



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

**INFORME ACERCA DE REVISIÓN QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA
MUNICIPALIDAD DE ACOSTA CUMPLEN CON LAS NICSP.**

20 JUNIO 2018



MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL

“La imparcialidad nos hace objetivos”

CONTENIDO

Página N.º

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	3
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO	5
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	5
1.3. NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO	5
1.4. METODOLOGÍA APLICADA	5
1.5. GENERALIDADES DEL ESTUDIO	6
1.6. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO	6
2. RESULTADOS	7
2.1. Cumplimiento de la implementación de las NICSP	7
2.2. Plan de implementación de las NICSP	9
3. CONCLUSIONES	18
4. RECOMENDACIONES	19
4.1 Al Sr. Alcalde Municipal	19
4.2 Al Sr. Contador Municipal	20
5. CONSIDERACIONES FINALES	20



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

INFORME N.º A.I.002-2018

RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál fue el objetivo del estudio?

Analizar si a la fecha de la revisión, los Estados Financieros de la Municipalidad de Acosta cumplen con la normativa contable determinada por la Dirección General de Contabilidad Nacional de Costa Rica.

¿Por qué es importante el tema estudiado?

El presente estudio se desarrolló en atención del plan anual de trabajo de la Auditoría Interna Municipal de Acosta para el 2018.

¿Qué aspectos relevantes se determinaron?

Los decretos N° 34918-H 9 Diciembre 2008 así como las modificaciones N° 36961-H del 3 de febrero 2012, el Decreto N° 39 665 del 23 de junio 2016 Adopción e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), en el Ámbito Costarricense y el decreto N° 41039 Cierre de brechas en la Normativa Contable Internacional en el Sector Público Costarricense y adopción y/o adaptación de la nueva normativa del 7 de mayo del 2018, establecen que el periodo de implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017.

Las Municipalidades deben cumplir con la normativa contable determinada por la Dirección General de Contabilidad Nacional de Costa Rica y al momento del estudio el avance de La Municipalidad de Acosta era de un 8.16% (según la autoevaluación hecha por el Contador Municipal).

Los hallazgos más importantes se nombran a continuación (más detalle se puede encontrar en el Estudio respectivo):

- 1. Responsabilidad del máximo jerarca sobre la implementación de las NICSP.*
- 2. Incumplimiento con la normativa contable determinada por la Dirección General de Contabilidad Nacional de Costa Rica (el plazo era el 31 de diciembre del 2017)*



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

3. *Poco avance en el proyecto de implementación (8.16%)*
4. *Patrocinador de proyecto de implementación de las NICSP debe ser el Alcalde*
5. *No existe un proceso de identificación de los interesados*
6. *Falta el apoyo documentado del Consejo y la alta administración*
7. *Falta el acta de constitución del proyecto de las NICSP*
8. *Comunicación del proyecto*
9. *Falta la administración de riesgos del proyecto*



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

INFORME ACERCA DE REVISIÓN QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA MUNICIPALIDAD DE ACOSTA CUMPLEN CON LAS NICSP.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolló en atención del plan anual de trabajo de la Auditoría Interna Municipal de Acosta del 2018.

La Municipalidad de Acosta debe cumplir con la Normativa Contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional para los Estados Financieros de la Municipalidad de Acosta.

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Analizar si a la fecha de la revisión, los Estados Financieros de la Municipalidad de Acosta cumplen con las NICSP y la Normativa Contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional.

1.3. NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

Revisar el cumplimiento de la Normativa Contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional de los Estados Financieros de la Municipalidad de Acosta a mayo del 2018.

Para el desarrollo del presente estudio se observó en lo aplicable; las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (NGASP), (R-DC-064-2014) y las Normas para el ejercicio de las auditorías internas en el sector público (R-DC-119-2009).

