

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURÍA PÚBLICA

*Tesis para optar por el grado de Licenciatura en
Contaduría Pública*

**PROCESO EMPLEADO POR LA UNIDAD DE
AUDITORÍA INTERNA DE LA
MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL EN EL
DESARROLLO DE AUDITORÍAS
OPERATIVAS**

ALEXANDER SEGURA SEGURA

SETIEMBRE, 2018

TUTOR: GUSTAVO A. CHAVES VARGAS

DECLARACIÓN JURADA

Yo Alexander Segura Segura, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2 566 754 egresado de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública juro solemnemente que mi trabajo de Proceso empleado por la unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de investigación titulado: en el desarrollo de auditorías operativas, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los diecinueve días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.

Alexander Segura S.

Firma del estudiante

Cédula: 2 566 754



CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de Octubre del 2018

MBA. Edgar Francisco Chaves Valerio
Director Carrera Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Alexander Segura Segura, cédula de identidad número 2-0566-0754, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROCESO EMPLEADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL EN EL DESARROLLO DE AUDITORÍAS OPERATIVAS", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	CONTENIDOS A EVALUAR	PUNTAJE	NOTA
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	TOTAL	100%	93%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Lic. Gustavo Adolfo Chaves Vargas

Cédula identidad No. 1-0904-0350

Carné Colegio Profesional No. 5268

CARTA DE LECTOR

San José, 26 de noviembre de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Contaduría

Estimados señores:

El señor Alexander Segura Segura, cédula de identidad 2-0566-0754, estudiante de la Universidad, ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "*Proceso empleado por la unidad de auditoría interna de la municipalidad de San Rafael en el desarrollo de Auditorías Operativas*", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría.

Luego de revisar y anotar las observaciones correspondientes al contenido del trabajo, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado ante un filólogo.

Atentamente,



MSC. Ileana Pérez Brenes
Cédula identidad: 3-304-813
Carné 021784
Colegio Ciencias Económicas

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 17 de diciembre del 2018.

SEÑORES

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURÍA PÚBLICA

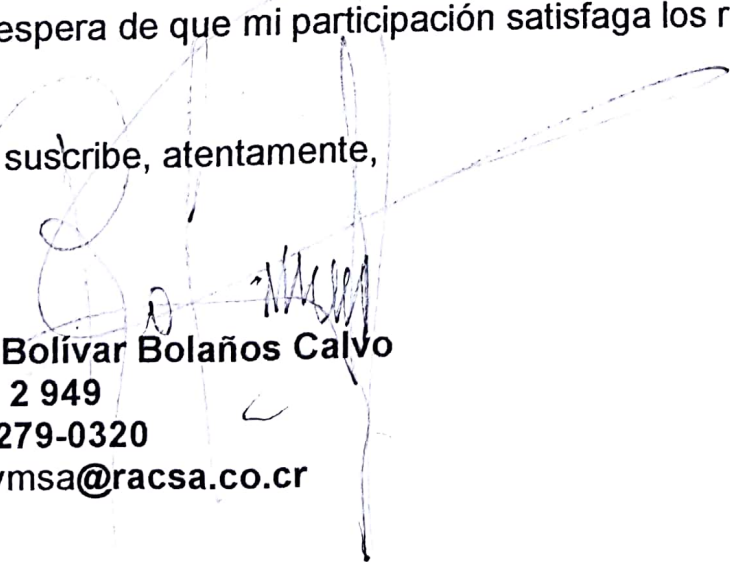
Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESIS)** para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**, denominado **PROCESO EMPLEADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍAS INTERNAS DE LAS MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL EN EL DESARROLLO DE AUDITORÍAS OPERATIVAS**, del estudiante **ALEXÁNDER SEGURA SEGURA**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la **UNIVERSIDAD**.

Se suscribe, atentamente,


Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
2-0279-0320
solymsa@racsa.co.cr

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
CAPÍTULO I	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1.1 Antecedentes del problema.....	10
1.1.2 Problematización.....	14
1.1.3 Justificación del problema.....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	21
1.4.1 Alcances	21
1.4.2 Limitaciones	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	24
2.1.1 El gobierno local del cantón de San Rafael de Heredia.....	24
2.1.2 La Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.....	26
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	27
2.2.1 Marco normativo que regula a las municipalidades del país.....	27
2.2.2 La Municipalidad de San Rafael de Heredia.....	29
2.2.3 La Auditoría Interna en el Sector Público	36
2.2.4 La Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia	50
2.3 HIPÓTESIS	56
2.3.1 Variable independiente.....	57
2.3.2 Variable dependiente.....	58
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	60
CAPITULO III	62

MARCO METODOLÓGICO	62
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.1.1 Finalidad.	63
3.1.2 Dimensión temporal	64
3.1.3 Marco	65
3.1.4 Naturaleza	66
3.1.5 Carácter	67
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.2.1 Sujetos de información	69
3.2.2 Fuente de primera mano.....	69
3.2.3 Fuente de segunda mano	71
3.2.4 Fuente de tercera mano.....	72
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	73
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	74
3.4.1 Técnicas para recolectar información	74
3.4.2 Instrumentos para recolectar información	76
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	81
3.5.1. Variable independiente: metodología	82
3.5.2. Variable dependiente: auditoría operativa	84
CAPITULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	86
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	88
4.1.1. Información general acerca de las funcionarias que laboran en la Unidad de Auditoría Interna.....	88
4.1.2. Monto de recursos asignados a la Unidad de Auditoría Interna para los años del 2015 al 2018	89
4.1.3. Manera en que se manejan los papeles de trabajo relacionados con las auditorías ejecutadas	92
4.1.4. Ejecución de auditorías operativas durante los años 2015, 2016 y 2017.....	94
4.1.5. Tenencia de un manual de procedimientos y una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas.....	95
4.1.5. Criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo (de carácter especial, operativa o financiera).....	97

4.1.6. Requerimientos para poder ejecutar auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael	98
4.1.7. Aporte de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la Municipalidad de San Rafael de Heredia	99
4.1.8. Temas, programas o servicios en los que la Unidad de Auditoría Interna podría tener mayor impacto en la gestión institucional si se llevaran a cabo auditorías operativas	101
4.1.9. Formación que han recibido las funcionarias de la Auditoría Interna acerca del ejercicio profesional de la auditoría operativa	102
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LA LISTA DE COTEJO	104
4.2.1. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna	104
4.2.2. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en los Planes de trabajo para los años 2016, 2017 y 2018	108
4.2.3. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en informes de auditoría para los años 2016, 2017 y 2018	111
4.3 OTRAS INDAGACIONES ASOCIADAS CON LOS PROCESOS DE AUDITORÍA	114
CAPÍTULO V	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 CONCLUSIONES	117
5.1 RECOMENDACIONES	124
CAPÍTULO VI	127
PROPUESTA	127
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	129
6.2 LUGAR DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN INVOLUCRADA	129
6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	129
6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	130
6.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	131
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	132
6.6.1. Guías para alinear la planificación estratégica con los objetivos de las auditorías operativas	133
6.6.2. Guías para alinear la planificación operativa anual con los objetivos de las auditorías operativas	141
6.6.3. Guías para el desarrollo de proyectos de auditorías operativas	151
6.6 BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN LA PROPUESTA	173
BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA	178

GLOSARIO	187
ANEXOS	190
CUESTIONARIO.....	191
LISTA DE COTEJO	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa del cantón de San Rafael de Heredia	24
Figura 2 Mapa básico organizacional de la Municipalidad de San Rafael	32
Figura 3 Definición operacional de variable independiente	32
Figura 4 Definición operacional de variable dependiente	84
Figura 5 Monto de los recursos asignados a la Auditoría Interna	89
Figura 6 Monto de los recursos asignados a la Auditoría Interna según la cuenta presupuestaria	90
Figura 7 Carpetas que conforman los papeles de trabajo elaborados por la Auditoría Interna	93
Figura 8 Ejemplo de documentos en “Word” que conforman la carpeta relacionada con la planificación de la auditoría.	93
Figura 9 Razones por las cuales no se han realizado auditorías operativas en la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael.....	95
Figura 10 Capítulos del Manual de Procedimientos que incorpora instrucciones y elementos metodológicos relacionados con la auditoría operativa.....	97
Figura 11 Criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo.....	98
Figura 12 Requerimientos para poder ejecutar auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael	99
Figura 13 Aporte de la Unidad de Auditoría Interna en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía	100
Figura 14 Temas o servicios en los que la Unidad de Auditoría Interna podría tener mayor impacto en la gestión institucional si se llevaran a cabo auditorías operativas.....	101
Figura 15 Características cotejadas en el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna	106
Figura 16 Detalle de auditorías programadas para los años 2016, 2017 y 2018.....	109
Figura 17 Características cotejadas en los planes de trabajo para los años 2016, 2017 y 2018	110
Figura 18 Características cotejadas en los nueve informes de auditoría y oficios de cierre de la auditoría seleccionados.....	113
Figura 19 Cronograma de actividades	131
Figura 20 Fases del proceso de planificación estratégica	135
Figura 21 Objetivo estratégico N.º 1 referente a la eficiencia en la gestión pública.	136
Figura 22 Diagrama sobre planificación estratégica.....	140
Figura 23 Taxonomía de Bloom. Verbos y sus correspondientes categorías.	145

Figura 24 Detalle del objetivo general y nombre de la auditoría de tres informes de auditorías operativas elaboradas por la Contraloría General.....	146
Figura 25 Diagrama sobre planificación operativa	150
Figura 26 Ejemplo de un procedimiento de auditoría operativa referente a la bibliografía nacional e internacional asociada con el tema en estudio.	160
Figura 27 Ejemplo de un procedimiento de auditoría operativa para la actividad de examen y referente a determinar la cobertura del servicio.	164
Figura 28 Diagrama sobre el desarrollo de una auditoría operativa	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Misión y Visión de la Municipalidad de San Rafael de Heredia	25
Tabla 2 Misión y Visión de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia	26
Tabla 3 Operacionalización de las hipótesis	60
Tabla 4 Fuentes de primera mano utilizadas en la investigación	70
Tabla 5 Fuentes de segunda mano utilizadas en la investigación	72
Tabla 6 Instrumentalización de la variable independiente “metodología”	83
Tabla 7 Instrumentalización de la variable dependiente “auditoría operativa”	85
Tabla 8 Información general acerca de las funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna.....	88
Tabla 9 Respuestas relacionadas con la ejecución de auditorías operativas durante los años 2015, 2016 y 2017	94
Tabla 10 Respuestas relacionadas con la tenencia de un manual de procedimientos y una sección relacionada con auditorías operativas.....	96
Tabla 11 Respuestas relacionadas con la formación que han recibido las funcionarias de la Auditoría Interna acerca del ejercicio profesional de la auditoría operativa	103
Tabla 12 Informes de auditoría u oficios seleccionados para verificar si contienen elementos de las auditorías operativas.	112
Tabla 13 Objetivo general y objetivos específicos definidos en la auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.	154
Tabla 14 Ejemplo de cuatro elementos contenidos en el Plan General de Auditoría.	162
Tabla 15 Hallazgo de auditoría relacionado con la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.....	165

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis seres queridos que me han acompañado en esta vida y en la que se encuentra más allá de los límites de esta existencia humana. En especial a mi esposa y las criaturas más maravillosas de la creación: mi hija y sus hermanitos (as).

Dedico también este trabajo a la vida, y a este pequeño gran país que me ha dado la oportunidad de crecer como ser humano gracias a la educación.

De igual manera, reconozco el esfuerzo de todas esas personas que han contribuido para que, poco a poco, salga de la ignorancia y siga el camino de cultivar el conocimiento al servicio de la humanidad.

AGRADECIMIENTO

A todas esas personas que afortunadamente se cruzaron en mi camino para enseñarme una valiosa lección, ya que de un modo u otro, me han ayudado a seguir avanzando.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se llevará a cabo en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, en lo referente a la realización de auditorías operativas por esa Unidad durante el período comprendido entre los años 2016 y 2017.

1.1.1 Antecedentes del problema

El origen de la actividad de la auditoría interna data de varios siglos atrás. Tiene su concepción en Inglaterra donde en el siglo XIII se hacían revisiones de las actividades de funcionarios de gobierno que tenían a su cargo fondos públicos de la ciudad. Desde los tiempos medievales y hasta la Revolución Industrial la auditoría fue un simple conjunto de revisiones de los negocios y transacciones artesanales de la época, donde no existía una formalidad en cuanto a reportes u hallazgos de cada investigación. (Meléndez y Molina, 2016). En la actualidad, las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público establecen que la auditoría interna desempeña un papel de especial relevancia, por cuanto es una actividad independiente, objetiva y asesora, que contribuye al logro de los objetivos institucionales mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de dirección, la administración del riesgo y el control en las instituciones respectivas, conforme lo establece el bloque de legalidad. Esta contribución es lograda mediante la prestación de diversos servicios dentro de los que destacan la ejecución de auditorías denominadas: financieras, de carácter especial y operativas.

La auditoría interna en el sector público encuentra su razón de ser cuando los productos y servicios que brindan, generan valor agregado a la gestión de las instituciones a las que pertenecen. Al respecto, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, señalan que la auditoría en el sector público es el examen sistemático, independiente y profesional que se efectúa con posterioridad a la gestión de la hacienda pública, con el propósito de determinar la razonabilidad de la información financiera, los niveles de economía, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de dichos recursos, así como el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable.

En particular, la determinación del nivel de economía, eficacia y eficiencia indicado en el párrafo anterior, representa el objetivo fundamental de la auditoría operacional o también llamada auditoría operativa. Las citadas Normas Generales de Auditoría definen que la auditoría operativa 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.

En lo que respecta a este tipo de auditoría operativa, como afirma Ramón (2013), actualmente, tanto los directores de auditoría interna como los consejos de administración han reorientado los recursos y esfuerzos de auditoría interna para dar cumplimiento a los requerimientos referidos y retomar las auditorías de operaciones, ya que es bien conocido por la comunidad en que gravita la auditoría interna la importancia que reviste el dar servicio a la administración, y apoyo a los comités de auditoría, a través del examen de las operaciones.

Dicho autor agrega además, que el auditor interno ya no es solo el profesional que llega, revisa o examina e informa, y que deja a la administración la solución de los problemas por él reportados. Ahora ya debe participar proactivamente en la solución de los problemas de la organización de la que forma parte. Ésta es la gran tendencia de la auditoría interna.

En este sentido, el abuso de los recursos públicos, la evolución en los modelos de gestión, los avances en la tecnología y el creciente reclamo de la sociedad por servicios más eficientes, son elementos que reclaman cambios profundos no solo en los responsables de las instituciones públicas, sino también en la labor que la auditoría interna institucional ejerce para fiscalizar el uso correcto y eficiente de los fondos públicos.

Si bien la auditoría interna no es la única figura de control en la gestión de las instituciones públicas (también están la Contraloría General, las Superintendencias, entre otras), lo cierto es que su aporte es valioso a lo interno de la institución y tiene que estar enfocado a temas medulares que permitan por ejemplo, evaluar el cumplimiento de objetivos, evitar el despilfarro de recursos, generar ahorros, valorar el costo-beneficio de los controles establecidos, reducir gestiones o controles innecesarias, etc. En otros términos, el trabajo del auditor también está fuertemente vinculado con los objetivos que persigue la auditoría operativa.

A pesar de todo lo expuesto, diversos informes realizados por la Contraloría General de la República acerca de la labor de auditorías internas de distintas instituciones públicas, han puesto de manifiesto debilidades que se relacionan con sus procesos, productos y servicios, lo cual va en detrimento del aporte que deben

agregar a la gestión pública y representa incumplimientos de la normativa técnico-jurídica.

En relación con lo anterior, un informe acerca de la actividad de la auditoría interna en el Sector Municipal (N.º DFOE-DL-IF-12-2012) emitido por la Contraloría General en setiembre del 2012, reveló la existencia de problemas en las auditorías internas municipales, relacionados con el proceso de planificación de sus servicios de auditoría; la ejecución, documentación y el seguimiento de las recomendaciones de sus estudios; y la elaboración de sus informes de auditoría. Además, en el citado informe se pone de manifiesto que 40 (49%) de las auditorías internas municipales son unipersonales, por lo que el cúmulo de funciones se concentra únicamente en la figura del auditor.

1.1.2 Problematización

Las auditorías internas están facultadas para realizar como parte de los servicios que ofrecen, cualquiera de los siguientes tipos de auditoría: financiera, de carácter especial y operativa. No obstante, la especialización y metodologías de trabajo que se requieren para desarrollar auditorías de tipo financiero y operativo, han llevado a que se privilegie la realización de auditorías de carácter especial.

El efecto que tiene la ausencia de auditorías operativas en las instituciones públicas, conlleva a que sean limitadas o que no se propongan del todo, mejoras que redunden en la eficacia, eficiencia y economía con que se gestiona la entidad, los programas, proyectos, etc. En otras palabras, existe una relación directa entre la ejecución de este tipo de auditorías y la generación de valor agregado por parte de la auditoría interna en términos de ahorros de dinero y tiempos, maximización de beneficios, cumplimiento de metas, calidad de los servicios públicos, entre otros.

Según como se mencionó en el apartado anterior (1.1.1 Antecedentes del problema), las auditorías internas de las 81 municipalidades del país, enfrentan limitaciones en sus procesos de trabajo y la elaboración de sus principales productos de auditoría (informes).

Por lo tanto, se presume que las limitaciones que tienen las auditorías internas del sector municipal en cuanto el recurso humano y financiero y sus metodologías de trabajo, son factores que también están afectando a la auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia y no le permite la ejecución de auditorías operativas acorde con lo establecido en el marco normativo costarricense.

1.1.3 Justificación del problema

Hernández *et al.*, (2014), señala que las temáticas que justifican una investigación son: de conveniencia; relevancia social; implicaciones prácticas; valor teórico; o utilidad metodológica.

En este sentido, este trabajo pretende estudiar el caso relacionado con el desarrollo de auditorías operativas por parte de la unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, con el propósito de generar básicamente dos grandes aportes de conveniencia y metodológicos en esta actividad profesional.

El primero consiste en realizar un diagnóstico de las principales razones que están limitando el desarrollo de auditorías operativas por parte del sujeto en estudio. Una vez determinado lo anterior, se propondrán las soluciones que permitan mejorar los procesos y productos que forman parte de este tipo de auditorías. Por ende, se espera que la implementación de auditorías operativas por parte de la auditoría interna de San Rafael de Heredia, redunde en una mayor contribución al manejo de los fondos públicos en apego a principios de eficiencia, eficacia y economía.

El segundo propósito consiste en generar un trabajo de investigación que pueda ser utilizado por otras unidades de auditoría interna con condiciones similares a la auditoría que es objeto de estudio. Esta situación podría materializarse en la medida que la misma auditoría de San Rafael de Heredia comparta los resultados con sus pares. Asimismo, el presente trabajo se convertirá en un documento de referencia que podrá ser consultado por grupos organizados de auditores o cualquier otro interesado que necesite perfeccionar el ejercicio de la auditoría operativa en su lugar de trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Chinchilla et al., (2018), apunta que la formulación del problema consiste en la redacción corta, clara, precisa y concisa del problema central de la investigación.

Para esto, debe tomarse en cuenta que se debe redactar en forma de pregunta, y estableciendo la relación entre un mínimo de dos conceptos, factores o variables de investigación.

A continuación se muestra el problema formulado para la presente investigación:

¿Posee la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia una metodología de trabajo con los elementos suficientes que permitan la ejecución de auditorías operativas de acuerdo con los estándares nacionales definidos?

1.3 OBJETIVOS

Respecto a los objetivos de la investigación, estos son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Al redactarlos, es habitual utilizar verbos y derivados del tipo: “describir”, “determinar”, “demostrar”, “examinar”, “especificar”, “indicar”, “analizar”, “estimar”, “comparar”, “valorar” y “relacionar” respecto de los conceptos o variables incluidas (Hernández Sampieri et al., 2014).

1.3.1 Objetivo general

Los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Hernández *et al.*, 2014).

Por su parte, Bernal (2016) aclara que puesto que todo objetivo implica la acción que se desea lograr, es importante tener en cuenta que al redactar los objetivos de investigación deben utilizarse verbos en infinitivo. No es necesario escribir preámbulos al momento de redactar los objetivos; incluso se recomienda expresar directamente el objetivo.

El citado autor indica además, que otro aspecto muy importante en el momento de plantear los objetivos de investigación es utilizar verbos que puedan lograrse o alcanzarse durante el desarrollo de la investigación. En general, en investigación científica se recomienda utilizar verbos que implican acción reflexiva más que acción operativa. (pp. 126 y 127).

En este mismo orden de ideas, Lerma (2016) indica que la redacción del objetivo general está muy relacionada con la pregunta planteada, sobre todo, con la palabra que abre la pregunta, ejemplo: cómo, cuál, dónde, qué, entre otras. El

enunciado del objetivo se inicia con un verbo en infinitivo, tal como: definir, identificar, explicar, interpretar, realizar, determinar, caracterizar, aplicar, demostrar, clasificar, calcular, comprobar, contrastar, examinar, probar, construir, diseñar, formular, estimar, evaluar y medir (pp. 13 y 14).

A continuación, se muestra el objetivo general definido para la presente investigación:

Determinar si la metodología de trabajo empleada por la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, se ajusta a los estándares nacionales emitidos por la Contraloría General de la República y permite la ejecución de auditorías operativas.

1.3.2 Objetivos específicos

Bernal (2016) apunta que los objetivos específicos “se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel; además, todos en su conjunto la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general.” (pp. 128 y 129).

Asimismo, dicho autor recomienda que las siguientes preguntas sirven de referente para autoevaluar si los objetivos de investigación están adecuadamente formulados:

1. ¿El objetivo general refleja la idea del título del estudio y sintetiza la respuesta general del problema de investigación?
2. ¿Cada objetivo específico contribuye al logro del objetivo general?
3. ¿El conjunto de los objetivos específicos desarrolla a plenitud el objetivo general?
4. ¿Los objetivos específicos conducen a dar respuesta a las preguntas de investigación específicas?
5. ¿La redacción de los objetivos usa los verbos adecuados y de forma adecuada?

Chinchilla et al., (2018), detalla que los objetivos específicos, recomienda hacer uso de la Taxonomía de Verbos propuesta por Bloom.

Los siguientes son los objetivos específicos definidos para la presente investigación:

- Constatar que la ejecución de auditorías operativas es un elemento que se encuentre incluido dentro de los instrumentos de planificación estratégica y operativa de la Unidad de auditoría interna.
- Comprobar que los procesos y productos elaborados en el desarrollo de las auditorías operativas, se orientan a evaluar y medir los objetivos que normativamente se han definido para este tipo de auditorías.
- Determinar cuál es el aporte de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.
- Verificar si la Unidad de auditoría interna cuenta con las condiciones administrativas y financieras básicas que faciliten el desarrollo de auditorías operativas.
- Identificar los factores que se requieren en la Unidad de auditoría interna para fortalecer el desarrollo de las auditorías operativas.

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

El alcance refiere al espacio físico y temporal de la investigación, los hallazgos relevantes que no estuvieran contemplados en los objetivos de investigación, y menciona a quién beneficiará la investigación (Chinchilla *et al.*, 2018).

En lo que respecta a la presente investigación, ésta se llevará a cabo en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia para el período comprendido entre los años 2016 y 2017.

El beneficiario directo del presente trabajo de investigación es la citada Unidad de Auditoría Interna. No obstante, la investigación también pretende generar un insumo que pueda ser utilizado por otras unidades de auditoría interna con condiciones similares a la auditoría que es objeto de estudio.

1.4.2 Limitaciones

Se refiere a todos aquellos factores de viabilidad metodológica que afectaron los resultados, o a los que se enfrenta el investigador. No deben tomarse en cuenta como limitaciones cualquier argumentación de tipo personal del investigador (Chinchilla *et al.*, 2018).

En relación con lo anterior, cabe mencionar que no se presentaron limitaciones que comprometieran la viabilidad de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 El gobierno local del cantón de San Rafael de Heredia

En Ley N° 9, del 28 de mayo de 1885, San Rafael se erigió en cantón de la provincia de Heredia; como cabecera se designó la población del mismo nombre. En esa oportunidad no se fijaron los distritos de ese nuevo cantón (Municipalidad de San Rafael, 2011).

El cantón de San Rafael de Heredia tiene una población aproximada de 49,5 mil habitantes, y cuenta con una extensión territorial de 48,4 km² (Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] 2013). La siguiente imagen muestra la conformación del cantón de San Rafael de Heredia:

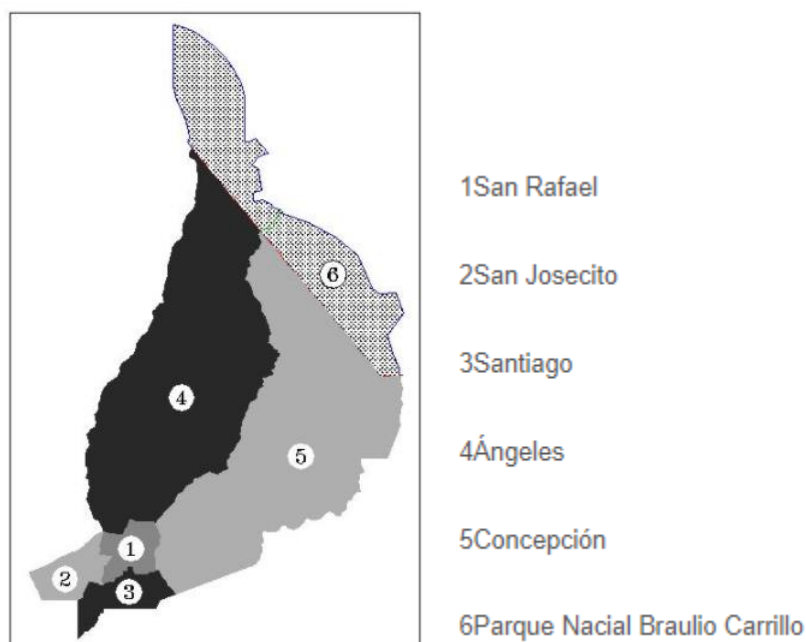


Figura 1 Nacional

Mapa del cantón de San Rafael de Heredia

Fuente: Mapa tomado de la página web de la Municipalidad de San Rafael (<http://www.munisrh.go.cr/datos-del-canton/mapa-distrito-canton.html>)

De conformidad con lo establecido en el artículo 169 de la Constitución Política, la administración de los intereses y servicios locales de este cantón de San Rafael de

Heredia están a cargo de su respectivo gobierno local, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo designado por la ley.

En este sentido y para cumplir con esos mandatos, la Municipalidad de San Rafael de Heredia ha establecido la siguiente misión y visión:

Tabla 1

Misión y Visión de la Municipalidad de San Rafael de Heredia

Misión	Visión
Administrar los recursos municipales de forma eficaz, eficiente y transparente, mediante la aplicación de técnicas modernas de planificación estratégica y participación ciudadana, con un equipo profesional y comprometido, que garantice el cumplimiento de los nuevos retos y metas que demanden los habitantes del cantón.	Ser una de las mejores instituciones en la prestación de bienes y servicios innovadores, por de los más altos estándares socioeconómicos, tecnológicos y ambientales, que brinden un desarrollo humano local continuo para la población rafaieleña, que permita mejorar la calidad de vida de futuras generaciones.

