Plan Estratégico 2022-2026

Oficina de Contraloría Universitaria de la Universidad de Costa Rica

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

OFICINA DE CONTRALORÍA UNIVERSITARIA

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026

CONTENIDO

1 Introducción 2

2 Metodología 3

2.1 Conceptualización del proceso de planificación estratégica 3

2.2 Marco COSO ERM 2017 5

3 Sobre la Universidad de Costa Rica 9

3.1 Antecedentes y contexto nacional de la Universidad de Costa Rica 9

3.2 Propósito, aspiración y valores de la Universidad de Costa Rica 13

3.3 Organigrama y organización interna de la Universidad de Costa Rica 14

3.4 Procesos estratégicos de la Universidad de Costa Rica 16

3.5 Plan estratégico 17

3.6 Valoración del riesgo 18

4 Sobre la Oficina de Contraloría Universitaria 19

4.1 Antecedentes de la Oficina de Contraloría Universitaria 19

4.2 Propósito, aspiración, valores y objetivo de la Oficina de Contraloría Universitaria 19

4.3 Funciones de la Oficina de Contraloría Universitaria 20

4.4 Principios orientadores de la Oficina de Contraloría Universitaria 21

4.5 Organigrama y organización interna de la Oficina de Contraloría Universitaria 21

4.6 Procesos de auditoría interna 23

4.7 Servicios de la Oficina de Contraloría Universitaria 26

5 Plan estratégico de la Oficina de Contraloría Universitaria 27

5.1 Análisis FODA de la Oficina de Contraloría Universitaria 27

5.2 Factores críticos de éxito de la Oficina de Contraloría Universitaria 27

5.3 Objetivos estratégicos de la Oficina de Contraloría Universitaria 28

5.4 Cronograma de actividades del Plan Estratégico 29

6 Anexos 33

6.1 Anexo Objetivos Estratégicos y áreas de auditoría 33

1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2022-2026 de la Oficina de Contraloría Universitaria es producto de una serie de actividades ejecutadas durante el periodo 2020 y 2021 por todos los colaboradores de esta Oficina en coordinación con la Dirección, en procura de involucrar al equipo de trabajo en el proceso de planificación. En este sentido, la recolección de información y organización de esta finaliza en el año 2021 y constituye la base fundamental para este documento, gestionando así la cohesión del grupo y el aporte de todos los participantes.

Cabe indicar que los procesos grupales ejecutados se realizaron utilizando la plataforma Zoom, como herramienta fundamental para reunirnos de forma virtual y así respetar las disposiciones sanitarias establecidas para el año 2020 por el Ministerio de Salud y el Centro Coordinador Institucional de Operaciones (CCIO) de la Universidad de Costa Rica (UCR), debido a la emergencia sanitaria en virtud de la pandemia por SARS-CoV-2. Todo lo anterior considerando la oportunidad del uso de la tecnología promovido por la virtualidad requerida en estos periodos de restricciones en las actividades presenciales.

Así mismo, para el año 2020 se realizó el proceso de elección de Rector y miembros del Consejo Universitario considerando el marco de legalidad universitario y utilizando nuevos protocolos de seguridad que fueran aprobadas por el Ministerio de Salud, en procura de brindar a la comunidad universitaria la oportunidad de ejercer su derecho al voto sin que tuvieran que enfrentarse a posibles contagios de Covid-19.

Otra situación a considerar para el año 2020 fue la rápida adaptación de actividades cotidianas de forma remota, con el fin de lograr la continuidad de los servicios universitarios y procesos de la auditoría interna, a pesar de estar inmersos en procesos cambiantes y restrictivos; es así como se procura mantener la calidad de las actividades sustantivas en procesos virtuales y basados en herramientas tecnológicas que permiten la virtualidad en las labores ejecutadas por los funcionarios universitarios en procura de brindarle a los usuarios los servicios requeridos.

Externamente se presentan una serie de cambios en la normativa nacional que permean la situación presupuestaria institucional, que en consecuencia afecta la disponibilidad de recursos para todas las unidades universitarias incluyendo a esta Oficina de Contraloría Universitaria.

En conclusión, la elaboración de este Plan Estratégico se construye en un ambiente de cambio continuo e inestabilidad, por lo que la planificación a mediano y largo plazo debe considerar la posibilidad de los cambios en la económicos, tecnológicos y políticos que podrían influir en las actividades y temas a auditar. Igualmente, es necesario considerar las solicitudes de asesoría de nuestros usuarios, especialmente el Consejo Universitario y la Rectoría, que surgen como parte de los cambios e inestabilidad de la situación actual.

El reto que nos queda, para este quinquenio, es lograr mantener la continuidad de los servicios procurando la excelencia mediante el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y considerando la oportunidad de gestionar adecuadamente los recursos para satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios teniendo un balance entre los servicios de auditoría y los preventivos. Todo lo anterior en concordancia con el Propósito de esta Oficina de Contraloría Universitaria y buscando llegar a la Aspiración planteada; logrando coadyuvar con los propósitos de la Universidad de Costa Rica.

2 METODOLOGÍA

Para la elaboración de la metodología de este Plan Estratégico de la Oficina de Contraloría Universitaria 2021-2025, se estableció el siguiente plan de acción:

Figura 1. Plan de acción

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Conceptualización del proceso de planificación estratégica

La conceptualización de un proceso de planificación estratégica para la Oficina de Contraloría Universitaria de la Universidad de Costa Rica se inicia desde el año 2018 con procesos de capacitación que permitan visualizar el documento a presentar con los elementos mínimos requeridos y así establecer la priorización de los procesos de auditoría en las áreas de mayor riesgo de forma oportuna utilizando los recursos eficiente y eficazmente, de manera tal que los productos finales sean oportunos y lo más económicos posibles.

En este sentido, se considera el proceso de planificación como una herramienta que contribuye en determinar objetivos estratégicos, estrategias, metas e indicadores, que permitan conocer el porcentaje de avance en el cumplimiento de estos; también se pretende considerar los recursos que se requerirán. Al tener este conocimiento, se podrá canalizar de mejor manera los esfuerzos y recursos en brindar mejores servicios a nuestros usuarios.

Lo anterior se basa en la información presente en varia bibliografía, como el “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”[1], que indica:

> *“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.*
>
> *La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción*

[1] Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL, 2009.

(estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas"

Ahora bien, para los procesos de auditoría, el Plan Estratégico de una organización es un insumo valioso para la planificación de las áreas a auditar. Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitida por el Instituto de Auditores Internos en el año 2017, establecen la importancia de este proceso. Es en el apartado Normas sobre Desempeño, que se refiere al proceso de planificación como[2]:

2010 – Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

Interpretación:

Para desarrollar un plan basado en riesgos, el Director ejecutivo de auditoría primero consulta con la alta dirección y el Consejo y para entender las estrategias de la organización, los objetivos clave del negocio, los riesgos asociados y los procesos de gestión de riesgos. El director ejecutivo de auditoria debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles.

2010.A1 - El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

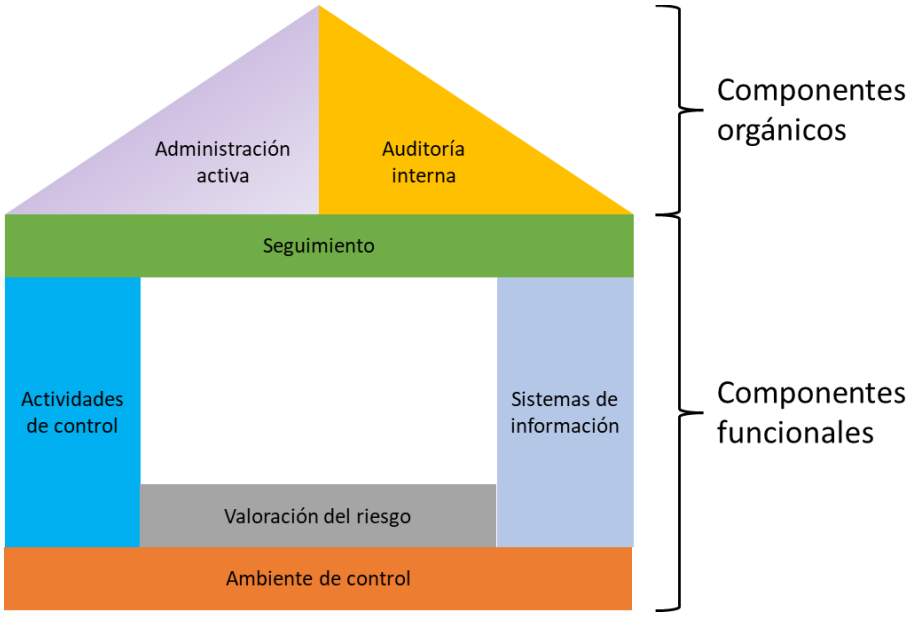
2010-A2 – El director ejecutivo de auditoría debe identificar y considerar las expectativas de la alta dirección, el Consejo y otras partes interesadas de cara a emitir opiniones de auditoría interna y otras conclusiones.

2010.C1 El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.

Es por lo anterior que la metodología utilizada en este Plan Estratégico es el enfoque de auditoría basada en riesgos, considerando los componentes del sistema de control interno establecidos en la Ley General de Control Interno, a saber:

[2] Tomado de la dirección electrónica https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf

Figura 2. Componentes del Sistema de Control Interno



Fuente: Elaboración propia, basado en la Ley General de Control Interno.

Cabe rescatar que esta Ley se basa en elementos dispuestos en el modelo de referencia emitido por el COSO[3], es por lo anterior que la metodología de auditoría basada en riesgos se toma de la actualización de ese marco de referencia denominado COSO ERM 2017, en lo que corresponde a las auditorías internas.