1.4. METODOLOGÍA APLICADA

Para la realización del estudio se utilizaron las técnicas y procedimientos estipulados en el NGASP y demás normativa aplicable. Las indagaciones se realizaron por medio de entrevistas a funcionarios municipales encargados del proceso de elaboración de Estados Financieros y solicitudes de información planteadas por la Auditoría Interna de la Municipalidad de Acosta.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

1.5. GENERALIDADES DEL ESTUDIO

La normativa jurídica y técnica que regula los procesos de elaboración de estados financieros es la Normativa Contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional

1.6. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

La presentación del informe se realizó el 20 de junio de 2018, en la Sala de Sesiones del Concejo Municipal, hora de inicio 9:10 A.M. finalizando la presentación al ser las 10:35 A.M. estando presente los Señores Nelson Umaña Quiros (Contador Municipal), Stefanny Martínez Román (Asistente de Contabilidad), Brandon Vargas Bermúdez (Encargado de T.I.), Lic. Luis Diego León Barquero (Asesor Auditoría) y Lic. Pedro Miguel Juárez Gutiérrez (Auditor Interno). Al final de la conferencia no hubo objeciones a las recomendaciones dadas, por lo que dicho informe es acogido en su totalidad.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

2. RESULTADOS

2.1. Cumplimiento de la implementación de las NICSP

a. Responsabilidad de implementación de las Normativa de Contabilidad Nacional

La Dirección de Contabilidad Nacional de Costa Rica indica que las entidades del Sector Público deben enviarle la información basado en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). En el documento Guía de Implementación emitido por la Dirección General de Contabilidad Nacional de Costa Rica, se indica lo siguiente:

“La responsabilidad es en primer lugar de las y los jefes de las instituciones públicas como primera línea de defensa del Sistema de Control Interno, por lo que les corresponde tomar las decisiones para que la institución cumpla con lo dispuesto en dichos Decretos. El proceso de formulación de los planes de acción para la implementación de la normativa contable, el envío de los informes de avance y en general de la marcha del proceso de implementación (asignación de responsabilidades a sus colaboradores, calidad y eficacia de los planes de acción, contenido de los informes de avance, asignación de recursos y toma oportuna de decisiones), es su responsabilidad.”¹

Los decretos N° 34918-H 9 Diciembre 2008 así como las modificaciones N° 36961-H del 3 de febrero 2012, el Decreto N° 39 665 del 23 de junio 2016 Adopción e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), en el Ámbito Costarricense y el decreto N° 41039 Cierre de brechas en la Normativa Contable Internacional en el Sector Público Costarricense y adopción y/o adaptación de la nueva normativa del 7 de mayo del 2018, establecen que el periodo de implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017.

¹ Guía de Implementación. Dirección General de Contabilidad Nacional. 2010. Página 8.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

La Municipalidad de Acosta no cuenta con Estados Financieros de acuerdo con la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica, por lo tanto, existe un incumplimiento con la normativa contable y la regulación de la República de Costa Rica.

Recomendación: es importante recordar que es el máximo jerarca el responsable de la implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica y que al día 31 de mayo del 2018, la Municipalidad de Acosta está incumpliendo con la regulación obligatoria de la República de Costa Rica.

b. Plazo de implementación

Los decretos N° 34918-H 9 Diciembre 2008 así como las modificaciones N° 36961-H del 3 de febrero 2012, el Decreto N° 39 665 del 23 de junio 2016 Adopción e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), en el Ámbito Costarricense y el decreto N° 41039 Cierre de brechas en la Normativa Contable Internacional en el Sector Público Costarricense y adopción y/o adaptación de la nueva normativa del 7 de mayo del 2018, establecen que el periodo de implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017.

El decreto ° 41039 Cierre de brechas en la Normativa Contable Internacional en el Sector Público Costarricense y adopción y/o adaptación de la nueva normativa del 7 de mayo del 2018 indica lo siguiente:

“Artículo 3º—Plazo máximo de cierre de brechas. Las instituciones que presenten brechas relacionadas con las prácticas contables actuales y las requeridas según el estándar internacional, tendrán como plazo máximo para implementar dicha normativa hasta el 01 de enero del 2020. La Dirección General de Contabilidad Nacional valorará en su condición de rector del Subsistema de Contabilidad, el cumplimiento en el cierre de las brechas, y determinará lo que corresponda en aquellos casos que presenten justificación ante el no cumplimiento.