Fuente: Información tomada de la página Web de la Municipalidad de San Rafael de Heredia (<http://www.munisrh.go.cr/mision-vision.html>)

2.1.2 La Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia

La Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, al igual que todas las unidades de auditoría interna del país, tiene su fundamento jurídico en la Ley General de Control Interno, N.º 8 292.

A. Cristina Brenes (Entrevista, 15 de febrero del 2018) señala que comenzó a laborar en la Unidad de Auditoría de la Municipalidad de San Rafael de Heredia alrededor del año de 1993 (hace 25 años). Actualmente, la Unidad cuenta con dos puestos en propiedad: la auditora Interna y una asistente de auditoría.

Por su parte, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, establece que tal Auditoría Interna tiene la siguiente misión y visión:

Tabla 2

Misión y Visión de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia

Misión	Visión
Proporcionar garantía razonable de que la actuación del Jefe y del resto de la Administración Activa se ejecuta conforme con el marco legal y técnico y a las prácticas sanas.	Evaluar en forma objetiva e independiente el trabajo del Jefe, de la Administración Activa y de las organizaciones privadas o públicas que manejen fondos públicos, de modo que se procure siempre utilizar eficaz, eficiente y económicamente dichos fondos, garantizándole a la ciudadanía el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1 Marco normativo que regula a las municipalidades del país

Los gobiernos locales del país tienen su fundamento jurídico en el título XXII de la Constitución Política. Particularmente, el artículo 169 de ese cuerpo normativo establece que la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley.

El artículo 170 de la citada Constitución Política establece, entre otras cosas, que las corporaciones municipales son autónomas. Esto se define como "...la potestad que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras entidades de él, para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobierno propios. Desde un punto de vista jurídico-doctrinario, esta autonomía debe ser entendida como la capacidad que tienen las Municipalidades de decidir libremente y bajo su propia responsabilidad, todo lo referente a la organización de determinada localidad (el cantón, en nuestro caso). Así, algún sector de la doctrina ha dicho que esa autonomía implica la libre elección de sus propias autoridades; la libre gestión en las materias de su competencia; la creación, recaudación e inversión de sus propios ingresos; y específicamente, se refiere a que abarca una autonomía política, normativa, tributaria y administrativa (...)" (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia 1999).

En complemento a la Constitución Política, el Código Municipal de Costa Rica representa el principal instrumento jurídico con que cuentan los actuales 81 gobiernos locales del país para llevar a cabo su gestión y regular su organización y funcionamiento.

En sus nueve títulos, el Código Municipal establece las regulaciones básicas sobre las siguientes materias:

- Disposiciones generales
- Relaciones intermunicipales
- Organización
- Hacienda
- El personal
- Recursos contra los actos municipales
- Los Comités Cantonales de Deportes
- Concejos Municipales de Distrito
- Disposiciones finales y transitorias

Los gobiernos locales como instituciones públicas que son, se encuentran sometidas al principio de legalidad establecido en el artículo 11 de la Constitución Política. Dicho principio establece que entre otras cosas que, los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad y están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella.

Adicionalmente, las municipalidades del país deben otras normas que regulan la gestión de la administración pública, dentro de las que destacan las siguientes:

- Ley General de la Administración Pública
- Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y su reglamento
- Ley General de Control Interno
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito y su reglamento

- Ley de Contratación Administrativa y su reglamento
- Reglamento sobre el refrendo de las contrataciones de la administración pública
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE, publicadas en el Alcance No.39 de la Gaceta No. 64, del 29 de marzo del 2012
- Normas Técnicas Básicas que regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades estatales, Municipalidades y otras entidades de carácter municipal y Bancos Públicos N-1-2007-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta No. 58 del 22 de marzo del 2007
- Normas de Control Interno para el Sector Público
- Normas Técnicas para la Gestión y Control de las Tecnologías de Información

Aunado a lo expuesto, existen otras normas establecidas para regular materias que son competencia de los ayuntamientos, tales como planificación urbana, gestión vial, bienes inmuebles, recolección y tratamiento de residuos, acueductos y alcantarillado, zona marítimo terrestre.

2.2.2 La Municipalidad de San Rafael de Heredia

2.2.2.1 Funciones

El artículo 4 del Código Municipal establece que la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política, y dentro de sus atribuciones, se incluyen las siguientes:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.

- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

Estas atribuciones conferidas por el Código Municipal, tienen como fin primordial, el gobierno y la administración de los intereses y servicios del cantón por parte de los gobiernos municipales.

A continuación se detallan los servicios más comunes que tiene a cargo la Municipalidad de San Rafael de Heredia:

- Becas
- Administración de parques
- Aseo de Vías
- Cementerios
- Limpieza de lotes

- Recolección de basura
- Policía municipal
- Mantenimiento de calles y caminos

2.2.2.2 Organización

Desde el punto de vista de la estructura interna la organización municipal puede clasificarse en los siguientes cuatro niveles:

1. **Segmento político:** concejo municipal y alcalde municipal.
2. **Fiscalización superior:** auditoría interna.
3. **Segmento sustantivo:** administración tributaria y desarrollo sociourbano y gestión vial.
4. **Asesoría y apoyo:** gestión financiera y administrativa, etc.

A manera de ilustración, se presenta el mapa básico organizacional de la Municipalidad de San Rafael de Heredia que se encuentra en la página Web de dicha institución:

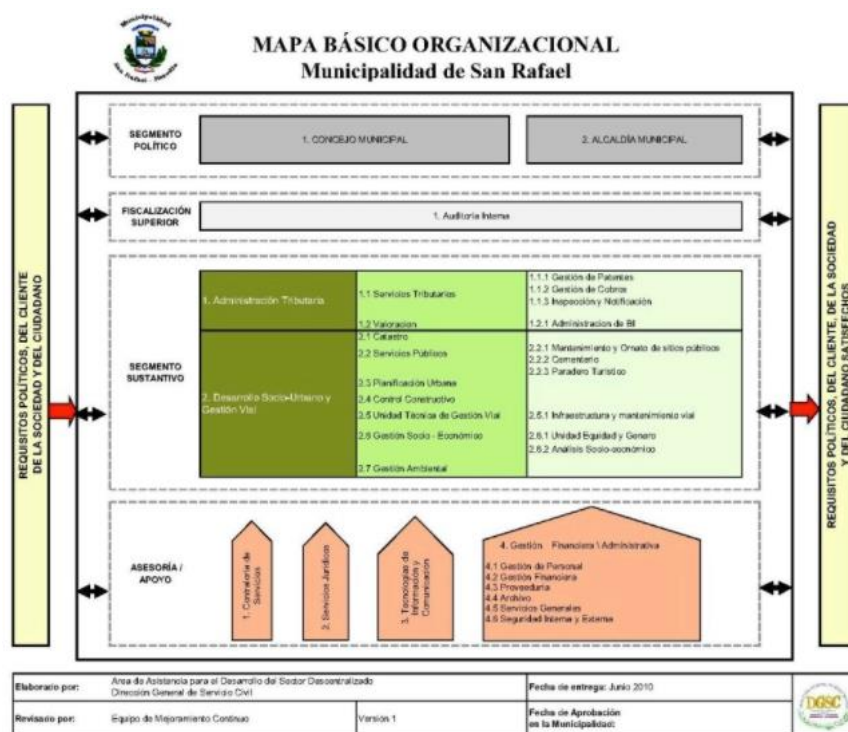


Figura 2

Mapa básico organizacional de la Municipalidad de San Rafael

Fuente. Información tomada de la página Web de la Municipalidad de San Rafael de Heredia (<http://www.munisrh.go.cr/quienes-somos/organigrama.html>).

2.2.2.3 Misión y Visión

De acuerdo con lo establecido en la página Web de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, dicha institución pública se ha planteado la siguiente misión:

“Administrar los recursos municipales de forma eficaz, eficiente y transparente, mediante la aplicación de técnicas modernas de planificación estratégica y participación ciudadana, con un equipo profesional y comprometido, que garantice el cumplimiento de los nuevos retos y metas que demanden los habitantes del cantón”.

Por su parte, la visión que se ha definido el citado gobierno local es la siguiente:

“Ser una de las mejores instituciones en la prestación de bienes y servicios innovadores, a través de los más altos estándares socio económicos, tecnológicos y

ambientales, que brinden un desarrollo Humano Local continuo para la población rafaeeña, que permita mejorar la calidad de vida de las futuras generaciones”.

2.2.2.4 Instrumentos de planificación

La planificación es la primera etapa de un proceso administrativo en las empresas u organizaciones públicas o privadas. Dicho proceso está integrado además, por las etapas de organización, dirección y control. Estas cuatro fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización.

En los gobiernos locales de Costa Rica, las funciones relacionadas con el proceso de planificación se encuentran reguladas en el Código Municipal. Sobre el particular, el artículo, 13 inciso l) de dicha norma establece que son atribuciones del Concejo Municipal Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género. Estos planes constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades.

Por su parte, el artículo 17 del citado Código establece que corresponde a la persona titular de la alcaldía entre otras atribuciones y obligaciones, la siguiente: “Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de desarrollo municipal, ante el Concejo para su discusión y aprobación”.

Además, el artículo 101 la reiterada norma dispone que el presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable

y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos.

En este sentido, los principales instrumentos de planificación con que cuenta la Municipalidad de San Rafael de Heredia para llevar a cabo su misión, visión y objetivos, se resumen a continuación:

- a) Plan de Gobierno para el Cantón de San Rafael de Heredia 2016-2020: el citado plan tiene como objetivo dar continuidad a los procesos de mejora que se han venido implementando en los últimos años el cantón de San Rafael bajo el liderazgo del gobierno local, para el fin de mejorar las condiciones de vida de la población. Para alcanzar lo anterior, el plan enfocará acciones en las siguientes áreas: fortalecimiento institucional, ambiental, infraestructura, cultural, salud, social, educación, economía y turismo.
- b) Plan Estratégico de Desarrollo Local 2011-2025: dicho plan tiene como objetivo desarrollar una visión estratégica a largo plazo, en la cual se visualice a la comunidad rafaieleña en el futuro partiendo de las necesidades, expectativas, sugerencias que tiene cada distrito, así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuentan las distintas instancias organizativas que conforman la Municipalidad.
- c) Plan Estratégico Municipal. Plan de Mediano Plazo 2016-2021: este instrumento de planificación permite establecer las políticas y prioridades para el desarrollo cantonal e institucional del próximo quinquenio, formular

los planes operativos y el proceso presupuestario anual, alinear las acciones municipales con las aspiraciones y demandas que formula la ciudadanía para la promoción e impulso del desarrollo humano local y que se encuentran contenidas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local pactado entre la ciudadanía y su municipalidad. También, comprende elementos planteados en el Plan Estratégico de Largo Plazo, Programa de Gobierno del Alcalde 2016-2020 y complementariamente, sobre diversos enfoques de desarrollo institucional municipal que existen sobre esta temática y que permiten entender los puntos de partida, en el que se cimienta el fortalecimiento institucional.

- d) Presupuesto Ordinario y Plan Operativo Anual, período 2018: estos documentos fueron aprobados por el Concejo de San Rafael de Heredia mediante el acta N.º 114-2017 del 20 de setiembre del 2017. El presupuesto ordinario 2018 está conformado por un total de ingresos de ¢4.393,5 millones y la misma cantidad para disponer como egresos. Por su parte, el Plan Operativo Anual está constituido por los siguiente programas: 1) Programa I, Dirección y Administración General, el cual cuenta con 18 metas asociadas a sus respectivos objetivos y áreas estratégicas; 2) Programa II, Servicios Comunitarios, consta de 22 metas asociadas a sus respectivos objetivos y áreas estratégicas; y 3) Programa III, Inversiones, consta de 69 metas asociadas a sus respectivos objetivos y áreas estratégicas.

2.2.3 La Auditoría Interna en el Sector Público

2.2.3.1 Generalidades

El artículo 21 de la Ley General de Control Interno (2002), define que la auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme con el marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

El artículo N.º 20 de dicho cuerpo normativo establece la obligación de contar con auditoría interna, salvo aquellos casos en los cuales el Órgano Contralor disponga por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica.¹

Asimismo, entre otras cosas, esa Ley define el concepto funcional de la Auditoría Interna, sus competencias, organización, dependencia orgánica y regulaciones administrativas, asignación de recursos, requisitos de los puestos, jornada laboral, nombramiento y conclusión de la relación de servicio, deberes, potestades y prohibiciones de los funcionarios de auditoría y, lo concerniente a los informes de auditoría interna.

¹ De acuerdo con la norma 1.10 del Manual de Normas Generales de Control Interno para el Sector Público, las instituciones consideradas de menor tamaño no se encuentran con la obligación de contar con una unidad de Auditoría Interna, es decir, aquellas con un presupuesto menor a 600 000 unidades de desarrollo y con menos de 30 funcionarios.

Desde una perspectiva funcional, la labor de la auditoría interna se encuentra estrictamente vinculada a la consecución de los objetivos del Sistema de Control Interno Institucional, establecidos en el artículo N.º 8 de la citada Ley de Control Interno. Es decir, el auditor debe enfocar su trabajo de manera que contribuya y promueva en la institución, el proteger y conservar el patrimonio público, exigir confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones, y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

La auditoría interna reviste de vital importancia en las entidades públicas, puesto que la Ley General de Control Interno la considera uno de los **componentes orgánicos del Sistema de Control Interno**.

2.2.3.2 Marco Normativo para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público

Los estándares mínimos para el ejercicio del proceso de auditoría interna en el sector público de manera uniforme, competente, íntegra, objetiva e independiente; se resume principalmente en la siguiente normativa emitida por la Contraloría General de la República:

1. Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público.

Dicho manual está compuesto de la siguiente estructura:

- Normas sobre Atributos.

En este apartado la norma establece que el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben responder a lo previsto en el bloque de legalidad y plasmarse en su reglamento, el cual debe contemplar,

asimismo, otros aspectos de la organización y funcionamiento de la auditoría interna y los servicios que presta.

También, la norma establece que los servicios que presta la auditoría interna deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional. En caso de limitaciones relacionadas con la pericia, se deben gestionar el asesoramiento y la asistencia pertinentes. De igual manera, la norma exige que el auditor interno debe instaurar y velar por la aplicación de los procesos necesarios para el aseguramiento de la calidad en el ejercicio de la auditoría interna, mediante evaluaciones internas y externas.

- Normas sobre el Desempeño.

La norma 2.1 Administración, dispone que el auditor interno y los funcionarios de la auditoría interna, según proceda, deben establecer, aplicar y evaluar los mecanismos necesarios para la debida planificación, organización, seguimiento y demás labores gerenciales atinentes a la actividad de auditoría interna.

En lo concerniente a la **norma 2.2 Planificación**, se indica que el auditor interno y los funcionarios de la auditoría interna, según proceda, deben ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.

Por su parte, la **norma 2.3 Naturaleza del trabajo**, establece que el auditor interno y los funcionarios de la auditoría interna, según proceda, deben evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de

valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.

Asimismo, la **norma 2.4 Administración de recursos**, dispone que el auditor interno debe gestionar que los recursos de la auditoría interna sean adecuados y suficientes. Ante limitaciones de recursos que afecten la cobertura y alcance de la actividad de auditoría interna, la norma dispone entre otras cosas, que el auditor debe presentar al jerarca un estudio técnico sobre las necesidades de recursos, debidamente fundamentado.

En lo concerniente a lo establecido en la **norma 2.5 Políticas y procedimientos**, el auditor interno debe establecer y velar por la aplicación, de la normativa interna, fundamentalmente políticas y procedimientos, para guiar la actividad de auditoría interna en la prestación de los diferentes servicios.

Por otro lado, el auditor interno conforme lo dispuesto en la **norma 2.6 Informes de desempeño**, debe informar al jerarca, de manera oportuna y al menos anualmente, sobre lo siguiente: a) Gestión ejecutada por la auditoría interna, con indicación del grado de cumplimiento del plan de trabajo anual y de los logros relevantes, b) Estado de las recomendaciones y disposiciones emitidas por los órganos de control y fiscalización competentes, y c) Asuntos relevantes sobre dirección, exposiciones al riesgo y control.

Aunado a lo expuesto, las siguientes normas establecen, en términos generales, las siguientes responsabilidades acerca de los servicios que presta el auditor interno. La **norma 2.7 Planificación puntual** refiere a que se debe realizar una

planificación puntual de cada servicio de auditoría, la cual debe considerar al menos los objetivos e indicadores de desempeño de la actividad por auditar, así como la evaluación del riesgo asociado. La **norma 2.8 Ejecución del trabajo** señala que se deben realizar las actividades necesarias de acuerdo con los objetivos y el alcance de cada servicio que se brinden, las cuales deben documentarse de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos.

La **norma 2.9 Supervisión** por su parte, indica entre otras cosas, que se deben supervisar todas las labores de la auditoría interna para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad de sus servicios y el desarrollo profesional de sus funcionarios.

Finalmente, por un lado la **norma 2.10 Comunicación de los resultados** dispone que se deben comunicar los resultados del trabajo en la forma y oportunidad que resulten pertinentes de conformidad con lo establecido en el reglamento de organización y funcionamiento y las políticas y procedimientos establecidos en la auditoría interna.

Por otro lado, la **norma 2.11 Seguimiento de acciones sobre resultados** establece que se debe establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la auditoría interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración.

2. Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público. El manual consta de los siguientes capítulos:

I. Normas personales

Estas normas se refieren en primera instancia, a características o condiciones que debe reunir el personal que ejecuta el proceso de auditoría en el sector público, de modo que se garantice y logre la independencia y objetividad, la ética profesional, la competencia y pericia profesional, el debido cuidado profesional y la educación profesional continua.

De igual modo, las normas personales regulan lo concerniente a los impedimentos a la independencia y objetividad que tienen los funcionarios que ejercen la auditoría en el sector público, así como la naturaleza confidencial y discreción que debe prevalecer en su trabajo.

II. Normas generales relativas al trabajo de auditoría en el sector público.

Las normas en este capítulo, en términos generales, se refieren a actividades o funciones que deben respaldar la labor de auditoría, tales como la implementación de políticas y procedimientos (norma 201), la evidencia de la auditoría (norma 207), la documentación de la auditoría (norma 208), el archivo permanente de la entidad u órgano sujeto de auditoría (norma 209) y la calidad de la auditoría (norma 210).

También, las normas se refieren a las cuatro actividades del proceso de auditoría en el sector público. **La primera de esas actividades se denomina planificación**, la cual debe ser la base para garantizar la realización de una labor

de alta calidad de un modo económico, eficiente y eficaz y de manera oportuna (momento) y de acuerdo con los principios de la buena gestión de proyectos.

Asimismo, en esta actividad del proceso de auditoría el auditor entre otras cosas, debe elaborar el programa para la actividad de planificación; preparar y documentar un Plan General de Auditoría para guiar el desarrollo de la actividad de examen; valorar oportunamente la posibilidad de utilizar especialistas internos o externos para apoyar la auditoría; comunicar a la administración la viabilidad de la auditoría y los criterios de auditoría a aplicar; y preparar y aprobar el programa específico que el equipo de trabajo elaboró para ser ejecutado durante la actividad de examen.

La segunda actividad se denomina examen y en ella se debe ejecutar el programa específico para alcanzar los objetivos de la auditoría, ejecutar en forma ordenada las actividades dispuestas, lo cual conlleva a realizar pruebas, evaluar controles y recolectar la evidencia necesaria mediante la utilización de técnicas y prácticas de auditoría para determinar, justificar y presentar apropiadamente los hallazgos de auditoría, con sus atributos de criterio, condición, causa y efecto.

La tercera actividad se llama comunicación de resultados y básicamente consiste en informar a las instancias correspondientes de la administración auditada sobre los principales resultados, las conclusiones y las disposiciones o recomendaciones según corresponda, producto de la auditoría que se lleve a cabo, lo que constituirá la base para el mejoramiento de los asuntos examinados. Aunado a lo anterior, las normas destacan que en esta actividad del proceso de auditoría, los informes deben elaborarse en un lenguaje sencillo, ser objetivos,

concisos, claros, completos, exactos e imparciales, basados en hechos y respaldados con evidencia suficiente, competente y pertinente y con una estructura predeterminada. Además, señala que los informes de auditoría deben incorporar lo siguiente: un análisis de las observaciones recibidas de la Administración, un resumen ejecutivo de los principales resultados, revelar que la auditoría fue realizada de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las disposiciones o recomendaciones cuando existan acciones correctivas u oportunidades de mejora, admisibles y viables.

Adicionalmente, en esta actividad del proceso de auditoría el auditor debe efectuar una conferencia final con la Administración de la entidad u órgano auditado y con los responsables de poner en práctica las recomendaciones o disposiciones, antes de emitir el Informe Definitivo, con el fin de exponer los resultados, conclusiones y disposiciones o recomendaciones de la auditoría.

La cuarta actividad del proceso de auditoría se llama seguimiento. Al respecto, las normas establecen que cada organización de auditoría del sector público debe establecer e implementar los mecanismos necesarios para verificar oportunamente el cumplimiento efectivo de las disposiciones o recomendaciones emitidas. La norma apunta además, que la Administración es responsable tanto de la acción correctiva como de implementar y dar seguimiento a las disposiciones y recomendaciones de manera oportuna y efectiva. Mientras que a la organización de auditoría del sector público, le corresponde establecer con claridad las acciones que proceden en caso de que las disposiciones o recomendaciones emitidas sean incumplidas injustificadamente por la entidad auditada.

III. Normas generales sobre auditoría financiera.

En lo que respecta a las auditorías financieras, al igual que en las normas generales citadas en el apartado anterior, el auditor en este tipo de auditorías debe considerar una planificación, la delimitación del alcance, la identificación de criterios de auditoría, el respaldo del trabajo mediante evidencia y un proceso de comunicación de resultados.

Aparte de lo anterior, en este tipo de auditorías se requiere determinar la materialidad, la cual debe ser determinada en relación con la importancia que tiene la información proveniente de los estados financieros para quienes toman decisiones a partir de esa información. También, el auditor debe determinar el riesgo de auditoría asociado a las partidas más relevantes de los estados financieros auditados y las aseveraciones de la Administración consignadas en dichos estados.

En complemento a lo anterior, el auditor debe verificar la razonabilidad de las aseveraciones de la Administración incorporadas en los estados financieros, relacionadas con propiedad, existencia, integridad, exactitud, valuación, presentación y revelación.

IV. Normas generales sobre auditoría operativa.

En lo que respecta a la **planificación de las auditorías operativas** en el sector público, al inicio de la auditoría debe tenerse una propuesta del asunto a auditar o los problemas que se van a estudiar, de manera que es necesario definir las preguntas específicas que van a responderse o las hipótesis que van a

examinarse (las posibles causas del problema), las cuales constituirán la base para la elección de los métodos de recolección de datos.

Asimismo, al seleccionar los temas o áreas que pueden ser objeto de auditoría operativa se deben considerar los siguientes elementos: a) La potencial contribución de la auditoría a mejorar la gestión de la Administración Pública, b) Los resultados de la autoevaluación del sistema de control interno y la información que genera el sistema específico de valoración de riesgo institucional del sujeto de auditoría, y c) La evaluación del riesgo de las áreas a auditar.

En cuanto al **alcance de la auditoría operativa**, este debe especificar claramente el objeto de la evaluación en la entidad u órgano de que se trate, que puede comprender elementos como operaciones, programas, actividades, unidades o procesos.

Igualmente, en el alcance del programa de trabajo de planificación el equipo de trabajo debe tener claridad sobre la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?
Ejemplo ¿Qué preguntas o hipótesis específicas van a examinarse?
- ¿Quién?
Ejemplo ¿Quiénes son los protagonistas clave y la(s) entidad(es) que se fiscaliza(n)?
- ¿Dónde?
Ejemplo ¿Hay limitaciones en el número de centros de trabajo que se abarcan?
- ¿Cuándo?

Ejemplo ¿Hay limitaciones en el tiempo que va a abarcarse?

Por otra parte, en la **identificación de los criterios** de auditoría, el auditor puede acudir a diversas fuentes, según su juicio profesional, como serían los indicadores de gestión, las mejores prácticas y los organismos profesionales. Dichos criterios de auditoría deben ser fiables, objetivos, útiles, comprensibles, medibles, razonables, oportunos, comparables, íntegros y aceptables; además, deben mantener una relación adecuada con el objetivo de la auditoría y las actividades relacionadas.

Respecto de la **evidencia en la auditoría operativa**, el auditor debe seleccionar, con base en su juicio profesional, aquellas técnicas de recopilación de información que sean más válidas y fiables para obtener la evidencia suficiente, pertinente y competente para sustentar los hallazgos, los cuales constituyen la base para elaborar las conclusiones y disposiciones o recomendaciones que se incorporen en el informe.

Por último y en lo que respecta a la **comunicación de resultados** en auditoría operativa, el auditor debe reportar en su informe sobre la economía o la eficiencia con que los recursos son usados, y la eficacia con la que los objetivos son alcanzados.

V. Normas generales sobre auditoría de carácter especial.

En lo que respecta a las auditorías de carácter especial, al igual que lo definido las normas generales y las normas generales sobre auditoría operativa, este tipo de auditorías debe desarrollarse en apego a los siguientes procesos o características:

- Planificación
- Criterios de auditoría
- Evidencia
- Comunicación de resultados

2.2.3.3 Funciones y servicios de la Auditoría Interna en el Sector Público

El artículo 22 de la Ley General de Control Interno establece que compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

- a) Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas.
- b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional.
- c) Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en esta Ley, en los casos de desconcentración de competencias. Asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos, en esas unidades desconcentradas o en la prestación de tales servicios.
- d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones.
- e) Autorizar, mediante razón de apertura, los libros de contabilidad y de actas que deban llevar los órganos sujetos a su competencia institucional y otros libros.

- f) Preparar los planes de trabajo, por lo menos de conformidad con los lineamientos que establece la Contraloría General de la República.
- g) Elaborar un informe anual de la ejecución del plan de trabajo y del estado de las recomendaciones de la auditoría interna, de la Contraloría General de la República y de los despachos de contadores públicos.
- h) Mantener debidamente actualizado el reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna.
- i) Las demás competencias que contemplen la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable.

De conformidad con el Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público, los servicios que presta la auditoría se clasifican de la siguiente manera:

- Preventivos: consiste en brindar asesorías, advertencias o legalizar libros de la institución.
- Servicios de Auditoría: consiste en llevar a cabo auditorías de tipo operativa, financiera y de carácter especial.

2.2.3.4 Tipos de auditoría en el Sector Público

La auditoría en el sector público, según sus objetivos y lo establecido en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, comprende los siguientes tipos básicos de auditorías: financiera, operativa y de carácter especial.

La auditoría financiera comprende la auditoría de estados financieros, la cual tiene entre otros objetivos, emitir un dictamen independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros de la entidad auditada, de conformidad con el marco normativo aplicable.

La auditoría operativa es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de evaluar en forma independiente el desempeño de una entidad, programa o actividad, a efecto de mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos públicos, para coadyuvar en la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar acciones correctivas.