2.2 Marco COSO ERM 2017

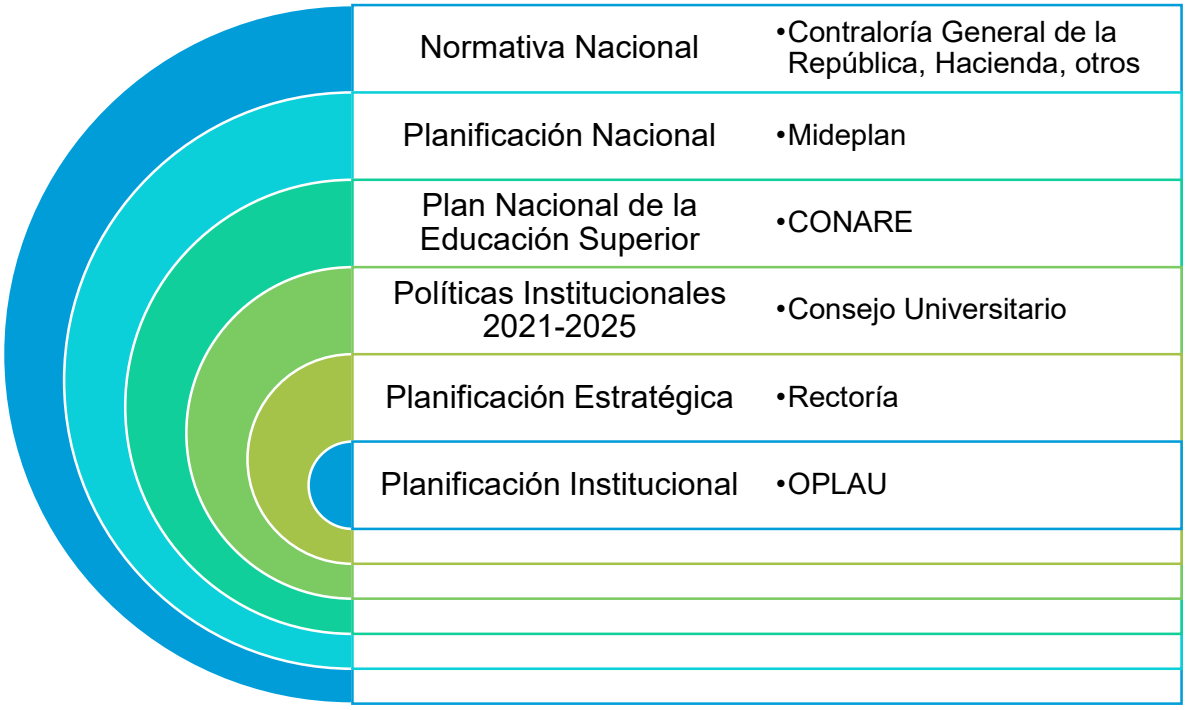
Considerando lo establecido en las Normas de Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría y el Marco COSO ERM 2017, el Plan Estratégico se basa en la evaluación de riesgos institucionales, mediante las siguientes actividades:

2.2.1 Fuentes externas

La información requerida de fuentes externas permite un conocimiento de los elementos del entorno nacional aplicables al sector de la educación pública y a su vez es importante considerar los requerimientos institucionales en relación con los procesos de planificación; por lo que se presentan a continuación las fuentes externas de información que influyen directamente en el proceso de planificación estratégica de la OCU:

[3] El Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway Commission (COSO) es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones profesionales y se dedica a ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño mediante el desarrollo de un liderazgo intelectual que mejore el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la disuasión del fraude (https://www.coso.org).

Figura 3. Fuentes externas



Fuente: Elaboración propia.

Además de lo indicado en estas fuentes externas, la normativa nacional influye en los procesos institucionales, toda vez que sea aplicable a las Universidades Estatales. Por ser la Universidad de Costa Rica un ente estatal, el principio de legalidad establece que sólo puede realizar aquellas actividades que por ley le sean concedidas.

2.2.2 Riesgos institucionales

De acuerdo con la metodología COSO ERM 2017, para la determinación de los riesgos institucionales, se debe de partir del conocimiento del marco estratégico que permite conocer los riesgos estratégicos, y los procesos estratégicos en conjunto con los riesgos asociados a estos procesos. Por tal motivo, se ejecutaron actividades para lograr el entendimiento requerido y en conjunto con todos los funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria, construir la información pertinente.

En la siguiente figura se detallan las actividades ejecutadas para la evaluación de los riesgos Institucionales:

Figura 4. Evaluación de riesgos institucionales

Marco Estratégico	Procesos Estratégicos Institucionales	Evaluación de Riesgos	Áreas a evaluar
• Entendimiento del Sector de la Educación Superior en Costa Rica • Conocimiento del Marco Estratégico de la Universidad de Costa Rica • Identificación de los riesgos estratégicos asociados a este Marco Estratégico • Identificación del proceso de auditoría de acuerdo a las áreas a evaluar	• Conocimiento de los procesos estratégicos institucionales • Identificación de los factores críticos de éxito o indicadores claves de desempeño • Identificación de los sistemas de información asociados Identificación de los riesgos estratégicos asociados a estos Procesos Institucionales	• Identificación de los riesgos asociados • Identificación de controles asociados	• Determinación de las áreas a evaluar en el corto, mediano y largo plazo, en funcion de los resultados de la evaluación de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Como se indicó anteriormente, la Ley General de Control Interno establece que la Administración debe mantener y actualizar el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), por lo que también se consideran los riesgos determinados por la Administración Activa en este sistema. El conocimiento de los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales permite recomendar y sugerir a la administración que tomen decisiones para minimizar el impacto de estos factores y tener una seguridad razonable en el cumplimiento de las funciones propias de las labores encomendadas.

2.2.3 Riesgos de auditoría

Se considera relevante revisar información del marco estratégico y quehacer de la Oficina de Contraloría Universitaria y con ello evaluar los riesgos estratégicos y operativos relacionados en los servicios de auditoría y las actividades de apoyo gestionadas detallados a continuación:

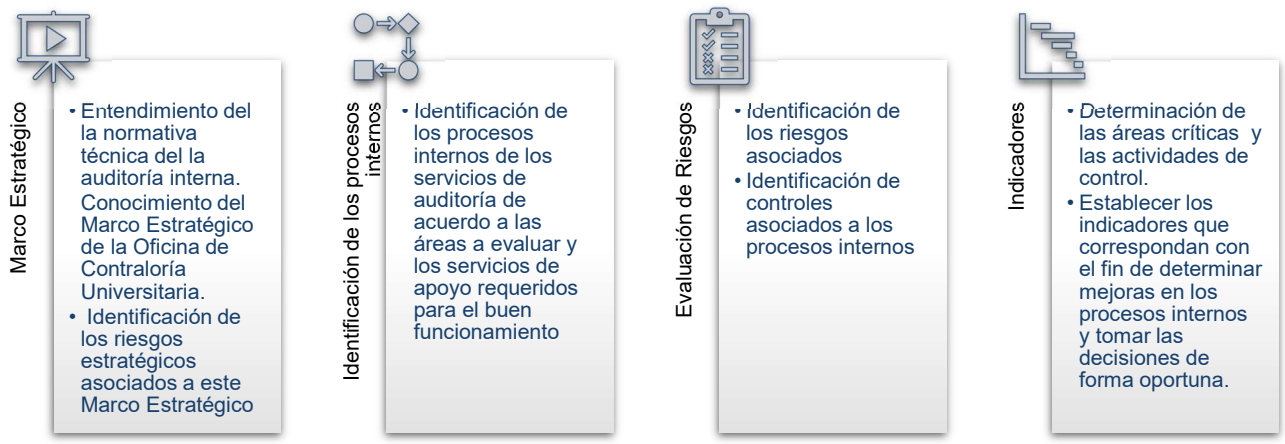
Figura 5. Servicios de auditoría y actividades de apoyo

Dirección	Servicios de Auditoría	Servicios Preventivos	Desarrollo Interno	Servicios de Apoyo
• Procesos de Organización interna • Planificación Estratégica • Bienestar Funcionarios	• Estudios de Auditoría • Evaluaciones Procedimiento o Asuntos Específicos • Monitoreo o prueba específica • Seguimiento Recomendaciones • Análisis de Presuntos Hechos Irregulares	• Asesoramientos interno y externo • Advertencias • Opiniones Técnicas • Legalización de Libros • Promoción de buenas prácticas (Charlas, Cursos Virtuales, Capaciaciones) • Autoevaluación	• Sistemas de Información • Emisión y actualización Manuales, Procedimientos y Guías • Programa de Capacitación • Evaluaciones interna y externas	• Adquisición y control de Bienes • Emisión y recepción de Correspondencia • Mantenimiento instalaciones, mobiliario y equipo • Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan las actividades relacionadas con la determinación de los riesgos asociados a los servicios de auditoría y las actividades de apoyo:

Figura 6. Evaluación de riesgos de auditoría



Fuente: Elaboración propia.

Internamente la evaluación de riesgos y la determinación de indicadores en las áreas críticas permiten que se tomen decisiones que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos establecidos para la Oficina de Contraloría Universitaria.

Estos documentos y normativa permiten conocer el ambiente nacional e institucional, con lo cual se logra tener un conocimiento amplio del ámbito del universo auditable y la función de la auditoría interna.

2.2.4 Cronograma de actividades

Para recabar la información requerida del Plan Estratégico de la OCU 2021-2025, se establece la necesidad de incluir en el proceso a todos los funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria, por lo que se confecciona un cronograma de trabajo que identifique las actividades a ejecutar, el cual se detalla a continuación:

Figura 7. Cronograma de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Redacción y socialización del Plan Estratégico

La recopilación de la información y organización de esta se realiza por parte de la Subcontralora y con ello se inicia el proceso de redacción del plan estratégico, apoyada por los funcionarios de la Unidad de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad, la cual será analizada por el Consejo Asesor y aprobado por la Dirección. Una vez finalizado este proceso, se socializará este Plan Estratégico en la actividad anual con todos los funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria, así como la comunicación de esta información al Consejo Universitario como superior jerárquico institucional.

3 SOBRE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

3.1 Antecedentes y contexto nacional de la Universidad de Costa Rica

3.1.1 Antecedentes

La Universidad de Costa Rica se crea mediante la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, publicada en la Gaceta Oficial No. 191 del jueves 29 de agosto de 1940. En su primer artículo establece:

> *ARTÍCULO 1º-Créase, con el nombre de Universidad de Costa Rica, una <u>institución docente y de cultura superior</u> que tendrá por misión cultivar las ciencias, las letras y las bellas artes, difundir su conocimiento y preparar para el ejercicio de las Profesiones liberales.* (El subrayado no es del original.)

Cabe indicar que esta ley fue "Derogada tácitamente por el artículo 84 de la Constitución Política de 1949, excepto lo relativo a los bienes (artículo 19) y rentas (artículo 20) y sus reformas tácitas o expresas. Se rige por su propio Estatuto Orgánico decretado por el Consejo Universitario con base en el artículo 84 constitucional y acuerdos que cita de la Asamblea Universitaria, publicado en el Alcance 52 a la Gaceta Oficial No. 56 de 22 de marzo de 1974"[4].

En concordancia con lo anterior, el artículo 84 de la Constitución Política de la República de Costa Rica indica:

> *ARTÍCULO 84.- La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica.*
>
> *El Estado las dotará de patrimonio propio y colaborará en su financiación.* (El subrayado no es del original.)