Asimismo, las instituciones públicas que presenten brechas deberán presentar los avances de los planes de acción sobre este proceso de cierre de brechas a la Dirección de la Contabilidad Nacional, o cualquier otro informe que solicite esta instancia.”

Por lo tanto, a pesar de que la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017, la Contabilidad Nacional ha otorgado un plazo para el 31 de diciembre para el cierre de las brechas, la normativa de Contabilidad Nacional debió ser cumplida



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

al 31 de diciembre del 2017. Esto es claramente indicado por don Luis Paulino Calderón, Contador Nacional de Costa Rica. Lo anterior se puede apreciar en una charla que él dio en el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica el día 15 de mayo del 2018. La charla puede ser vista en el siguiente vínculo: <https://www.youtube.com/watch?v=MxA3XAFwLP4>

Por lo tanto, la Municipalidad de Acosta está incumpliendo con la regulación pues sus Estados Financieros no cumplen con la normativa de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017.

Recomendación: realizar las acciones necesarias para que el máximo jerarca cumpla con su responsabilidad de cumplir con la normativa de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica que está vigente desde el 1 de enero del 2017.

c. Autoevaluación de cumplimiento de las NICSP

El avance de la implementación de la normativa de la Contabilidad Nacional por parte de la Municipalidad va desde el 1 al 10% (el promedio de cumplimiento es 8.16%) y la situación se mantiene al 23 de mayo del 2018 de acuerdo con el Contador Municipal.

La Municipalidad de Acosta está incumpliendo con la regulación pues sus Estados Financieros no cumplen con la normativa de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica es el 1 de enero del 2017.

Recomendación: realizar las acciones necesarias para cumplir con la normativa de la Dirección General de Contabilidad de Costa Rica que está vigente desde el 1 de enero del 2017.

2.2. Plan de implementación de las NICSP

Este capítulo tratará el proyecto de implementación de las NICSP y los elementos importantes para concluir un proyecto exitoso.

a. No hay un proyecto de implementación las NICSP

No existe un proyecto documentado de implementación de las NICSP en la Municipalidad de Acosta.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

Las mejores prácticas mundiales en administración de proyectos han desarrollado guías que ayudan a las organizaciones a enfrentar los retos usuales que tienen los proyectos nuevos. Una de las buenas prácticas se puede hallar en la Guía del PMBOK.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta Edición² proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto

A continuación, se brinda una descripción general de los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto, a saber:

- 1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- 2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Las líneas base y planes secundarios integrados del proyecto pueden incluirse dentro del plan para la dirección del proyecto.
- 3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.
- 4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- 5 Realizar el Control Integrado de Cambios: Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones correspondientes.
- 6 Cerrar el Proyecto o Fase: Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Recomendación: es importante que se realice un proyecto de la implementación de las NICSP de acuerdo con las mejores prácticas de la administración de proyectos.

b. Identificación de los interesados

² Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) — Quinta edición. 2013. Página 63.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

No existe una documentación de la identificación de los interesados (“stakeholders”) del proyecto de implementación de las NICSP en la Municipalidad de Acosta.

En cada proyecto, es necesario identificar a los interesados (“stakeholders”) que consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que serán impactados de alguna manera por el proyecto o su resultado. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán impactados negativamente por él.

La identificación de los interesados (stakeholders) es un proceso en el cual el equipo gerencial, junto con otras personas con experiencia en proyectos y problemáticas similares, participa en un proceso de lluvia de ideas y crea una lista de todos los posibles involucrados. La lista creada no será estática ya que es importante recordar que, a medida que el proyecto avance, nuevos interesados (stakeholders) pueden surgir; así como otros que fueron inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes³.

Recomendación: es conveniente que se establezca una lista de los interesados del proyecto para definir la estrategia de comunicación de acuerdo con las mejores prácticas de administración de proyectos.

c. Patrocinador del proyecto de implementación

El Concejo Municipal emitió el acuerdo 18, sesión ordinaria 40 del 20/10/2015 autorizando al Alcalde Municipal para que realiza alianzas estratégicas con otras municipalidades que tengan mayor avance, así como la canalización de esfuerzos con otros entes públicos. (ver oficio SM-396-2015 del 04/11/2015).

