari, Mercedes, Bratsi y Sixaola. Entre otros. Se comunican los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo mediante su remisión y presentación al Consejo Directivo y Decanatura.
- Se generan informes de seguimiento, para detectar necesidades de la población objetivo tales como: mejoras tecnológicas, mayor apoyo en exoneración para acceder y/o permanecer en el sistema educativo, capacitación docente, entre otros aspectos. Esto se detalla en los informes de seguimiento y evaluación de las metas del POI e intervenciones del PNDIP del período.

---

<sup>14</sup> *Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: Artículo 6.*

<sup>15</sup> *Artículo 14. inciso a) Ley General de Control Interno.*

<sup>16</sup> *Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 5. i).*

<sup>17</sup> *Artículo 13. inciso d) -Ambiente de control, Ley General de Control Interno.*

<sup>18</sup> *MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: 2.5, Comunicación y coordinación, págs 56-57.*

<sup>19</sup> *Art. 7 inciso a) del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE No 37735-PLAN*

<sup>20</sup> *Ley de Planificación Nacional, No 5525: Artículo 1. c)*

- La DPD realiza Guías para seguimiento semestral y/o cumplimiento anual de las metas; manteniendo vinculación con los lineamientos técnicos y metodológicos que emiten los entes externos de control y fiscalización. Esta herramienta se actualiza al inicio de cada periodo de seguimiento y evaluación.
- En este eje de Planificación existen acciones que pueden servir de base para direccionar un enfoque de GpR, y mejorar el funcionamiento y quehacer institucional, aunado a ello, se<sup>21</sup> requiere una gestión que permita armonizar la información y coordinación adecuada y oportuna entre los actores y ejecutores internos, así como la participación de la ciudadanía.<sup>22</sup>

### 2.3 Eje Presupuesto por resultados

<sup>23</sup>Consiste en la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación. Es fundamental la previsión de gastos en función de las prioridades para el desarrollo y que el análisis de la ejecución de los recursos asignados se realice evaluando los resultados alcanzados por la intervención pública (considerando tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios.

Los esfuerzos para la articulación plan-presupuesto de acuerdo con el enfoque de gestión para resultados se empiezan a materializar con la promulgación del Decreto Ejecutivo 33823-H-PLAN del 25 de mayo de 2007, en el que se emitieron los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional: Planificación y Programación Presupuestaria Orientada a Resultados a las Instituciones Públicas”. Paralelamente, se emitieron las “Directrices Técnicas y Metodológicas para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio del 2008”.

En este sentido, se puede decir que el CUNLIMON, el presupuesto se distribuye por metas y programas en el Sistema Financiero Avatar Fi, instrumento utilizado para el registro y control de los ingresos y gastos institucionales.

- ❖ <sup>24</sup>Se define una estructura programática presupuestaria que se presume se alinea a los resultados planificados, pero no de forma estricta, no se cuenta con subprogramas.
- ❖ <sup>25</sup>El presupuesto está compuesto por 3 programas (Administrativo, Docencia y Educación Comunitaria y Asistencia Técnica) los cuales son responsabilidad de la Dirección Administrativa, Dirección Académica y Dirección de Educación Comunitaria, <sup>26</sup>las cuales a través de distintos informes notifican el accionar de cada programa, por ejemplo, existe información sobre el accionar de los programas en el Informe de Evaluación semestral y anual, elaborado por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
- ❖ Por medio de una plantilla de requerimiento presupuestario en el programa “Excel”, se les solicita a las unidades internas sus requerimientos, la misma se llena con las necesidades de oficina, viáticos, equipo y otros, se deben detallar los montos aproximados que permitan su cuantificación, con el fin de que la administración conozca las necesidades anuales de cada área. Sin embargo, algunas áreas

---

<sup>21</sup>Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 5. i)

<sup>22</sup> Art. 4 inciso e) del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE No 37735-PLAN

<sup>23</sup> Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. 2016

<sup>24</sup> Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, No. 8131: Artículo 9

<sup>25</sup> Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) Presupuesto por programas.