Este artículo da la independencia requerida para que la Universidad de Costa Rica pueda organizarse de forma tal que pueda cumplir con sus objetivos institucionales, dando una responsabilidad en el manejo de los recursos percibidos así como de la libertad de tomar sus decisiones sin injerencia externa. Cabe indicar que para ello es trascendental el permitir llegar a acuerdos FEES (Fondo Especial para la Educación Superior) otorgado por el Gobierno; esto porque el presupuesto institucional incide sustancialmente en la capacidad de contar con los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos. La organización depende en este sentido de la colaboración financiera del gobierno, lo que podría llegar a limitar el desarrollo institucional. Por ello es fundamental el siguiente artículo, que establece que:

> *ARTÍCULO 85.- El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones.*
>
> *Además, mantendrá -con las rentas actuales y con otras que sean necesarias- un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal. El Banco Central de Costa Rica administrará ese fondo y, cada mes, o pondrá en dozavos, a la orden de las citadas instituciones, según la distribución que determine el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal. Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan.* (El subrayado no es del original.)

La dependencia al presupuesto nacional es un elemento que afecta en el desarrollo institucional, sin embargo el que no puedan ser abolidas o disminuidas permite tener una seguridad en los recursos requeridos para mantener los procesos internos y el desarrollo de proyectos institucionales.

Ahora bien, el Estatuto Orgánico indica en su primer artículo:

> *ARTÍCULO 1.- La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.* (El subrayado no es del original.)

[4] https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/ley_de_creacion_ucr.pdf

En este mismo cuerpo normativo, además de su organización funcional, se indican las áreas en las cuales se agrupan las distintas facultades[5]:

a) Artes y Letras. Integrada por las Facultades de Artes y Letras.

b) Ciencias Básicas. Integrada por la Facultad de Ciencias.

c) Ciencias Sociales. Integrada por las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Derecho y Educación.

ch) Ingeniería. Integrada por las Facultades de Ingeniería.

d) Salud. Integrada por las Facultades de Farmacia, Medicina, Microbiología y Odontología.

e) Ciencias Agroalimentarias. Integrada por la Facultad de Ciencias Agroalimentarias.

Como primera institución de educación superior, la Universidad de Costa Rica cuenta con una trayectoria y experiencia de más de 80 años en el sector educativo universitario. Lo anterior se transforma en un cumulo de información en el área académica, que le ha permitido en los últimos años ocupar el primer puesto en los rankings universitarios internacionales a nivel nacional y centroamericano, cabe rescatar que para el año 2021 ocupa el puesto 24 de universidades latinoamericanas[6].

3.1.2 Contexto nacional

En el contexto nacional, el sector de educación superior cuenta con el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP) y el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

En el año 1974 se crea el Consejo Nacional de Rectores (CONARE)[7], que actualmente es conformado por las siguientes universidades estatales:

- Universidad de Costa Rica, creada en el año 1940
- Instituto Tecnológico de Costa Rica, creada en el año 1971
- Universidad Nacional, creada en el año 1973
- Universidad Estatal a Distancia, creada en el año 1977
- Universidad Técnica Nacional, creada en el año 2008

Para el año 2021, se publica el Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025 emitido por CONARE, del cual se desprenden los planes estratégicos de las Instituciones Públicas de Educación Superior. Los ejes estratégicos establecidos en este documento para este periodo son los siguientes:

[5] Capítulo VII del Estatuto Orgánico
[6] Tomado de la dirección electrónica https://www.ucr.ac.cr/noticias/2021/06/08/la-ucr-sube-posiciones-en-la-clasificacion-mundial-de-universidades-qs-2022.html
[7] Ver información completa en https://www.conare.ac.cr/conare/que-es-conare/historia

Figura 8. Ejes sustantivos y estratégicos de la Planificación Institucional

Fuente: Elaboración propia con datos del PLANES 2021-2025 y el Plan Estratégico Institucional 2021-2025.

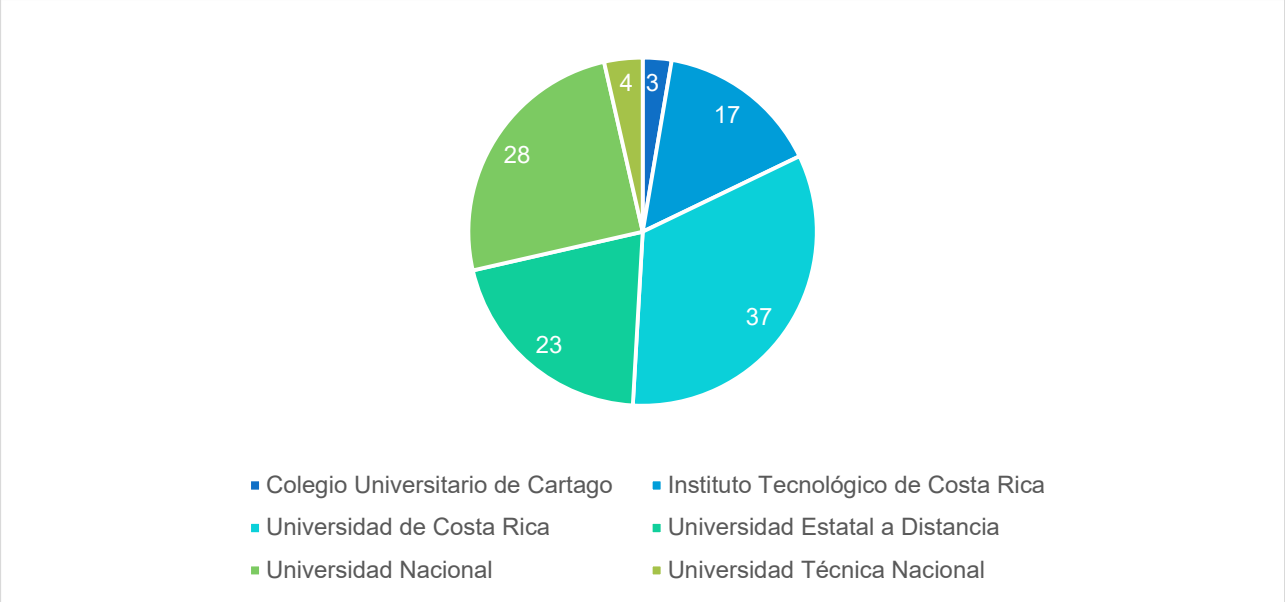
Para las Instituciones de educación superior del sector privado, se crea adscrito al Ministerio de Educación, mediante la Ley No. 6693, el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP)[8]; cuyo objetivo es inspeccionar y fiscalizar a las universidades privadas. Para julio del 2021, la oferta académica mostrada en el CONSEUP contempla un total de 54 instituciones de educación superior[9].

Para la acreditación de carreras brindadas por las instituciones de educación superior privadas y pública, se crea el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES); ello con el fin de acreditar las carreras de acuerdo con estándares y criterio de calidad establecidos[10]. A julio 2021, se muestra en la página web https://www.sinaes.ac.cr/index.php/home/carrera, un total de 214 carreras acreditadas, de las cuales 112 carreras corresponden entidades estatales (3 de una institución parauniversitaria estatal) y 102 al sector privado (4 a una institución parauniversitaria).

Las carreras acreditadas del sector público se presentan en el siguiente gráfico:

[8] Ver información completa en https://conesup.mep.go.cr/acerca-de/informacion-general-conesup
[9] Dato tomado en junio 2021 de la dirección electrónica http://www.ws.mep.go.cr/CONSULTAS/frmPrincipal.aspx
[10] Ver información completa en https://www.sinaes.ac.cr/index.php/home/sobre-sinaes.

Gráfico 1. Distribución por Institución Pública de Carreras Acreditadas



Fuente: Elaboración propia a partir de información en sitio web de SINAES

Como dato adicional, para el 2021 la Universidad de Costa Rica ofrece 184 carreras, de las cuales 37 están acreditadas, lo que corresponde a un 20 % aproximadamente. Las decisiones en relación con la acreditación de carreras son coordinadas desde la Vicerrectoría de Docencia, toda vez que los procesos de acreditación significan un proceso en el cual intervienen el área académica y administrativa, por lo que debe de coordinarse entre varias instancias así como tener en cuenta el requerimiento de recursos y presupuesto.

3.2 Propósito, aspiración y valores de la Universidad de Costa Rica

Cabe mencionar que los procesos de planificación universitaria son requeridos para la asignación de los recursos públicos y los mismos se basan en procesos orientados al establecimiento de un marco de planificación estratégica. En el documento Ampliación Plan Estratégico Institucional 2018-2020, se presenta como Marco Estratégico Institucional lo siguiente:

3.2.1 Propósito de la Universidad de Costa Rica

El propósito de la Universidad de Costa Rica es:

> *La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.*

3.2.2 Aspiración de la Universidad de Costa Rica

La aspiración de la Universidad de Costa Rica es:

Fortalecer la excelencia académica mediante el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo de la calidad, con una articulación estrecha entre docencia, acción social e investigación, en todas sus sedes universitarias.

Potenciar la generación de conocimiento interdisciplinario entre los campos del saber y en sus diversas manifestaciones.

Fortalecer la transferencia y el intercambio del conocimiento generado entre la Universidad y la sociedad. Fortalecer la incorporación a redes académicas y la movilidad de docentes, estudiantes y personal administrativo.

Promover y fortalecer iniciativas y acciones para lograr una mayor equidad e inclusión social –en el acceso a la educación superior–, que favorezcan el ingreso, permanencia y graduación de la población estudiantil.

Actualizar los mecanismos y las plataformas que potencien la pertinencia, la eficiencia y la rendición de cuentas de la gestión universitaria.

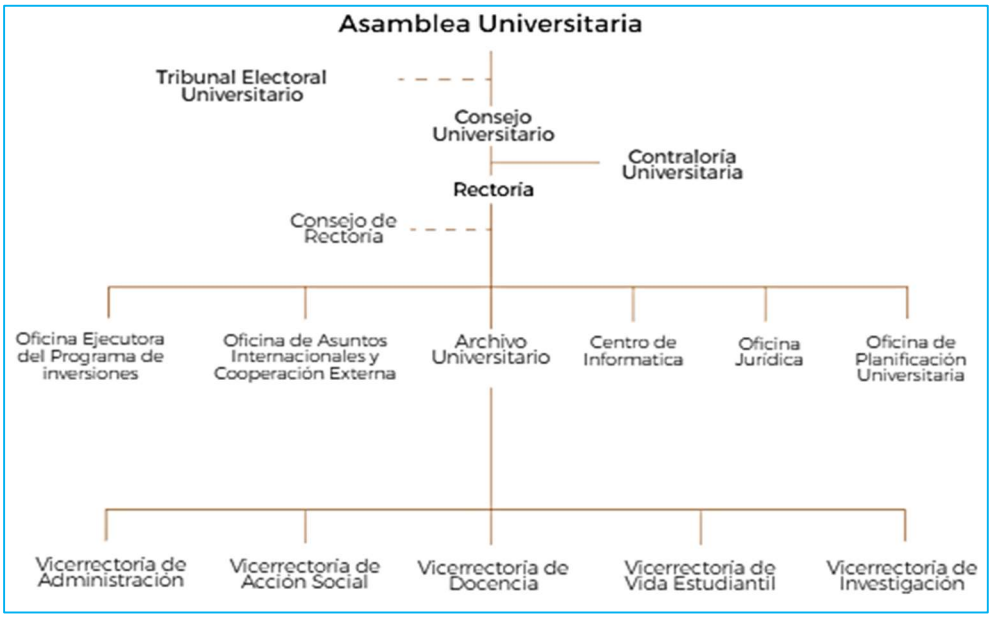
3.2.3 Valores

Los valores para orientar el quehacer de la Institución están implícitos en el Título I del Estatuto Orgánico, artículos 1, 3, 4 y 5.

