



## **Auditoría Interna Municipal**

# **Plan estratégico de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Acosta 2019-2023**

**Noviembre 2018**



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
FASE FILOSÓFICA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	4
FASE ANALÍTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	7
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES .....	9
EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL UNIVERSO AUDITABLE .....	12
DESVIACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	17



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## INTRODUCCIÓN

La planificación debería ser siempre el punto de partida de cualquier gestión. Por medio de esta es que es posible darle un sentido a la labor cotidiana, ya que se orientan los esfuerzos hacia metas definidas. De esta manera también es más sencillo identificar aquello en lo que se debe redoblar la atención para lograr alcanzar los objetivos trazados.

En la resolución DC-119-2009 la Contraloría General de la República establece el proceso de planificación en las Auditorías del sector público del país, como una práctica deseable y necesaria para orientar el trabajo de la Auditoría, de modo que sus servicios generen valor a las instituciones a las cuales pertenecen.

La Auditoría interna de la Municipalidad de Acosta en aras de cumplir con la normativa y de contar con una herramienta que dirija su labor, ha formulado el Plan estratégico que se muestra a continuación.

Es importante destacar que la planificación propuesta se basa por completo en la situación actual de la Auditoría de Acosta, la cual tiene la particularidad de ser unipersonal.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## FASE FILOSÓFICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como punto de partida para la definición del Plan estratégico de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Acosta, se definió la misión, visión, principios y valores, que guiarán al Auditor en el desarrollo de sus labores cotidianas.

El principal objetivo que se persigue al definir estos estatutos básicos es enmarcar la identidad de la Auditoría, y definir su ámbito de acción.

A continuación, se muestran los resultados de la presente fase:

### **Misión**

La misión se entiende como el propósito principal o razón de ser que posee el departamento de Auditoría. Bajo este concepto se define lo siguiente:

“La misión de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Acosta, es la de ejercer una actividad independiente, objetiva y asesora, para fortalecer el sistema de control interno institucional por medio de recomendaciones, asesorías y advertencias que generen valor, en el sentido de que se brinde a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y del resto de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico, y a las sanas prácticas.”

### **Visión**

La visión marca la pauta de la imagen que el departamento quiere tener en el futuro, es decir lo que quiere llegar a ser en cierto periodo de tiempo. La Auditoría de la Municipalidad de Acosta ha definido como su visión la que se muestra a continuación:



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

Posicionar a la Auditoría como el ente fiscalizador por excelencia del Sistema de control interno municipal, generando mayor valor en sus servicios, por medio de una mejor comunicación con el Concejo Municipal, la Administración y los ciudadanos(as).

### Principios

Los principios son prácticas comúnmente aceptadas que ya son dadas por legislación internacional y nacional, y que cada profesional de auditoría debe comprender y aplicar.

Independencia, Objetividad, Imparcialidad	La labor debe estar separada de criterios y basarse únicamente en los resultados de las pruebas y nunca en los intereses personales.
Neutralidad política	No divulgar la preferencia política o vincularse en actividades político-electorales que la evidencien.
Conflicto de intereses	Deben rechazarse cualquier influencia o incluso intentos de comprometer la independencia del personal para actuar, así como relaciones inconvenientes con otras personas o utilizarse la profesión para efectos privados o que desaten dudas acerca de su accionar.
Integridad	Contar con un criterio confiable.
Confidencialidad	No divulgar información de ningún tipo acerca de las investigaciones a menos que exista una obligación legal de por medio.
Competencia	Contar con los conocimientos necesarios y actualizados para dar el mejor resultado al desempeñar los servicios de auditoría, manteniéndose exclusivamente en esta materia, sin invadir otros campos.

### Valores



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

Los valores nacen de los principios citados anteriormente, ya que como primera regla deben respetarse y vivirse los principios, pero la forma cómo esto se realice debe basarse en los valores, que son entonces ejes de conducta con los cuales la Auditoría interna se siente identificada y toma como orientación acerca de cuál debe ser su comportamiento.