En relación con los tres elementos que se pretende mejorar en el manejo de los recursos públicos, el citado Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público los define de la siguiente manera:

- **Eficacia**: es la medida en que se logran los objetivos, y la relación entre los resultados pretendidos y los resultados reales de una actividad.
- **Eficiencia**: es la relación entre el producto, expresado en bienes, servicios u otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos, la cual se compara con una relación estándar debidamente predeterminada.
- **Economía**: son los términos y condiciones bajo las cuales se contratan o adquieren los recursos de todo tipo (humanos, financieros y materiales). Para que una operación sea económica deben contratarse o adquirirse los recursos requeridos en la cantidad y calidad apropiadas al menor costo posible y deben evitarse los desperdicios.

La auditoría de carácter especial comprende aquellos estudios independientes encaminados al examen de aspectos específicos, de orden contable, financiero, presupuestario, administrativo, económico, jurídico, y operaciones de otra naturaleza ligadas al manejo de fondos públicos y que son originados, por denuncias; por el estudio

de irregularidades determinadas al ejecutar auditorías operativas o financieras; y por aquellos asuntos planificados que no se enmarcan en los propósitos de esas auditorías.

2.2.4 La Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia

2.2.4.1 Funciones

El artículo 17 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia (2016), establece que sin perjuicio de lo establecido en otros artículos de este Reglamento, en la Ley General de Control Interno, en el Manual Descriptivo de Puestos y lo dispuesto en materia de Auditoría Interna por parte de la Contraloría General de la República, el Auditor Interno tendrá las siguientes funciones:

- a) Planificar el funcionamiento de la Auditoría, con el fin de obtener la mayor eficacia y eficiencia posible del servicio de la misma.
- b) Dirigir las actividades del personal de la Unidad bajo su dirección.
- c) Supervisar la labor del personal a su cargo, con el propósito de velar por el oportuno y efectivo cumplimiento de todas las labores asignadas.
- d) Velar porque el personal de la Auditoría se le garantice en todo momento el libre ejercicio de los derechos y atribuciones que establece este Reglamento.
- e) Al Auditor Interno le corresponderá la dirección superior y administración de la auditoría interna.

Entre otras:

1. Definir, establecer y mantener actualizadas las políticas, procedimientos y prácticas

requeridas por la Auditoría Interna para cumplir con sus competencias, considerando en cada caso lo relativo a los procesos de esta Unidad.

2. Definir, establecer y mantener actualizadas las políticas, procedimientos y prácticas de administración, acceso y custodia de la documentación de la auditoría interna, en especial de la información relativa a los asuntos de carácter confidencial que estipulan los artículos 6 de la Ley General de Control Interno y el 8 de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.

3. Mantener actualizado el Reglamento de Organización y funcionamiento de la Auditoría Interna, cumplir y hacer cumplir éste Reglamento.

- f) El auditor interno debe presentar su plan de trabajo de conformidad con los lineamientos de la Contraloría General de la República y proponer al Concejo Municipal oportuna y debidamente justificados, los requerimientos de recursos para llevar adelante su plan, incluidas las necesidades administrativas de la Unidad.
- g) El auditor interno responderá por su gestión ante el Concejo Municipal y ante éste, presentará al menos, el informe de labores previsto en la Ley General de Control Interno.
- h) El auditor interno podrá delegar en su personal sus funciones, utilizando criterios de idoneidad y conforme lo establece la Ley General de Administración Pública.
- i) El auditor interno deberá cumplir con pericia sus competencias con independencia funcional y de criterio, y será vigilante de que su personal responda de igual manera.

- j) El auditor interno deberá establecer un programa de aseguramiento de la calidad para la auditoría interna, según lo establecido por la norma 210, de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- k) Coordinar con la Asesoría Legal las asesorías necesarias para atender sus necesidades de orden jurídico, conforme lo estipula el artículo 33, inciso c), de la Ley General de Control Interno.
- l) El auditor podrá incorporar profesionales o técnicos de diferentes disciplinas para desarrollar estudios de auditoría que así lo requieran por obedecer a temas fuera de la competencia del auditor.

En complemento a todo lo anterior, el artículo 31 del referido Reglamento dispone que las principales competencias de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael, son las que se encuentran contenidas en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno (expuestas en el numeral 2.2.3.3 anterior).

Asimismo, el artículo 32 del citado Reglamento señala que el personal de la Auditoría Interna tendrá los siguientes deberes y obligaciones:

- a) Cumplir las competencias asignadas por ley
- b) Cumplir el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- c) Colaborar en los estudios que la Contraloría General de la República y otras instituciones realicen en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas.
- d) Administrar, de manera eficaz, eficiente y económica, los recursos del proceso del que sea responsable.

- e) No revelar a terceros, que no tengan relación directa con los asuntos tratados en sus informes, información sobre las auditorías o los estudios especiales de auditoría que se estén realizando ni información sobre aquello que determine una posible responsabilidad civil, administrativa o eventualmente penal de los funcionarios de los entes y órganos mencionados a este Reglamento, o de cualquier órgano sujeto a la Ley General de Control Interno.
- f) Guardar la confidencialidad del caso sobre la información a la que tengan acceso.
- g) Acatar las disposiciones y recomendaciones emanadas de la Contraloría General de la República.

En caso de oposición por parte de la auditoría interna referente a tales disposiciones y recomendaciones, se aplicará el artículo 26 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

- h) Facilitar y entregar la información que solicite la Asamblea Legislativa en el ejercicio de las atribuciones que dispone el inciso 23) del artículo 121 de la Constitución Política, y colaborar con dicha información.
- i) Cumplir los otros deberes atinentes a su competencia.

2.2.4.2 Organización

El artículo 11 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia (2016), indica que la Auditoría Interna se organizará y funcionará conforme lo dispuesto en los artículos 23 y 24 de la Ley 8292, contará con el personal asistente necesario, el que deberá poseer los requisitos profesionales idóneos para el cabal cumplimiento de sus funciones, así como los conocimientos suficientes sobre las disposiciones legales que atañen al Régimen Municipal y la Administración Pública.

Aunado a ello, el artículo 12 de la norma en referencia dispone que la ubicación de la Auditoría Interna en la estructura organizativa debe corresponder a la de un órgano de mayor rango, dependiente orgánicamente del Concejo Municipal, conforme las facultades de que dispone legal, reglamentaria y técnicamente, esa ubicación debe permitirle suficiente libertad para realizar una fiscalización objetiva e independiente a su Jerarca y demás órganos que componen la Institución. A su vez la Auditoría Interna, será tratada como una unidad administrativa dentro de la Institución, de tal manera, deberán respetarse los procedimientos administrativos, manuales y la estructura organizativa institucional.

Asimismo, en lo concerniente a la estructura organizativa y el nombramiento y jornada laboral del Auditor Interno, los artículos 13, 14 y 14 establecen, entre otras cosas, lo siguiente:

- La estructura organizativa de la Auditoría Interna dependerá de las necesidades de la Unidad, así como del personal con que se disponga.

- El nombramiento del Auditor se hará por tiempo indefinido y su responsabilidad recae sobre el Concejo Municipal, quien lo hará mediante concurso público, según lo establecido en el artículo 31 de la Ley N° 8292 y deberá satisfacer los requisitos establecidos en los “Lineamientos sobre los requisitos de los cargos de auditor y sub auditor internos, las condiciones para las gestiones de nombramiento, suspensión y destitución de dichos cargos, y la aprobación del reglamento de organización y funcionamiento de las auditorías internas del Sector Público”.
- La jornada laboral del Auditor debe ser de tiempo completo y no será de ninguna forma limitada administrativamente. El auditor interno será nombrado indefinidamente y a tiempo completo por parte del Concejo Municipal.

Por último, el artículo 18 del Reglamento de cita, establece que el Auditor Interno es el Superior Jerárquico de la Auditoría Interna y responsable directo de las actuaciones de la Unidad, por lo que actuará como jefe del personal a su cargo, y en esa condición ejercerá todas las funciones que le son propias en la Administración del Personal, tales como: autorizar nombramientos, sanciones, promociones, concesión de licencias y demás movimientos de personal, todo de acuerdo con el ordenamiento jurídico que rige en la Municipalidad de San Rafael de Heredia y en observancia a lo dispuesto en los artículos 23 y 24 de la Ley General de Control Interno.

2.3 HIPÓTESIS

De acuerdo con Chinchilla et al., (2018), la hipótesis es la encargada de relacionar los factores A y B que se encuentran en el título, en la pregunta y en el objetivo general. Dichas hipótesis se utilizan cuando se realizan estudios experimentales, analíticos y relacionales, por lo que se suele incluir en investigaciones de naturaleza cuantitativa, con enfoque; descriptivo, correlacional o explicativo.

Además, señala que la hipótesis es una afirmación (no es una pregunta), que debe someterse a un proceso investigativo de verificación y al final de la investigación, en el capítulo de conclusiones, habrá que explicar qué pasó finalmente con la hipótesis. Es decir, si se verificó o no se verificó. Se escriben **en negrita**. (p. 21).

Por otra parte, Hernández Sampieri et al. (2014) destaca entre otras características, que las hipótesis se clasifican en hipótesis de investigación, nulas (niegan o refutan la relación entre variables), alternativas y estadísticas.

A continuación, la hipótesis establecida para esta investigación:

La carencia de una metodología de trabajo en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia que regule las auditorías operativas, es un factor que ha limitado la puesta en práctica de este tipo especializado de auditorías.

2.3.1 Variable independiente

Hernández Sampieri et al., (2014), aclara que al hablar de hipótesis, a las supuestas causas se les conoce como variables independientes (p. 111).

La variable independiente de la presente investigación es la metodología de trabajo.

Al respecto, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público disponen que las Auditorías Internas tienen que diseñar, desarrollar y mantener actualizadas las políticas y metodologías de trabajo que se deben aplicar en los diferentes tipos de auditoría, a fin de que permitan un control apropiado de la calidad.

En este sentido, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define metodología como el conjunto de métodos que se sigue en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Es decir, consiste en un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un determinado fin o resultado.

Por tanto y en el contexto del ejercicio profesional de la auditoría operativa, se entiende que la construcción e implementación de metodologías de trabajo es una condición que debe realizarse con rigurosidad científica y cumplir así con los requisitos del método científico: sistemático, controlado, empírico y crítico (Auditoría Superior de la Federación de México, 2012).

Nota: En la presente investigación se utilizará la segunda definición de metodología descrita anteriormente, según lo establecido por la Real Academia de la Lengua Española.

2.3.2 Variable dependiente

Al hablar de hipótesis, a los efectos se les conoce como variables dependientes (Hernández Sampieri et al., 2014).

La variable dependiente de la presente investigación es la ejecución de auditorías operativas. Este tipo de auditoría según el país al que se haga referencia, se le puede llamar como auditoría de desempeño, de rendimiento o de gestión.

Al respecto, el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público define auditoría operativa como el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de evaluar en forma independiente el desempeño de una entidad, programa o actividad, a efecto de mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos públicos, para coadyuvar en la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar acciones correctivas.

En este mismo sentido, la norma 300 de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés), especifica que la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora.

Las auditorías de desempeño utilizan los métodos y términos de las ciencias sociales para verificar y comparar lo propuesto por las políticas públicas contra lo logrado y analiza las causas de las diferencias. Además, forman parte del ciclo de la rendición

de cuentas y la fiscalización superior (Auditoría Superior de la Federación de México, 2012).

Nota: En la presente investigación se utilizará la segunda definición de auditoría de desempeño descrita anteriormente, de conformidad con el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Tabla 3

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
La carencia de una metodología de trabajo para las auditorías operativas.	Metodología: Conjunto de métodos que se sigue en una investigación científica o en una exposición doctrinal.	Metodología de trabajo	<p>1. Tenencia de una sección en el Manual de Procedimientos que incorpore una metodología para el desarrollo de auditorías operativas.</p> <p>2. Tenencia de herramientas para el desarrollo de auditorías operativas.</p>
Es un factor que ha limitado la puesta en práctica de este tipo	Auditoría operativa: Revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las	Auditoría operativa	<p>1. Cantidad de auditorías operativas al año.</p> <p>2. Cantidad de informes que</p>

<p>especializado de auditorías.</p>	<p>acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia.</p>		<p>evalúen eficacia, eficiencia y economía.</p> <p>3. Nivel de aporte de la Unidad de Auditoría Interna en la evaluación de la eficacia, eficiencia o economía de la Municipalidad.</p>
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad.

En una investigación, la finalidad hace referencia a los aportes que se obtendrán en términos de producción y generación del conocimiento del tema estudiado (administración, educación, derecho, entre otras áreas) y/o lo relativo a las recomendaciones y acciones que se implementarán con el fin de resolver el problema investigado. Asimismo, las dos finalidades básicas que tiene la investigación se denominan: 1) teórica, la cual parte de un conocimiento existente, pero considera que el mismo está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios; y 2) aplicada, la cual busca sobretodo resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en un país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación (Chinchilla, Guerra, Corrales y Jara, 2018).

El presente trabajo de investigación tiene una finalidad aplicada. Es decir, luego de examinar el proceso empleado para el desarrollo de las auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael, se generará una propuesta metodológica que permitirá direccionar e instruir a los funcionarios de esa Unidad que deben ejecutar auditorías operativas como parte de sus funciones. Dicha propuesta metodológica, estará conformada por un conjunto de procedimientos y herramientas.

3.1.2 Dimensión temporal

En términos del alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal. En la primera (transversal) lo más importante es poder analizar y comprender en profundidad o detalle el tema de estudio, en lugar de analizar el comportamiento del tema a lo largo del tiempo. Por su parte, la investigación longitudinal analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo. En otras palabras, el tiempo es la variable central (Chinchilla et al., 2018).

Por lo anterior, el alcance temporal de la presente investigación es de naturaleza transversal, ya que se pretende evaluar un elemento puntual: el proceso empleado por la Unidad de Auditoría Interna en el desarrollo de auditorías operativas. Por ello, el análisis y los alcances giran en torno a dicho tema, sus implicaciones, procesos y productos, razón por la cual, la dimensión temporal es limitada a un período corto y específico y no pretende identificar y explicar eventos o hechos a lo largo del tiempo.

3.1.3 Marco

Chinchilla et al., 2018, apunta que el marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación. Puntualmente, representa que tanto abarca la investigación desde el punto de vista de la magnitud, extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática. Generalmente el marco de las investigaciones científicas se dividen en mega (estudios nacionales que requieren censos, por ejemplo), macro (una parte o fragmento de lo mega) y micro (una parte, un elemento o un muestreo del total).

En razón de lo anterior, ésta investigación acerca del proceso empleado por la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael en el desarrollo de auditorías operativas se fundamenta en un marco micro. Lo anterior, en vista de que se delimita a un caso concreto y no al análisis de toda la población de Unidades de Auditoría Interna de los actuales 81 gobiernos locales, por ejemplo.

3.1.4 Naturaleza

La naturaleza o el enfoque de una investigación básicamente se subdivide en los siguientes tres tipos: cuantitativa, cualitativa o mixta (Chinchilla et al., 2018).

Hernández Sampieri et al., (2014), expone que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. En términos generales, de las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. El enfoque cualitativo por su parte, puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Además, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación.

Por otro lado, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Así pues, la naturaleza del presente trabajo de investigación es cualitativa. Esto, por cuanto no tiene como finalidad última realizar mediciones, sino más bien, lo que pretende es recopilar información que permita describir e interpretar los hechos para posteriormente, formular una propuesta metodológica que mejore la situación encontrada.

3.1.5 Carácter

Chinchilla et al., 2018, menciona que las investigaciones según su carácter se clasifican, entre otras, en las siguientes:

- Exploratoria: se realiza para conocer un tema poco investigado y por lo general, aporta información nueva
- Descriptiva: presenta detalladamente el fenómeno que está ocurriendo y describe los hechos lo más minuciosamente posible.
- Analíticas-interpretativa: busca conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender (en sentido hermenéutico) porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre.
- Causales: se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto.
- Correlacionales: trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación.
- Retrospectiva: analiza un tema actual basándose sobre todo en fuentes secundaria ya existentes. La tarea de la investigación es recolectar, agrupar, categorizar y analizar información existente.
- Prospectiva: analiza un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cuál puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo.

Por tanto, es preciso afirmar que esta investigación tiene un carácter descriptivo, dado que desde el principio ha tenido como objetivo detallar el proceso empleado por la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael en el desarrollo de auditorías operativas, a efectos de determinar su validez, suficiencia y pertinencia de acuerdo con las normas establecidas en esta materia.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

Consiste en los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación. En investigaciones cuantitativas, se obtiene una muestra mediante la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total (Chinchilla et al., 2018).

Los sujetos de interés para la investigación fueron las dos funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, a saber, la Auditora Interna y la Asistente de Auditoría. Estas dos funcionarias representan la totalidad de sujetos que pueden suministrar información referente al procedimiento empleado para el desarrollo de auditorías operativas, los informes elaborados y planes de trabajo, entre otros.

3.2.2 Fuente de primera mano

Como lo hace notar Chinchilla et al., (2018), las fuentes primarias son todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas.

De igual manera, establece que para la presente investigación, las fuentes primarias corresponden a todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas. En este

sentido, la siguiente tabla muestra las fuentes de primera mano que se utilizaron en la investigación en cuestión:

Tabla 4

Fuentes de primera mano utilizadas en la investigación

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Municipalidad de San Rafael de Heredia.	Municipalidad de San Rafael de Heredia.	Costa Rica	2011, 2016 y 2018
Verny Valerio Hernández.	Municipalidad de San Rafael de Heredia.	Costa Rica	2016
Juan Ramón Santillana	Editorial: Pearson Educación	México	2013
Sergio Meléndez Vargas y Karol Molina Fernández	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Ricardo Santiago Ortega Bedoya	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017
Contraloría General de la República de Costa Rica	Contraloría General de la República de Costa Rica	Costa Rica	2012
Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos	Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos	Costa Rica	2013
Comité de Normas Profesionales de la Organización Internacional de Entidades	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés)	Austria (sede)	2003

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Fiscalizadoras Superiores			
Roberto Salcedo Aquino, Auditor Especial de Desempeño de la Auditoría Superior de la Federación	Auditoría Superior de la Federación de México	México	2012

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Fuente de segunda mano

Como expresa Chinchilla et al., (2018), las fuentes secundarias o de segunda mano son los libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado, se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación.

A continuación, se muestran las fuentes de segunda mano que se utilizaron en esta investigación:

Tabla 5

Fuentes de segunda mano utilizadas en la investigación

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Procuraduría General de la República	Procuraduría General de la República	Costa Rica	2018
Municipalidad de San Rafael	Municipalidad de San Rafael	Costa Rica	2018
Real Academia Española	Real Academia Española	España	2018
American Psychological Association	American Psychological Association	Washington, Estados Unidos	2009
Luis González Vallejo, Galo Guerra Vargas y Amalia Jara Ocampo	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Fuente de tercera mano

Las fuentes terciarias o de tercera mano son aquellas que no cumplen con las características de primarias o secundarias. Estas fuentes están conformadas por artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos (Chinchilla et al., 2018).

Al respecto, es preciso indicar que en la presente investigación no se utilizaron fuentes de tercera mano.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Chinchilla et al., 2018, afirma que la población de estudio está constituida por el universo total sobre el cual se hace la investigación y su manejo puede ser complicado, por lo que se suele trabajar con una muestra. Esta constituye un grupo representativo de la población y pueden ser de dos tipos:

- Probabilística: los sujetos que conforman el subgrupo tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección mecánica.
- No probabilística: se da cuando la elección depende de las características de la investigación y la toma de decisión de una persona o grupo.

En esta investigación no se seleccionará una muestra, puesto que se seleccionarán la totalidad de los elementos de análisis, es decir, se entrevistarán a las dos funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna y se examinarán todos los informes de auditoría que sean suministrados por la Auditora Interna. En otras palabras, se realizará un censo de la población o información que se estudiará.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1 Técnicas para recolectar información

De acuerdo con Chinchilla et al., (2018), las técnicas utilizadas para recolectar información son **la observación y la entrevista**. Además, refiere que para la observación los instrumentos más usados son; la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas. Por otra parte, para la entrevista, el instrumento es el cuestionario.

En relación con lo anterior, es importante considerar que una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera). Por tanto, recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández Sampieri et al., 2014).

En relación con el plan para recolectar datos, Hernández Sampieri et al., (2014) plantea que este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Así las cosas, en la recolección de información para la presente investigación, se utilizarán las dos técnicas citadas en el primer párrafo de este apartado: **la entrevista y la observación.**

3.4.2 Instrumentos para recolectar información

De acuerdo con Chinchilla et al., 2018, los instrumentos más usados en la técnica de observación son: la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas; por otro lado, agrega que para la técnica de entrevista el instrumento por excelencia es el cuestionario.

Por su parte, Hernández Sampieri et al. (2014) agrega que la medición en la investigación científica es el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos. Para ello, se utilizan instrumentos de medición para recolectar información, los cuales deben reunir los siguientes tres requisitos esenciales:

- **Confiabilidad:** grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- **Validez:** grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- **Objetividad:** grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

A continuación, se describen los instrumentos para recolectar información que según Hernández Sampieri et al. (2014), se utilizan para recolectar información en investigaciones científicas:

- a) Cuestionarios: es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir y se utilizan en encuestas de todo tipo (ejemplo: para calificar el desempeño de un gobierno o conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas). El cuestionario está formado por dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, y además, tiene la siguiente estructura: 1) portada, 2) introducción, 3) instrucciones y, 4) agradecimiento final.
- b) Escalas para medir las actitudes: una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo. Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: 1) el método de escalamiento de Likert (conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías), 2) el diferencial semántico (serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud) y 3) la escala de Guttman (técnica para medir las actitudes que se fundamenta en juicios ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala).
- c) Análisis de contenido cuantitativo: es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.

- d) Observación: consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.
- e) Pruebas estandarizadas e inventarios: miden variables específicas, como la inteligencia, la personalidad en general, la personalidad autoritaria, el razonamiento matemático, el sentido de vida, la satisfacción laboral, el tipo de cultura organizacional, el estrés preoperatorio, la depresión posparto, entre muchas otras.
- f) Datos secundarios: implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.
- g) Instrumentos mecánicos o electrónicos: sistemas de medición por aparatos, como el detector de mentiras o polígrafo, la pistola láser, instrumentos que captan la actividad cerebral, el escáner, etc.
- h) Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina: en todas las áreas de estudio se han generado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables específicas. Por ejemplo, en la comunicación organizacional se utilizan formatos para evaluar el uso que hacen los ejecutivos de los medios de comunicación interna (teléfono, reuniones, internet, etc.). Para el análisis de grupos se usan los sistemas sociométricos y el análisis de redes. La medición de la presión arterial implica un procedimiento preciso, etcétera.
- i) Las anotaciones o notas de campo: es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento. De no poder hacerlo, la segunda alternativa es efectuarlo lo

más pronto posible después de los hechos. Como última opción las anotaciones se producen al terminar cada periodo en el campo. Resulta muy conveniente grabar audio o video, así como tomar fotografías, elaborar mapas y diagramas sobre el contexto o ambiente. Las anotaciones se clasifican de la siguiente manera: 1) de la observación directa, 2) interpretativas, 3) temáticas, 4) personales y 5) de la reactividad de los participantes.

- j) La bitácora o diario de campo: es una especie de diario personal, donde se incluyen: descripciones del ambiente, mapas, diagramas, cuadros y esquemas, listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto y aspectos del desarrollo de la investigación.

A los instrumentos citados anteriormente, se debe agregar la lista de cotejo, la cual es un listado de características, aspectos, cualidades, etc. sobre las que interesa determinar su presencia o ausencia. Se centra en registrar la aparición o no de una conducta durante el período de observación. Ofrecen solo la posibilidad de ítem dicotómico y su formato es muy simple.

(Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=217556>).

En esta investigación acerca del proceso empleado por la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael en el desarrollo de auditorías operativas, se utilizarán las técnicas de la observación y la entrevista.

Asimismo, los instrumentos que se utilizarán para recopilar información son los siguientes:

- Cuestionario: se utilizará para recabar información acerca las condiciones en que opera la Unidad de Auditoría Interna, sus procesos de trabajo, informes de auditoría, entre otros asuntos. Las preguntas que integraran el cuestionario serán tanto abiertas como cerradas.
- Lista de cotejo: este instrumento permitirá obtener información relativa a los procesos y productos de la Unidad de Auditoría Interna.

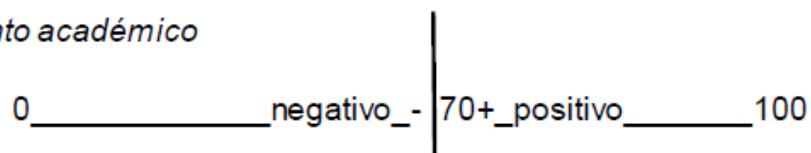
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.

Hernández Sampieri et al. (2014), refiere que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Además, se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Ejemplos de variables son el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, entre otros.

En este orden de ideas, Chinchilla et al., 2018, plantea que la “operacionalización” consiste en precisar al máximo el significado que se le otorgará a la variable en ese estudio. Para ello, la operacionalización de las variables se elabora mediante las siguientes tres definiciones:

- **Definición conceptual:** refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico, se indica cual definición se utiliza en esta investigación.
- **Definición operacional:** refiere a traducir en indicadores que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica, en la que se establece a partir de qué valor se toma como positivo, se establece previamente:

Ejemplo: *Rendimiento académico*



- **Definición Instrumental:** se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información; según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables. Ejemplo: Técnica observación, instrumento lista de cotejo, observaciones de la 1 a la 8 para el primer factor o variable independiente.

3.5.1. Variable independiente: metodología

3.5.1.1 Definición conceptual

El concepto metodología se define como el conjunto de métodos que se sigue en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Real Academia de la Lengua Española). Es decir, consiste en un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un determinado fin o resultado.

3.5.1.2 Definición operacional

En términos operacionales, la variable independiente “metodología” se expresará y medirá de la siguiente manera:

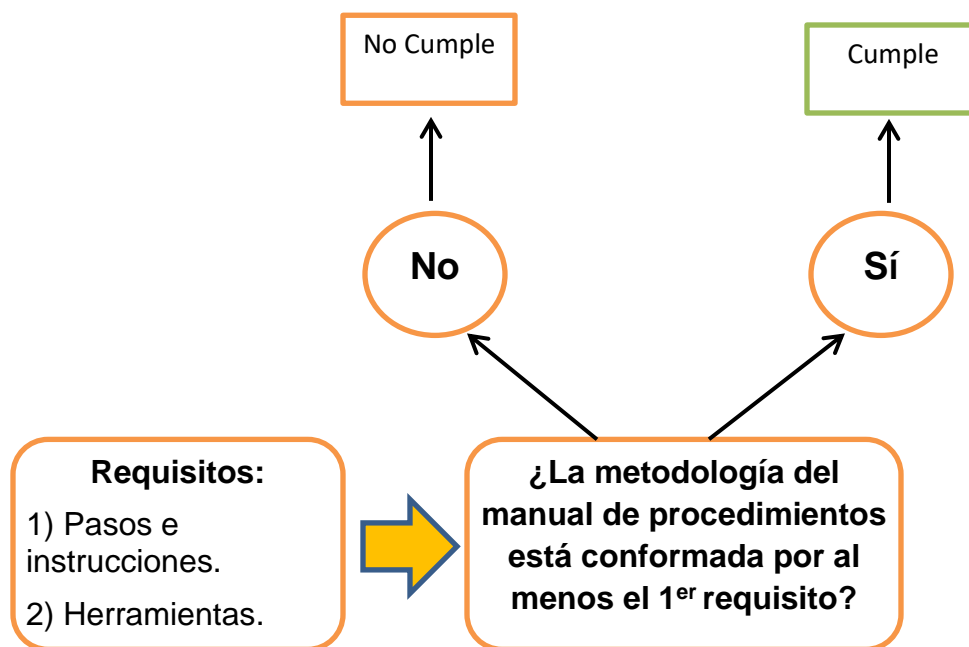


Figura 3
Definición operacional de variable independiente
Fuente: elaboración propia.