3.3 Organigrama y organización interna de la Universidad de Costa Rica

La estructura organizativa de la Universidad de Costa Rica se presenta en la siguiente figura:

Figura 9. Organigrama Institucional



Fuente: Tomado de la dirección electrónica: https://www.ucr.ac.cr/organizacion/

Cabe rescatar que la Oficina de Contraloría Universitaria depende directamente del Consejo Universitario, dando un espacio para ejercer la labor con mayor independencia de las Unidades Administrativas.

La Rectoría comprende:

- El Consejo de Sedes que se compone de:
  - Sede del Atlántico
    - Recinto de Paraíso
    - Recinto de Guápiles
  - Sede del Caribe
  - Sede de Guanacaste
    - Recinto de Santa Cruz
  - Sede de Occidente
    - Recinto de Grecia
  - Sede del Pacífico
    - Recinto de Esparza
  - Sede del Sur
  - Sede Interuniversitaria de Libera
- Oficinas Administrativas:
  - Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones
  - Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
  - Oficina Jurídica
  - Oficina de Planificación Universitaria
  - Centro de Informática
  - Archivo Universitario
- Vicerrectorías
  - La **Vicerrectoría de Administración** ejecuta los procesos administrativos institucionales desde las siguientes oficinas:
    - Administración Financiera
    - Suministros
    - Recursos Humanos
    - Servicios Generales
  - La **Vicerrectoría de Acción Social** cuenta con los siguientes departamentos:
    - Trabajo Comunal Universitario
    - Extensión Cultural
    - Extensión Docente

    Además, coordina:

    - Semanario Universidad,
    - Radioemisoras de la UCR
    - Canal UCR
    - Centros estudiantiles
    - Programas de impacto social
  - La **Vicerrectoría de Investigación** se compone de:
    - Consejo (COVI)
    - Dirección de Gestión (Promoción y Proyectos)
    - Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA)

    Se encarga de velar por:
    - Sistema de Estudios de Posgrado,
    - Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información
    - Sistema Editorial y de Difusión de la Investigación.

Además coordina y agrupa:
    - Centros e Institutos de Investigación,
    - Estaciones y Fincas Experimentales
    - Programas de Investigación,
- La **Vicerrectoría de Docencia** se compone de:
    - Facultades y Escuelas
    - Red Institucional de Formación y Evaluación Docente (RIFED)
    - Centro de Evaluación Académica (CEA)
    - Unidad de Apoyo a la Docencia mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación (METICS)
- La **Vicerrectoría de Vida Estudiantil** se compone de:
    - Oficina de Becas y Atención Socioeconómica
    - Oficina de Bienestar y Salud
    - Oficina de Orientación
    - Oficina de Registro e Información

Considerando las actividades sustantivas, las unidades universitarias deben interactuar entre varias unidades universitarias dependiendo del proceso a ejecutar, lo que requiere una organización entre varios participantes en la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, para las actividades de Investigación, Acción Social, Docencia y Vida Estudiantil se ejecutan por funcionarios de las diferentes universitarias siguiendo la actuación y aprobación que establece el reglamento del proceso respectivo y con el apoyo de las actividades Administrativas que correspondan.

Adicionalmente, la Universidad de Costa Rica cuenta con tres entes afines que coadyuvan en las actividades institucionales, a saber:

- Fundación de la Universidad de Costa Rica (Fundación UCR) para el manejo administrativo de proyectos de vínculo externo amparados a la Ley de Promoción Científico y Tecnológica.
- Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica (JAFAP) que inicia sus funciones como un mecanismo para el manejo de un ahorro para la jubilación voluntaria de acuerdo con la Ley de Creación de la Universidad de Costa Rica y que posteriormente se transforma considerando la Ley No. 2076 en el año 1956.
- Asociación Deportiva Universitaria (ADU) creada con el fin de poder participar en los distintos campeonatos deportivos nacionales e internacionales mediante la representación ante las distintas federaciones de deporte, considerando lo establecido en la Ley N° 7800.

La interacción entre los entes afines y la administración activa están dadas por sus reglamentos y actas constitutivas para el caso de la Fundación UCR y en la ADU, y la Ley 4273, Creación de la JAFAP.

3.4 Procesos estratégicos de la Universidad de Costa Rica

La presentación de los principales procesos universitarios se realiza a partir de las actividades sustantivas, a saber:

Figura 10. Procesos Estratégicos Institucionales

Docencia	Investigación	Acción Social	Vida estudiantil	Administración	Dirección Superior
• Procesos Académicos de Grado • Procesos de Evaluación Docente • Procesos de Cargas Académicas • Mediación Virtual • Programas de Docencia • Coordinación de Proyectos Vínculo Externo • Coordinación de Convenios Nacionales e Internacionales	• Procesos Académicos de Posgrado • Proceso de Transferencia de del Conocimiento • Proceso de Producción Bibliográfica • Proceso de custodia y disposición de Bibliografia • Programas de Investigación • Coordinación de Proyectos de Vínculo Externo • Coordinación de Convenios Nacionales e Internacionales	• Proceso de Trabajo Comunal Universitario • Programas de Externión Docete • Programas de Extensión Docente • Procesos de Comunicación Rdio, Televisión y Semanario • Programas de Impacto Acción Social • Coordinación de Proyectos de Vínculo Externo • Coordinación de Convenios Nacionales e Internacionales	• Procesos de Becas Estudiantiles • Procesos de Salud Estudiantil y Funcionarios • Procesos de Orientación Estudiantil • Procesos de Admisión • Procesos de Matrícula • Programas de Vida Estudiantil • Coordinación Proyectos de Vínculo Externo • Coordinación de Convenios Nacionales e Internacionales	• Procesos de Administración Financiera • Procesos de Compras • Procesos Recurso Humano • Procesos de Mantenimiento de Instalaciones y Zonas Verdes • Procesos de custodia y préstamo de Vehículos Institucionales • Procesos de Seguridad • Programas de Administración • Administración de Proyectos de Vínculo Externo • Coordinación de Convenios Nacionales e Internacionales	• Proyectos de Invesrión • Proyectos de Conectividad. • Proyectos de Planificación. • Procesos de Custodia de Información. • Procesos Jurídicos • Proceso de Regionalización • Procesos ede Internacionalización. • Firma de Convenios Nacionales e Internacionales • Regulación de Proyectos de Vínculo Externo • Emisión Normativa Institucional

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que estos procesos se dividen en varios subprocesos cuya documentación se almacena en distintos sistemas de información institucionales, lo que coadyuva en las actividades inmersas en ellos.

3.5 Plan estratégico

El Plan Estratégico de la Universidad de Costa Rica para los años 2022-2026, se presenta en el mes de julio del 2021. En este sentido, se observa que el mismo se compone de la siguiente manera:

Figura 11. Ejes y Objetivos Estratégicos Plan Estratégico UCR

Eje 1. Excelencia académica

- 1.1 Articular desde el concepto de triada los programas, proyectos y actividades de docencia, investigación y acción social, para enriquecer el quehacer académico de la Universidad en forma conjunta con la sociedad y, de esta manera contribuir con la transformación social.
- 1.2 Fortalecer la gestión de la construcción, comunicación integrada y evaluación del conocimiento en los diferentes campos, con vistas a garantizar la alta calidad, relevancia y pertinencia académicas.

Eje 2: Desarrollo territorial y sedes universitarias

- 2.1 Fortalecer los procesos sustantivos de la Universidad, para aportar con visión integral al desarrollo territorial, regional y nacional.
- 2.2 Impulsar el fortalecimiento de las Sedes con base en los criterios de pertinencia y excelencia académica, para contribuir al desarrollo integral de las comunidades en todo el país.

Eje 3: Inclusión social y equidad

- 3.1 Fortalecer los programas y proyectos que la Universidad propicia o apoya, para lograr una sociedad más equitativa e inclusiva.
- 3.2 Implementar mecanismos eficientes de evaluación de programas y proyectos, con el fin de cuantificar la contribución de la Universidad a las comunidades y a la sociedad en general.

Eje 4: Internacionalización

- 4.1 Impulsar una cultura de internacionalización en el quehacer sustantivo de la Universidad (docencia, investigación y acción social), con el fin de promover el intercambio de saberes, la construcción y la actualización de conocimiento, así como la excelencia académica.

Eje 5: Excelencia en la gestión

- 5.1 Fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, la transparencia y el equilibrio económico.
- 5.2 Implementar mecanismos y acciones para simplificar, flexibilizar, descentralizar y automatizar los procesos institucionales, con el fin de agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas.
- 5.3 Optimizar el desarrollo y la utilización de la infraestructura, espacios físicos y gestión ambiental, en el marco del contexto académico actual y proyectado mediante la planificación y gestión óptima de los recursos.

Eje 6: Vida universitaria

- 6.1 Fortalecer acciones para promover una mayor equidad en el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, con miras a lograr una movilidad social ascendente.
- 6.2 Promover el bienestar biopsicosocial de la comunidad universitaria, para contribuir con entornos estudiantiles y laborales saludables.
- 6.3 Implementar acciones que promuevan el respeto y la responsabilidad, para propiciar la equidad y la inclusión de todos los sectores de la comunidad universitaria.

Fuente: Elaboración propia

3.6 Valoración del riesgo

La Universidad de Costa Rica cuenta con la Unidad de Control Interno de la Oficina de Planificación Universitaria, encargada de mantener, perfeccionar y actualizar el SEVRI, el cual contempla por unidad ejecutora los riesgos relacionados con los objetivos planteados desde el plan anual operativo. En este sentido, el insumo del SEVRI corresponde a los riesgos operativos de la Institución. En relación con los riesgos estratégicos relacionados con el Plan Estratégico Institucional, ese consulta a la Directora de la OPLAU, Mag. Belén Cascante, quien indica que se realizará un proceso de consultas a las distintas unidades universitarias para establecer los riesgos en relación con los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional. Dado que a la fecha no se cuenta con esta información, se tomó la información recopilada en las actividades de análisis ejecutadas con los

funcionarios de la OCU, de donde se desprende los siguientes riesgos estratégicos relacionados con nuestro ámbito de acción[11]:

- Brindar servicios inadecuados de acuerdo con la percepción del usuario.
- Desperdicio o uso indebido de recursos y sistemas institucionales.
- Diferencias entre los beneficios y responsabilidades a los sectores administrativo y docente, o entre los mismos sectores.
- Injerencia de entes externos sobre decisiones internas.
- Poca promulgación y adhesión al propósito y valores institucionales.
- Proceso de toma de decisiones por las autoridades de forma inoportuna o inadecuada.
- Sistema de Control Interno desactualizado o inadecuado.