<sup>26</sup> MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: 2.5, Comunicación y coordinación, págs 56-57.

desconocen si se les asigna como presupuesto porque no se informa y no se da seguimiento de la aprobación del mismo.

<sup>27</sup>Los resultados esperados se plasman en la Matriz de articulación plan presupuesto (elaborado por la Dirección de Planeamiento y Desarrollo en conjunto con los responsables de los programas presupuestarios), de esta manera la Comisión de presupuesto institucional revisa y consolida la información para posteriormente formular el presupuesto definitivo.

- ❖ En la elaboración del presupuesto, la Administración considera los siguientes elementos de la programación presupuestaria, misión, visión, objetivos, metas de gestión, indicadores de desempeño.
- ❖ Se realizan informes de ejecución presupuestaria trimestrales que se aprueban por el Consejo Directivo.
- ❖ <sup>28</sup>La Administración no implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el proceso de presupuestación plurianual. <sup>29</sup>En este sentido, como ya se mencionó en un acápite arriba, no cuenta con un plan de capacitación establecido, que permita la formación actualizada de los funcionarios que intervienen en este proceso.
- ❖ Periódicamente (aproximadamente cada 2 meses) se revisa el comportamiento de las partidas, su ejecución y los compromisos presupuestarios en proceso y pendientes de ejecutar, mediante reunión vía sistema Teams con la unidad de proveeduría, direcciones responsables.

## 2.4 Eje Gestión financiera y adquisiciones para resultados, Gestión financiera. Imagen No. 1



Fuente: Decanatura institucional, Modernización del Estado Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-1299-2004 del 30 de agosto de 2004.

Según el organigrama institucional vigente, la Dirección Administrativa y Financiera se compone como se mostró en la imagen No. 1.

- Sobre la gestión que se realiza específicamente en lo referente a gestión financiera y adquisiciones, se puede decir que; Cuenta con un sistema llamado “Avatar Fi” con el que se han implementado

<sup>27</sup> Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, No. 8131: Artículo 4. Artículo 5. d), e)

<sup>28</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 42. a)

<sup>29</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 42. d).

acciones para fortalecer la gestión financiera y brindar agilidad en los registros, entre las áreas que incluye están, presupuesto, contabilidad, tesorería, caja, pagos.

- <sup>30</sup>En relación a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), y según la Matriz de Autoevaluación que se remite a la Contabilidad Nacional, a la fecha de la emisión de este informe se cuenta con un porcentaje de avance de **84%**. Por otra parte, en los últimos cinco años ha destinado recursos por un monto aproximado de <sup>31</sup>**¢49.935.998** (cuarenta y nueve millones novecientos treinta y cinco mil novecientos noventa y ocho colones), en temas relacionados a la implementación NICSP.

COLEGIO UNIVERSITARIO DE LIMON  
14133  
RESUMEN MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DEL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN NICSP VERSIÓN 2018  
VERSIÓN JUNIO 2021

NICSP	La norma se encuentra Vigente	La norma ha sido adoptada en el país	Aplica/No Aplica	Grado de aplicación NICSP	Plan de acción	Brechas/Acciones	% avance Plan de Acción	Transitorio
<b>Promedio General Grado de Aplicación NICSP</b>				<b>84%</b>				
<b>Promedio General de Avance en planes de acción (Cantidad de brechas)</b>						<b>61</b>	<b>29%</b>	
Cantidad de normas aplicables / Cantidad de normas que poseen plan	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>21</b>		<b>18</b>			<b>21</b>
Cantidad de normas no aplicables / Cantidad de normas que no poseen plan			<b>14</b>		<b>3</b>			<b>0</b>

Fuente: Matriz de Autoevaluación CUNLIMON

- El CUNLIMON, no cuenta con crédito público
- <sup>32</sup>Se han implementado acciones que permitan establecer controles financieros, ejemplo en el área de sistemas de información, como lo es el AVATAR FI, SICOP, AVATAR EDU, Planes operativos, y otros, pero no se cuenta con un enfoque que asegure el menor costo posible para la institución.
- <sup>33</sup>Existe una Comisión de Gestión de Riesgos, sin embargo, se desconoce su accionar en el sentido que si actualmente apoya la toma de decisiones y la continuidad de los productos ofrecidos. Por lo cual, a pesar de que se instruyen mecanismos de control, como conformación de comisiones de este tipo, la materialización de los mismos son lo que permitirán su resultado óptimo.
- Se cuenta con una página de internet donde se publica parte de la información institucional, como normativa, presupuesto, Estados Financieros, Planes operativos, con el propósito de cumplir con los principios de rendición de cuentas y transparencia.