A pesar de que existe un apoyo documentado por parte del Consejo Municipal, es necesario que el proyecto de implementación de las NICSP cuente con un patrocinador. De acuerdo con las buenas prácticas, este patrocinador generalmente es el máximo jerarca.

Patrocinador. Un patrocinador es la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. El patrocinador puede ser externo o interno a la organización del director del proyecto. Desde la concepción inicial hasta el cierre del proyecto, el patrocinador promueve el proyecto. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aporta el

³ Gestión de proyectos de desarrollo. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. Cuarta Edición. 2015. Banco Interamericano de Desarrollo. Página 33



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través de los procesos de inicio hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo del alcance inicial y del acta de constitución del proyecto. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones de final de fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no. El patrocinador también garantiza una transferencia eficiente de los entregables del proyecto hacia el negocio de la organización solicitante tras el cierre del proyecto⁴.

Recomendación: es necesario de acuerdo con las buenas prácticas que el patrocinador del proyecto de la implementación sea el Alcalde Municipal.

d. Comisión de implementación de la NICSP y acta de constitución del proyecto de las NICSP

De acuerdo con el documento AM-733-2015 del 25 de setiembre del 2015 en que se crea una comisión de implementación, sin embargo, esta comisión no ha funcionado ni cuenta con actas.

Adicionalmente, no se cuenta con un acta de constitución del proyecto de implementación de las NICSP. El acta de constitución del proyecto se trata de un documento de inicio de la implementación de un proyecto en el cual, entre otros, se definen: i) el alcance, el tiempo y los costos a alto nivel; ii) el análisis de los interesados; iii) la estructura de gobernabilidad, y iv) el equipo responsable del proyecto.

El acta de constitución del proyecto ofrece una visión preliminar de los roles y las responsabilidades de los principales involucrados y define la autoridad del gerente del proyecto. Sirve como referencia para el futuro del proyecto y para comunicar su propósito a los diferentes interesados (stakeholders). La creación y la aprobación del acta por la Junta Directiva dan inicio formal al proyecto y asignan la autoridad para utilizar los recursos en las actividades del proyectos.

Recomendación: el comité de implementación de NICSP es de acatamiento obligatorio según DFOE-DL-IF-00006-2015 de la C.G.R., pero lo importante es que funcione y apoye el proceso.

⁴ Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) — Quinta edición. 2013. Página 32

⁵ Gestión de proyectos de desarrollo. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. Cuarta Edición. 2015. Banco Interamericano de Desarrollo. Página 37



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

Adicionalmente, es necesario establecer un acta de constitución del proyecto de implementación de las NICSP para la Municipalidad de Acosta de acuerdo con las mejores prácticas de administración de proyectos.

e. Estructura desglosada del proyecto

De acuerdo con las mejores prácticas, todo proyecto debe contar con una Estructura Desglosada del Trabajo (EDT). No se pudo verificar la existencia de una estructura desglosada de trabajo para la implementación de las NICSP en la Municipalidad de Acosta.

La EDT, conocida también como Work Breakdown Structure (WBS), constituye el primer paso en la planificación de un proyecto. Se trata de una herramienta que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto; sin embargo, no es funcional cuando se transforma en una lista de cientos de actividades que requeriría el trabajo de una o más personas para actualizarla periódicamente.

El equipo del proyecto inicia el desglose de las actividades empezando por el objetivo final del proyecto hasta llegar al nivel de paquetes de trabajo. Una estructura que facilita el orden de los diferentes niveles de la EDT es la siguiente:

1. Objetivo del proyecto: el impacto esperado de los componentes del proyecto.
2. Componentes: el conjunto de productos agrupados según su naturaleza.
3. Productos: el resultado agregado de los entregables del proyecto.
4. Entregables: los servicios, bienes y trabajos que produce el proyecto mediante la ejecución de los paquetes de trabajo.
5. Paquetes de trabajo: los grupos de actividades o tareas que se realizan para lograr los entregables del proyecto; es el nivel más bajo de la EDT⁷.