En relación con lo anterior, en el Anexo 1 se presenta un cuadro con los elementos analizados considerando los objetivos estratégicos y las áreas de estudio de esta Oficina de Contraloría Universitaria. Con base en esta información se estructura la planificación para abordar los riesgos institucionales asociados.

4 SOBRE LA OFICINA DE CONTRALORÍA UNIVERSITARIA

4.1 Antecedentes de la Oficina de Contraloría Universitaria

La Oficina de Contraloría Universitaria fue creada como el Departamento de Auditoría Interna el 14 de febrero de 1963, mediante sesión 1266 del Consejo Universitario y ese mismo año, en sesión 1285 se aprueba su primer Reglamento de Auditoría. En este documento se establece que:

> *"La Auditoría de la Universidad de Costa Rica tendrá como propósito fundamental inspeccionar la legalidad y la corrección de los procedimientos administrativos y financieros de la Universidad; y el cumplimiento de las decisiones principales fijadas por el Consejo Universitario para el desarrollo y manejo de esos procedimientos"*

Para el III Congreso Universitario 1971-1972, se acuerda cambiar el nombre del Departamento de Auditoría Interna al de Oficina de Contraloría Universitaria.

Para el boletín Gestión y Control, en conmemoración del 50° aniversario, las auditoras MBA. Janine Castillo y Máster María Teresa Vega recopilaron, de las actas del Consejo Universitario y otros documentos antiguos, la historia de la Oficina, la cual se puede consultar en la dirección electrónica: https://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Boletines/2013/Boletin1-2013.pdf.

4.2 Propósito, aspiración, valores y objetivo de la Oficina de Contraloría Universitaria

4.2.1 Propósito

La declaración del propósito de la Oficina de Contraloría Universitaria es:

> *"Somos la auditoría interna de la Universidad de Costa Rica que ejerce sus funciones de forma independiente y objetiva, de acuerdo con su Reglamento Organizativo cumpliendo con el marco normativo aplicable; con el fin de coadyuvar en el logro de los objetivos institucionales en apego a la normativa vigente, en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad costarricense"*

4.2.2 Aspiración

[11] Determinado en el artículo 4. del Reglamento Organizativo de la Oficina de Contraloría Universitaria.

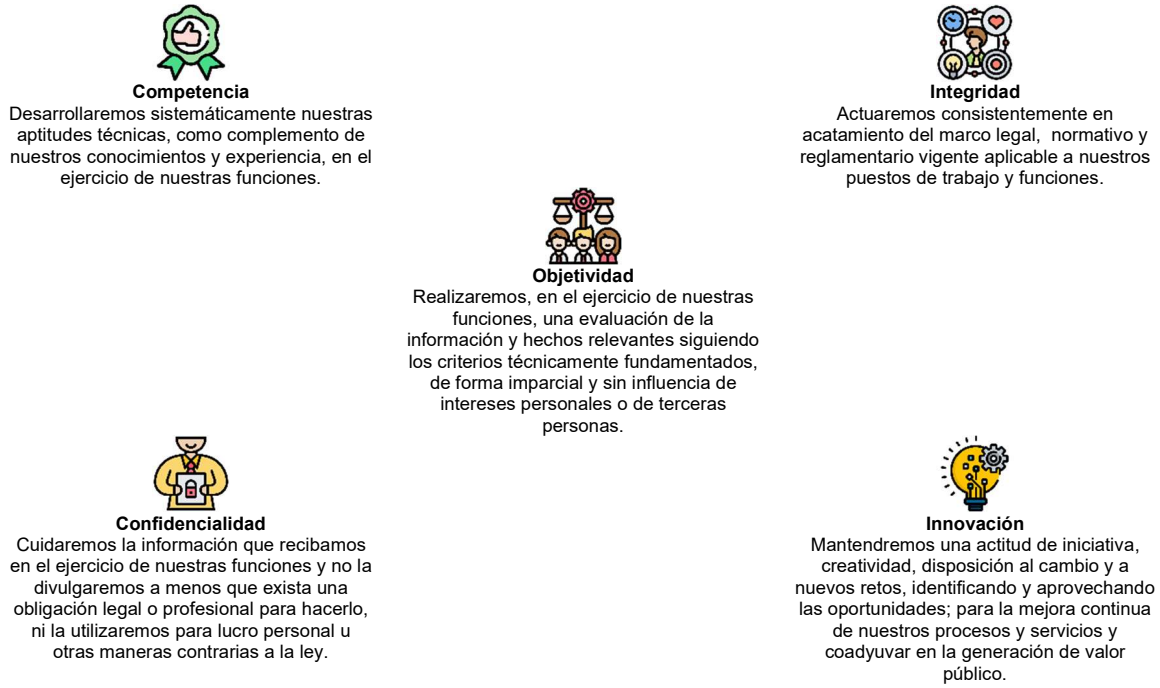
La declaración de la aspiración de la Oficina de Contraloría Universitaria es:

> *"Ser una auditoría interna respetuosa del marco de legalidad, con profesionales competentes y comprometidos, que presta sus servicios a la comunidad universitaria y la sociedad costarricense; cuyos resultados brindan un valor en la gestión universitaria y ejecución de los recursos públicos, en procura del logro de los objetivos institucionales"*

4.2.3 Valores

Los valores de la Oficina de Contraloría Universitaria son:

Figura 12. Valores de la Oficina de Contraloría Universitaria



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Objetivo

El objetivo se encuentra establecido en el Reglamento Organizativo de la Oficina de Contraloría Universitaria (Reforma integral aprobada en la sesión ordinaria N.º 6246, del martes 11 de diciembre de 2018) e indica:

> *"La Oficina de Contraloría Universitaria tiene como objetivo velar por la buena administración de la Institución y fiscalizar el apego de la gestión universitaria a la normativa que la regula.*
>
> *Ejerce su actividad en forma independiente y objetiva. Además, asesora con el fin de proporcionar seguridad a la Administración, validando y mejorando sus operaciones para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales"*

4.3 Funciones de la Oficina de Contraloría Universitaria

Las funciones se encuentran establecidas en el Reglamento Organizativo de la Oficina de Contraloría Universitaria (Reforma integral aprobada en la sesión ordinaria N.º 6246, del martes 11 de diciembre de 2018) e indica:

a) Vigilar el cumplimiento de aquellas políticas que la Universidad establece para facilitar y orientar la administración de la Institución.
b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema del control interno, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.
c) Velar, dentro de su ámbito de acción, por la salvaguardia y uso adecuado de los bienes y recursos propiedad de la Institución y de aquellos otros que están bajo la administración o custodia de la Universidad.
d) Realizar servicios de auditoría y asesoramiento, orientados a proteger los fondos públicos asignados a la Universidad, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar.
e) Realizar trabajos de auditoría a entidades, fondos y actividades privadas a las cuales se les transfieran recursos para asumir proyectos o actividades de interés institucional, según convenios o disposiciones vigentes.
f) Realizar actividades que promuevan las mejores prácticas de administración, gestión y control interno en el ejercicio de las actividades universitarias.
g) Asesorar, en materia de su competencia y de acuerdo con su plan de trabajo, las diferentes unidades de la Institución.
h) Verificar que la Administración activa tome las medidas de control interno dispuestas en la Ley General de Control Interno, en los casos de desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceras personas; asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos en esas actividades desconcentradas o en la prestación de tales servicios.
i) Advertir a las diferentes unidades de la Institución, cuando sea de su conocimiento, sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones que puedan acarrear responsabilidades.
j) Autorizar, mediante razón de apertura y cierre, los libros de contabilidad, libros de actas de contratación administrativa y otros que deban llevar, legal o reglamentariamente, los principales órganos de dirección universitaria, así como otros que, a criterio de la contralora o del contralor, sean necesarios para el fortalecimiento del sistema de control interno.
k) Las demás funciones que, legal y reglamentariamente, se le asignen como órgano de auditoría interna.
l) Velar, dentro de su ámbito de acción, por el adecuado cumplimiento de la normativa universitaria.

4.4 Principios orientadores de la Oficina de Contraloría Universitaria

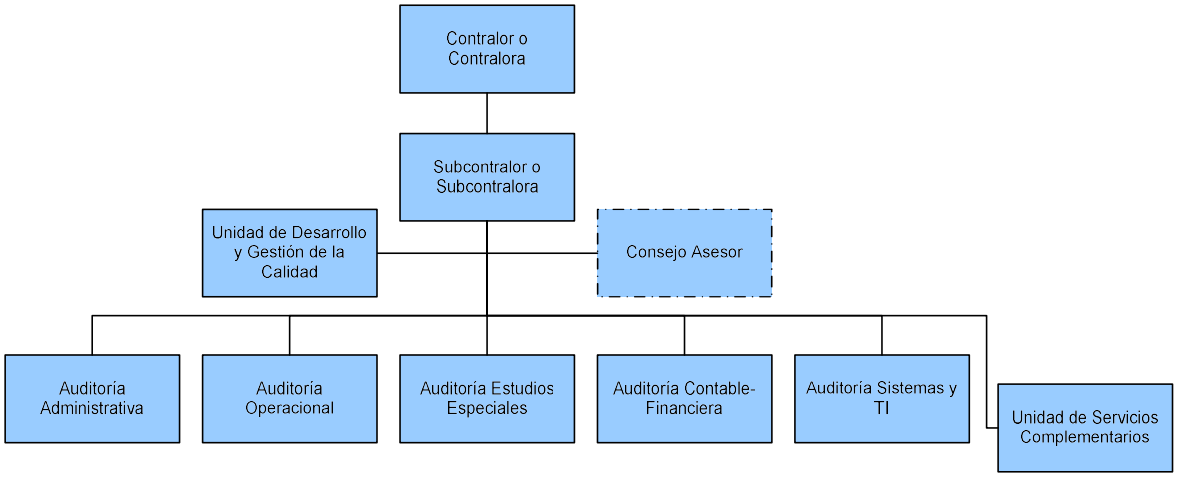
Los principios orientadores se encuentran establecidos en el Reglamento Organizativo de la Oficina de Contraloría Universitaria (Reforma integral aprobada en la sesión ordinaria N.º 6246, del martes 11 de diciembre de 2018) e indica que la Oficina deberá:

a) Tener un carácter constructivo, en la protección de los intereses de la Institución.
b) Emitir criterios objetivos, sustentados en su competencia técnica y con evidencia suficiente y competente.
c) Ejecutar su labor en forma independiente de la persona responsable directa de la actividad o del aspecto evaluado.
d) Promover un sano equilibrio entre la planificación y el control de las actividades que lleva a cabo la Institución, y su ejecución ágil y oportuna.
e) Velar por el efectivo funcionamiento del sistema de control interno institucional, considerando al respecto una adecuada administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección.
f) Brindar un servicio técnico-profesional en los campos de su competencia.
g) Procurar una relación amplia y cordial con las personas auditadas.