3.5.1.3 Definición instrumental

Los instrumentos utilizados para medir y analizar esta variable fueron: el cuestionario y la lista de cotejo. A continuación se explica cómo se instrumentaliza la variable independiente “metodología” en cada una de los dos instrumentos:

Tabla 6
Instrumentalización de la variable independiente “metodología”

Cuestionario	Lista de Cotejo
Se utilizarán las preguntas número 8,12, 13, 14, 15 y 16 según como se detalla en el cuadro N.º 2 de los anexos.	Se utilizarán las preguntas número 1, 2 y 3 según como se detalla en el cuadro N.º 2 de los anexos.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2. Variable dependiente: auditoría operativa

3.5.2.1 Definición conceptual

De conformidad con el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, la auditoría operativa es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de evaluar en forma independiente el desempeño de una entidad, programa o actividad, a efecto de mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos públicos.

3.5.2.2 Definición operacional

En términos operacionales, la variable dependiente “auditoría operativa” se expresará y medirá de la siguiente manera:

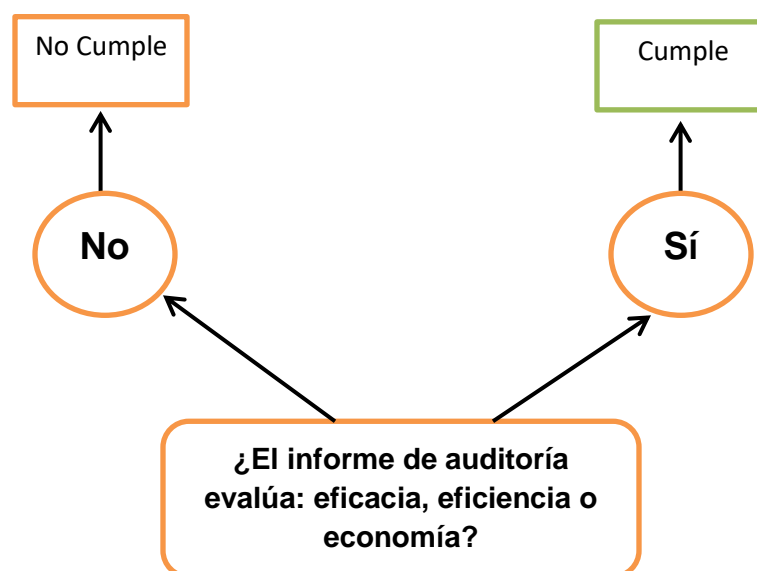


Figura 4
Definición operacional de variable dependiente
Fuente: elaboración propia.

3.5.2.3 Definición instrumental

Los instrumentos utilizados para medir y analizar esta variable fueron: el cuestionario y la lista de cotejo. A continuación se explica cómo se instrumentaliza la variable dependiente “auditoría operativa” en cada una de los dos instrumentos:

Tabla 7

Instrumentalización de la variable dependiente “auditoría operativa”

Cuestionario	Lista de Cotejo
Se utilizarán las preguntas número 9, 10, 11, 13, 14 y 15, 17, 18, 19, 20, 21 y 22 según como se detalla en el cuadro N.º 2 de los anexos.	Se utilizarán las preguntas número 4, 5, 6, 7, 8 y 9 según como se detalla en el cuadro N.º 2 de los anexos.

Fuente: *Elaboración Propia*

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo con Chinchilla et al., (2018), una vez obtenida la información a través de los cuestionarios, entrevistas o cualquier otro instrumento o medio utilizado, el análisis se debería desarrollar a través de una **descripción** de los datos, la **interpretación** de los mismos y ahondar en la **causa, razón** o juicio de la situación que ocurre.

Es imperativo que cada uno de los objetivos específicos planteados sean respaldados con información detallada en este capítulo de análisis de resultados, de tal forma que en un capítulo posterior, se puedan realizar las conclusiones y recomendaciones necesarias en torno a cada elemento estudiado y seguir el hilo conductor asociado con los lineamientos generales del marco teórico y conceptual de referencia en el estudio.

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: un cuestionario y una lista de cotejo. El cuestionario se aplicó con el propósito de recaudar datos provenientes de la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael mediante preguntas abiertas y cerradas, a efectos de evaluar los procesos y productos relacionados con el desarrollo de auditorías operativas. También, con el objetivo de obtener insumos para elaborar una propuesta metodológica que permitirá direccionar e instruir a los funcionarios de esa Unidad en la ejecución de auditorías operativas.

La lista de cotejo por su parte, se aplicó con el propósito de recopilar información proveniente de los principales instrumentos, procesos y productos utilizados por la Unidad de Auditoría en estudio para el desarrollo de auditorías operativas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a las dos funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna, y posteriormente, se exponen los resultados obtenidos de la lista de cotejo empleada en esta investigación.

4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

4.1.1. Información general acerca de las funcionarias que laboran en la Unidad de Auditoría Interna

Las preguntas de la número 1 a la 5, relacionadas con información general sobre las dos funcionarias que laboran en la Unidad de Auditoría Interna, se muestran a continuación en la tabla 8.

Tabla 8

Información general acerca de las funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna

Pregunta	Funcionaria	
	Auditora Interna	Asistente de Auditoría
1) Puesto que desempeña	Auditora Interna (plaza fija)	Asistente de Auditoría (plaza fija)
2) Formación profesional	Licenciada en Contaduría Pública	Licenciada en Contaduría Pública
3) Formación académica complementaria u otras habilidades	No indica	No indica
4) Tiempo de laborar para el actual puesto	25 años	2 años
5) Puesto que desempeña su superior jerárquico	Concejo Municipal	Auditora Interna

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra que la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia está compuesta por dos funcionarias con grado de licenciatura

en Contaduría Pública: 1) la Auditora Interna con 25 años de experiencia ejerciendo el cargo en esa municipalidad y 2) una Asistente de Auditoría quien tiene 2 años de laborar en funciones de auditoría interna.

En cuanto a las relaciones jerárquicas, la Auditora Interna tiene como superior jerárquico al Concejo Municipal, mientras que las funciones de la Asistente de Auditoría están subordinadas a la Auditora Interna.

4.1.2. Monto de recursos asignados a la Unidad de Auditoría Interna para los años del 2015 al 2018

La figura 5 muestra el monto de recursos asignados a la Auditoría Interna para el período comprendido entre el 2015 y el 2018.

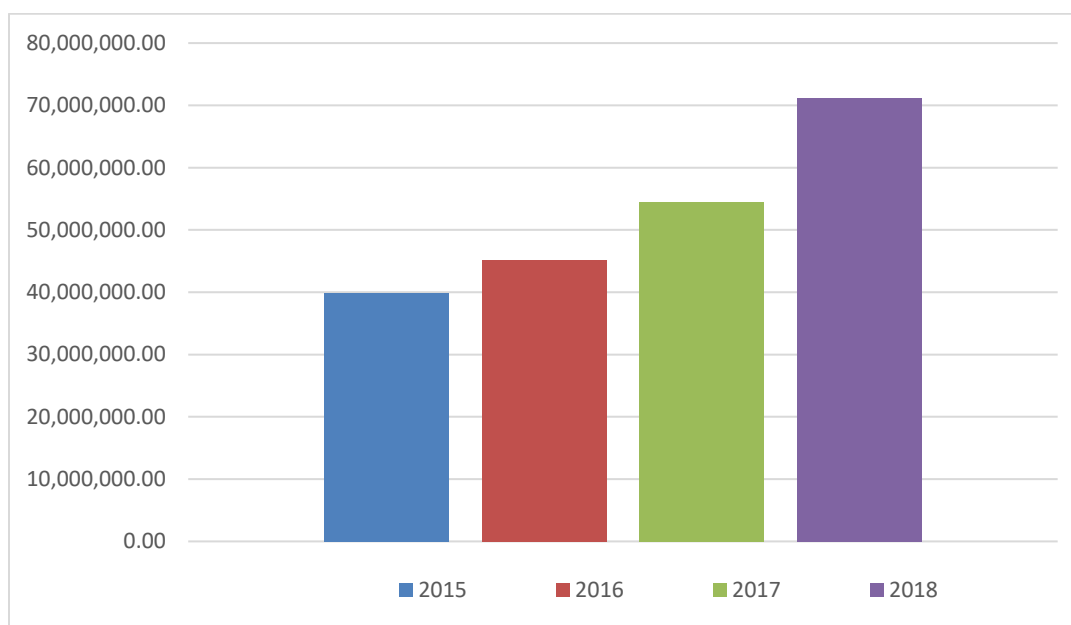


Figura 5
Monto de los recursos asignados a la Auditoría Interna
Período del 2015 al 2018
- en colones -

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 3 del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que los ingresos asignados a la Unidad de Auditoría Interna han ido en aumento, ya que pasaron de casi ¢40 millones en el 2015, a ¢71,1 millones para el 2018. Es decir, los recursos crecieron alrededor de 79% del 2015 al 2018 $[(\text{¢}71,1 \text{ millones} - \text{¢}39,8 \text{ millones}) / \text{¢}39,8 \text{ millones}] * 100$.

En complemento a lo anterior, se constató que el presupuesto asignado a la Unidad de Auditoría Interna está conformado por las siguientes cuatro cuentas presupuestarias: remuneraciones, servicios, materiales y suministros y bienes duraderos. La figura 6 presenta dichas cuentas y el monto asignado a cada una.

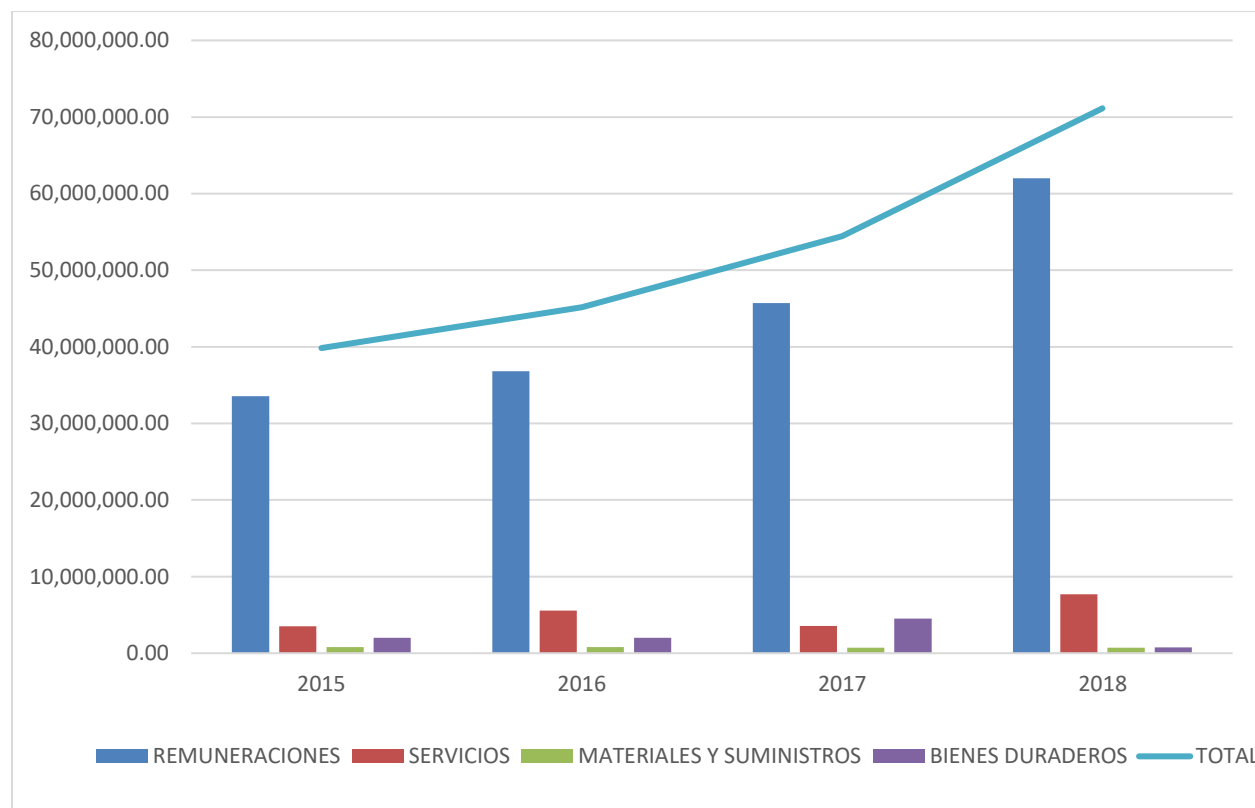


Figura 6
Monto de los recursos asignados a la Auditoría Interna según la cuenta presupuestaria
Período del 2015 al 2018

- en colones -

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 3 del cuestionario y la información del Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República.

La figura anterior muestra por un lado, que la cuenta presupuestaria de Remuneraciones ha crecido considerablemente del 2015 al 2018, pues pasó de ¢33,5 millones a ¢61,9 millones. Esta cuenta se utiliza para presupuestar los gastos correspondientes a remuneraciones básicas en dinero al personal permanente y transitorio de la institución y comprende los incentivos derivados del salario o complementarios a este, entre otros gastos.

Por otro lado, la cuenta presupuestaria de Servicios se mantuvo constante los primeros tres años (del 2015 al 2017) y se duplicó para el año 2018, ya que pasó de ¢3,5 millones a ¢7,7 millones (del 2015 al 2018). La cuenta de Servicios corresponde a obligaciones que la institución contrae, generalmente, mediante contratos administrativos con personas físicas o jurídicas, por la prestación de servicios de diversa naturaleza. Por ejemplo, gastos relacionados con alquileres, servicios públicos básicos, capacitación y protocolo, etc.

En lo que respecta a la cuenta de Materiales y Suministros, ha tenido un comportamiento constante a lo largo del período 2015-2018, pues se asignaron ¢800 mil durante los primeros dos años y en los dos siguientes se destinaron ¢700 mil. Al respecto, en la cuenta de Materiales y Suministros se incluyen los útiles, materiales, artículos y suministros que tienen como característica principal su corta durabilidad, pues se estima que se consumirán en el lapso de un año.

Asimismo, la cuenta de Bienes Duraderos decreció del 2015 al 2018, pues pasó de ¢2 millones a ¢750 mil. Esta cuenta se utiliza para presupuestar, entre otros, los

gastos correspondientes a maquinaria, equipo y mobiliario, y construcciones, adiciones y mejoras en bienes muebles e inmuebles.

4.1.3. Manera en que se manejan los papeles de trabajo relacionados con las auditorías ejecutadas

Ambas funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna (Auditora y Asistente) indicaron que los papeles de trabajo relacionados con las auditorías ejecutadas se manejan digitalmente. En general, el procedimiento de conformación de los papeles de trabajo o evidencias que respaldan la labor de auditoría, consiste en la creación de carpetas y subcarpetas que son archivadas en el computador, las cuales son completadas con archivos en formatos de “Word”, “Excel”, “Power Point”, etc. Estos archivos representan la evidencia que sustenta todas las labores realizadas en la auditoría, desde las indagaciones y análisis hasta la elaboración de informes y otros productos intermedios (oficios, borradores de documentos, entre otros).

A continuación, las figuras 7 y 8 muestran a manera de ejemplo, las carpetas que conforman las etapas de la auditoría y los documentos en “Word” que puede contener la carpeta destinada a la Planificación de la auditoría.

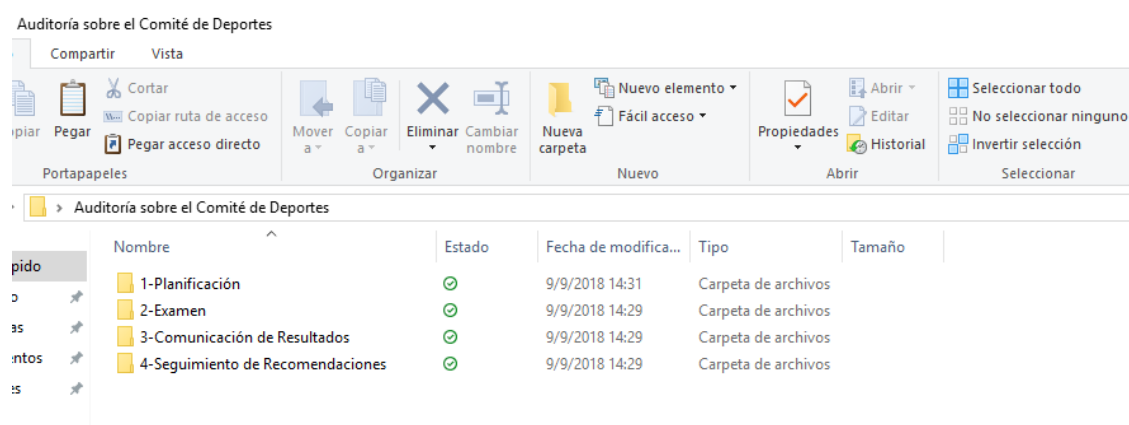


Figura 7

Carpetas que conforman los papeles de trabajo elaborados por la Auditoría Interna

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 7 del cuestionario.

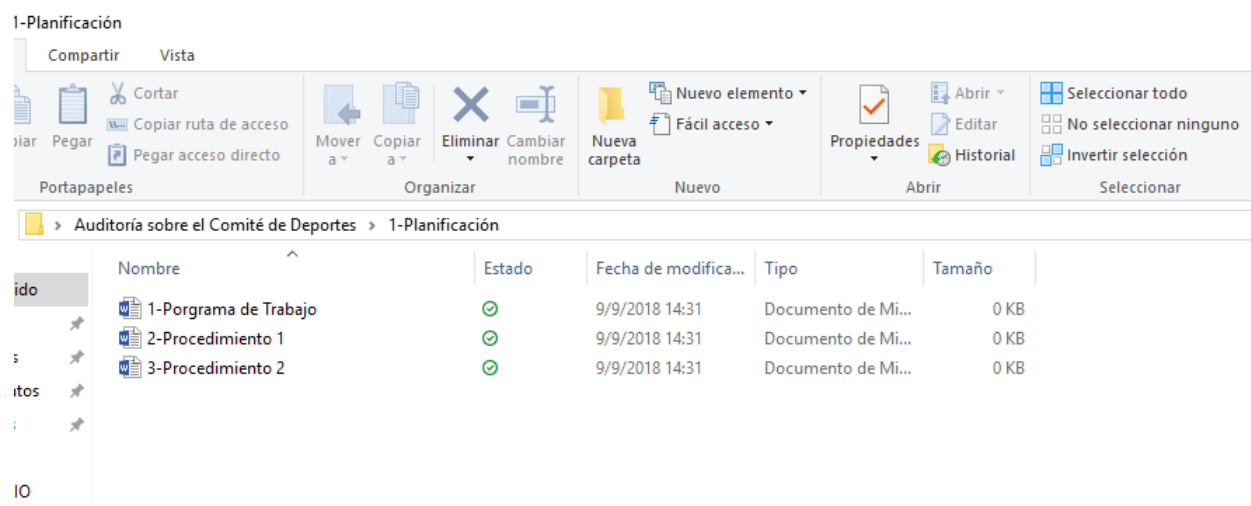


Figura 8

Ejemplo de documentos en "Word" que conforman la carpeta relacionada con la planificación de la auditoría.

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 7 del cuestionario.

Si bien los papeles de trabajo de las auditorías no se manejan mediante un sistema o "software" que automatice completamente todo el proceso, lo cierto es que su manejo digital mediante archivos de "Word", "Excel" y "Power Point" que se guardan en carpetas y subcarpetas, contribuye a que el proceso sea más expedito, se conserve mejor la información y evita el costo de imprimir papeles, sin embargo el riesgo de manipulación es mucho mayor pues los archivos no se encuentran protegidos.

En este sentido, este manejo digital de los papeles de trabajo se encuentra en sintonía con lo establecido en el numeral 2.3.3 de las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público, en lo concerniente a que el auditor interno y los funcionarios de la auditoría interna, deben evaluar y promover mejoras a los procesos de

dirección, para lo cual debe contemplar, entre otros aspectos, el apoyo de las tecnologías de información a los objetivos organizacionales.

4.1.4. Ejecución de auditorías operativas durante los años 2015, 2016 y 2017

Los resultados acerca de la elaboración y cantidad de auditorías operativas en los últimos tres años (del 2015 al 2017), se ilustra a continuación en la tabla 9.

Tabla 9

Respuestas relacionadas con la ejecución de auditorías operativas durante los años 2015, 2016 y 2017

Funcionaria		
Pregunta	Auditora Interna	Asistente de Auditoría
<i>¿Se han elaborado auditorías operativas en los últimos tres años?</i>	2015: No	2015: No
	2016: No	2016: No
	2017: No	2017: No
<i>Detalle la cantidad de auditorías según el respectivo año.</i>	2015: 0	2015: 0
	2016: 0	2016: 0
	2017: 0	2017: 0

Fuente: Elaboración Propia con base en las preguntas 8 y 9 del cuestionario.

En relación con la tabla anterior, indicar que ambas funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna coinciden en que no se han realizado auditorías operativas en el período en estudio. Las razones se atribuyen básicamente a lo siguiente:

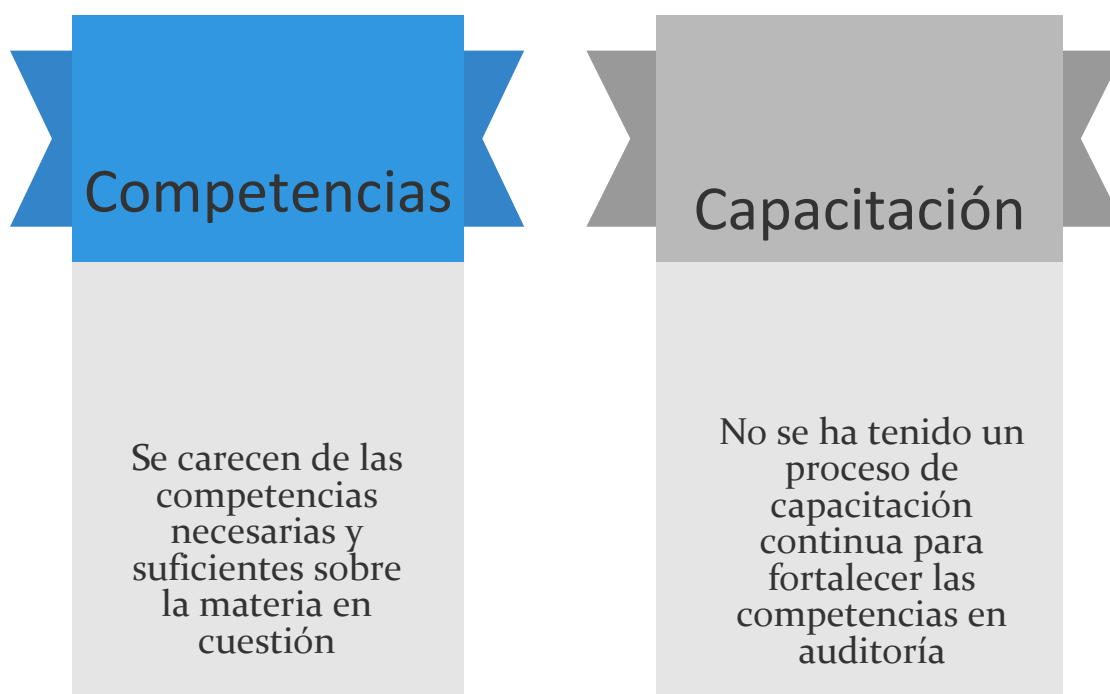


Figura 9

Razones por las cuales no se han realizado auditorías operativas en la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 10 del cuestionario.

La figura 9 pone de manifiesto que las funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna carecen de los insumos básicos que a nivel profesional, permiten poner en práctica el conocimiento y las herramientas que son propias de la auditoría operativa en el sector público.

4.1.5. Tenencia de un manual de procedimientos y una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas

Los resultados acerca de la tenencia de un manual de procedimientos y una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas, se ilustra a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Respuestas relacionadas con la tenencia de un manual de procedimientos y una sección relacionada con auditorías operativas

Pregunta	Funcionaria	
	Auditora Interna	Asistente de Auditoría
¿Se cuenta con un manual de procedimientos para la Unidad de Auditoría Interna?	Sí	Sí
¿El manual de procedimientos tiene una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas?	Sí	Sí
Razones por las cuales el manual de procedimientos tiene una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas.	No aplica (sí se cuenta con la sección).	No aplica (sí se cuenta con la sección).

Fuente: Elaboración Propia con base en las preguntas 11, 12 y 13 del cuestionario.

Según como lo muestra la tabla anterior, ambas funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna (Auditora y Asistente) indicaron que efectivamente se cuenta con un manual de procedimientos y que éste documento cuenta con una sección que incorpora la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas

Al respecto, la Auditora Interna señaló durante la aplicación del cuestionario, que en febrero del presente año la empresa Deloitte le entregó a la Unidad a su cargo el actual *Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna*. Dicho documento concretamente en los capítulos III Servicios de la Auditoría Interna, V Políticas de la Auditoría Interna y VI Procedimientos de la Auditoría Interna, hace referencia a instrucciones y elementos metodológicos de la auditoría operativa.

**MUNICIPALIDAD DE
SAN RAFAEL DE HEREDIA**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
POLÍTICAS
DE LA AUDITORÍA INTERNA**

San Rafael de Heredia, Diciembre 2017

Capítulo III: Servicios de la Auditoría Interna	49
3. Estudio de auditoría financiera:	50
4. Estudio de auditoría operativa:	50
5. Estudio de auditoría especial	51
6. Servicio de autorización de libros.....	51
7. Servicio de asesorías	52
8. Servicio de advertencias.....	52
9. Servicio atención de denuncias.....	53
Capítulo IV: Seguimiento de recomendaciones de Auditoría	54
10. Seguimiento de recomendaciones	55
10.1. Seguimiento sobre acciones de resultados.....	56
10.2. Programación de seguimiento	57
10.3. Ejecución del seguimiento	57
Capítulo V: Políticas de la Auditoría Interna	58
Política para el desarrollo de la Auditoría Financiera.....	59
Política para el desarrollo de la Auditoría Operativa	62
Política para el desarrollo de las Auditorías Especiales.....	65
Política de confidencialidad y resguardo de la información de Auditoría Interna	68
Capítulo VI: Procedimientos de la Auditoría Interna	71
Procedimiento Desarrollo de los estudios de Auditoría Especial	72
Procedimiento Desarrollo de los estudios de Auditoría Financiera.....	76
Procedimiento Desarrollo de los estudios de Auditoría Operativa	80
Procedimiento Autorización de Apertura de Libros.....	84
Procedimiento Autorización de Cierre de Libros.....	86
Procedimiento Servicios de Advertencias	88
Procedimiento Servicios de Asesorías.....	89
Procedimiento Servicios de Relaciones de Hechos.....	90
Procedimiento Servicios de Denuncias.....	92

Figura 10

Capítulos del Manual de Procedimientos que incorpora instrucciones y elementos metodológicos relacionados con la auditoría operativa.