Los valores seleccionados como principales para la Auditoría son los siguientes:

- ❑ **Transparencia:** El Auditor interno debe mostrarse tal cual es, sin preferencias hacia la parte política o intereses personales.
- ❑ **Carácter:** El Auditor interno debe apegarse fielmente a los principios que rigen su profesión y no dejarse intimidar manteniéndose firme y consecuente con sus responsabilidades.
- ❑ **Pericia:** Argumentar y justificar de forma acertada los criterios expuestos por parte de la Auditoría, manteniendo un proceso continuo de capacitación.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## FASE ANALÍTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

En la fase analítica tal y como su nombre lo indica, se genera un espacio para estudiar detalladamente el contexto interno y externo en el que se desarrolla la Auditoría.

El principal objetivo de aplicar este análisis es poder reconocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el departamento, y tomarlas como insumo al momento de formular los objetivos y estrategias.

Para realizar este análisis se utilizó la técnica de FODA, complementado con un análisis de la situación actual a la luz de las principales normativas que rigen el ejercicio de la Auditoría Interna.

El resultado se muestra a continuación:

### FORTALEZAS

- Actitud positiva al cambio.
- Actitud positiva al trabajo en equipo.
- Apego a la normativa nacional al brindar los servicios de auditoría y servicios preventivos.
- Calidad del trabajo realizado por la auditoría.
- Conocimiento y nivel académico del Auditor.
- Disposición a capacitación y actualización profesional.
- Documentación de algunos procesos.
- Existencia de reglamento, políticas, procedimientos e informes.
- Experiencia profesional
- Gestión permanente del conocimiento.
- Independencia Funcional y de criterio otorgada por ley.
- Iniciativas para mejorar la planificación estratégica y operativa del departamento con un enfoque de riesgos.
- Lealtad y compromiso de colaboradores de la unidad.
- Marco legal que fortalece el desempeño de la gestión.
- Normativa vigente.
- Profesionalismo, experiencia y calidad humana del personal.
- Se cuenta con un Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

### DEBILIDADES

- Recurso humano insuficiente en cantidad.
- Necesidad de capacitación y actualización profesional en diferentes materias.
- Normativa compleja que requiere de análisis.
- Necesidad de documentar algunos procedimientos.
- Personal con poca experiencia en auditoría de T.I.
- Cambios en métodos y procedimientos de trabajo con la incorporación de tecnología y nueva normativa.
- Falta de recursos para promover la utilización de herramientas tecnológicas y software de auditoría por parte de la unidad.
- Falta de recursos para crecimiento del personal a través de una capacitación orientada y planificada.
- Baja producción de estudios por poco personal.
- Falta de personal técnico y profesional.
- Inexistencia de Plan de mejoramiento de la calidad.
- Falta de comunicación verbal afectiva de la auditoría con algunas dependencias de la Institución.
- Capacitación restringida
- No hay asesoría jurídica para la administración ni para la Auditoría Interna.
- Debilidades en el sistema de información institucional dificulta el acceso a la información que en muchas ocasiones se encuentra desactualizada o no es confiable y consecuentemente perjudica la labor de la auditoría.

### OPORTUNIDADES

- Alianza estratégica con las Auditorías Internas del sector municipal.
- Aplicación de lineamientos y normativas específicas.
- Búsqueda de recursos para la auditoría en amparo de la Ley General de Control Interno.
- Condiciones laborales – Institución estable y sólida
- Cursos impartidos por la Contraloría General de la República.
- Elevar el nivel de desarrollo tecnológico en la auditoría
- Eventos de capacitación de actualización permanente
- Marco legal actual que obliga a la Administración activa a vincularse a las actividades y procesos de fiscalización
- Marco legal en materia de Control Interno y rendición de cuentas, que define la competencia y responsabilidades de la Administración Activa y de las auditorías internas
- Mejorar la imagen del área ante las otras áreas de la Institución.





MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

- Permanente fiscalización de la Contraloría.