4.5 Organigrama y organización interna de la Oficina de Contraloría Universitaria

El organigrama de la Oficina de Contraloría Universitaria se presenta a continuación:

Figura 13. Organigrama de la Oficina de Contraloría Universitaria



Fuente: http://ocu.ucr.ac.cr/index.php/nosotros/estructura-organica/organigrama

La Jefatura de la Oficina de Contraloría Universitaria es ejercida por el Contralor o la Contralora, como superior jerárquico del personal de dicha Oficina. Además esta Oficina contará con un Subcontralor o Subcontralora, quien ocupará el segundo grado en jerarquía y tendrá funciones propias y complementarias a las del Contralor o de la Contralora. El conjunto del Contralor o la Contralora y del Subcontralor o Subcontralora se denomina interna como la Dirección.

El Consejo Asesor es una instancia de apoyo y asesoramiento a la Dirección. Está conformado por el Contralor (a), Subcontralor(a), las jefaturas de sección y las jefaturas de unidad. Cuando la Dirección lo considere pertinente, podrá invitar a otros funcionarios(as) de la Oficina o de la Institución, para valorar o retroalimentarse sobre un tema en particular.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es fiscalizar la gestión y los procedimientos administrativos de las unidades, el cumplimiento de la normativa administrativa, así como promover mecanismos de capacitación y autoevaluación en las diferentes unidades, para facilitar el cumplimiento de sus objetivos específicos e institucionales y coadyuvar con una buena administración.

El objetivo de la Auditoría Operacional es promover mediante la fiscalización y evaluación del quehacer universitario el mejor uso posible de los recursos institucionales y su buena administración, bajo un marco de cumplimiento de la normativa que regula la gestión de la Universidad en sus funciones de apoyo general y administrativo.

El objetivo de la Auditoría de Estudios Especiales es fiscalizar y atender solicitudes relacionadas con el cumplimiento de la normativa, los procedimientos administrativos, así como las denuncias que se reciben, especialmente cuando estas requieren un análisis jurídico particular.

El objetivo de la Auditoría Contable – Financiera es fiscalizar la gestión de los procesos centralizados relacionados con la función contable-financiera, la planificación presupuestaria y las funciones de tesorería de la Institución, y coadyuvar con la buena administración universitaria.

El objetivo de la Auditoría de Sistemas y Tecnologías de Información es fiscalizar los aspectos relacionados con los sistemas informáticos de procesamiento de la información y la tecnología subyacente, incluidos los

procedimientos no automáticos e interfaces correspondientes, y coadyuvar con una buena administración en este campo.

La Unidad de Desarrollo y Gestión de la Calidad es una unidad técnica de asesoramiento y apoyo a la Dirección. Depende directamente de la Dirección y ejerce su función técnica en forma independiente de las Secciones y Unidades ejecutoras que conforman la Contraloría Universitaria.

La Unidad de Servicios Complementarios es una unidad de apoyo logístico a la gestión que se encarga de aspectos administrativos, servicio secretarial, servicio de consejería y mensajería, y contribuye en los servicios de apoyo informático.

Los procesos sustantivos se realizan por parte de las Secciones de Auditoría, los cuales se dividen en las siguientes áreas y subáreas:

Figura 14. Áreas y subáreas

Aud. Administrativa	Aud. Operacional	Aud. Estudios Especiales	Aud. Contable - Financiera	Aud. Sistemas y TI
• Gestión administrativa a unidades específicas • Gestión académica a unidades específicas • Gestión de proyectos institucionales • Gestión de proyectos con financiamiento externo • Gestión de procesos institucionales • Procesos de apoyo a la actividad académica	• Procesos administrativos generales • Procesos de prestación de servicios de vínculo externo • Obra y planta física	• Procesos normativos y judiciales • Gestión de denuncias • Gestión de asesorías • Presuntos hechos irregulares	• Contabilidad • Planificación y presupuesto • Tesorería y finanzas • Entes afines	• Procesos Generales en Sistemas Tecnologías de información • Administración y Soporte informático • Principales Sistemas y Tecnologías de Información • Procesos en Sistemas y Tecnologías de Información en unidades específicas

Fuente: Manual de Organización, Oficina de Contraloría Universitaria.

4.6 Procesos de auditoría interna

La Contraloría General de la República establece, de forma general, los procesos mínimo que un Auditoría Interna del Sector Público costarricense debe establecer. Estos procesos se presentan a continuación:

Figura 15. Procesos de una Auditoría Interna

Fuente: https://www.cgr.go.cr/03-documentos/marpai.html

La **Auditoría** corresponde a los procesos sistemáticos, independientes y profesionales desarrollados para obtener y evaluar objetivamente evidencia que compruebe que los hechos y eventos de diversa naturaleza, tengan un grado de correspondencia con un marco de referencia de criterios aplicables y comunicar los asuntos determinados, así como las conclusiones y recomendaciones a la Administración para mejorar la gestión y la toma de decisiones. Estos servicios consisten en auditorías de carácter especial, operativas y de información financiera[12].

La **auditoría de carácter especial** (también llamada auditoría de cumplimiento), se enfoca en determinar si un asunto en particular cumple con las regulaciones o mandatos identificados como criterios, contenidos en leyes, reglamentos u otras normativas que las regulan, tales como resoluciones, u otros criterios considerados como apropiados por el auditor. Las auditorías de carácter especial se llevan a cabo para evaluar si las actividades, operaciones financieras e información, cumplen en todos los aspectos relevantes, con las regulaciones o mandatos que rigen a la entidad auditada.

Estas auditorías de carácter especial pueden abarcar una extensa gama de temas, tales como aspectos de orden contable-financiero, presupuestario, administrativo, económico, jurídico, control interno y otras temáticas relacionadas con la fiscalización pública[13].

La **auditoría operativa** (conocida también como auditoría de desempeño, auditoría de gestión o auditoría de rendimiento), evalúa la eficacia, eficiencia y economía (o al menos uno de estos aspectos) con que la entidad, programa, proyecto, unidad, proceso o actividad del sujeto fiscalizado, utiliza los recursos públicos, para el desempeño de sus cometidos; esto con el propósito de mejorar la gestión del sujeto fiscalizado. El desempeño se examina contra los criterios que lo rigen; por ende, conlleva el análisis de las causas de las desviaciones de estos criterios u otros problemas.

[12] Manual de Auditoría Interna, 2018 (MARPAI, Contraloría General de la República)
[13] Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGASP)

Las organizaciones de auditoría deben seleccionar los temas de auditoría operativa por medio de su proceso de planificación estratégica, táctica y operativa, mediante el análisis de temas potenciales y la identificación de riesgos y/o problemas[14].

La **auditoría financiera** se enfoca en determinar si la información financiera de una entidad se presenta en conformidad con el marco de referencia de emisión de información financiera y regulatorio aplicable. Esto se logra obteniendo evidencia de auditoría suficiente y apropiada que le permita al auditor expresar una opinión acerca de la razonabilidad de la información financiera.

Otros objetivos de las auditorías financieras pueden incluir:

a) La revisión de informes especiales para elementos, cuentas o partidas específicas de un estado financiero.
b) La revisión de información financiera intermedia[15].

Un proceso importante, no incluido inicialmente en la figura anterior es el **análisis de presuntos hechos irregulares**.

El análisis de presuntos hechos irregulares que conducen las auditorías internas tiene sustento en normas de rango legal, específicamente la Ley General del Control Interno (Ley N.º 8292) y la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley N.º 8422).

Las investigaciones a cargo de las auditorías internas pueden realizarse de oficio, producto de una auditoría, en atención a la denuncia de un tercero, o como respuesta a una solicitud del jerarca o de titulares subordinados, entre otros. El procedimiento de investigación es distinto del eventual procedimiento administrativo.

Las investigaciones realizadas por las auditorías internas del sector público se constituyen en un insumo para que el jerarca, o la instancia respectiva, valoren la procedencia de la apertura de un procedimiento administrativo, sin perjuicio de cualquier otra acción que en ejercicio de sus competencias estime pertinente. Las auditorías internas no son parte en esos procedimientos administrativos, ni los informes de las investigaciones realizadas por las auditorías internas son acusaciones. De este modo, la eventual participación de los auditores en estos procedimientos se limita al contenido del informe emitido y a las acciones realizadas para sustentarlo.

Los hechos presuntamente irregulares son conductas entendidas como acciones u omisiones, atribuibles a los sujetos cubiertos por el ámbito de competencia de la Auditoría Interna, que podrían infringir el ordenamiento jurídico, provocar daños o causar perjuicios a la institución pública y que puedan generar algún tipo de responsabilidad a cargo del infractor.

La investigación es un procedimiento sistemático y objetivo orientado a determinar la existencia de elementos de juicio necesarios para la eventual apertura de un procedimiento administrativo o judicial. Como parte de él, se deben considerar las presuntas responsabilidades, sean administrativas, gremiales, civiles o penales. La investigación corresponde a una actividad de las Auditorías Internas, distinta de otros procedimientos de auditoría definidos, como las auditorías financieras, las auditorías operativas y las auditorías de carácter especial.

El conocimiento de las Auditorías Internas sobre hechos presuntamente irregulares se puede originar por alguno de los siguientes medios:

a. Presentación de una denuncia, la cual puede ser interpuesta por cualquier funcionario o ciudadano; quien puede identificarse o presentarla de forma anónima.

[14] Ídem anterior
[15] Ídem anterior

b. Identificación de los hechos durante el desarrollo de estudios u otras actuaciones de la propia Auditoría Interna.
c. Requerimiento de una autoridad competente.
d. Cualquier otro medio que ponga los hechos en conocimiento de la Auditoría Interna[16].

Los **servicios preventivos** son aquellos servicios en los que la Auditoría Interna provee elementos de juicio para la preparación y formación de la voluntad administrativa, sin sesgo de coadministración al Jerarca y Titulares Subordinados o los alerta sobre posibles riesgos y consecuencias de conductas o actuaciones que podrían estar contraviniendo el ordenamiento jurídico y técnico o poniendo en riesgo a la Institución, siempre que sean del conocimiento de la Auditoría Interna y se refieran a asuntos de su competencia. Estos servicios son las asesorías, advertencias y autorización de libros[17].

La **asesoría** es un servicio dirigido al jerarca y consiste en el suministro de criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son competencia de la auditoría interna. También puede ser brindado a otras instancias institucionales, si la auditoría interna lo considera pertinente[18].

La **advertencia** es un servicio dirigido a los órganos sujetos a la competencia institucional de la auditoría interna, y consiste en señalar los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de la auditoría interna[19].