Fuente: Elaboración Propia con base en el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna.

4.1.5. Criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo (de carácter especial, operativa o financiera)

La Auditora Interna y la Asistente de Auditoría señalaron que los criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo, son los siguientes:

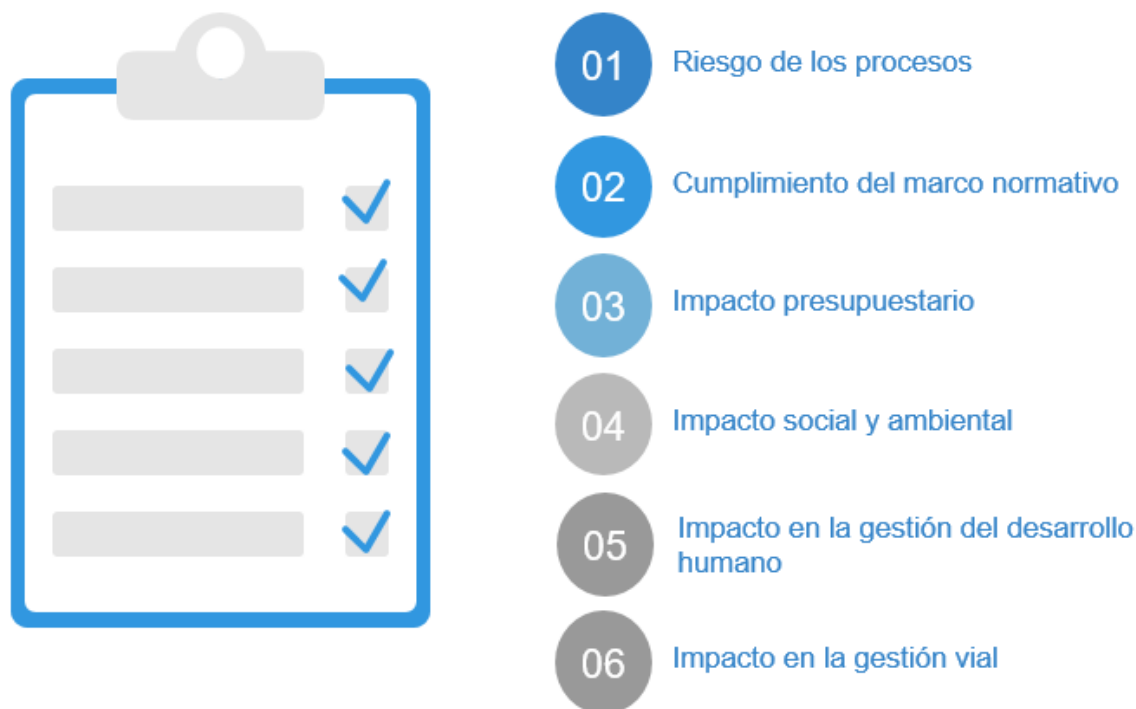


Figura 11

Criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo

Fuente: Elaboración propia con base en la pregunta 14 del cuestionario.

De acuerdo con lo señalado por la Auditora Interna durante la aplicación del cuestionario, todos esos criterios a lo largo de los años han conducido solo a la planificación de auditorías de carácter especial en el programa de trabajo anual.

4.1.6. Requerimientos para poder ejecutar auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael

La Auditora Interna y la Asistente de Auditoría consideran que para poder realizar auditorías operativas, se requiere al menos de lo siguiente:



Figura 12

Requerimientos para poder ejecutar auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 15 del cuestionario.

4.1.7. Aporte de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la Municipalidad de San Rafael de Heredia

Ambas funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna (Auditora y Asistente) indicaron que el nivel de aporte de la Unidad de Auditoría Interna en la evaluación de la eficacia es medio, y en la evaluación de la eficiencia y economía es bajo. Lo anterior, se ilustra a continuación en la figura 13.



Figura 13

Aporte de la Unidad de Auditoría Interna en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 16 del cuestionario.

En relación con la figura anterior, indicar que si bien no se realizan auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael, las funcionarias de esta Unidad aclaran que mediante las auditorías de carácter especial que se realizan en diversos temas, proceso y servicios, se realiza un aporte de **nivel medio** que pretende mejorar la eficacia, es decir, con las auditorías de carácter especial se evalúa y promueve el cumplimiento de objetivos y metas de la institución. Un ejemplo de lo anterior, fue la auditoría denominada: *Estudio de carácter especial sobre compras directas realizadas por el Comité Cantonal de Deportes de San Rafael de Heredia durante Setiembre, Octubre y Noviembre de 2016 (INFORME No. 037-2017 AIM-2017)*.

Por otro lado, las funcionarias de la Auditoría Interna justifican que el aporte en la evaluación de la eficiencia y economías es **bajo**, debido a que las auditorías de carácter

especial que se realizan, se enfocan primordialmente a evaluar el cumplimiento normativo y no tienen como propósito medir el desempeño en el uso de los recursos o la prestación de servicios al menor costo y evitando desperdicios.

4.1.8. Temas, programas o servicios en los que la Unidad de Auditoría Interna podría tener mayor impacto en la gestión institucional si se llevaran a cabo auditorías operativas

Ambas funcionarias de la Unidad de Auditoría Interna (Auditora y Asistente) señalaron que si la Unidad de Auditoría Interna realizara auditorías operativas, se podría tener mayor impacto en ciertos temas y servicios municipales, según como lo ilustra la siguiente figura 14.



Figura 14

Temas o servicios en los que la Unidad de Auditoría Interna podría tener mayor impacto en la gestión institucional si se llevaran a cabo auditorías operativas

Fuente: Elaboración Propia con base en la pregunta 17 del cuestionario.

En otras palabras, las funcionarias de la Unidad por un lado coinciden en que la realización de auditorías operativas podría ayudar a mejorar la eficacia, eficiencia y economía con que se prestan los servicios municipales a la ciudadanía. Por ejemplo, servicios más expeditos, que lleguen a todos los ciudadanos por igual y con costos razonables.

Por otro lado, señalan que un enfoque de auditorías operativas en la recaudación de impuestos municipales contribuiría al fortalecimiento de las finanzas municipales, lo cual a su vez permitiría contar con mayores recursos para la inversión en obras comunales.

4.1.9. Formación que han recibido las funcionarias de la Auditoría Interna acerca del ejercicio profesional de la auditoría operativa

Los resultados acerca de la formación que han recibido las funcionarias de la Auditoría Interna acerca del ejercicio profesional de la auditoría operativa, se ilustra a continuación en la tabla 11.

Tabla 11

Respuestas relacionadas con la formación que han recibido las funcionarias de la Auditoría Interna acerca del ejercicio profesional de la auditoría operativa

Pregunta	Funcionaria	
	Auditora Interna	Asistente de Auditoría
¿Ha recibido formación relacionada con el ejercicio profesional de la auditoría operativa?	Sí	Sí
Detalle de los cursos, charlas y demás actividades de formación que haya recibido sobre auditoría operativa	1. Auditoría operativa con énfasis práctico en indicadores (brindado por DICOSE, abril 2018). 2. Auditoría operacional (brindado por el Instituto de Auditores, junio 2018).	1. Auditoría operativa con énfasis práctico en indicadores (brindado por DICOSE, abril 2018).

Fuente: Elaboración Propia con base en las preguntas 18 y 19 del cuestionario.

Según como se observa en la tabla anterior, ambas funcionarias han recibido capacitación relacionada con auditoría operativa durante el presente año. Uno de los cursos recibidos tenía un enfoque general acerca del proceso que implica la auditoría operativa (Auditoría operacional, junio 2018); el otro curso tenía un enfoque específico, puesto que tuvo un énfasis en indicadores (abril 2018).

Aunado a lo anterior, la Auditora Interna señaló que ella pertenece al Instituto de Auditores Internos y que si bien no tiene conocimiento de la existencia de algún proyecto de ese Instituto para fortalecer la ejecución de auditorías operativas, lo cierto es que el curso que recibió el presente año en esta materia (auditoría operativa) es un indicador de que se ha considerado como parte de los proyectos de capacitación del Instituto en mención (preguntas 20 y 21 del cuestionario).

Por último, indicar que las dos funcionarias de la Unidad de auditoría interna (Auditora y asistente) indicaron que a esa Unidad de Auditoría les serviría contar con una

Guía o Manual que oriente el trabajo de las auditorías operativas (pregunta 22 del cuestionario).

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LA LISTA DE COTEJO

La aplicación de una lista de cotejo tuvo como propósito, determinar la presencia o ausencia de ciertas características asociadas con la ejecución de auditorías operativas en la Unidad de Auditoría Interna. Los documentos que se utilizaron como referencia para realizar el cotejo fueron los siguientes:

- a) Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna.
- b) Planes de trabajo para los años 2016, 2017 y 2018.
- c) Ocho informes de auditorías realizadas durante los años 2016 y 2017.

Lo anterior además permitió comprobar desde la fuente primaria, si dichos documentos contienen elementos relativos a la auditoría operativa.

A continuación se exponen cada uno de los resultados obtenidos, de acuerdo con cada uno de los documentos que fueron objeto de cotejo o verificación.

4.2.1. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna.

El Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna fue elaborado por la empresa Deloitte Costa Rica y finalizado en diciembre de 2017. En la introducción de dicho documento, se indica que fue elaborado con base en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R- DC-119-2009) y las Normas Generales

de Auditoría para el Sector Público (R- DC-64-2014). El referido Manual está compuesto por los siguientes siete capítulos:

- ❖ **Capítulo I, Generalidades administrativas de la auditoría interna:** comprende diversos elementos de la labor de auditoría como: principios, técnicas, políticas y procedimientos, evidencia, pruebas, muestreo, riesgos, entre otros.
- ❖ **Capítulo II, Actividades de la auditoría:** desarrolla las siguientes cuatro actividades de la labor de auditoría: 1) administración, 2) planificación, 3) examen y 4) comunicación de resultados.
- ❖ **Capítulo III, Servicios de la auditoría interna:** detalla los distintos servicios que brinda la unidad de auditoría interna, a saber: estudios de auditoría financiera, operativa y de carácter especial; autorización de libros; asesorías; advertencias y atención de denuncias.
- ❖ **Capítulo IV, Seguimiento de recomendaciones de auditoría:** contiene elementos relativos a la programación y ejecución del seguimiento de recomendaciones, entre otros.
- ❖ **Capítulo V, Políticas de la auditoría interna:** detalla las políticas para el desarrollo de auditorías financieras, operativas y de carácter especial, así como políticas de confidencialidad y resguardo de la información.
- ❖ **Capítulo VI, Procedimientos de la auditoría interna:** detalla los procedimientos para el desarrollo de auditorías de carácter especial, financiera y operativa. También, los procedimientos para la apertura y cierre de libros, y para los servicios de advertencia, asesoría, relaciones de hechos y denuncias.

- ❖ **Capítulo VII, Anexos:** comprende diversos anexos que sirven como herramientas para llevar a cabo el trabajo señalado en los capítulos anteriores (programas de trabajo, puntos de control, procedimientos, entre otros).

En este sentido, la aplicación de la lista de cotejo al contenido del citado Manual de procedimientos, permitió determinar en cuanto a la presencia o ausencia de características relacionadas con la auditoría operativa, lo ilustrado en la siguiente figura 15.

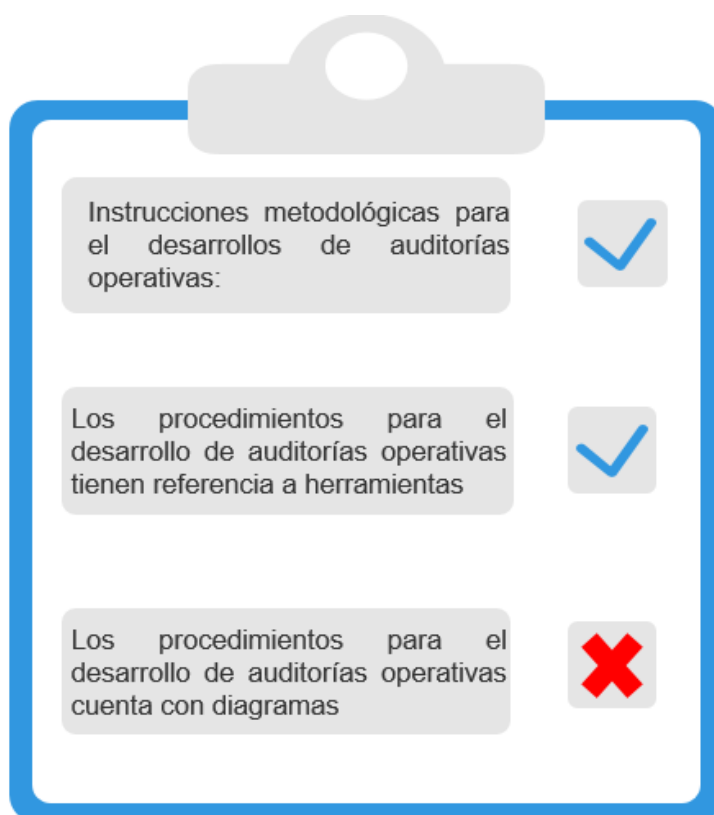


Figura 15

Características cotejadas en el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna

Fuente: Elaboración Propia con base en la preguntas 1, 2 y 3 de la lista de cotejo.

La figura 15 muestra que el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna contiene instrucciones metodológicas y procedimientos con herramientas para el desarrollo de auditorías operativas. Específicamente, las referencias sobre auditoría operativa que se identificaron en el citado Manual, se resumen a continuación.

- El capítulo III “Servicios de la auditoría interna” contiene una definición de lo que es una auditoría operativa y el objetivo que persigue.
- El capítulo V “Políticas de la auditoría interna” contiene una política específica para el desarrollo de la auditoría operativa.
- El capítulo VI “Procedimientos de la auditoría interna” contiene un procedimiento específico para el desarrollo de las auditorías operativas. En este procedimiento entre otras cosas, se detallan los responsables, los pasos a seguir, la actividad del proceso de auditoría (planificación, examen o comunicación de resultados) y los documentos o herramientas que se requieren aplicar.

No obstante, las herramientas que se incorporan en el Manual de procedimientos para la ejecución de auditorías operativas son de carácter general, o sea, aplicables a los tres tipos de auditorías, tales como: el plan general de auditoría, los programas de trabajo o las plantillas para la revisión de la calidad. Por su parte, solo la auditoría financiera tiene herramientas específicas en el capítulo VII Anexos.

Por último y en lo que respecta a procedimientos con diagramas para el desarrollo de auditorías operativas, la figura 15 evidencia que el mencionado Manual de procedimientos no contiene estos elementos gráficos en ninguno de sus siete capítulos.

4.2.2. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en los Planes de trabajo para los años 2016, 2017 y 2018

La auditora interna de la Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, suministró tres plantillas en “Excel” que corresponden a los planes de trabajo elaborados para los años 2016, 2017 y 2018. Dichos planes contienen entre otras cosas, un detalle de los servicios de que usualmente brinda esa Unidad, objetivo general, objetivos específicos, presupuesto y funcionario responsable.

En este sentido, de cada uno de los planes de trabajo, se extrajeron las auditorías o estudios que están relacionados con los servicios de auditoría brindados, es decir, los tres tipos de auditorías que puede realizar la citada Unidad: de carácter especial, financiera u operativa. La figura 16 presenta lo comentado.

Año 2016	
Número	Nombre u objetivo de la auditoría
1	Estudio sobre la Liquidación Presupuestaria y el Cumplimiento del Plan de Trabajo del período 2015.
2	Estudio sobre compras directas realizadas en los meses de julio y agosto del 2016.
3	Estudio sobre contrataciones hechas mediante licitación abreviada por la UTGV para ejecutar fondos de la Ley No 8114 durante el primer semestre del año 2016.
4	Estudio sobre compras directas realizadas por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San Rafael de Heredia. Período Setiembre y Octubre del 2016.
Año 2017	
Número	Nombre u objetivo de la auditoría
1	Evaluar el cumplimiento de las Normas sobre Tecnologías de Información emitidas por la Contraloría General de la República.
2	Evaluar la ejecución presupuestaria, la liquidación y el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan anual Operativo de la MSRH para el año 2016.
3	Evaluar y verificar la efectividad de los controles en el sistema de pago de planillas y la exactitud en la aplicación de los aumentos del período 2016.
4	Análizar la ejecución de compras, contrataciones y gastos del primer semestre del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San Rafael de Heredia.
5	Evaluar el sistema de control de pago de las becas estudiantiles así como el cumplimiento del reglamento de becas.
6	Evaluar el cumplimiento del marco legal al que debe estar sujeta la ejecución de los fondos que ingresan por la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y por la Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.
7	Evaluación del cumplimiento del marco legal en la ejecución de los proyectos financiados con fondos de la Ley No 7755 y su respectiva verificación en el campo.
8	Evaluación de las compras y contrataciones ejecutadas en los meses de setiembre, octubre y noviembre del 2016.
Año 2018	
Número	Nombre u objetivo de la auditoría
1	Evaluar la ejecución y cumplimiento de Acuerdos del Concejo Municipal, tomados durante el período 2017.
2	Evaluar la ejecución presupuestaria, la liquidación y el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan anual Operativo de la MSRH para el año 2017.
3	Evaluar las compras del IV trimestre 2017 y el proceso de pago a proveedores que lleva el departamento de Tesorería, enfocado a la calidad de los controles existentes.
4	Analizar la ejecución de recursos transferidos al Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San Rafael de Heredia.
5	Evaluar el cumplimiento del marco legal al que debe estar sujeta la ejecución de los fondos que ingresan por la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y por la Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.
6	Evaluación del cumplimiento del marco legal en la ejecución de los proyectos financiados con fondos de la Ley No 7755 y su respectiva verificación en el campo.

Figura 16

Detalle de auditorías programadas para los años 2016, 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia con base en los planes de trabajo suministrados.

Según como lo expone la figura anterior, la Unidad de auditoría interna programó un total de 18 auditorías durante el período comprendido entre el 2016 y 2018. Al respecto, la aplicación de la lista de cotejo al detalle de auditorías que se obtuvo de los planes de trabajo en estudio, permitió determinar lo expuesto en la siguiente figura.

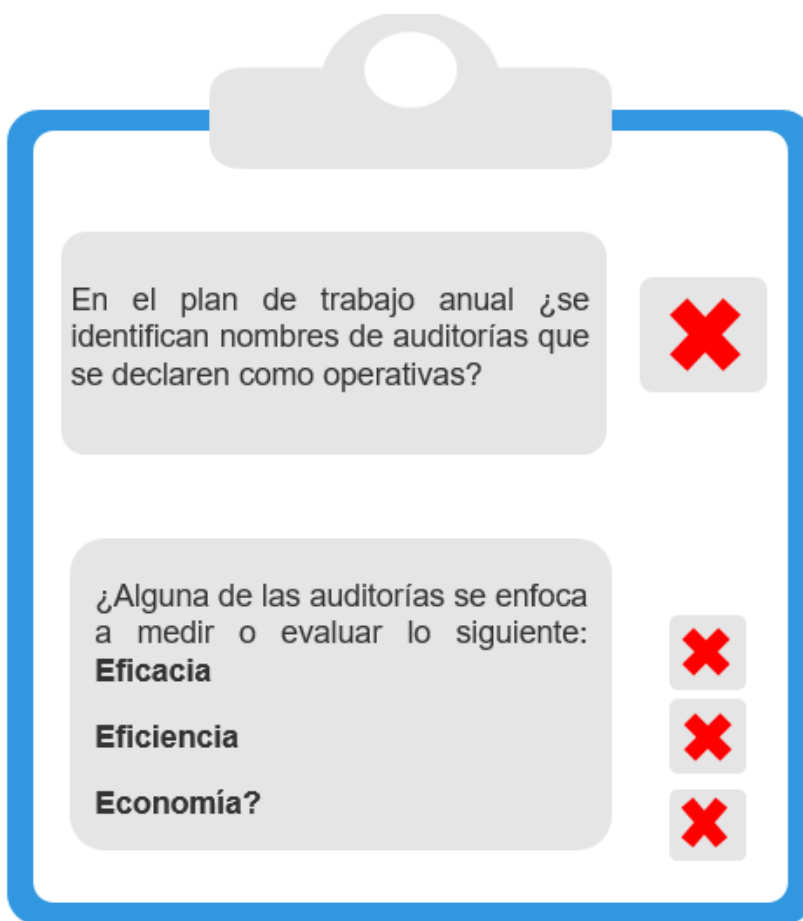


Figura 17

Características cotejadas en los planes de trabajo para los años 2016, 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia con base en la preguntas 4 y 5 de la lista de cotejo.

De conformidad con la figura 17, se evidencia que efectivamente el trabajo programado por la Unidad de auditoría interna no incorpora auditorías que se declaren como operativas o que al menos, incorpore la evaluación o medición de los tres

elementos que se auditan en una auditoría operativa: eficacia, eficiencia o economía. Esta situación a la vez, confirma lo indicado por las dos funcionarias de la Unidad de auditoría interna mediante el cuestionario aplicado (preguntas 8 y 9).

4.2.3. Resultados obtenidos al cotejar la información contenida en informes de auditoría para los años 2016, 2017 y 2018

Según como se expuso en la figura 17 del apartado anterior, la Unidad de auditoría interna programó un total de 18 auditorías durante el período comprendido entre el 2016 y 2018. Al respecto, con el propósito de comprobar concretamente si el contenido de los informes de auditoría interna incorpora elementos constitutivos de la auditoría operativa, se seleccionaron al azar tres informes de auditoría u oficio de cierre de auditoría² para cada uno de los años en análisis, es decir, se seleccionó un total de nueve documentos (informes de auditoría u oficios) que representan el 50% de las auditorías programadas. Lo anterior, se detalla en la siguiente tabla 12.

² Estos oficios son elaborados por la Unidad de auditoría interna durante la etapa de planificación de la auditoría, para justificar las razones por las cuales no se continúa con un estudio de auditoría. Estos oficios si bien no son informes de auditoría, por lo general, incluyen recomendaciones dirigidas a la administración municipal.

Tabla 12

Informes de auditoría u oficios seleccionados para verificar si contienen elementos de las auditorías operativas.

Año	Nombre del informe de auditoría u oficio de cierre de la auditoría
2016	Informe de auditoría de carácter especial relacionada con el cumplimiento de la normativa sobre permisos de construcción en el departamento de desarrollo socio urbano
	Estudio sobre la presentación de la liquidación presupuestaria y el cumplimiento del plan anual operativo del período 2015
	Informe especial sobre el cumplimiento de las normas generales de auditoría para el sector público y las normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público en el departamento de auditoría para el período comprendido entre el 2 de enero del 2015 y el 31 de agosto del 2016
2017	OFICIO N° 123-2017 AIM-MSRH. Cierre del proyecto de Auditoría denominado “Estudio sobre el Cumplimiento del marco legal en la ejecución de los proyectos financiados con fondos de la Ley No 7755”.
	Estudio de carácter especial sobre compras directas realizadas por el Comité Cantonal de Deportes de San Rafael de Heredia durante Setiembre, Octubre y Noviembre de 2016”
	Estudio especial sobre seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones, advertencias y otros documentos emitidos por la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia o por la Contraloría General de la República de Costa Rica, durante los años 2014, 2015 y hasta julio del 2016.
2018	Oficio No 038- 2018 AIM- MSRH. El Informe relacionado con la información facilitada por la administración del Comité Cantonal de Deportes y Recreación correspondiente a los meses de enero a junio del 2017.
	OFICIO N° 051-2018 AIM-MSRH. Resultados de la Etapa de planificación del Estudio denominado: “Cumplimiento de la Ley No 9329 “Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal” y la Ley No 8114 “Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias” y su Reglamento en el ejercicio de las funciones realizadas por la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de San Rafael de Heredia durante el año 2017”.
	Informe sobre “Efectividad de los controles en el proceso de elaboración, pago y aplicación de la planilla institucional para el periodo comprendido entre 01 abril al 30 de junio de 2017”.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes remitidos por la Auditora Interna.

Ahora bien, la revisión de los nueve informes de auditoría u oficios de cierre de la auditoría, puso de manifiesto que ninguno de esos nueve documentos incluye los elementos mínimos para que la auditoría realizada pueda ser considerada como una

auditoría operativa. La figura 18 muestra los elementos de auditoría operativa que no se localizaron en los documentos cotejados.

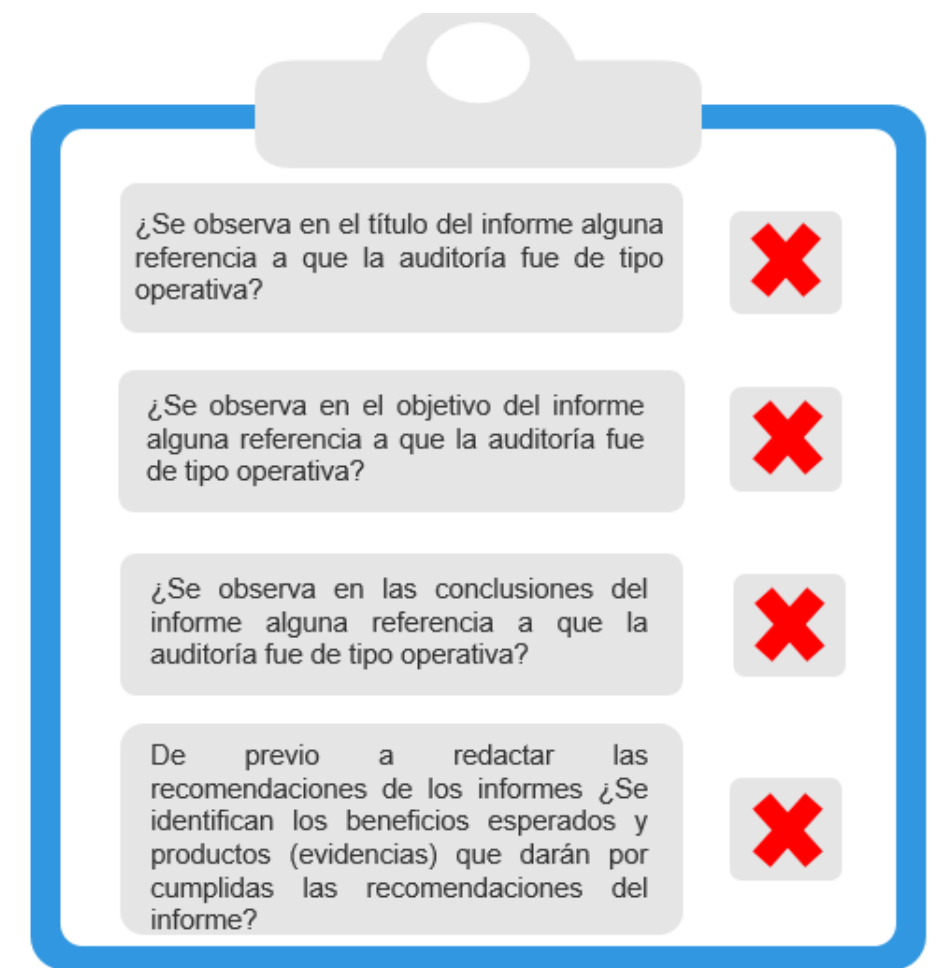


Figura 18

Características cotejadas en los nueve informes de auditoría y oficios de cierre de la auditoría seleccionados

Fuente: Elaboración propia con base en la preguntas 6, 7, 8 y 9 de la lista de cotejo.