#### AMENAZAS

- Acelerado desarrollo tecnológico sin los adecuados controles, que podría generar mayor exposición a nuevas formas de corrupción y fraude.
- Actitudes negativas de algunos funcionarios (as) institucionales que no presentan la mayor disposición a colaborar con las labores de auditoría.
- Avances tecnológicos institucionales requieren mayor capacidad técnica del personal de la Auditoría
- Condiciones salariales en desventaja para el personal de la auditoría interna con respecto a su propósito, autoridad y responsabilidad en la institución.
- Distorsiones que se dan del concepto de fiscalización y del papel de las auditorías
- Eventos de capacitación que no cumplen las expectativas trazadas
- Incertidumbre de los efectos del plan fiscal
- La falta de colaboración de funcionarios
- Limitaciones presupuestarias
- Los sistemas de control interno no están completos ni integrados, y proceso lento en la implementación SEVRI
- Partiendo de su función asesora, el riesgo de involucrarse en posiciones de coadministración
- Posible afinidad política entre el Concejo Municipal y la Alcaldía.
- Proceso lento en la implantación de recomendaciones y disposiciones afecta el fortalecimiento del control interno, y el valor agregado de la Auditoría y los órganos de fiscalización.
- Resistencia a reglamentar temas de interés municipal
- Sostenibilidad de un sistema de planificación institucional participativo e integrado como base para una adecuada administración
- Desconocimiento de los sujetos interesados
- Población desinteresada en asuntos de la gestión municipal.
- Asistencia a eventos de capacitación que no cumplen las expectativas trazadas.

#### DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

Para el cumplimiento del Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2019-2023 se definieron tres ejes fundamentales sobre los cuales fueron planteados los objetivos,



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

estrategias, metas e indicadores de gestión. Los ejes seleccionados corresponden al Posicionamiento de la Auditoría interna, Generación de valor, y Especialización profesional.

Seguidamente se presentan los objetivos, estrategias e indicadores vinculados con cada eje.

1. Posicionamiento de la Auditoría interna

Objetivo estratégico: Posicionar a la Auditoría Interna de la Municipalidad de Acosta como un órgano asesor y estratégico para el Jerarca.

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
Preparar una presentación anual al Jerarca donde se exponga el alcance de los servicios de asesoría que puede realizar la Auditoría Interna y cuáles no, así como de la función fiscalizadora del Jerarca.	Una exposición anual	Cantidad de solicitudes de asesoría recibidas/ cantidad de solicitudes que proceden atender por estar dentro de las competencias de la Auditoría.
Preparar una presentación anual al Jerarca donde se exponga los resultados del servicio de asesoría que realizó la Auditoría Interna en el año.	Una exposición anual	Presentación realizada al Jerarca.

2. Generación de valor

Objetivo estratégico: Brindar servicios de auditoría que generen valor para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno municipal.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
Partir de un diagnóstico del estado actual del Sistema de Control Interno de la Municipalidad para direccionar la priorización de los estudios con mayor relevancia para cada año del ciclo estratégico, por medio de alianzas con alguna institución.	Año 1: 2019	Diagnóstico realizado.

3. Especialización profesional

Objetivo estratégico: Optimizar los recursos disponibles para la Auditoría Interna en procura del crecimiento profesional de su personal.

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES
Asistir al menos a dos capacitaciones al año que se enfoquen en las necesidades del personal profesional de la auditoría, dando prioridad a los temas de tecnologías de información, gestión del riesgo y auditorías continuas.	Dos capacitaciones al año en temas de TI, riesgos y auditorías continuas.	Cantidad de capacitaciones recibidas / cantidad de capacitaciones programadas



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL UNIVERSO AUDITABLE

El universo auditable de la Municipalidad de Acosta fue evaluado bajo un enfoque de riesgos basado en el método Scoring. Este método permite dividir el universo auditable en diferentes áreas o dependencias y evaluarlas mediante la selección de un conjunto de elementos de riesgo. Esta evaluación se realiza basada en el criterio experto del personal de la Auditoría Interna.

Los criterios de riesgo que fueron seleccionados para realizar la evaluación se detallan seguidamente.