La **legalización de libros** es una obligación asignada de manera específica a la auditoría interna, que consiste en el acto de otorgar la razón de apertura de los libros de contabilidad y de actas que deban llevarse en la institución respectiva. Así también, aquellos otros libros que a criterio de la auditoría interna deban cumplir con este requisito[20].

Dentro de los procesos de apoyo a la actividad de auditoría se encuentra la **planificación**, que corresponde a los procesos sistemáticos y documentados para la planificación de la Auditoría Interna. Se debe abarcar los ámbitos estratégico y operativo, y considerar la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes. Su alcance comprende la formulación, ejecución, control y evaluación de resultados de los planes establecidos[21].

El **mejoramiento continuo** consiste en los procesos desarrollados para el diseño, mantenimiento, actualización y mejora del sistema de aseguramiento de calidad de la Auditoría Interna, el cual se desarrolla para considerar y dar respuesta a los riesgos asociados con la calidad del trabajo desarrollado. Estos servicios pueden incluir diseño, aplicación y mejora de las políticas y metodologías de trabajo que se deben aplicar en los diferentes tipos de auditoría y evaluaciones internas y externas para el programa de aseguramiento de calidad[22].

4.7 Servicios de la Oficina de Contraloría Universitaria

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los servicios internos:

[16] Lineamientos generales para el análisis de presuntos hechos irregulares (R-DC-102-2019)
[17] Manual de Auditoría Interna, 2018 (MARPAI, Contraloría General de la República)
[18] Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna del Sector Público (R-DC-119-2009)
[19] Ídem anterior
[20] Ídem anterior
[21] Manual de Auditoría Interna, 2018 (MARPAI, Contraloría General de la República)
[22] Ídem anterior

Cuadro 1. Servicios de la Oficina de Contraloría Universitaria

Servicio CGR[23]	Servicio PAO[24]	Tipo de servicio[25]
Auditoría	Auditoría	Auditoría en Unidades Específicas
		Evaluación procedimiento o asunto específico
		Monitoreo o prueba específica
		Seguimiento estudios
Preventivo	Asesoramiento y advertencias	Apoyo y asesoramiento interno
		Asesoramiento externo
		Advertencia
		Opinión técnica
		Otros servicios brindados
	Buenas prácticas	Promoción de buenas prácticas
		Desarrollo Interno

Fuente: Plan Anual Operativo de la Oficina de Contraloría Universitaria (OCU-159-2020 de fecha 27 de abril de 2020)

5 PLAN ESTRATÉGICO DE LA OFICINA DE CONTRALORÍA UNIVERSITARIA

5.1 Análisis FODA de la Oficina de Contraloría Universitaria

El análisis FODA se realizó durante el año 2020 y 2021, como parte de las actividades de análisis ejecutadas con los funcionarios de la OCU, de donde se desprenden los siguientes riesgos estratégicos relacionados con nuestro ámbito de acción:

- Brindar servicios inadecuados de acuerdo con la percepción del usuario.
- Desperdicio o uso indebido de recursos y sistemas institucionales.
- Injerencia de entes externos sobre decisiones internas.
- Poca promulgación y adhesión al propósito y valores institucionales.
- Proceso de toma de decisiones por las autoridades de forma inoportuna o inadecuada.
- Sistema de Control Interno desactualizado o inadecuado.
- Sistema documental de la OCU desactualizado y desconocido por los funcionarios por falta de interés o comprensión de la labor de auditoría.
- Conceptos y conocimientos no actualizados o aplicados por parte de los funcionarios debidamente.

5.2 Factores críticos de éxito de la Oficina de Contraloría Universitaria

Considerando los elementos anteriores, se determina que como factores críticos de éxito los siguientes:

- Mantener actualizado el Manual Organizativo, los procedimientos y sus respectivas guías y formatos, considerando la normativa institucional y la normativa técnica aplicable.
- Mantener un cuadro de seguimiento del proceso de capacitación que permita mantener personal capacitado en los diferentes servicios a brindar a los usuarios.
- Determinar indicadores adecuados que permitan dar continuidad al uso adecuado de los recursos institucionales destinados a la Oficina de Contraloría Universitario.

[23] De acuerdo con el artículo 1.1.4 Servicios de la auditoría interna de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna del Sector Público (Resolución D-DC-119-2009, Contraloría General de la República).
[24] De acuerdo con las metas indicadas en el Plan Anual Operativo de la Oficina de Contraloría Universitaria, remitida con el Oficio OCU-159-2020 de fecha 27 de abril de 2020.
[25] Corresponde a los tipos de servicios determinados en las normas desarrolladas por la Oficina para su uso interno, Manual de organización, procedimientos y guías para registro en el sistema de información.

- Procesos de planificación y seguimiento del uso de los recursos de forma oportuna y que permita relacionarse con los objetivos de la Oficina.
- Analizar las solicitudes de autoridades y otros entes externos, con el fin de priorizar adecuadamente el uso de recursos desde el plan de trabajo aprobado para cada año.
- Contar con herramientas e indicadores que permitan la toma de decisiones de forma oportuna por parte de las Jefaturas y la Dirección.
- Mantener el proceso de autoevaluación de forma tal que permita determinar mejoras continuas a los controles internos con el fin de mantener un sistema de control interno adecuado y actualizado.
- Contar con programas de capacitación que permita tener personal capacitado en los procesos de auditoría, considerando los conceptos básicos y conocimientos necesarios para la ejecución adecuada de los servicios prestados a los usuarios.

5.3 Objetivos estratégicos de la Oficina de Contraloría Universitaria

El Reglamento Organizativo de la Oficina de Contraloría Universitaria, en su artículo 3, indica:

> *"ARTÍCULO 3. Objetivo de la Contraloría Universitaria La Oficina de Contraloría Universitaria tiene como objetivo velar por la buena administración de la Institución y fiscalizar el apego de la gestión universitaria a la normativa que la regula.*
>
> *Ejerce su actividad en forma independiente y objetiva. Además, asesora con el fin de proporcionar seguridad a la Administración, validando y mejorando sus operaciones para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales".*

Con base en este objetivo, se establecen los objetivos estratégicos para los años del 2022 al 2026:

Figura 16. Ejes y Objetivos Estratégicos Plan Estratégico de la Oficina de Contraloría Universitaria

Eje 1. Excelencia académica

- 1.1 Apoyar a la administración universitaria, dentro de nuestro campo de acción, en la articulación de los proyectos interdiscimplinarios, con el fin de que puedan cumplir con los objetivos que se han planteado.
- 1.2 Presentar a las autoridades universitarias informes que colaboresn en el fortalecimiento de la gestión de la gestión académica procurando elementos de eficiencia, eficacia y economía. en los diferentes campos, con vistas a garantizar la alta calidad, relevancia y pertinencia académicas.

Eje 2: Desarrollo territorial y sedes universitarias

- 2.1 Brindar oportunidades de mejoras en los procesos administrativos y sustantivos en las Sedes y Recintos.

Eje 3: Inclusión social y equidad

- 3.1 Fomentar internamente una cultura equitativa e inclusiva entre los funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria y en su relación con los usuarios.
- 3.2 Colaborar en lo que nos corresponda en la evaluación de programas y proyectos institucionales.

Eje 4: Internacionalización

- 4.1 Mantener y propiciar relaciones con auditorias de instituciones de otros países, con el fin de promover el intercambio de saberes, la construcción y la actualización de conocimientos técnicos requeridos.

Eje 5: Excelencia en la gestión

- 5.1 Fortalecer el proceso sustantivo de la Oficina de Cotnraloría Universitaria, desde su planificación, ejecución y seguimiento.
- 5.2 Brindar servicios de auditoría y asesoría para contribuir con la mejora de los procesos institucionales, con el fin de, fortalecer los procesos de planificación, agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas, en la gestión de los recursos institucionales.
- 5.3 Establecer proceso internos que permitan la optimizar el uso de la infraestructura, espacios físicos y colaborar con la gestión ambiental, procurando gestión óptima de los recursos institucionales.

Eje 6: Vida universitaria

- 6.1 Dar seguimiento desde nuestros servicios y campo de acción, al proceso de ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, con miras a lograr una movilidad social ascendente.
- 6.2 Promover el bienestar biopsicosocial de los funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria, así como colaborar en lo que nos corresponda desde nuestras competencias,
- 6.3 Implementar acciones que promuevan el respeto y la responsabilidad, para propiciar la equidad y la inclusión de todos los sectores de la comunidad universitaria.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Cronograma de actividades del Plan Estratégico

Considerando los riesgos estratégicos y la vinculación en los objetivos institucionales, se presenta el siguiente cronograma con actividades generales para desarrollar el Plan Estratégico de la Oficina de Contraloría Universitaria para el periodo 2022-2026:

Objetivo estratégico UCR	1.1 Articular desde el concepto de triada los programas, proyectos y actividades de docencia, investigación y acción social, para enriquecer el quehacer académico de la Universidad en forma conjunta con la sociedad y, de esta manera contribuir con la transformación social. 1.1.3 Actualización y mejora continua de los planes de estudio 1.1.4 Consolidar una cultura de autoevaluación y mejora continua del quehacer institucional 1.1.5 Fortalecer los estudios de posgrado.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas	X	X	X	X	X
	Proceso de apoyo a la actividad académica	X	X	X	X	X
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales	X				

Objetivo estratégico UCR	1.2 Fortalecer la gestión de la construcción, comunicación integrada y evaluación del conocimiento en los diferentes campos, con vistas a garantizar la alta calidad, relevancia y pertinencia académicas. 1.2.1 Fortalecer los procesos de aprendizaje y mediación pedagógica en grado y posgrado de la UCR, con base en un enfoque integral, humanista e innovador. 1.2.2 Mantener una formación continua de los cuadros académicos.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas	X	X	X	X	X
	Proceso de apoyo a la actividad académica	X	X	X	X	X
Aud. Estudios Especiales	Procesos normativos y judiciales	X	X	X	X	X
	Gestión de denuncias	X	X	X	X	X
	Gestión de asesorías	X	X	X	X	X
	Presuntos hechos irregulares	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico UCR	2.1 Fortalecer los procesos sustantivos de la Universidad, para aportar con visión integral al desarrollo territorial, regional y nacional. 2.1.1 Priorizar una oferta de carreras de grado y posgrado, según el criterio de pertinencia, que cubra las necesidades del desarrollo territorial y regional. 2.1.2 Fortalecer el desarrollo de una cultura de investigación en las Sedes.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas	X	X	X	X	X
	Proceso de apoyo a la actividad académica	X	X	X	X	X
	Gestión de proyectos con financiamiento externo			X		
	Gestión de procesos institucionales	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico UCR	3.2 Implementar mecanismos eficientes de evaluación de programas y proyectos, con el fin de cuantificar la contribución de la Universidad a las comunidades y a la sociedad en general. 3.2.1 Fortalecer una cultura de formulación, planificación y evaluación de programas y proyectos a partir de criterios de pertinencia y relevancia en función del país.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión de proyectos con financiamiento externo			X		
	Gestión de procesos institucionales	X	X	X	X	X
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales	X	X	X	X	X
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo	X	X	X	X	X
Aud. Contable - Financiera	Planificación y presupuesto			X	X	X