Según como se aprecia en la figura anterior, ninguno de los documentos revisados (informes y oficios) contenía en sus títulos, objetivos y conclusiones alguna referencia que hiciera alusión a una auditoría operativa.

En complemento a lo anterior, la Unidad de auditoría interna no identifica los beneficios esperados y productos (evidencias) que darán por cumplidas las recomendaciones del informe, es decir, las recomendaciones que se emiten carecen de estos dos elementos que contribuyen a la claridad y precisión de las recomendaciones.

4.3 OTRAS INDAGACIONES ASOCIADAS CON LOS PROCESOS DE AUDITORÍA

De acuerdo con lo señalado por la Auditora Interna durante la aplicación de las dos herramientas (cuestionario y lista de cotejo), la Unidad a su cargo se encuentra a la espera de la remisión del Plan Estratégico que fue contratado a la empresa Deloitte Costa Rica. Se espera que en el transcurso del año (2018) sea remitido dicho documento.

Por otro lado, como parte de los documentos utilizados en la planificación de los estudios de auditoría, la Auditora Interna remitió el documento denominado: “Universo de auditoría”. Este documento, de acuerdo con las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público, se define como el conjunto de elementos susceptibles de la prestación de los servicios de la auditoría interna dentro de su ámbito de competencia institucional. Generalmente, el universo de auditoría contempla un detalle de unidades auditables que pueden agruparse de diferentes formas (por función, actividad, unidad organizacional, proyecto, proceso, etc.)

El citado Universo de auditoría es una plantilla en “Excel” que contiene cinco secciones: menú principal, simbología, áreas y sub áreas, mapa de procesos y organigrama. Al respecto, en la sección denominada: mapa de procesos, se determinó lo siguiente:

- En la sub área Gestión Vial (Ley 8114), no se registra información acerca de los procesos y subprocesos que la conforman.
- En las sub áreas de Contabilidad, Planificación y Presupuesto, Gestión de Personal, Archivo Central, Impuesto de Bienes Inmuebles y Valoración, Cementerio, Patentes y Aseo de Vías, no se registra información acerca de los subprocesos que la conforman.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El análisis e interpretación de los datos de la presente investigación, permitió llegar a las conclusiones que se muestran a continuación:

- 1) La Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia no ha tenido desde su constitución, metodologías o prácticas de trabajo concretas para la planificación y la puesta en práctica de auditorías operativas. En este sentido, si bien a partir de febrero del presente año la empresa Deloitte Costa Rica le entregó a dicha Unidad de auditoría un Manual de procedimientos y políticas que regula y orienta la ejecución de auditorías operativas, lo cierto es que dicha herramienta aún no ha sido utilizada.
- 2) Así las cosas, esta investigación permite concluir que a partir del presente año (2018), la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia ha tenido a disposición una metodología de trabajo que permite la ejecución de auditorías operativas de acuerdo con los estándares nacionales definidos. En concreto, dicha metodología se agrupa en un Manual de procedimientos y políticas, el cual se elaboró de conformidad con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R- DC-119-2009) y las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R- DC-64-2014).

En este sentido, se constató que el citado Manual contiene tres capítulos concretos con instrucciones metodológicas y procedimientos con herramientas para el desarrollo de auditorías operativas. Sin embargo, dichas herramientas (programas de trabajo, plantillas para control de la calidad y otras) son de carácter

general para la aplicación de los tres tipos de auditoría que se realizan en el sector público costarricense: las auditorías financieras, operativas o de carácter especial. Esta situación conlleva a que la Unidad de auditoría interna aún no cuente con todos los elementos metodológicos que permitan de manera clara y precisa, el desarrollo de una auditoría operativa de principio a fin. Lo anterior, por cuanto existen aspectos claves definidos en los estándares nacionales, los cuales deben detallarse y delimitarse en cada una de las actividades y herramientas aplicadas a la auditoría operativa, de otro modo, se podría prescindir de cuestiones claves de este tipo de auditorías.

Por ejemplo, en la actividad de “planificación” de la auditoría operativa y en las herramientas de trabajo que se utilicen en esta actividad (perfil del proyecto o plan general de auditoría), resulta imprescindible que se declare en alguna parte, ya sea en el objetivo general o el nombre de la auditoría, si se evaluará la eficacia, eficiencia, economía o una mezcla de estos tres atributos. Asimismo, es crucial que en el desarrollo de la auditoría se utilicen elementos definidos por las normas nacionales para el desarrollo específico de auditorías operativas, tales como los indicadores y las hipótesis de auditoría. Estos elementos, refuerzan el rigor metodológico y científico de la auditoría operativa.

- 3) Aunado a lo expuesto, se colige de la presente investigación, que la Unidad de Auditoría Interna no tiene un proceso que permita formular auditorías operativas de manera articulada y sistemática mediante los instrumentos de planificación por excelencia, a saber: plan estratégico y Plan Operativo Anual (POA). En cuanto al primero (plan estratégico), dicho documento aún se encuentra en proceso de

elaboración por parte de una empresa contratada. Por su parte, la revisión al POA evidenció que tal documento no considera en lo más mínimo, la planificación y ejecución de auditorías operativas. A esto se le suma, el hecho de que el mapa de procesos del universo de auditoría (instrumento que coadyuva en la elaboración del POA), se encontraba incompleto porque no contiene todos los procesos y subprocesos que forman parte de la institución.

- 4) El estudio permitió constatar además, que tanto los procesos de trabajo como los productos elaborados (principalmente informes) por la Unidad de Auditoría Interna municipal, han tenido como objetivo únicamente la planificación y ejecución de auditorías de carácter especial, es decir, de aquellas auditorías que tienen como finalidad verificar el cumplimiento normativo y están encaminadas al examen de aspectos específicos, de orden contable, financiero, presupuestario, administrativo, económico, jurídico, y operaciones de otra naturaleza ligadas al manejo de fondos públicos. Por lo tanto, las auditorías realizadas dentro del período de estudio (2016-2018) no se han orientado a evaluar y medir los objetivos que normativamente se han definido para las auditorías operativas, a saber: eficacia, eficiencia y economía. La ausencia de esos tres elementos se verificó en los principales componentes del informe de auditoría: título, objetivo, conclusiones y recomendaciones.
- 5) En complemento a lo anterior, los resultados del presente estudio ponen de manifiesto que la Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, ha brindado un **aporte bajo** en la evaluación de la eficiencia y economía de los distintos servicios, programas o procesos a cargo de los jefes

municipales. En otras palabras, la labor de la Unidad de auditoría interna ha tenido un impacto poco significativo o casi nulo en aspectos como los siguientes:

Eficiencia:

- Fugas en la utilización de los recursos que no producen los resultados deseados.
- Lentitud en el desarrollo de programas, proyectos, etc.
- Relaciones entre la utilización de recursos y la producción de bienes y servicios insatisfactorias.

Economía:

- Derroche por la utilización de recursos innecesarios para la consecución de los resultados deseados.
- Pagos excesivos.
- Obtención de recursos que se pudieron haber obtenido a un costo menor.
- Gastos superfluos.
- Adquisición de recursos de calidad superior a la necesaria para lograr los resultados deseados.

Por su parte, si bien se determinó que la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael no realiza auditorías operativas, se estima que el aporte que realiza esa Unidad a la medición y evaluación de la eficacia de las actividades institucionales tiene un **nivel medio**, de conformidad con lo externado por el personal que labora en la citada Unidad. Lo anterior, ya que mediante auditorías de carácter especial se han realizado aportes en la evaluación del control interno y la consecución de objetivos relacionados con permisos de

construcción, liquidación presupuestaria y cumplimiento del Plan Anual Operativo, contratación administrativa, Comité Cantonal de Deportes y la planilla institucional.

Ahora bien, se presenta una oportunidad de mejora para que la Unidad de auditoría interna con su labor de medir y evaluar la eficacia, brinde un aporte que sea considerado de alto nivel y que efectivamente se traduzca en un mayor cumplimiento de metas y objetivos por parte de la institución.

- 6) Asimismo, como corolario de esta investigación, se comprobó que las condiciones administrativas y financieras en la Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, no han sido un obstáculo que imposibilite la ejecución de auditorías operativas. Es decir, por un lado a nivel administrativo, la Unidad de auditoría cuenta con dos funcionarias a plazo fijo, un manual de procedimientos y políticas y herramientas que permiten el manejo digital de los papeles de trabajo de las auditorías. No obstante, se identificaron oportunidades de mejoras en lo concerniente a la falta de información en el mapa de procesos del universo de auditoría (no se registran algunos procesos y subprocesos), así como la necesidad de ajustar o alinear el futuro plan estratégico a los objetivos y metas que proponga la Unidad de auditoría interna respecto de la ejecución de auditorías operativas.

Por otro lado a nivel financiero, se comprobó que la Unidad de auditoría ha tenido un presupuesto estable a lo largo del período en estudio y compuesto por las principales cuentas presupuestarias a nivel del sector público: remuneraciones, servicios, materiales y suministros y bienes duraderos. Esto le ha permitido

acceder a los bienes y servicios que comúnmente se necesitan en el ejercicio de la auditoría interna en el sector público, tales como: remuneraciones básicas, útiles, materiales de oficina, equipo y mobiliario, entre otros.

- 7) No obstante lo anterior, si bien se cuenta con las condiciones administrativas y financieras básicas que faciliten el desarrollo de auditorías operativas, se desprende del análisis realizado, que determinados factores en la Unidad de auditoría interna, limitan el efectivo desarrollo de auditorías operativas. Sobre el particular, a criterio de las funcionarias de la Unidad de auditoría interna, esos factores se relacionan con la necesidad de mayor formación y capacitación sobre auditorías operativas, la falta de una guía o manual que en materia de auditoría operativa aporte más herramientas de trabajo, la necesidad de incorporar recursos en el presupuesto de la Unidad de auditoría para la contratación de expertos, y la utilización efectiva del tiempo para ajustar los procesos internos que así lo requieran.
- 8) En síntesis, si bien actualmente la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia posee un manual de procedimientos y políticas que regula las auditorías operativas, lo cierto es que la falta de instrucciones que permitan operacionalizar con precisión y claridad los pasos a seguir en el desarrollo de auditorías operativas y la aplicación del manual de procedimientos, constituye un factor que limita la puesta en práctica de este tipo especializado de auditorías. En otras palabras y según como lo señalan las funcionarias de la Unidad de auditoría interna, tal Unidad adolece de una serie de “guías de trabajo”

que sirvan como un complemento metodológico y brinden directrices, instrucciones o consejos a seguir.

5.1 RECOMENDACIONES

Con fundamento en las conclusiones del capítulo anterior y con el propósito de establecer acciones concretas que permitan corregir las deficiencias y limitaciones expuestas en el análisis de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones dirigidas a la Auditora Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia:

1. Implementar en las auditorías operativas que se lleven a cabo en la Municipalidad de San Rafael de Heredia, la guía metodológica que se incorpora en el capítulo VI como Propuesta de la presente investigación. Esta guía metodológica deberá utilizarse complementariamente con el Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna. Además, se recomienda que la mencionada guía se revise y actualice (en caso de requerirse) al menos, cada tres años.
2. Revisar, una vez que sea entregado, el Plan Estratégico de la Unidad de auditoría interna, a efectos de incorporar en caso de ser necesario, los metas y acciones de mediano y largo plazo que permitan la evaluación de los tres atributos fundamentales de las auditorías operativas: eficacia, eficiencia y economía.
3. Realizar los ajustes correspondientes al proceso utilizado para la conformación del Plan Operativo Anual, de modo que permita para el período 2020 en adelante, la incorporación de auditorías operativas, es decir, al menos la identificación del título de la auditoría, el objetivo general y la identificación del elemento a evaluar o medir: eficacia, eficiencia, economía o una combinación de esos factores.
4. Incorporar en el mapa de procesos del universo de auditoría, los procesos y sub procesos correspondientes a las sub áreas de Gestión Vial (Ley 8114),

Contabilidad, Planificación y Presupuesto, Gestión de Personal, Archivo Central, Impuesto de Bienes Inmuebles y Valoración, Cementerio, Patentes y Aseo de Vías. Lo anterior, a fin de que se cuente con un mayor detalle de unidades auditables que permitan planificar y ejecutar auditorías operativas más enfocadas y con mayor precisión.

5. Definir para la Unidad de Auditoría Interna, un programa de educación y capacitación profesional continua, de modo que se fortalezcan las capacidades y competencias profesionales que se requieren para el ejercicio profesional de la auditoría operativa, aprovechando para ello las capacitaciones que brinda tanto la Contraloría General de la República como el Instituto de Auditores Internos de Costa Rica. Además, se recomienda que dicho programa esté basado en un diagnóstico de las necesidades del personal de la Unidad de Auditoría Interna, se estimen los costos y cantidad de horas de capacitación, y se establezca un horizonte de tiempo.
6. Establecer alianzas estratégicas con otras unidades de auditoría interna del sector municipal o del sector público en general, con el propósito de mejorar los procesos y productos de las auditorías operativas, mediante el intercambio de experiencias, de procedimientos de trabajo y de buenas prácticas para el ejercicio de la labor que la normativa vigente asigna a las unidades de auditoría.
7. Incorporar, cuando la naturaleza y el alcance de la auditoría operativa lo requiera, los recursos presupuestarios para contratar a profesionales que contribuyan a respaldar con criterios expertos (ingenieros, entre otros), las metodologías de

trabajo, los resultados, conclusiones y recomendaciones que se deriven de la auditoría.

8. Definir un proceso de mejoramiento continuo para la Unidad de auditoría interna, enfocado a mantener y fortalecer la calidad de las auditorías operativas, de modo que se establezcan acciones concretas para potenciar competencias como la innovación, pensamiento sistémico, construcción de indicadores, manejo de tecnologías de información, entre otras. Asimismo, con dichas acciones lograr una revisión y ajuste constantes de los procesos y productos a cargo de la auditoría interna (comparación de los informes de la auditoría con los de la Contraloría General, revisión de marcos normativos internacionales, entre otros).

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Los resultados expuestos en la presente investigación han revelado que la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia no cuenta con instrucciones que permitan operacionalizar con precisión y claridad los pasos a seguir en el desarrollo de auditorías operativas y la aplicación del manual de procedimientos, lo cual se convierte en un factor que limita la puesta en práctica de este tipo especializado de auditorías.

Por lo tanto, la siguiente propuesta consiste en unas “guías de trabajo” que tendrán como objetivo, brindar directrices, instrucciones o consejos a seguir para el desarrollo de auditorías operativas en la Municipalidad de San Rafael de Heredia. Además, con las citadas guías se pretende recoger parte de la experiencia que tiene el estudiante a cargo de esta investigación, en sus más de 13 años laborando en el campo de la auditoría en la Contraloría General de la República, y concretamente, más de cinco años formándose en el campo de la auditoría operativa y también llevando a cabo dicha labor profesional.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Guías de Trabajo para Operacionalizar los pasos a seguir en el desarrollo de Auditorías Operativas y la aplicación del Manual de Procedimientos para la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.

6.2 LUGAR DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN INVOLUCRADA

Esta propuesta de guías de trabajo se desarrolla para que sean aplicadas por las funcionarias que laboran en la Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.

6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general:

Establecer una base de pasos mínimos que puedan ser consolidados en unas guías de trabajo, a efectos de que la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael las aplique en los procesos de planificación y desarrollo de auditorías operativas.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos determinados son:

1. Definir pautas que permitan alinear los procesos de planificación estratégica y operativa, con los objetivos fundamentales que persigue la auditoría operativa ejecutando la evaluación de eficacia, eficiencia y economía municipal.
2. Establecer una serie de instrucciones básicas que permitan operacionalizar los pasos a seguir en el desarrollo de auditorías operativas y la aplicación del manual de procedimientos de la Auditoría Interna.

6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

El cronograma de actividades para los años 2019 y 2020 y los responsables propuestos para la implementación de la presente propuesta, se encuentran en la siguiente figura:

Actividad	2019											
	Enero	Febrero	Marzo	Agosto	Setiembre							
Ajuste de planificación estratégica:												
Recibir el Plan Estratégico	Auditora Interna											
Alinear el Plan Estratégico con los objetivos de la auditoría operativa		Auditora Interna										
Ajuste de planificación operativa:												
Elaborar un perfil preliminar del proyecto con nombre del estudio y objetivo general					Auditora Interna							
Incluir contenido del perfil preliminar en el Plan Operativo Anual de la auditoría interna					Auditora Interna							
Actividad	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo de proyectos de auditoría operativa:												
Actividad de Planificación:												
faltantes												
Definir el enfoque de la auditoría operativa	Auditora Interna y Asistente											
Elaborar programa de la actividad de planificación	Auditora Interna y Asistente											
Aplicar programa de planificación		Auditora Interna y Asistente										
Realizar evaluación de riesgo												
Elaborar Plan General de Auditoría					Auditora Interna y Asistente							
Actividad de Examen:												
Elaborar programa de la actividad de examen												
Aplicar programa de examen						Auditora Interna y Asistente						
Redactar hallazgos								Auditora Interna y Asistente				
Redactar borrador de informe										Auditora Interna y Asistente		
Proceder con la actividad de Comunicación de Resultados											Auditora Interna y Asistente	
Iniciar la actividad de Seguimiento de Recomendaciones												Auditora Interna y Asistente

Figura 19

Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia.

6.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Se estima que la implementación de la presente propuesta de “guías de trabajo” para la mayoría de proyectos de auditoría operativa en la Municipalidad de San Rafael de Heredia, no requerirá de recursos adicionales a los que ya se emplean en la Unidad de Auditoría Interna. Es decir, poner en marcha una auditoría operativa requerirá de las dos funcionarias de la Unidad de auditoría interna, así como de los mismos recursos que se incorporan en el presupuesto de esa Unidad: servicios, materiales y suministros y bienes duraderos.

En este sentido, en vista de que la Unidad de auditoría interna en el 2018 llevó a cabo seis auditorías con un costo total de ₡71,1 millones (no incluye otros servicios) y tomando como referencia esos datos, se estima que el costo de una

auditoría operativa llevada a cabo por las dos funcionarias de la Unidad de auditoría interna podría ser de alrededor de 11,8 millones durante la ejecución en el año del 2020 previsto (no incluye las otras labores preliminares del 2019, ya que el tiempo requerido no es significativo).

Ahora bien, en el caso de que la realización de una auditoría operativa requiera la contratación de un profesional en áreas como la ingeniería, derecho, entre otras, se deberán estimar las horas que se requieren del respectivo profesional y calcular el costo total de conformidad con el precio de la hora profesional establecida en el Colegio Profesional.

Asimismo, se recomienda que las horas que se contratarán del profesional respectivo, se distribuyan en las tres áreas en las cuales se requeriría la participación de tal profesional, a saber: planificación, examen y comunicación de resultados de la auditoría.

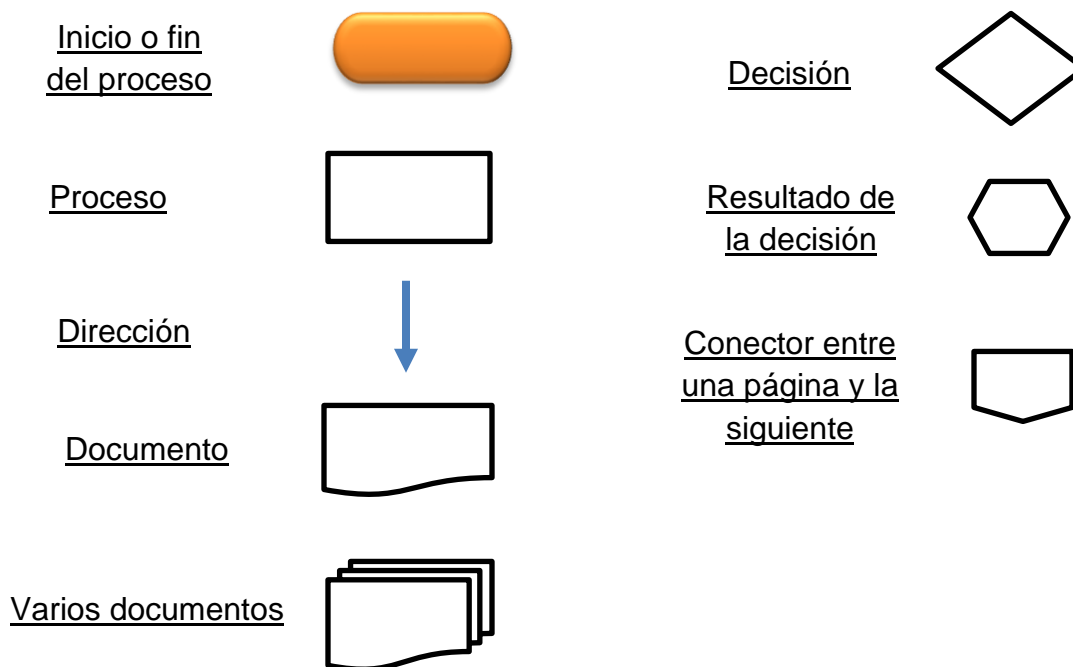
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Las guías de trabajo estarán conformadas por los siguientes tres componentes denominados:

- Guías para alinear la planificación estratégica con los objetivos de las auditorías operativas.
- Guías para alinear la planificación operativa con los objetivos de las auditorías operativas.
- Guías para el desarrollo de proyectos de auditorías operativas.

Asimismo, cada una de las tres guías de trabajo contendrán tres secciones denominadas: generalidades, pasos a seguir y diagrama de los pasos a seguir.

En la elaboración de los diagramas, se utilizó la siguiente simbología:



A continuación, se desarrollan cada una de las tres guías citadas.

6.6.1. Guías para alinear la planificación estratégica con los objetivos de las auditorías operativas

a) Generalidades:

Las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público, dispone en su norma 2.2.1 “Planificación Estratégica” que el auditor interno y los funcionarios de la Auditoría Interna, según proceda, deben establecer una planificación estratégica, en la que se plasmen la visión y la orientación de la Auditoría Interna, y que sea congruente con la visión, la misión y los objetivos institucionales.

Por su parte, en su manual denominado “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señala que desde un punto metodológico, 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 (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Asimismo, el citado manual aclara que a partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

Dicho manual también destaca entre otras cosas que, las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y se hallaron esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. En este sentido, la revisión de varias metodologías de Planificación Estratégica en el ámbito público aplicada por países tales como Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Chile, Uruguay, Costa Rica, ha permitido sistematizar algunos pasos básicos que no debieran faltar: **misión, objetivos estratégicos, estrategias de auditoría, definición indicadores y metas.**

En la figura 20, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica propuesto por el manual de “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público” de la CEPAL.

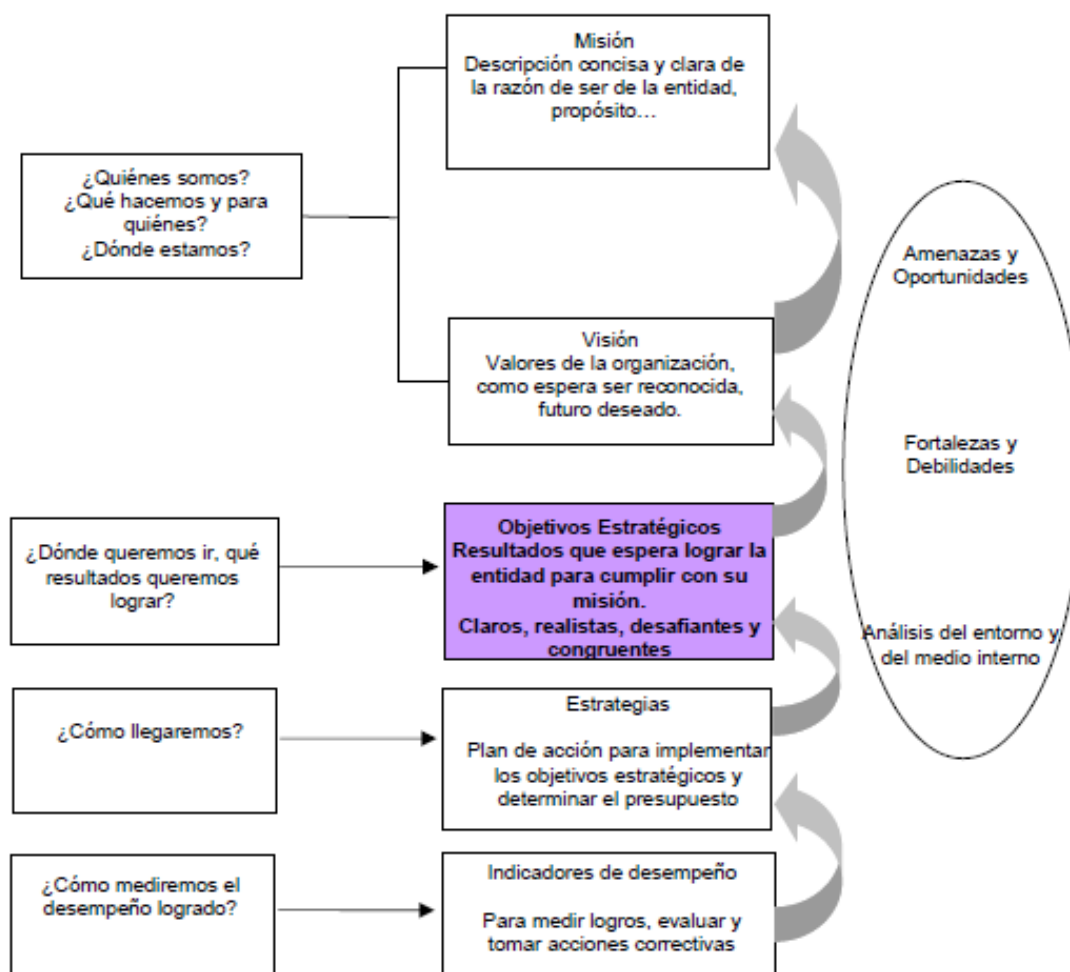


Figura 20

Fases del proceso de planificación estratégica

Fuente: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL, junio 2011.

Lo anteriormente expuesto y a modo de ejemplo, puede ser observado en el Plan Estratégico Institucional 2013-2020, elaborado por la Contraloría General de la República de Costa Rica. Este documento, según lo indicado en el apartado de “Presentación”, resume las más altas aspiraciones del Órgano Contralor para los próximos años, expresadas en los objetivos estratégicos, metas e indicadores de

cumplimiento, de acuerdo con la misión, visión y valores, considerando el mejor aprovechamiento de los recursos, las competencias y la coordinación institucional.