Recomendación: es necesario que el encargado del proyecto de implementación de las NICSP desarrolle una Estructura Desglosada del Trabajo para el proyecto de implementación de las NICSP de acuerdo con las buenas prácticas de administración de proyectos.

f. Comunicación del proyecto

6 Gestión de proyectos de desarrollo. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. Cuarta Edición. 2015. Banco Interamericano de Desarrollo. Página 46.

7 Gestión de proyectos de desarrollo. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. Cuarta Edición. 2015. Banco Interamericano de Desarrollo. Página 48.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

No se cuenta con un plan de comunicación del proyecto de implementación de las NICSP. Todo proyecto debe contar con un plan de comunicación.

El principal objetivo de comunicación del proyecto es asegurarse de generar información con la calidad y en la cantidad adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes interesados (stakeholders).

El gerente del proyecto es el principal responsable de elaborar e implementar la matriz de comunicaciones. Esta matriz debe responder a las necesidades de los interesados (stakeholders) del proyecto y establecer qué información y con qué frecuencia se les hará llegar. Dado que cada uno tiene un interés diferente en el proyecto y una necesidad distinta de información, aquella deberá presentarse en diversos formatos y tiempos⁸.

CICLO DE CÓMO LOGRAR UN SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACION EFECTIVO.



El anterior ciclo nos indica los elementos y condiciones necesarias, para que, de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna, se ejecuten las actividades en forma eficaz, eficiente, económica, y con apego al bloque de legalidad vigente.

La información debe ser:

⁸ Gestión de proyectos de desarrollo. Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP. Cuarta Edición. 2015. Banco Interamericano de Desarrollo. Página 91



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

- a- Operativa o financiera y otra de la gestión (de origen interno o externo)
- b- Necesaria para que los funcionarios puedan cumplir con sus obligaciones
- c- De calidad no puros datos en bruto (por ejemplo, muchos archivos en formato pdf. no son información, son sólo datos).

Recomendación: es necesario que el encargado del proyecto elabore un plan de comunicación para los interesados de acuerdo con las mejores prácticas de administración de proyectos.

g. Administración de riesgos

Todo proyecto tiene sus riesgos asociados. Es importante que el grupo del proyecto de implementación de las NICSP administre estos riesgos.

La gestión de riesgos se define como el conjunto de procesos que les permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos de los proyectos entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Los riesgos en los proyectos de desarrollo tienen su origen en la incertidumbre presente en todos los proyectos.

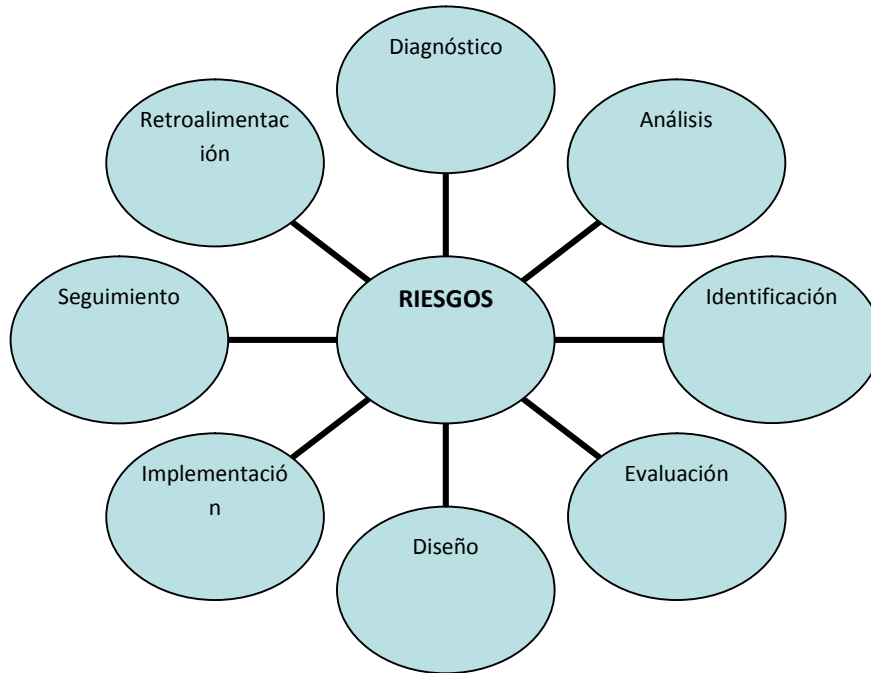
Los beneficios que se obtienen al llevar a cabo una buena gestión de riesgos, son:

- ✓ Se reducen costos
- ✓ Se mejora la satisfacción de los stakeholders (usuarios, cliente interno y externo)
- ✓ Se incrementa la capacidad y probabilidades de éxito
- ✓ Facilita el desarrollo de los procesos
- ✓ Disminuye drásticamente las sorpresas en los procesos
- ✓ Ayuda a la institución a conseguir los objetivos de negocio y proceso evitando problemas que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”



En el orden de ideas para identificar la estructura de los riesgos, se deben considerar los riesgos relevantes para que el proceso logre tener éxito, si no los tenemos identificados podríamos estar frente a un fracaso rotundo del proyecto.

- 1) **ESTRATÉGICOS:** Referidos a los asuntos globales, relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- 2) **ENTORNO:** Son las fuerzas externas que podrían afectar la consecución de los objetivos institucionales.
- 3) **OPERACIONES:** Son los que afectan la eficacia y eficiencia de las operaciones en calidad, costo y tiempo.
- 4) **FINANCIEROS:** Manejo de los recursos de la institución que incluye: la ejecución presupuestaria, la elaboración de los estados financieros, informes financieros y contables entre otros.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

- 5) **INTEGRIDAD, ÉTICA Y VALORES:** Al no considerarlos podemos estar en incurrimento de actos ilegales y actos no autorizados, incumplimiento de las leyes y normas que le son aplicables externas e internas.
- 6) **TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN:** Consiste en la capacidad institucional para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de tecnologías de información, de la entidad y soporten el cumplimiento de la misión.
- 7) **PATRIMONIAL:** Que el patrimonio público no sea adquirido considerando las necesidades institucionales, sufra cualquier pérdida por ociosidad, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- 8) **DIRECCIÓN:** Están relacionados con la calidad del desempeño de los puestos de autoridad y sus procesos, cuando no existe un liderazgo eficaz, motivación, credibilidad y confianza.
- 9) **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Falta de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas entre el personal, falta de competencias, reclutamiento, reconocimiento, compensación, administración del desempeño y desarrollo de líderes.

Asimismo, para valorar y administrar los riesgos, la Municipalidad debe de considerar como tratar esos riesgos, los cuales se deben identificar, evaluar, seleccionar y ejecutar medidas para poder administrarlos, no se visualiza que se haya realizado esta administración.

Existe una metodología llamada ARTE, que por su sigla se refiere a las cuatro acciones claves para tomar decisiones racionales a la hora de administrar los riesgos de cualquier empresa o institución. Dichas acciones son:

A	ASUMIR	El responsable decisorio considera que dejar la situación como está es la mejor alternativa por lo cual asume el riesgo existente.
R	REDUCIR	Decisión de mitigar el riesgo con acciones y recursos propios de la institución.
T	TRANSFERIR	La institución busca en un socio compartir determinados riesgos, ejemplo como la



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

		contratación de seguros.
E	ELIMINAR	El costo de mitigar el riesgo no compensa y se decide de dar de baja un producto o dejar de realizar determinada actividad.

Sin una correcta valoración de la administración de los riesgos, se puede evidenciar que la Municipalidad, recurre a la reducción en la mitigación de los mismos con acciones y recursos propios, así como a transferir y compartir los riesgos al contratar un consultor que los oriente y los lleve a tomar las mejores decisiones para la implantación de las NICSP, pero estas acciones no han sido suficientes, que le permitan alcanzar y llevar a buen puerto lo establecido por la Contabilidad Nacional.

Recomendación: El encargado del proyecto debe conocer los riesgos del proyecto y tomar las medidas necesarias para administrarlos de acuerdo con las mejores prácticas de administración de proyectos.

3. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió determinar que la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional que debió estar implementada el 31 de diciembre del 2017 no lo está, por lo que existe un incumplimiento. Adicionalmente, el avance del proyecto de implementación a la fecha de este informe es de 8.16%.

Se debe tener presente que el Jerarca Administrativo dentro de sus competencias son las de velar por el cumplimiento de dicha implementación, apoyándose en los Departamentos de Contabilidad el que es responsable del correcto registro de las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los estados y permitan conocer la imagen financiera fiel de la institución, El Departamento de Información (TI) será el responsable de garantizar que los sistemas de información sean los óptimos y permitan conseguir los objetivos de la municipalidad, asimismo debe asegurar que los sistemas de información cuentan con las medidas suficientes que permitan garantizar la seguridad de la información que se maneja.

Se determinó que la Municipalidad de Acosta no ha documentado el proyecto de implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional.

Se deben establecer acciones de mejoras basadas en:



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

- 1-Costo Beneficio
- 2-Cumplimiento de interés público y resguardo de la hacienda pública municipal.
- 3-Capacidad e idoneidad de responsables
- 4-Viabilidad (jurídica, técnica y operacional).

4. RECOMENDACIONES

4.1 Al Sr. Alcalde Municipal

- a. En coordinación con las unidades responsables del proceso financiero contable, supervisar que se implemente en la Municipalidad de Acosta normativa contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional, pues es el responsable final del cumplimiento con esta normativa.
- b. Verificar que exista un proyecto documentado de implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional.
- c. Asignar al personal administrativo la observación de este estudio, verificar que existan fechas específicas para cumplir con las observaciones y supervisar la realización de las recomendaciones del estudio.
 - i. 2.1 inciso a: Responsabilidad del máximo jerarca sobre la implementación de las NICSP.
 - ii. 2.1 inciso b: Incumplimiento con la normativa contable determinada por la Dirección General de Contabilidad Nacional de Costa Rica (el plazo era el 31 de diciembre del 2017)
 - iii. 2.1 inciso c: Poco avance en el proyecto de implementación (8.16%)
 - iv. 2.2 inciso a: No hay un proyecto de implementación las NICSP
 - v. 2.2 inciso b: No existe un proceso de identificación de los interesados
 - vi. 2.2 inciso c: Patrocinador de proyecto de implementación de las NICSP debe ser el Alcalde y acta de constitución
 - vii. 2.2 inciso d: Comisión de implementación de la NICSP
 - viii. 2.2 inciso e: estructura desglosada del proyecto
 - ix. 2.2 inciso f: comunicación del proyecto
 - x. 2.2 inciso g: administración de riesgos del proyecto

Esta recomendación se dará por atendida con el envío de parte del alcalde a la Auditoría Interna del oficio donde hace constar la implementación de las medidas correctivas correspondientes en el plazo que no sobrepase el 20 de diciembre de 2018.



**MUNICIPALIDAD DE ACOSTA
AUDITORÍA INTERNA MUNICIPAL**

“La imparcialidad nos hace objetivos”

4.2 Al Sr. Contador Municipal

Coordinar el proyecto de la implementación de la normativa contable de la Dirección General de Contabilidad Nacional.

Esta recomendación se dará por atendida con el envío de parte del Contador a la Auditoría Interna del oficio donde hace constar la implementación de las medidas correctivas correspondientes en el plazo que no sobrepase el 20 de diciembre de 2018.

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.1 La información que se solicita en este informe para acreditar el cumplimiento de las recomendaciones anteriores, deberá remitirse, en los plazos y términos antes fijados, a la Auditoría Interna.

5.2 Se recuerda a la Administración la obligatoriedad de analizar e implementar las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, en cumplimiento de lo establecido por el artículo 12, inciso c) de la Ley General de Control Interno, n.º 8292.

5.3 Finalmente, se recuerda a la Administración que, para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el presente informe, se debe observar lo que al respecto disponen los artículos 36, 37 y 38 de la misma Ley General de Control Interno.

Lic. Pedro M. Juárez Gutiérrez
Auditor Interno