CRITERIO	ALTO (15)	MEDIO (10)	BAJO (5)
Antigüedad de la última auditoría	No se ha realizado auditoría alguna o la última tiene más de 4 años de antigüedad.	La última auditoría tiene de 3 a 4 años de antigüedad.	La última auditoría tiene 2 años o menos de antigüedad.
Calidad del control interno	Denota un entorno de control deficiente. Sus procesos son en su mayoría débiles y se han encontrado deficiencias generalizadas que representan riesgos anormales y excesivos.	Denota un entorno de control moderado. Las deficiencias encontradas no son excesivas en número, pero tienen un impacto negativo considerable en cuanto a la fortaleza y eficacia de los procesos de control.	Denota un adecuado entorno de control. Sus procesos son sólidos en general, y no se han detectado deficiencias serias.
Contribución a los resultados	El proceso tiene un alto impacto en el logro de objetivos, estrategias y metas institucionales.	El proceso tiene un impacto moderado en el logro de objetivos, estrategias y metas institucionales.	El proceso no tiene un impacto relevante en el logro de objetivos, estrategias y metas institucionales.
Cambios o desactualización en procedimientos	Los lineamientos y procedimientos no están autorizados,	Algunos lineamientos y procedimientos no se encuentran totalmente	El proceso dispone de lineamientos y procedimientos



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

CRITERIO	ALTO (15)	MEDIO (10)	BAJO (5)
	actualizados ni difundidos a todo su personal.	formalizados, actualizados y difundidos a todo el personal.	administrativos, formales, actualizados y difundidos a todo su personal.
Complejidad de las operaciones	Las actividades se caracterizan por ser de alta complejidad.	Las actividades se caracterizan por ser de complejidad moderada.	Las actividades se caracterizan por ser de baja complejidad.
Volumen de las operaciones	Las actividades se caracterizan por representar un elevado volumen de operaciones.	Las actividades se caracterizan por representar un volumen moderado de operaciones.	Las actividades se caracterizan por no representar un alto volumen de operaciones.
Presupuesto asignado	El presupuesto anual asignado es alto.	El presupuesto anual asignado es medio.	El presupuesto anual asignado es bajo.
Grado de profesionalismo y experiencia	El proceso no cuenta con personal facultado y capacitado de acuerdo con el perfil profesional del puesto que desempeña.	El proceso no cumple satisfactoriamente con personal facultado y capacitado de acuerdo con el perfil profesional del puesto que desempeña.	El proceso cuenta con personal facultado y capacitado de acuerdo con el perfil profesional del puesto que desempeña.
Dependencia de TI	El logro de los objetivos está completamente sujeto a la utilización de TI, la ausencia de esta impediría continuar con la actividad, por lo que existe una alta dependencia.	El logro de los objetivos está parcialmente sujeto a la utilización de TI, la ausencia de esta dificultaría, pero no impediría la continuación de la actividad o proceso, por lo que la dependencia es moderada.	El logro de los objetivos no está sujeto a la utilización de TI, la ausencia de esta no afectaría en absoluto el continuar satisfactoriamente con la actividad o proceso, por lo que la dependencia es baja.
Actos irregulares	La Auditoría Interna ha conocido de actos que tienen un impacto relevante en el patrimonio y/o imagen institucional.	La Auditoría Interna ha conocido de algunos actos o hechos irregulares de impacto poco relevante en el uso de recursos institucionales.	La Auditoría Interna no ha conocido de actos o hechos irregulares que comprometan el uso de recursos institucionales.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

CRITERIO	ALTO (15)	MEDIO (10)	BAJO (5)
Influencia política	El proceso tiene alta posibilidad de presentar influencia política.	El proceso tiene posibilidad media de presentar influencia política.	El proceso tiene baja posibilidad de presentar influencia política.

Los elementos que componen el universo auditable de la Municipalidad fueron analizados tomando en cuenta cada uno de los once criterios, para así obtener una calificación promedio y determinar su prioridad de atención de acuerdo con el nivel de riesgo obtenido. En las siguientes tablas se observan los resultados producto de la evaluación.