Tiene algunas limitaciones, ya que no se socializa a lo interno a todos los funcionarios de la institución, de manera que las metas definidas y los resultados obtenidos en la gestión financiera, se distribuye a la alta jerarquía con el propósito de brindar los resultados y requerir su aprobación según la normativa. Siendo la socialización en general y a todos los niveles, una manera de contribuir a la cultura de liderazgo y transparencia.

<sup>30</sup> Decreto Ejecutivo No. 39665-MH, las NICSP son de aplicación obligatoria a partir del 1 de enero de 2017.

<sup>31</sup> Fuente, SICOP- Informe de seguimiento NICSP de la auditoría interna No. AIC-IF-002-2023.

<sup>32</sup> Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, No. 8131: Artículo 17

<sup>33</sup> Artículo 14 inciso c) LGCI

- Se tienen planes, informes de ejecución, y otros documentos de control, sin embargo, existe ausencia de una planificación efectiva vinculada al uso eficiente de los recursos, que permita tener el menor costo que beneficie a la institución.<sup>34</sup>
- ✓ **Adquisiciones (Proveeduría CUNLIMON):**<sup>35</sup> Referente al área de adquisiciones de bienes y servicios, el CUNLIMON utiliza la plataforma de SICOP.

- <sup>36</sup>Se confecciona anualmente un Programa de Adquisición de Bienes y Servicios, con base a los insumos facilitados por las direcciones de ejecución presupuestaria, dicho plan a la fecha del año en curso, sufrió dos modificaciones, lo que evidencia falta de planificación.

<sup>37</sup>Por lo que se determinó que, el Plan de Adquisiciones no se ejecuta a cabalidad y se recurre a constantes modificaciones. O sea, ausencia de una adecuada planificación y organización por las Unidades Ejecutoras, principalmente en la definición y ejecución de los requerimientos contractuales. Así como, falta de coordinación con la disponibilidad presupuestaria.

- Desde el periodo 2022, las publicaciones del Plan de Compras, se registran en la plataforma del SICOP, en los apartados dispuestos para este fin.

<sup>38</sup>Sin embargo, no hay evidencia de exista una vinculación entre los requerimientos contractuales, el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional.

- <sup>39</sup>La Proveeduría institucional realiza monitoreo del Plan Anual de Compras y la ejecución contractual.

En este sentido, la Proveeduría ha emitido lineamientos y directriz para conducir los procesos de compra, de conformidad con la Ley vigente, ejemplo de ello están, 20220920-DPB-035 Uso Obligatorio de SICOP, 20230110-DPB-001 Lineamiento Previos Proveeduría, 20230110-DPB-002 Aprobación Pago Directo, 20230224-DPB-009 Capacitación SICOP, 20230410-DPB-016 Obligatoriedad CP, 20230418-DPB-023 Circular Dirección Contratación Pública, entre otros. Que se traducen en normas internas que permitan dirección en los procesos de compras.

- Con la entrada en vigencia de la Ley General de Contratación Pública, y con el propósito de fortalecer la labor de funcionarios se hacen partícipes de procesos de capacitación, pero prevalece la ausencia de un plan de capacitación establecido y formal.
- <sup>40</sup>Los sistemas utilizados por la administración no disponen de mecanismos de control automatizados y/o manuales para garantizar que las compras institucionales se realicen dentro de los límites presupuestarios establecidos.

---

<sup>34</sup> Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) 2.2.2 Finalidad del presupuesto institucional. h) Principio del presupuesto como instrumento para la medición de resultados.