Objetivo estratégico UCR	5.1 Fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, la transparencia y el equilibrio económico. 5.1.1 Consolidar una cultura de transparencia, planificación y rendición de cuentas. 5.1.2 Promover acciones tendientes a favorecer la sostenibilidad financiera de la UCR en calidad de universidad pública 5.1.3 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso externo a la información institucional.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas	X	X	X	X	X
	Gestión de proyectos institucionales	X	X	X	X	X
	Gestión de proyectos con financiamiento externo			X		
	Gestión de procesos institucionales	X	X	X	X	X
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales	X	X	X	X	X
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo	X	X	X	X	X
Aud. Contable - Financiera	Planificación y presupuesto	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico UCR	5.2 Implementar mecanismos y acciones para simplificar, flexibilizar, descentralizar y automatizar los procesos institucionales, con el fin de agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas. 5.2.1 Mejorar la gestión académica y administrativa. 5.2.2 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso a los sistemas de información institucional de uso interno. 5.2.3 Fortalecer la difusión y divulgación del quehacer universitario. 5.2.4 Optimizar la gestión del talento humano. 5.2.5 Fortalecer los procesos de asesoría y acompañamiento a las Unidades Académicas.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión administrativa a unidades específicas	X	X	X	X	X
	Proceso de apoyo a la actividad académica	X	X	X	X	X
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales	X	X	X	X	X
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo	X	X	X	X	X
	Obra y planta física	X	X	X	X	X
Aud. Estudios Especiales	Procesos normativos y judiciales	X	X	X	X	X
	Gestión de denuncias	X	X	X	X	X
	Gestión de asesorías	X	X	X	X	X
	Presuntos hechos irregulares	X	X	X	X	X
Aud. Contable - Financiera	Contabilidad	X	X	X	X	X
	Planificación y presupuesto	X	X	X	X	X
	Tesorería y finanzas	X	X	X	X	X
	Entes afines	X	X	X	X	X
Aud. Sistemas y TI	Procesos Generales en Sistemas y Tecnologías de información	X	X	X	X	X
	Principales Sistemas y Tecnologías de Información	X	X	X	X	X
	Procesos en Sistemas y Tecnologías de Información en unidades específicas	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico UCR	5.3 Optimizar el desarrollo y la utilización de la infraestructura, espacios físicos y gestión ambiental, en el marco del contexto académico actual y proyectado mediante la planificación y gestión óptima de los recursos. 5.3.1 Vinculación, mejoramiento y adaptación de espacios físicos, infraestructura y equipamientos en función de las necesidades actuales y proyectadas de las actividades académicas y de los modelos pedagógicos.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales	X	X	X	X	X
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo	X	X	X	X	X
	Obra y planta física	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico UCR	6.1 Fortalecer acciones para promover una mayor equidad en el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, con miras a lograr una movilidad social ascendente. 6.1.1 Promover la democratización del acceso a la Universidad. 6.1.2 Mejorar los espacios y las estrategias de acompañamiento para la población estudiantil durante sus estudios (permanencia) y hasta la culminación de estos.					
Sección	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Aud. Administrativa	Gestión de procesos institucionales	X	X	X	X	X
	Proceso de apoyo a la actividad académica	X	X	X	X	X

Objetivo estratégico OCU	5.2 Brindar servicios de auditoría para contribuir con la mejora de los procesos institucionales, con el fin de, fortalecer los procesos de planificación, agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas, en la gestión de los recursos institucionales.					
Unidad	**Tema**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Unidad de Desarrollo y Gestión de la Calidad	Promoción de buenas prácticas	X	X	X	X	X
	Gestión de desarrollo interno y aseguramiento de la calidad	X	X	X	X	X
	Emisión, administración y actualización de procedimientos internos.	X	X	X	X	X
	Administración y Soporte informático	X	X	X	X	X
	Diseño, desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información	X	X	X	X	X
	Auditorías	X	X	X	X	X

Adicionalmente, se considera la realización de las siguientes actividades:

2022	2023	2024	2025	2026
• Actualización y Capacitación de los Procesos Internos • Homologación Procesos de Planificación • Desarrollo Sistema Información Interno	• Actualización y Capacitación de los Procesos Internos • Seguimiento Procesos de Planificación homologados • Mejora del Sistema de Información Interno	• Seguimiento a los procesos Internos • Seguimiento y evaluación de los procesos de Planificación • Seguimiento del Sistema de Información Interno y presentación del mismo al Centro de Informática	• Revisión de los Procesos Internos • Seguimiento y evaluación de los procesos de Planificación mediante indicadores • Seguimiento del Sistema de Información y Coordinación con el Centro de Informática para su desarrollo.	• Actualización de los procesos Interno • Evaluación del proceso de planificación. • Inicio del Proceso de Plan Estratégico 2026- 2030 • Actualización del Sistema de Información y revisión del proceso de desarrolo del mismo por parte del Centro de Informática.

6 ANEXOS

6.1 Anexo Objetivos Estratégicos y áreas de auditoría

Objetivo estratégico UCR	1.1 Articular desde el concepto de triada los programas, proyectos y actividades de docencia, investigación y acción social, para enriquecer el quehacer académico de la Universidad en forma conjunta con la sociedad y, de esta manera contribuir con la transformación social. 1.1.3 Actualización y mejora continua de los planes de estudio 1.1.4 Consolidar una cultura de autoevaluación y mejora continua del quehacer institucional 1.1.5 Fortalecer los estudios de posgrado.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas
	Proceso de apoyo a la actividad académica
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales

Objetivo estratégico UCR	1.2 Fortalecer la gestión de la construcción, comunicación integrada y evaluación del conocimiento en los diferentes campos, con vistas a garantizar la alta calidad, relevancia y pertinencia académicas. 1.2.1 Fortalecer los procesos de aprendizaje y mediación pedagógica en grado y posgrado de la UCR, con base en un enfoque integral, humanista e innovador. 1.2.2 Mantener una formación continua de los cuadros académicos.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas
	Proceso de apoyo a la actividad académica
Aud. Estudios Especiales	Procesos normativos y judiciales
	Gestión de denuncias
	Gestión de asesorías
	Presuntos hechos irregulares

Objetivo estratégico UCR	2.1 Fortalecer los procesos sustantivos de la Universidad, para aportar con visión integral al desarrollo territorial, regional y nacional. 2.1.1 Priorizar una oferta de carreras de grado y posgrado, según el criterio de pertinencia, que cubra las necesidades del desarrollo territorial y regional. 2.1.2 Fortalecer el desarrollo de una cultura de investigación en las Sedes.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas
	Proceso de apoyo a la actividad académica
	Gestión de proyectos con financiamiento externo
	Gestión de procesos institucionales

Objetivo estratégico UCR	3.2 Implementar mecanismos eficientes de evaluación de programas y proyectos, con el fin de cuantificar la contribución de la Universidad a las comunidades y a la sociedad en general. 3.2.1 Fortalecer una cultura de formulación, planificación y evaluación de programas y proyectos a partir de criterios de pertinencia y relevancia en función del país.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión de proyectos con financiamiento externo
	Gestión de procesos institucionales
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo
Aud. Contable - Financiera	Planificación y presupuesto

Objetivo estratégico UCR	5.1 Fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, la transparencia y el equilibrio económico. 5.1.1 Consolidar una cultura de transparencia, planificación y rendición de cuentas. 5.1.2 Promover acciones tendientes a favorecer la sostenibilidad financiera de la UCR en calidad de universidad pública 5.1.3 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso externo a la información institucional.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión académica a unidades específicas
	Gestión de proyectos institucionales
	Gestión de proyectos con financiamiento externo
	Gestión de procesos institucionales
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo
Aud. Contable - Financiera	Planificación y presupuesto

Objetivo estratégico UCR	5.2 Implementar mecanismos y acciones para simplificar, flexibilizar, descentralizar y automatizar los procesos institucionales, con el fin de agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas. 5.2.1 Mejorar la gestión académica y administrativa. 5.2.2 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso a los sistemas de información institucional de uso interno. 5.2.3 Fortalecer la difusión y divulgación del quehacer universitario. 5.2.4 Optimizar la gestión del talento humano. 5.2.5 Fortalecer los procesos de asesoría y acompañamiento a las Unidades Académicas.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión administrativa a unidades específicas

	Proceso de apoyo a la actividad académica
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo
	Obra y planta física
Aud. Estudios Especiales	Procesos normativos y judiciales
	Gestión de denuncias
	Gestión de asesorías
	Presuntos hechos irregulares
Aud. Contable - Financiera	Contabilidad
	Planificación y presupuesto
	Tesorería y finanzas
	Entes afines
Aud. Sistemas y TI	Procesos Generales en Sistemas y Tecnologías de información
	Principales Sistemas y Tecnologías de Información
	Procesos en Sistemas y Tecnologías de Información en unidades específicas

Objetivo estratégico UCR	5.3 Optimizar el desarrollo y la utilización de la infraestructura, espacios físicos y gestión ambiental, en el marco del contexto académico actual y proyectado mediante la planificación y gestión óptima de los recursos. 5.3.1 Vinculación, mejoramiento y adaptación de espacios físicos, infraestructura y equipamientos en función de las necesidades actuales y proyectadas de las actividades académicas y de los modelos pedagógicos.
Sección	**Tema**
Aud. Operacional	Procesos administrativos generales
	Procesos de prestación de servicios de vínculo externo
	Obra y planta física

Objetivo estratégico UCR	6.1 Fortalecer acciones para promover una mayor equidad en el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, con miras a lograr una movilidad social ascendente. 6.1.1 Promover la democratización del acceso a la Universidad. 6.1.2 Mejorar los espacios y las estrategias de acompañamiento para la población estudiantil durante sus estudios (permanencia) y hasta la culminación de estos.
Sección	**Tema**
Aud. Administrativa	Gestión de procesos institucionales
	Proceso de apoyo a la actividad académica

Objetivo estratégico OCU	5.2 Brindar servicios de auditoría para contribuir con la mejora de los procesos institucionales, con el fin de, fortalecer los procesos de planificación, agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas, en la gestión de los recursos institucionales.

Unidad	Tema
Unidad de Desarrollo y Gestión de la Calidad	Promoción de buenas prácticas
	Gestión de desarrollo interno y aseguramiento de la calidad
	Emisión, administración y actualización de procedimientos internos.
	Administración y Soporte informático
	Diseño, desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información
	Auditorías