Es decir, el citado Plan Estratégico de la Contraloría General de la República puede servir como referencia punto de comparación a la Unidad de auditoría interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia. La figura 21 ilustra únicamente a modo de referencia, la manera en que está conformado uno de los objetivos estratégicos definidos en el citado Plan:

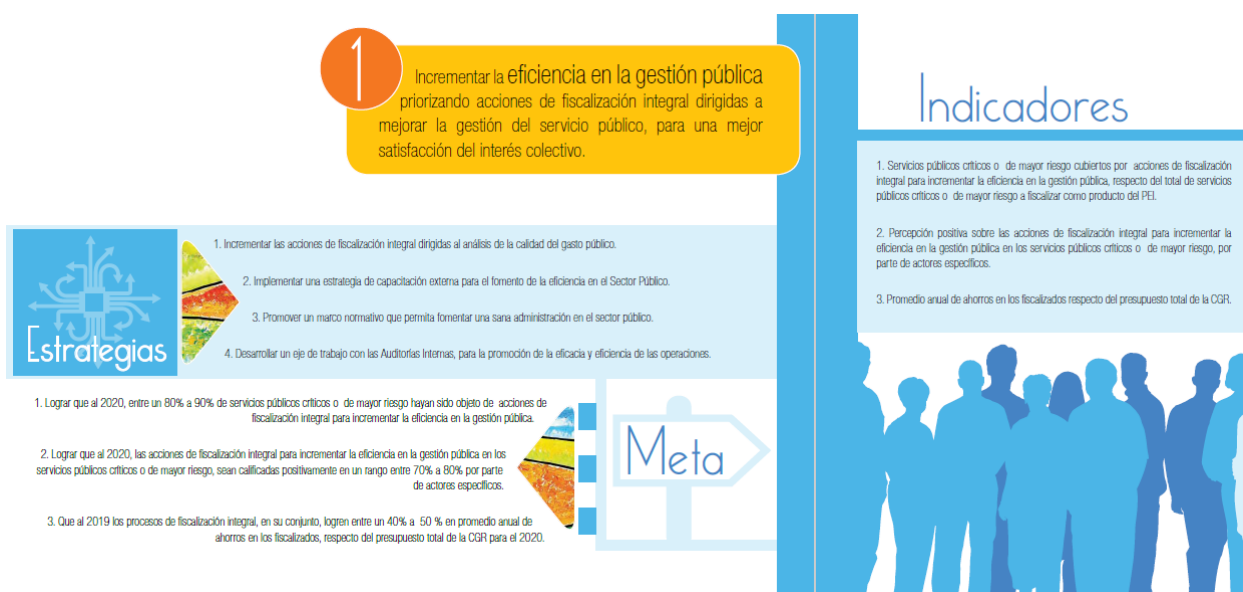


Figura 21

Objetivo estratégico N.º 1 referente a la eficiencia en la gestión pública.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2013-2020 de la Contraloría General de la República.

De este modo, si bien la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia aún se encuentra a la espera de la remisión del Plan Estratégico por parte de la empresa Deloitte Costa Rica, lo cierto es que resulta fundamental que el documento que sea entregado, se someta a un proceso de revisión por parte de la Auditora Interna, con el propósito de verificar la tenencia de

los aspectos mínimos establecidos en el manual de la CEPAL y de un objetivo estratégico que oriente la ejecución de auditorías operativas.

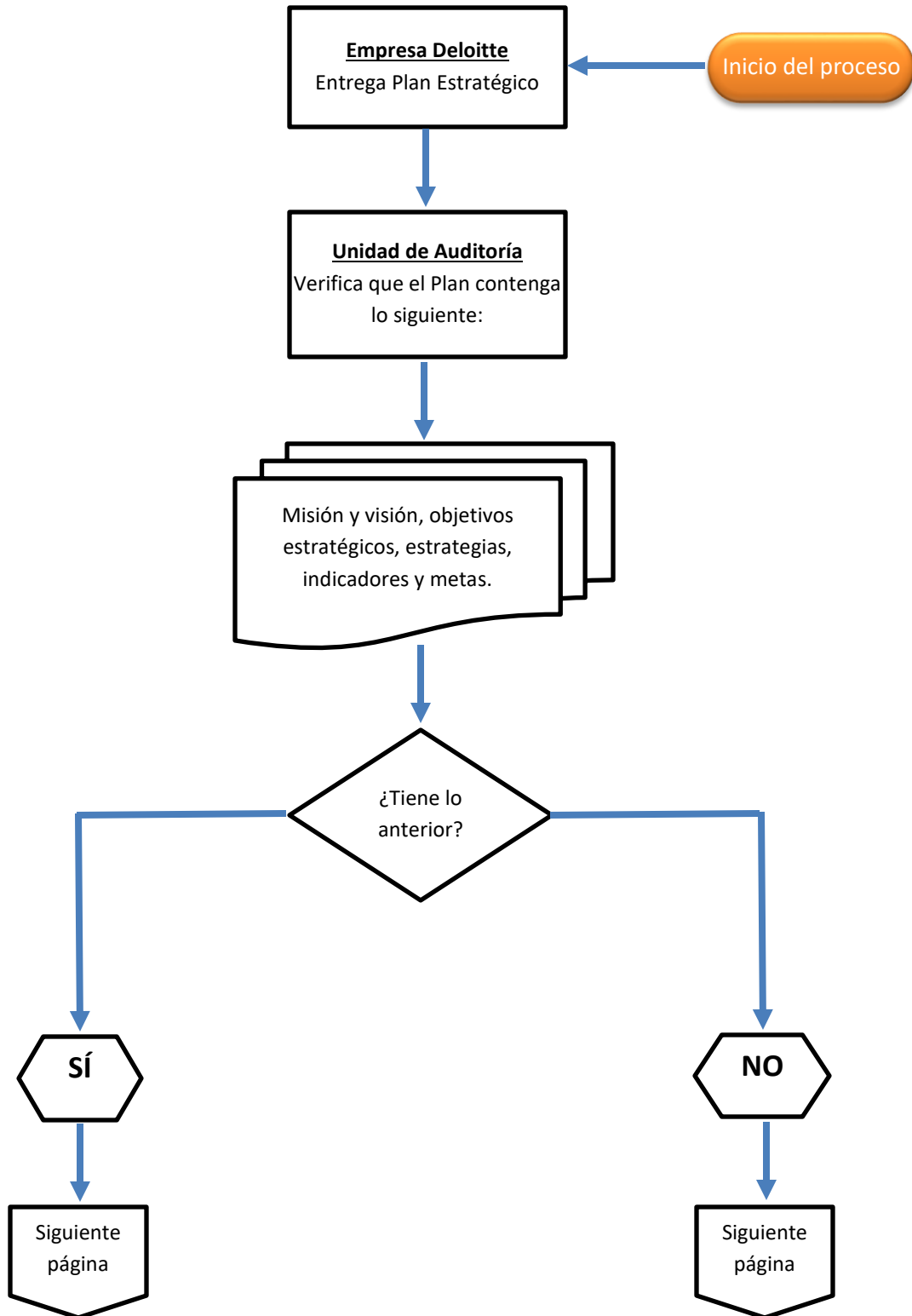
b) Pasos a seguir:

Los pasos que se describen en esta sección, tienen como propósito alinear la planificación estratégica con los objetivos de las auditorías operativas. A continuación, los pasos a seguir son:

- 1) Una vez recibido el Plan Estratégico por parte de la empresa Deloitte Costa Rica, se deberá verificar si dicho Plan contiene al menos, los siguientes elementos indicados en las generalidades anteriores:
 - Misión y visión
 - Objetivos estratégicos
 - Estrategias de Auditorías
 - Definición indicadores
 - Metas.
- 2) En caso de que el Plan Estratégico suministrado **no contenga** todos los elementos citados en el paso N.º 1, se deberá realizar en un plazo máximo de dos meses, un análisis del elemento faltante y su articulación con todo el Plan Estratégico. Posteriormente, se deberá redactar el elemento omitido incluyendo estrategias, indicadores, entre otros y dejar registro de la actualización realizada al Plan Estratégico.

- 3) Verificar si el Plan Estratégico contiene un objetivo estratégico que defina el curso de acción que dé sustento y oriente la ejecución de auditorías operativas y la evaluación de la eficacia, eficiencia o economía.
- 4) En caso de que el Plan Estratégico suministrado **no contenga** un objetivo estratégico relacionado con la ejecución de auditorías operativas, se deberá redactar dicho objetivo junto con la estrategia, indicadores y metas que permitan de modo sistemático y a largo plazo, alcanzar lo propuesto en cuanto a auditorías operativas. Además, se deberá documentar registro de la actualización realizada al Plan Estratégico.

c) Diagrama de los pasos a seguir:



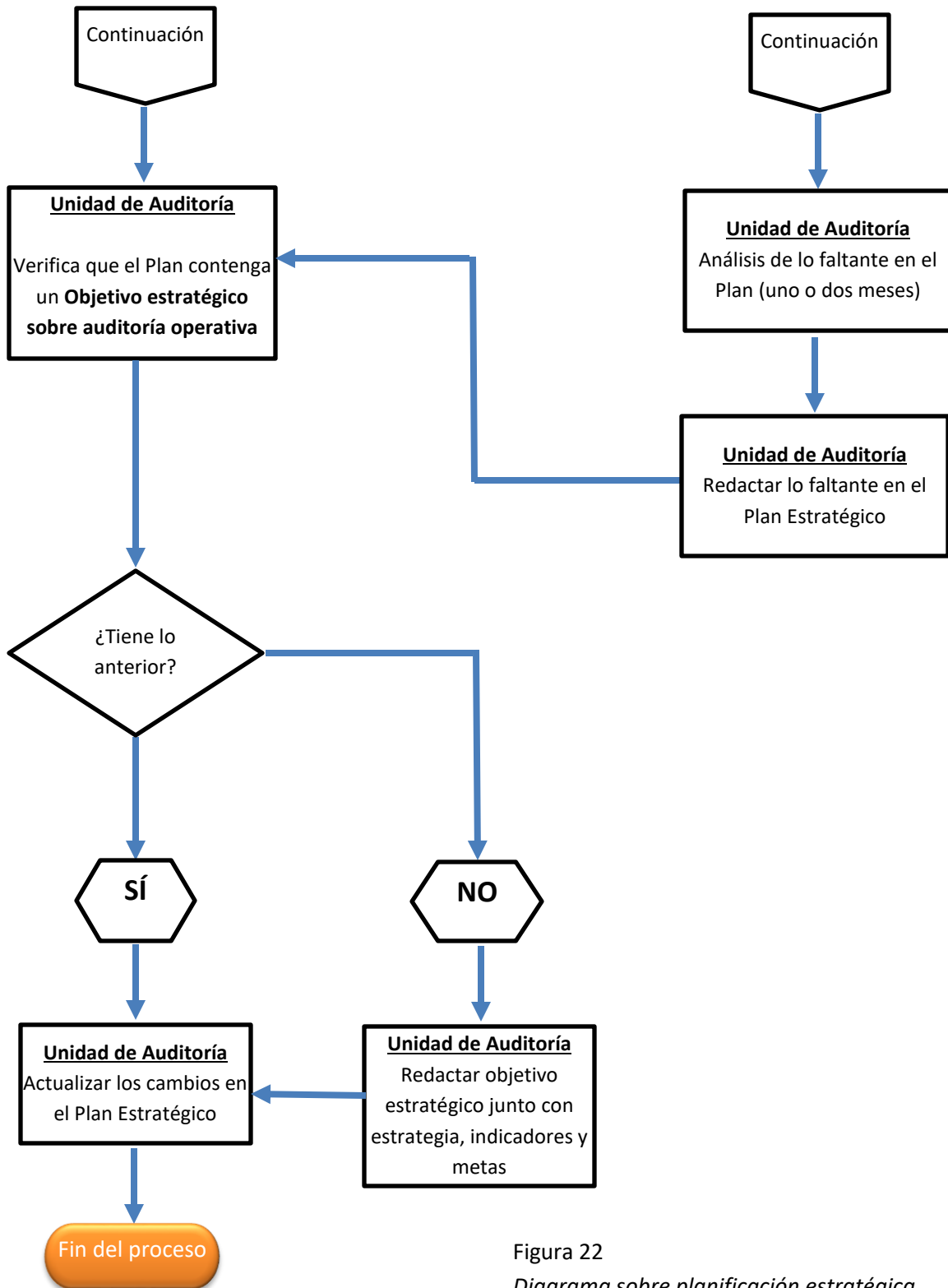


Figura 22

Diagrama sobre planificación estratégica

Fuente: elaboración propia.

6.6.2. Guías para alinear la planificación operativa anual con los objetivos de las auditorías operativas

a) Generalidades:

La CEPAL en su manual denominado “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, señala que cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación operativa entonces, tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido.

En línea con lo anterior, las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público, disponen en su norma 2.2 “Planificación”, entre otras cosas que, el proceso de planificación debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.

Aunado a ello, la norma 2.2.2 “Plan de Trabajo Anual” del citado marco normativo establece que el Auditor Interno y los funcionarios de la Auditoría Interna, según proceda, deben formular un plan de trabajo anual basado en la planificación estratégica, que comprenda todas las actividades por realizar durante el período, se mantenga actualizado y se exprese en el presupuesto respectivo. El plan debe considerar la dotación de recursos de la Auditoría Interna y ser proporcionado y

equilibrado frente a las condiciones imperantes en la institución y conforme a las regulaciones establecidas por los órganos competentes. Respecto de los servicios de auditoría, el plan debe detallar, al menos, el tipo de auditoría, la prioridad, los objetivos, la vinculación a los riesgos institucionales, el período de ejecución previsto, los recursos estimados y los indicadores de gestión asociados.

Además, la norma 2.2.3 “Comunicación del Plan de Trabajo Anual y sus Modificaciones” de las normas de reiterada citadas, establece en lo que interesa, que el plan de trabajo anual de la auditoría interna y el requerimiento de recursos necesarios para su ejecución, se debe dar a conocer al jerarca, por parte del Auditor Interno. Asimismo, se deben valorar las observaciones y solicitudes que, sobre los contenidos de ese plan, plantee esa autoridad en su condición de responsable principal por el sistema de control interno institucional. Finalmente, la norma señala que el plan de trabajo anual y sus modificaciones, se deben remitir a la Contraloría General de la República para su aprobación, en la forma y términos que al efecto disponga ese órgano contralor.

Ahora bien, la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) por parte de la Unidad de Auditoría Interna, tiene por regla general, que debe ser incorporado al Plan Operativo Anual de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, a efectos de que durante el mes de setiembre la Alcaldía presente el POA institucional al Concejo Municipal para su aprobación. Por lo tanto, la Unidad de Auditoría Interna deberá estar elaborando su POA del siguiente año, durante el mes de agosto de cada año.

b) Pasos a seguir:

- 1) Consultar los objetivos estratégicos, estrategias y metas establecidas en el Plan estratégico, con el propósito de determinar en cuáles áreas, temas o proyectos se realizarán auditorías operativas y cuántas se requerirán, de forma tal que se alineen los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna con los objetivos estratégicos de la Municipalidad.
- 2) En la definición de auditorías operativas, se deberá considerar de previo, lo siguiente: el universo de auditoría, definición de los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes, según las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público.
- 3) Durante el mes de agosto de cada año, la Unidad de Auditoría Interna deberá elaborar el POA del siguiente año. Para ello, se sugiere tanto para las auditorías operativas como las de otro tipo, que se complete para este momento, el nombre del estudio y el objetivo general establecidos en la herramienta denominada “Anexo 3 Perfil del proyecto” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna. Esto facilitará entre otras cosas, señalar en el POA cuáles son auditorías operativas e identificar si dichas auditorías se enfocarán en evaluar o medir la eficacia, eficiencia, economía o una combinación de estos tres atributos.

Para ello a continuación se enumeran **ejemplos de verbos comúnmente utilizados en los objetivos generales:**

La selección del verbo a utilizar en el objetivo general de una auditoría operativa, no es un proceso mecánico, sino más bien depende del criterio profesional del auditor y del conocimiento que tenga en el campo de la

metodología de la investigación y redacción de informes. Por ello, en la definición del objetivo general de las auditorías operativas que planifique y ejecute la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, se recomienda alguna de las siguientes dos alternativas:

- i. La primera alternativa serían los verbos utilizados en objetivos generales según los informes de la Contraloría General: en una revisión de 20 informes de auditorías operativas (ver detalle de informes en la sección “Bibliografía utilizada”) elaborados por la Contraloría General de la República entre enero de 2016 y setiembre de 2018 y disponibles en la página web de dicha institución³, se determinó que los verbos utilizados como parte del objetivo general, eran los siguientes: **determinar, evaluar, examinar, valorar, revisar y analizar.**
- ii. Otra alternativa para el planteamiento de objetivos puede ser la taxonomía de Bloom, la cual considera 6 tipos de categorías de objetivos, que evolucionan de lo simple a lo complejo y de lo concreto a lo abstracto, de modo que a cada categoría le asigna una serie de verbos de acción (*Creating Learning*. Disponible en <https://www.creatinglearning.com/sabes-la-taxonomia-bloom-aplicarla-al-elearning/>).

Si bien esa taxonomía fue creada para facilitar el diseño de las estrategias de enseñanza, lo cierto es que algunos de los verbos que se identifican en las columnas denominadas “análisis” y “evaluación”,

³ Los informes se pueden buscar en la siguiente dirección electrónica: <https://cgrweb.cgr.go.cr/f?p=164:1:::NO:::>

podrían ser utilizados como referencia. A continuación se muestra los verbos que conforman la taxonomía de Bloom, según las seis categorías definidas.

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACION	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACION
Citar	Argumentar	Aplicar	Analizar	Agrupar	Acordar
Definir	Asociar	Calcular	Abstraer	Clasificar	Apreciar
Describir	Comprobar	Construir	Aislar	Componer	Aprobar
Determinar	Comparar	Comprobar	Calcular	Combinar	Calificar
Diferenciar	Convertir	demostrar	Contrastar	Concebir	Categorizar
Enumerar	Concretar	Determinar	Criticar	Construir	Comparar
Enunciar	Definir	Diseñar	Comparar	Conceptuar	Concluir
Escribir	demostrar	Eliminar	Debatir	Crear	Contrastar
Explicar	Ejemplificar	Emplear	Descomponer	Dirigir	Criticar
Exponer	Expresar	Encontrar	Designar	Diseñar	demostrar
Identificar	Ilustrar	Estructurar	Detallar	Distribuir	Descubrir
Indicar	Interpretar	Manejar	Determinar	Elegir	Decidir
Escribir	Ordenar	Manipular	Desglosar	Escoger	Elegir
Localizar	Organizar	Medir	Detectar	Estimar	Evaluar
Mostrar	Resumir	Modificar	Diferenciar	Esquematizar	Fundamentar
Nombrar	Traducir	Obtener	Dividir	Estructurar	Integrar
Reconocer	Transformar	Operar	Especificar	Explicar	Justificar
Repetir		Organizar	Examinar	Exponer	Medir
Reproducir		Practicar	Experimentar	Formular	Modificar
Seleccionar		Preparar	Ilustrar	Fundamentar	Probar
Señalar		Producir	Omitir	Generar	Revisar
		Relacionar	Relacionar	Justificar	Seleccionar
		Representar	Seleccionar	Medir	Sustentar
		Resolver	Separar	Modificar	Valorar
		Trazar		Organizar	Verificar
		Utilizar		Producir	
				Programar	
				Proyectar	
				Reconstruir	
				Reorganizar	
				Reparar	
				Verificar	

Figura 23

Taxonomía de Bloom. Verbos y sus correspondientes categorías.

Fuente: Recuperado de <https://www.creatinglearning.com/sabes-la-taxonomia-bloom-aplicarla-al-elearning/>

Ejemplos de objetivos generales y nombres de auditorías utilizados en informes de la Contraloría General:

De los 20 informes de auditorías operativas elaboradas por la Contraloría General de la República y mencionados en el ejemplo anterior, se seleccionaron tres que se relacionan con auditorías llevadas a cabo en municipalidades. La siguiente figura muestra únicamente a modo de ejemplo, los tres informes seleccionados con los objetivos generales y el nombre correspondiente de la auditoría.

Nro.	Objetivo General	Nombre de la Auditoría
1	Evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión realizada por las municipalidades, en la prestación del servicio de recolección de residuos ordinarios para promover mejoras en su gestión.	Auditoría operativa acerca de la gestión de las municipalidades para garantizar la prestación eficaz y eficiente del servicio de recolección de residuos ordinarios.
2	Determinar que el servicio de abastecimiento de agua potable se brinde en condiciones que aseguren la calidad y cantidad del líquido, así como el funcionamiento eficiente de la infraestructura del acueducto.	Auditoría operativa acerca del servicio de abastecimiento de agua potable brindado por los acueductos municipales de la provincia de Cartago.
3	Examinar el proceso de prestación del servicio de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, con la finalidad de determinar su apego a criterios de equidad, calidad y sostenibilidad.	Auditoría operativa acerca de la eficacia en la atención de necesidades de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Santo Domingo

Figura 24

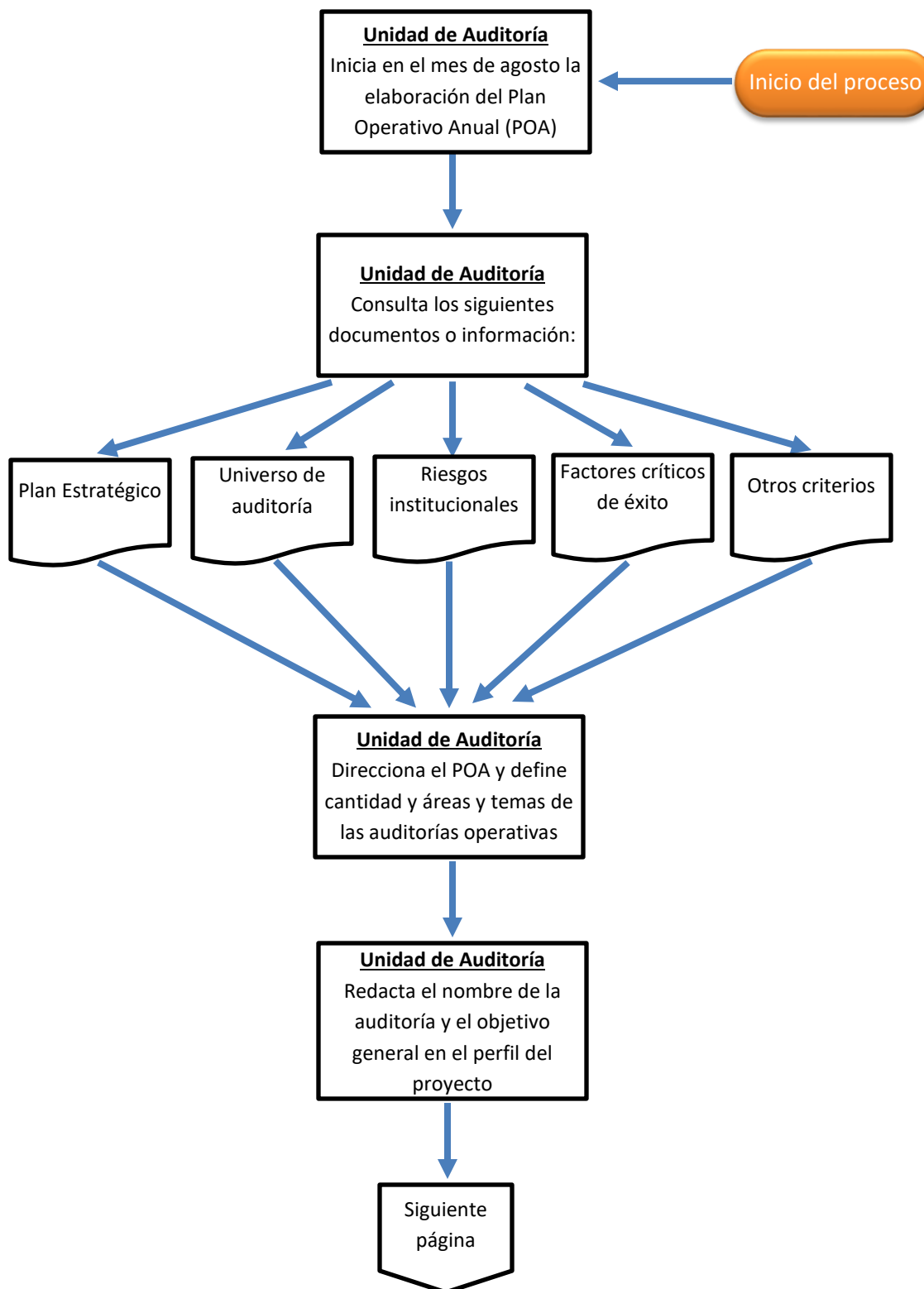
Detalle del objetivo general y nombre de la auditoría de tres informes de auditorías operativas elaboradas por la Contraloría General.

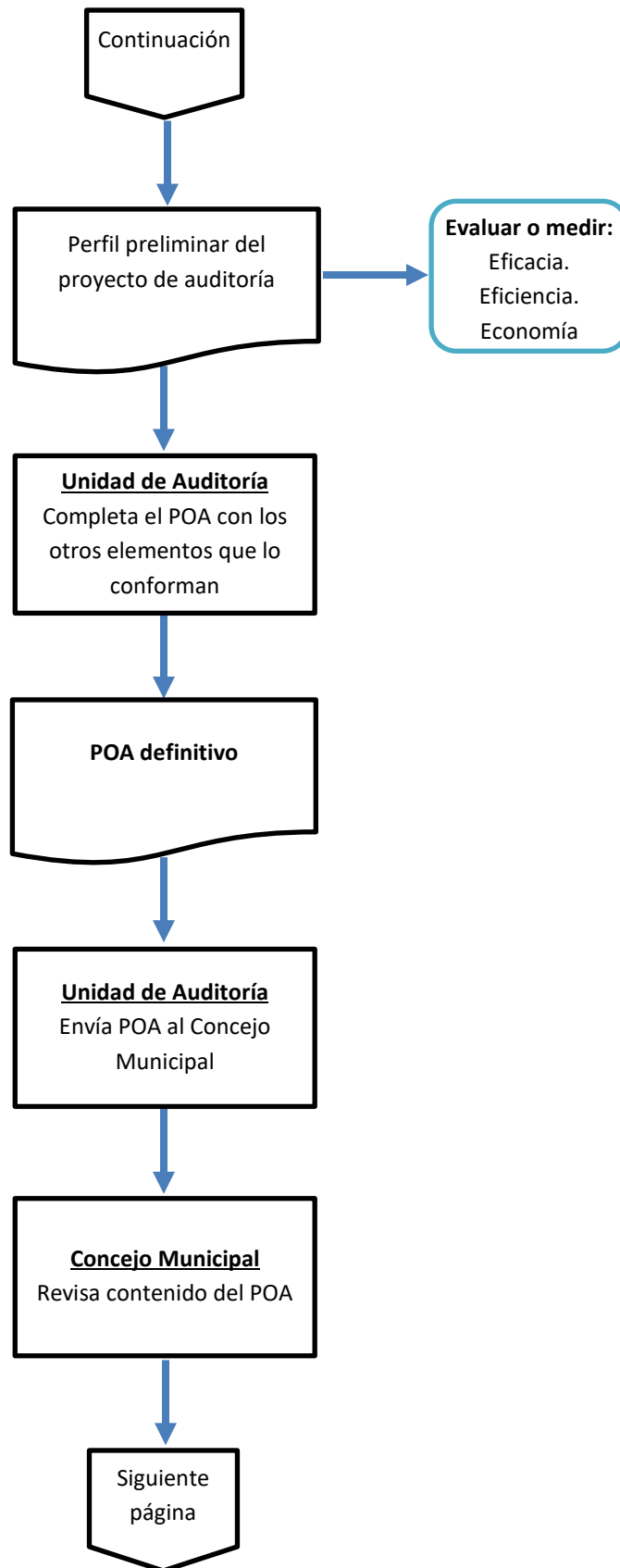
Fuente: Página web de la Contraloría General de la República.