<sup>35</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986: Artículo 16 y Decreto N° 38830-H-MICITT: Artículo 2.

<sup>36</sup> Ley de Contratación Administrativa, N°7494: Artículo 6 Artículo 7, Ley General de Contratación Pública, N° 9986: Artículo 31 Artículo 128. c) y i)

<sup>37</sup> Ley General de Contratación Pública N° 9986 Artículo 8. e)

<sup>38</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986: Artículo 31 Artículo 128. c) y i)

<sup>39</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986

<sup>40</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986: Artículo 31

- <sup>41</sup>A pesar de que se han emitido lineamientos a las unidades con necesidades de compra para que incorporen en sus requerimientos los criterios sustentables, persiste la debilidad de criterios adecuados.
- <sup>42</sup>Ausencia por parte de la administración de un análisis sobre si la gestión de compras públicas promueve la consolidación de políticas públicas y desarrollo en áreas tales como, inclusión social, sostenibilidad ambiental, innovación y participación de PYMES.
- <sup>43</sup>Se mantienen entre los principales retos, la comprensión y responsabilidad para asumir y ejecutar los procesos en función a la normativa vigente, mayor planificación, organización, compromiso y responsabilidad en la gestión de compras y actualización del Reglamento Interno de la Proveduría-Institucional,

**2.5 <sup>44</sup>Eje Gestión de programas y proyectos para resultados:** en este eje existen varias debilidades, las cuales se detallan a continuación.

- No existe un funcionario o departamento dedicado exclusivamente para el proceso y desarrollo de programas y proyectos en el CUNLIMON, que realice estudios de mercado que permita contribuir en el menor uso de los escasos recursos para la institución, tampoco cuenta con mecanismos para definir el financiamiento de los proyectos.
- <sup>45</sup>No hay definidos criterios para la aceptación de los programas y proyectos, no existe un inventario de programas y proyectos en ejecución.
- Ausencia de mecanismos formales para la comunicación entre las partes ejecutoras de los programas y proyectos.
- <sup>46</sup>La gestión de proyectos es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada; se carece de indicadores y metas, criterios de priorización, análisis de costos, beneficios y riesgos, así como su vinculación con la planificación institucional.
- Entre las normas que aplica la institución para la programación de proyectos, son el Decreto No. 42377-MEP Reglamento a la ley que Regula Instituciones de Enseñanza Superior Parauniversitaria y la Ley de creación del Colegio Universitario de Limón No. 7941.
- Las debilidades detalladas en el eje de programas y proyectos, resalta la necesidad de mejoras y acciones que permitan una adecuada administración de proyectos por parte del CUNLIMON.

## 2.6 Eje Seguimiento y evaluación para resultados

<sup>47</sup>El seguimiento y la evaluación de intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) en el ámbito nacional, sectorial, regional, local e institucional, en el marco de la gestión para resultados,

---

<sup>41</sup> Ley General de Contratación Pública Artículo 21- Incorporación de criterios

<sup>42</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986, Artículo 23- Estrategias y políticas para fomentar la participación de las pymes.

<sup>43</sup> Ley General de Contratación Pública, N° 9986, Artículo 22- Compra pública innovadora

<sup>44</sup> Manual de evaluación para intervenciones pública

<sup>45</sup> Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) Proyectos de inversión pública.

<sup>46</sup> Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica Julio 2016

<sup>47</sup> Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica.

permite apoyar la toma de decisiones en forma oportuna, **lo cual a su vez contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.**