**ELEMENTOS DEL UNIVERSO AUDITABLE  
CON PRIORIDAD DE ATENCIÓN ALTA**

- Alcaldía
- Bienes Inmuebles
- Catastro
- Proveduría
- Tesorería
- Informática
- Junta Vial Cantonal
- Transporte, aseo y vigilancia
- Control urbano
- Recursos Humanos
- Unidad Técnica de Gestión Vial
- Red de cuido

**ELEMENTOS DEL UNIVERSO AUDITABLE  
CON PRIORIDAD DE ATENCIÓN MEDIA**



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

- Patentes
- Presupuesto
- Cobros
- Comité Cantonal de Deportes
- Contabilidad
- Concejo Municipal
- Gestión Ambiental
- Archivo Central
- Oficina de la mujer
- Administración del mercado
- Comité de la Persona Joven
- Partidas específicas

Los elementos del universo auditable fueron ubicados según su nivel de prioridad considerando la siguiente escala:

ESCALA		
ALTO (15-13)	MEDIO (12-10)	BAJO (9-5)
Deben ser auditados en los primeros tres años del ciclo.	Deben ser auditados en los últimos dos años del ciclo.	Realizar una selección aleatoria para auditar durante el ciclo del plan estratégico, si quedara tiempo disponible.



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como parte de la elaboración del Plan Estratégico 2019-2023, se definieron los siguientes aspectos como factores claves que permitirán el cumplimiento exitoso de los objetivos, estrategias y metas del presente plan.

- ❑ Respaldo de la Contraloría General de la República acerca de las labores propias del departamento.
- ❑ Apoyo visible por parte del Jeraarca de la Municipalidad a las labores realizadas por el departamento de Auditoría Interna.
- ❑ Funcionarios (as) municipales comprometidos con el control interno y concientizados con respecto a la importancia del papel realizado por la Auditoría Interna.
- ❑ Realizar una adecuada planificación operativa anual de las labores de la Auditoría, tomando como insumo la evaluación de riesgos y estrategias que conforman el Plan Estratégico.
- ❑ Personal de la Auditoría Interna comprometido con el cumplimiento al Plan Estratégico del departamento.





MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

## DESVIACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el proceso de definición de un plan estratégico para la auditoría, es indispensable que el personal del departamento se prepare para combatir de forma exitosa cualquier desviación que interrumpa u obstaculice el cumplimiento de este. Para esto se consideraron las siguientes causas de desviaciones junto con las respectivas acciones a considerar para su solución.

POSIBLES CAUSAS DE DESVIACIONES ENTRE LO PLANEADO Y LO EJECUTADO	ACCIONES POR CONSIDERAR
Desconocimiento de la labor de auditoria por parte del jerarca, poca credibilidad demostrada hacia el ente de fiscalización, los intereses políticos, se apartan del cumplimiento al principio de legalidad.	Sensibilizar al Órgano Colegiado en cuanto al aporte que brindan las auditorías internas, que se le vea como un socio estratégico del negocio, la labor otorgada por el Legislador a las A.I. contribuye a que la municipalidad logre razonablemente alcanzar los objetivos institucionales, tratar de no personalizar la labor del sujeto sino más bien ser conscientes de que nuestra labor en general es el interés público.
Poco interés en la labor fiscalizadora, asumiendo el Órgano Colegiado un rol antagónico hacia el fiscalizador, dejando a un lado el producto que este genera.	Aparte de sensibilizar a dicho órgano en lo referido, hay que dejar muy claro que la labor principal de la A.I. es la fiscalización del C.I. que esté está compuesto por dos componentes orgánicos Administración activa y la A.I., donde uno realiza y ejecuta y el otro su función arriba en la fiscalización de los procesos institucionales, por lo cual el legislador les otorgó características muy diferentes a estos puestos.
La Auditoría Interna no cuenta con la capacidad instalada para poder realizar esto, conforme lo dicta el ordenamiento jurídico	La falta de inyección de presupuesto al ente de fiscalización imposibilita cumplir con esta labor, por lo que se debe de dar la



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA  
AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL

vigente.	importancia requerida a este ente, asimismo con esto ir estructurando su unidad en cuanto a recursos humanos, tecnológicos entre otros. El Órgano colegiado debe de ser consciente de que los procesos se ejecutan con recursos, no es lo mismo andar en bicicleta que en avión, la Municipalidad de Acosta aún no logra aterrizar en el cambio estructural que hace mucho tiempo debió de hacerse.
Contar con presupuesto asignado	Por medio de un estudio técnico de fácil comprensión demostrar esta y todas las necesidades que requiere dicha unidad.