- <sup>48</sup>Sobre este eje, el CUNLIMON dispone de mecanismos para realizar las actividades de seguimiento y evaluación de la gestión, así como áreas que revisan y canalizan la información tales como: Dirección de Planeamiento y Desarrollo, sistemas AVATAR EDU (sistema académico), AVATAR.FI (sistema administrativo -financiero), así como guías que permiten realizar informes con resultados del seguimiento y evaluación institucional. La Dirección de Planeamiento realiza boletines informativos con el propósito de dar a conocer los resultados obtenidos a todas las áreas internas.
- <sup>49</sup>Se participa a las partes internas relacionadas al proceso en las actividades de seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales; sin embargo, no se identificaron acciones para la actualización y el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal responsable de dicho proceso.
- EL CUNLIMON ha implementado mecanismos para rendir cuentas sobre el seguimiento y la evaluación de los resultados de su gestión, lo cual se evidencia en los informes de evaluación anual de la planificación operativa, informes semestrales del plan operativo y planes estratégicos, los cuales son divulgados en la página web institucional. Pero, no se puede evidenciar que sean tomados en cuenta para la toma de decisiones para mejorar su gestión y generar valor público.
- No se evidencian acciones concretas de esfuerzos por parte de la administración para implementar mecanismos de mejora continua en los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

**CONCLUSIÓN:** Se puede concluir que, no realiza el CUNLIMON un enfoque de Gestión para Resultados, según las prácticas y acciones del marco establecido, a pesar de que cuenta con acciones que podría dirigir a este modelo de gestión, por lo cual se necesita de una política, estrategia y metodología que permita orientar a su cumplimiento y que coadyuve a subsanar las debilidades existentes en los pilares de GpR, los cuales son, planificación; presupuesto; gestión financiera y adquisiciones; gestión de programas y proyectos y el seguimiento y evaluación.

En la Planificación; la Administración cuenta con un Plan Estratégico, Plan Operativo y Evaluación del Personal, sin embargo, no están vinculados adecuadamente. No se tiene una estrategia para gestionar los riesgos asociados a la institución. Además, la falta de armonización entre las distintas direcciones ejecutoras y responsables que intervienen en este proceso de planificación.

Respecto al Presupuesto; no cuenta con un presupuesto alineado a resultados, no se implementan mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el proceso de presupuestación plurianual. Y no existe una vinculación estricta plan-presupuesto.

En la Gestión financiera y adquisiciones; la gestión financiera, a pesar de contar con planes, informes de ejecución, y otros documentos de control, existe ausencia de una planificación efectiva vinculada al uso eficiente de los recursos, que permita tener el menor costo que beneficie a la institución.

---

<sup>48</sup> Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. a), b), c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

<sup>49</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: Artículo 28. d)

Las adquisiciones, mantienen entre los principales retos, la comprensión y responsabilidad para asumir y ejecutar los procesos en función a la normativa vigente, conforme a mayor planificación, organización, compromiso y responsabilidad en la gestión de compras y también actualización del Reglamento Interno de la Proveduría- Institucional.

La Gestión de programas y proyectos, es deficiente ya que no se ejecuta de manera integrada; se carece de indicadores y metas, criterios de priorización, análisis de costos, beneficios y riesgos, así como su vinculación con la planificación institucional.

Y, por último, y no menos importante, el Seguimiento y evaluación, no hay evidencia que los resultados de informes e instrumentos de seguimiento se tomen como base para la toma de decisiones y así mejorar su gestión y generar valor público. No hay acciones concretas de esfuerzos por parte de la administración para implementar mecanismos de mejora continua en los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

**3. RECOMENDACIONES:** esta auditoría interna gira las siguientes recomendaciones, con el propósito de que la institución realice acciones de mejora, así como, se analice con las direcciones y titulares involucrados el crear una estrategia que permita establecer e implementar la GpR.

#### **4.1 Decanatura:**

- i.** Definir, oficializar mediante aprobación, e implementar una estrategia para la aplicación del enfoque de gestión para resultados en la consecución de objetivos institucionales, la cual involucre al menos al nivel político y directivo en su formulación, defina el acompañamiento de personal responsable para asumir dicho enfoque, asimismo, incorporar fechas estimadas de inicio y fin, metas, actividades y tareas detalladas alineadas con las funciones del personal encargado, los recursos requeridos y los responsables de su ejecución, control y seguimiento.

Remitir a la auditoría con plazo al 30 de diciembre de 2023, oficio formal donde conste la definición y oficialización de la estrategia. Además, remitir informes de avance cada tres meses sobre su implementación.

- ii.** Definir, oficializar e implementar mecanismos para la composición de los procesos financieros con un enfoque para resultados, su vinculación con la planificación institucional, así como, la participación de todas las partes involucradas. Remitir a esta unidad, al 30 de diciembre 2023, oficio formal donde conste la definición y oficialización de los mecanismos solicitados.
- iii.** Instar y fomentar una cultura de comunicación y liderazgo estratégico, para la implementación de la gestión para resultados entre los niveles de la organización.
- iv.** Definir y ejecutar las acciones para la implementación de la Ley General de Contratación Pública, así como tomar acciones concretas para que en el proceso de compras se incorporen requerimientos con criterios sustentables y adecuados, en apego a las normas para tal efecto, así como mayor coordinación con la disponibilidad presupuestaria. (Ver acápite sobre Gestión Financiera y Adquisiciones)
- v.** Definir, someter a aprobación de la instancia competente, divulgar e implementar de forma coordinada una estrategia para la gestión de proyectos, de manera que se defina un proceso

compuesto por mecanismos sistemáticos, claros y estructurados conforme al marco regulatorio aplicable, en procura de orientar su ejecución en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Remitir un oficio a la auditoría interna de que se va aplicar dicha recomendación.

- vi. Velar porque las comisiones creadas para fines de mejora y control, se accionen, en este sentido, establecer cronogramas de actividades, materialización de objetivos y políticas, que permitan concretar el fin para el cual son creadas.
- vii. Establecer una estrategia que permita contar con un enfoque que asegure el menor costo posible para la institución en la adquisición de bienes y servicios.
- viii. Como Jerarca Institucional y según sus competencias, velar porque la Dirección cumpla con las recomendaciones del punto 4.2.
- ix. Comunicar a esta auditoría interna, según el plazo de ley establecido, contados a partir de la fecha de recibo de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este documento.

#### **4.2 Planeamiento y Desarrollo**

- a) Definir, oficializar e implementar los medios que permitan obtener información integrada sobre las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa como insumo para el planteamiento de la estrategia institucional, así como, establecer los canales de socialización de los aspectos estratégicos con dependencias institucionales. Para realizar la vinculación con la planificación operativa, la identificación y el cumplimiento de responsabilidades dentro de la cadena de resultados para el logro de los objetivos planificados. Remitir a esta unidad al 30 de diciembre de 2023 oficio formal donde conste la definición y oficialización de los mecanismos solicitados.
- b) Definir, oficializar e implementar los mecanismos para la administración e integración de datos sobre la gestión institucional que permitan una cultura institucional de seguimiento y evaluación con enfoque para resultados, con el propósito de respaldar la toma de decisiones, los procesos de planificación institucional y la rendición de cuentas. Así como promover la participación e interiorización en el personal del CUNLIMON. Con el propósito de alcanzar los resultados planificados en todos los niveles de la institución. Remitir oficio al 30 de diciembre de 2023 con la definición y oficialización de los mecanismos requeridos. Así como remitir cada dos meses los avances de este proceso.
- a) Comunicar a esta auditoría interna, según el plazo de ley establecido, contados a partir de la fecha de recibo de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este documento.

#### **4.3 Presupuesto**

1. Coadyuvar con la jerarquía desde su ámbito de competencia en el proceso que implemente la institución para la GpR, así como aportar medios de control y mejora para fortalecer el quehacer de su unidad, según las debilidades indicadas en el punto 2.3.

2. Comunicar a esta auditoría interna, según el plazo de ley establecido, contados a partir de la fecha de recibo de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este documento.

#### **4.4 Adquisiciones**

- I. Coadyuvar con la jerarquía desde su ámbito de competencia en el proceso que implemente la institución para la GpR, así como aportar medios de control y mejora para fortalecer el quehacer de su unidad, según las debilidades indicadas en el punto **2.4.** adquisiciones.
- II. Comunicar a esta auditoría interna, según el plazo de ley establecido, contados a partir de la fecha de recibo de este informe, las medidas adoptadas para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en este documento.