- 4) Una vez incorporado el nombre del estudio y el objetivo general en el Plan Operativa Anual (POA), se deben agregar los otros elementos que conforman dicho POA, tales como: el tipo de auditoría, la prioridad, la vinculación a los riesgos institucionales, el período de ejecución previsto, los recursos estimados y los indicadores de gestión asociados.

- 5) Posteriormente, se deberá dar a conocer el POA de la Unidad de Auditoría Interna al Concejo Municipal como jerarca, a fin de que dicho órgano colegiado realice observaciones, en caso de que así se considere necesario.
- 6) Ajustar el POA de la Unidad de Auditoría Interna, cuando proceda en caso de considerar que las observaciones realizadas por el Concejo Municipal son pertinentes.
- 7) Remitir en setiembre el POA de Unidad de Auditoría Interna a la Alcaldía para su incorporación en el POA institucional.
- 8) La Unidad Auditoría Interna debe remitir en setiembre el POA de su Unidad a la Contraloría General de la República.

c) Diagrama de los pasos a seguir:





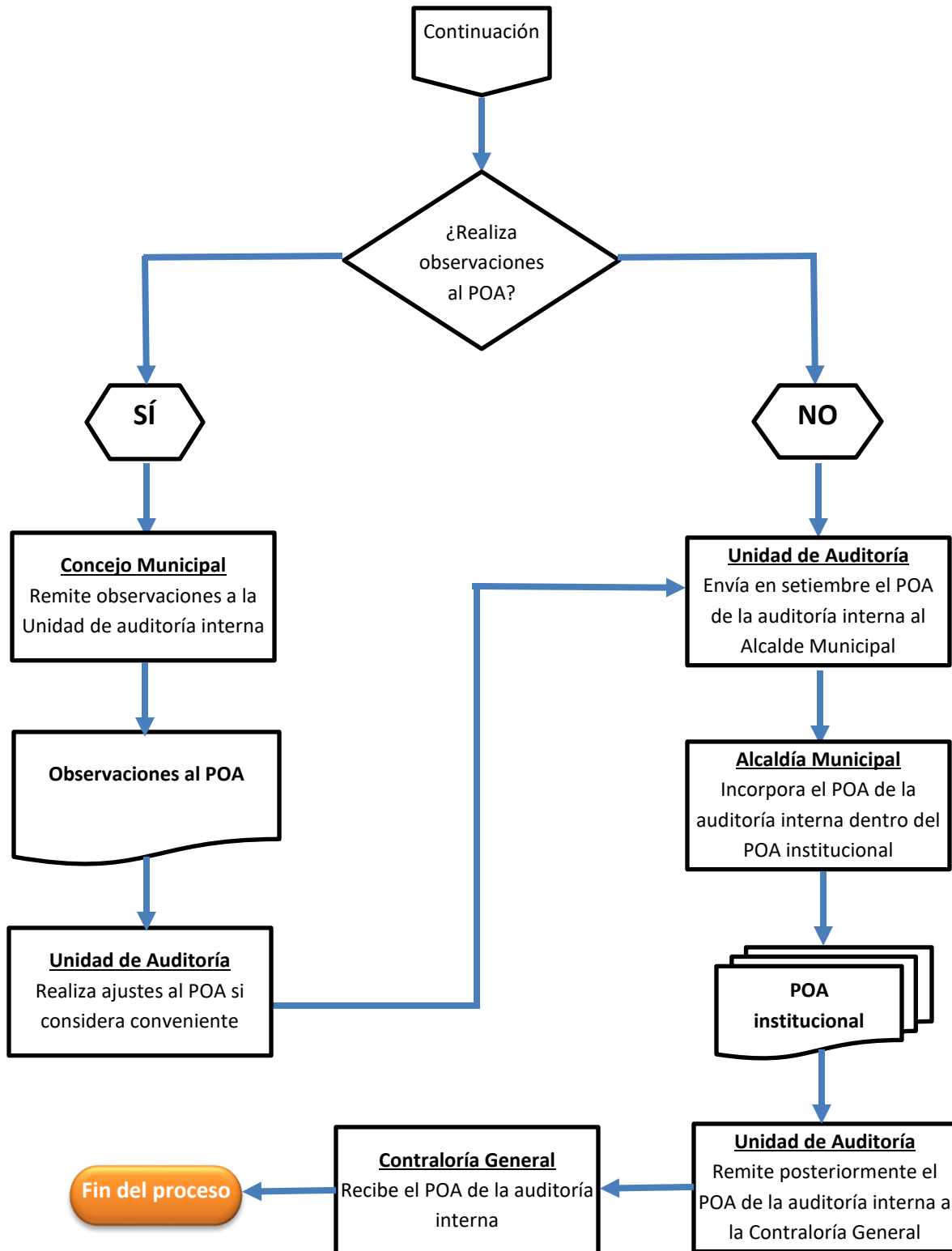


Figura 25
 Diagrama sobre planificación operativa
 Fuente: elaboración propia.

6.6.3. Guías para el desarrollo de proyectos de auditorías operativas

a) Generalidades:

Las auditorías operativas y de carácter especial tienen sus respectivas diferencias que obedecen básicamente, al objetivo que responde cada una. Sobre el particular, en las presentes guías de trabajo se hará énfasis en aquellos aspectos particulares que son propios de la auditoría operativa y que por tanto, difieren de algún modo con la metodología y procedimientos de la auditoría de carácter especial (único tipo de auditoría realizado en la Unidad de auditoría interna).

Tales aspectos se identificaron en las siguientes dos actividades que conforman el proceso de auditoría y de las herramientas y procesos.

I. Planificación:

- Elaborar el Perfil de la auditoría: objetivos específicos
- Elaborar el Programa de trabajo de la actividad de planificación
- Conformar el Plan General de Auditoría

II. Examen:

- Elaborar el Programa de trabajo de la actividad de examen
- Redactar los Hallazgos de Auditoría

III. Comunicación de Resultados:

- Generar el borrador de informe de auditoría

En cuanto a las otras dos actividades que conforman el proceso de auditoría en el sector público (comunicación de resultados y seguimiento de disposiciones), se determinó que las metodologías y procedimientos de trabajo entre la auditoría

operativa y los otros dos tipos de auditoría en el sector público (financiera y de carácter especial) no presentan diferencias significativas.

Finalmente, indicar que para ilustrar con ejemplos prácticos los pasos a seguir en el desarrollo de proyectos de auditoría operativa, se utilizará como referencia una auditoría realizada por la Contraloría General de la República denominada: “Auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela”. El expediente que sustenta dicha auditoría operativa es de acceso público y se encuentra en el citado Órgano Contralor con el **número de expediente: 2017000390-1_Alcantarillado** (resaltado propio).

b) Pasos a seguir:

- 1) Una vez que la Unidad de Auditoría Interna haya alineado la planificación operativa con la planificación estratégica, se procederá con la realización de las auditorías programadas al inicio de cada año.

En este sentido y en lo que respecta al inicio de las auditorías operativas definidas en el Plan Operativa Anual (POA) de la Unidad de Auditoría Interna, primeramente se deberá completar el perfil que se inició el año anterior con el objetivo general y el nombre de la auditoría (se completaron estos aspectos para incorporarlos en el POA). Es decir, se debe completar las siguientes secciones del “Anexo 3 Perfil del proyecto” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna:

- Información del papel de trabajo
- Datos para la identificación del estudio

- Objetivos específicos
- Alcance del estudio.

2) En relación con lo anterior, los objetivos específicos son uno de los aspectos de la auditoría operativa que difieren de otros tipos de auditoría, por cuanto estos deben estar vinculados al objetivo general. Esto quiere decir que si la auditoría operativa en su objetivo general se enfoca en evaluar o medir la eficacia, eficiencia, economía o una combinación de las anteriores, los objetivos específicos deben redactarse con verbo infinitivo, de modo que sean consistentes con eso que se pretende evaluar o medir.

Ahora bien, en cuanto a los verbos que se pueden utilizar en la redacción de los objetivos específicos para evaluar o medir la eficacia, eficiencia o economía, se sugiere al igual que para la redacción del objetivo general, la utilización de los verbos en las columnas denominadas “análisis” y “evaluación” que se encuentran en la taxonomía de Bloom, a la cual se hizo referencia en el anterior apartado “5.6.2 Guías para alinear la planificación operativa anual con los objetivos de las auditorías operativas”.

A modo de ejemplo, se presentan los objetivos específicos que se definieron en la “Auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela”, la cual fue llevada a cabo en la Contraloría General, institución especializada en este tipo de auditorías.

Tabla 13

Objetivo general y objetivos específicos definidos en la auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.

Objetivo General	Aspecto a evaluar o medir	Objetivos específicos
Evaluar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los sistemas de alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.	Eficiencia	Verificar que la infraestructura permita la operación, mantenimiento y sostenibilidad del servicio de alcantarillado sanitario.
	Eficacia	Determinar que el tratamiento y vertido de aguas residuales cubre a todos los usuarios del acueducto municipal.
		Comprobar que el agua residual vertida por la Municipalidad de Alajuela en los cuerpos receptores se ajusta a los parámetros de calidad establecidos en la normativa.

Fuente: Contraloría General de la República, expediente 2017000390-1_Alcantarillado.

Según como se aprecia en la figura 22, en el objetivo general de esa auditoría operativa se evaluó o midió la eficiencia y eficacia del servicio de alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela. Por consiguiente, se definieron objetivos específicos asociados a cada uno de eso dos aspectos (eficiencia y eficacia).

En este sentido, la evaluación o medición de la eficiencia se centró en la infraestructura del servicio de alcantarillado sanitario y su relación con tres elementos claves: la operación, el mantenimiento y la sostenibilidad del servicio. Es decir, se busca eficiencia en la medida que los resultados del servicio (tratamiento del agua residual) utilice de la mejor manera posible los recursos económicos y los insumos.

Por otro lado, con los objetivos específicos se busca evaluar eficacia al determinar la cobertura del servicio por un lado, y comprobar la calidad del agua vertida por otro.

En otras palabras, se pretende evaluar la medida en que se lograron esos dos objetivos.

3) Otro elemento que se debe definir en la realización de auditorías operativas es el enfoque que se utilizará:

- Al respecto, la Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000, en su numeral 40 establece que el auditor debe elegir un enfoque de auditoría orientado a los resultados, al problema o al sistema, o una combinación de ellos.
- Tal norma en el numeral 41 señala que el enfoque de auditoría determina la naturaleza de la examinación a realizarse, y es un vínculo importante entre el (los) objetivo(s) de auditoría, los criterios de auditoría y el trabajo realizado para recopilar la evidencia.
- En este sentido, la citada norma en los numerales del 42 indica que un enfoque orientado al sistema examina el funcionamiento apropiado de los sistemas de gestión. Frecuentemente, los principios elementales de la buena gestión pueden ayudar a examinar las condiciones para la eficiencia o eficacia, aun cuando falte un claro consenso sobre el problema, o cuando los resultados o productos no estén claramente determinados.

- Por su parte, el numeral 43 de la norma en referencia, establece que un enfoque orientado a resultados evalúa si se ha logrado el resultado o producto deseados tal como se previó, o si los programas y servicios operan como se tenía previsto. Este enfoque es aplicado con mayor facilidad cuando existe una declaración clara de los resultados o productos deseados (ej. en la legislación / regulación o en una estrategia determinada por las partes responsables).
 - Finalmente, el numeral 44 de la norma de reiterada cita, señala que un enfoque orientado al problema examina, verifica y analiza las causas de problemas particulares o desviaciones de los criterios de auditoría. Puede emplearse cuando existe un claro consenso sobre un problema, aun cuando no exista una declaración clara sobre los resultados o productos deseados.
- 4) Una vez que se ha completado el perfil de la auditoría y se ha definido el enfoque o enfoque de la auditoría, se deberá proceder con la elaboración del “Programa de planificación”, de conformidad con lo establecido en el “Anexo 10 Programa de trabajo de planificación” del Manual de procedimientos y políticas de la auditoría interna.
- En relación con dicho programa de planificación, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, dispone en su norma 203 “Planificación”, entre otras cosas, que los procedimientos de auditoría en la actividad de planificación deben elaborarse para lo siguiente:

- Obtener un conocimiento de la entidad, vinculado con el objetivo y alcance de la auditoría
- La comprensión del sistema de control interno relacionado con el asunto objeto de auditoría
- La identificación de los criterios de auditoría que serán aplicados.

En este sentido, la elaboración de procedimientos de un programa de trabajo de planificación para una auditoría operativa, sigue una estructura muy similar a la elaboración de procedimientos para otro tipo de auditorías (de carácter especial o financiera), es decir, el procedimiento estará conformado por un verbo y complementos que respondan a preguntas como:

- ¿Qué evidencia se va a recopilar?
- ¿Cómo? (referencia a la técnica de auditoría)
- ¿Para qué? (propósito)
- ¿Dónde y quién? (fuente de la información).

No obstante lo anterior, en virtud de que las auditorías operativas se enfocan en evaluar o medir la eficacia, eficiencia o economía, se debe tomar en consideración que el contenido de los procedimientos deberá considerar como mínimo, técnicas y elementos como los siguientes:

- Análisis del marco normativo de la entidad, servicio, programa u proyecto, unidad, proceso o actividad. Para lo anterior, es clave consultar fuentes como: el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ) y otros sistemas con información jurídica a nivel interno

de la institución y externos como el de la Contraloría General de la República.

- Recopilación y análisis de la bibliografía nacional e internacional referente al tema de auditoría. Para ello, organizaciones a nivel nacional e internacional pueden servir de fuentes de información según el tema que se estudie. Por ejemplo, una auditoría operativa sobre la recolección de residuos se relaciona estrechamente con temas de salud y ambiente, por lo cual, resulta necesario consultar bibliografía de fuentes como el Ministerio de Salud, la Organización Panamericana de la Salud, la Organización Mundial de la Salud, el Ministerio de Ambiente y Energía, entre otras por ejemplo. Por otro lado, el tema de los residuos también tiene importantes implicaciones económicas, razón por la cual es indispensable consultar fuentes como Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas, entre otras.
- Consulta de sistemas automatizados con información administrativa, técnica, económica y social. Dichos sistemas se encuentran disponibles en páginas “web” de instituciones como la Contraloría General de la República (SIAC, SIPP y otros), Instituto Nacional de Estadística y Censos (Sistema de Consultas), Registro Nacional (SNIT), entre otros.
- Ejecución de entrevistas
- Realización de inspecciones cuando se requiera

- Mapeo de procesos o elaboración de diagramas
- Identificación y conceptualización de conceptos y términos claves que serán utilizados como criterios de auditoría, de modo que se garantice precisión sobre el asunto auditado.
- Uso cuando corresponda, de grupos focales como técnica cualitativa que permita aproximarse a las causas, efectos y soluciones de los asuntos auditados.

A continuación, un ejemplo de un procedimiento de auditoría para la actividad de planificación.

Procedimiento incluido en el programa de trabajo de planificación de la “Auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela”:

El siguiente es un ejemplo de un procedimiento establecido en la citada auditoría operativa, con el propósito de realizar las averiguaciones acerca de la bibliografía nacional e internacional referente al servicio de alcantarillado sanitario.

Procedimiento N.° 3: Indague acerca de documentos emitidos a nivel nacional e internacional, relacionados con el servicio de alcantarillado sanitario, tales como:

1. Estudios nacionales e internacionales sobre la materia
2. Informes emitidos por la Contraloría General
3. Manuales, guías e indicadores
4. Artículos periodísticos

Para lo anterior, consulte fuentes como las siguientes: el Estado de la Nación, Entidades de Fiscalización Superior, Universidades, Organización Mundial de la Salud, Organización de las Naciones Unidas (ONU), Acueductos y Alcantarillados (AYA), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre otros.

Asimismo, solicite la colaboración del proyecto institucional denominado “Centro de Conocimiento de la Contraloría General de la República”, a fin de que mediante la técnica de minería de datos, realice una búsqueda exhaustiva de información relacionada con la temática de alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas residuales.

Obtenga dichos documentos y elabore resúmenes y/o diagramas que sintetizen la información y permitan identificar posibles parámetros o criterios de referencia para la auditoría.

Figura 26

Ejemplo de un procedimiento de auditoría operativa referente a la bibliografía nacional e internacional asociada con el tema en estudio.

Fuente: Contraloría General de la República, expediente 2017000390-1_Alcantarillado.

- 5) Con estos insumos de información y conocimiento generados del programa de trabajo de planificación y en apego a lo establecido en la norma 203 “Planificación” de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, se realizará una **evaluación del riesgo**, que conduzca a **seleccionar las áreas a auditar** en la actividad de examen y permitirá la elaboración del **Plan General de Auditoría**.

En este sentido, la evaluación de riesgo y la selección de áreas a auditar que realice la Unidad de Auditoría Interna, debe quedar sustentada en la

herramienta denominada: “Anexo 12 Matriz de evaluación del riesgo” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna.

De igual manera, en la elaboración del Plan General de Auditoría se tiene que utilizar la herramienta denominada: “Anexo 13 Plan general de auditoría” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna.

En relación con el citado Manual, es necesario indicar que la herramienta denominada: “Anexo 13 Plan general de auditoría” incluye las siguientes dos secciones: 1. Información general del estudio y 2. Áreas críticas.

A su vez, la sección 2. Áreas críticas está conformada por cuatro elementos: 2.1. Título del área crítica, detalle del área, objetivos específicos y criterios de auditoría.

Pues bien, en esta sección se recomiendan dos cosas. La primera, incluir siempre como parte de los criterios de las auditorías operativas, indicadores, buenas prácticas y otros estándares que permitan y faciliten la evaluación y medición de la eficacia, eficiencia y economía.

La segunda, incorporar hipótesis o preguntas de auditoría que se vinculen con objetivos específicos y criterios de auditoría definidos en esta sección. Esto ayudará a enfocar o dirigir mejor la auditoría en la siguiente actividad de examen.

El siguiente es un ejemplo que ilustra lo comentado anteriormente.

“Auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela”. Ejemplo del objetivo específico, la hipótesis, los criterios de auditoría y los indicadores definidos para evaluar un área de examen del Plan General de Auditoría:

Tabla 14

Ejemplo de cuatro elementos contenidos en el Plan General de Auditoría.

Área seleccionada para examen
Cobertura del tratamiento de las aguas residuales.
Objetivo específico
Verificar que todas las conexiones a las redes de alcantarillado sanitario municipal cuenten con tratamiento de las aguas residuales.
Hipótesis
Todas las conexiones a las redes de alcantarillado sanitario municipal cuentan con tratamiento de las aguas residuales.
Criterios de Auditoría
a) Ley Orgánica del Ambiente, N.º 7554, Artículo 65 (obligación de tratar las aguas residuales previo a su vertido). b) Ley General de Salud, N.º 5395, Artículo 285 (eliminación adecuada y sanitaria de las aguas residuales). c) Ley de Conservación de la Vida Silvestre, N.º 7317, Artículo 128 (prohíbe arrojar aguas residuales o cualquier sustancia contaminante a los cuerpos de agua).
Indicadores
<p>Indicador 1: Cobertura del servicio. Descripción: Expresa el porcentaje de conexiones que reciben conjuntamente los procesos de recolección de sus aguas residuales y su respectivo tratamiento. Fórmula: (Conexiones que reciben tratamiento de aguas residuales / Total de conexiones en el área de responsabilidad de la Municipalidad) * 100 Parámetro: 100% Fuente: Ley Orgánica del Ambiente, entre otras.</p> <hr/> <p>Indicador 2: Incidencia del tratamiento de aguas residuales. Descripción: Se refiere a la proporción de agua residual que realmente es tratada y luego vertida a los cuerpos receptores (ríos o quebradas). Fórmula: (Volumen vertido de agua tratada a cuerpo receptor / Volumen vertido total a cuerpo receptor) * 100 Parámetro: 100% Fuente: Ley Orgánica del Ambiente, entre otras.</p>

Fuente: Contraloría General de la República, expediente 2017000390-1_Alcantarillado.

En relación con la tabla anterior, indicar que los cuatro elementos deben seguir un hilo conductor o consistencia lógica para lograr el objetivo de evaluar o medir la eficacia, eficiencia o economía. Además, es recomendable que para el caso de los indicadores, se elabore una ficha técnica como la detallada en la tabla 10 o con mayores elementos, a efectos de describir con precisión cada indicador. Asimismo, se sugiere siempre que sea posible, incluir un parámetro o estándar que sirva para comparar el resultado del indicador y determinar las desviaciones. Un parámetro puede ser el 100% de cumplimiento de algo, o un límite que no se debe sobrepasar, por ejemplo: el desperdicio de agua no debe superar el 30%.

- 6) Una vez que se ha elaborado el Plan General de Auditoría, el siguiente paso consiste en la construcción del programa de la actividad de examen de la auditoría operativa. Para la elaboración de este programa, se debe utilizar la herramienta denominada: “Anexo 18 Programa de trabajo” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna.

Al igual que en el programa de trabajo de planificación, el programa de trabajo de la actividad examen puede tener algunas particularidades cuando se refiere concretamente a auditorías operativas. Por tanto, es fundamental que los procedimientos como se mencionó anteriormente, estén conformados por un verbo y complementos que respondan a preguntas como, tal como se estableció previamente:

- ¿Qué evidencia se va a recopilar?
- ¿Cómo? (referencia a la técnica de auditoría)
- ¿Para qué? (propósito)

- ¿Dónde y quién? (fuente de la información).

Ejemplo de un procedimiento incluido en el programa de trabajo de examen de la “Auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela”:

El siguiente es un ejemplo de un procedimiento establecido en la citada auditoría operativa, con el propósito de determinar, entre otras cosas, la cobertura del servicio.

Procedimiento N.º 1: Elabore una solicitud de información dirigida al Coordinador de la actividad de Alcantarillado Sanitario, en la que se consulte respecto de lo siguiente:

- a) Detalle de las plantas de tratamiento de aguas residuales a cargo de la municipalidad que se encuentran en operación y fuera de operación
- b) Fecha de recibo de las plantas de tratamiento de aguas residuales en operación
- c) Cantidad de conexiones a la red de alcantarillado sanitario por distrito y por planta de tratamiento de aguas residuales
- d) Plantas de tratamiento fuera de operación: razones por las que se suspendió el servicio, fecha en que dejaron de operar y fecha programada en que se rehabilitará el servicio
- e) Detalle de los pagos realizados por concepto de Canon ambiental por vertidos para el período comprendido entre el 2012 y 2016
- f) Últimas mediciones realizadas en las plantas de tratamiento de aguas residuales fuera de operación (caudal y calidad del vertido)
- g) Volumen de agua tratada por planta al año y volumen de agua vertida por planta al año.

Los resultados de este procedimiento, tienen como finalidad identificar el nivel de cobertura del tratamiento de las aguas residuales recolectadas por los sistemas de alcantarillado sanitario municipal y, las circunstancias que han incidido en la consecución de ese nivel de cobertura.

Figura 27

Ejemplo de un procedimiento de auditoría operativa para la actividad de examen y referente a determinar la cobertura del servicio.

Fuente: Contraloría General de la República, expediente 2017000390-1_Alcantarillado.

- 7) El paso siguiente una vez que se han completado los procedimientos del programa de trabajo de la actividad de examen, consiste en redactar los hallazgos de auditoría. Para ello, la Unidad de Auditoría Interna cuenta con la herramienta denominada: “Anexo 19 Hoja de resumen de hallazgos” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna. Dicho Manual indica que en esa herramienta se plasma un resumen de los hallazgos con los diferentes elementos de condición, criterio, causa, efecto y recomendaciones, por área crítica con los respectivos criterios de valoración.

Ejemplo de un hallazgo contenido en el informe de auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela, N.º DFOE-DL-IF-00005-2017:

El siguiente es un ejemplo de un hallazgo sobre la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.

Tabla 15

Hallazgo de auditoría relacionado con la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.

Nombre del hallazgo
Persiste el reto de aumentar la cobertura del tratamiento de aguas residuales en la jurisdicción a cargo de la Municipalidad de Alajuela.
Condiciones
En el cantón de Alajuela, alrededor de 7.060 de 10.715 viviendas, comercios e industrias que utilizan el servicio de alcantarillado sanitario municipal no cuentan con tratamiento sanitario de sus aguas residuales, es decir, de aquellas aguas generadas por las actividades domésticas como el uso de inodoros, las duchas y los lavatorios. En otras palabras, las aguas residuales generadas en un 66% de los inmuebles atendidos con tal servicio, se vierten contaminadas en los ríos y quebradas alajuelenses.
En los sectores denominados Tropicana, Cafetal, Montenegro, Empleados Llobet y Urbanización Ciruelas, existen cerca de 900 viviendas y comercios que no cuentan con el servicio de alcantarillado sanitario municipal.
Criterios
Artículo 50 de la Constitución Política (derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado).

Artículo 65 de la Ley Orgánica del Ambiente (N.º 7554), en lo atinente al deber de que las aguas residuales reciban tratamiento antes de ser vertidas a los ríos, quebradas y demás cuerpos de agua.

Leyes como la Ley General de Salud (N.º 5395) y la Ley de Conservación de la Vida Silvestre (N.º 7317), establecen que las aguas residuales deben ser eliminadas de manera sanitaria y, prohíben que los operadores del servicio de alcantarillado sanitario o cualquier otro particular, descarguen aguas residuales o cualquier sustancia contaminante en los cuerpos de agua (ríos y quebradas, por ejemplo).

Causas

Las plantas de tratamiento de aguas residuales Villa Bonita, Gregorio José Ramírez y Maravilla, han estado fuera de operación por períodos que se extienden hasta por casi 30 años.

La recolección y tratamiento de las aguas residuales que se generan en los sectores de Tropicana, Cafetal, Montenegro, Empleados Llobet y Urbanización Ciruelas y que no cuentan con el servicio de alcantarillado sanitario, no ha sido una prioridad de inversión que se vea reflejada en los instrumentos de planificación de la unidad a cargo del servicio de alcantarillado sanitario.

Efectos

Diariamente se vierten alrededor de 4.225 m³ de aguas residuales sin tratamiento sanitario, lo cual altera la calidad de las aguas de los ríos y quebradas, expone los ambientes acuáticos a contaminantes y afecta a otros niveles de la biodiversidad.

Actividades como acuicultura, recreación, pesca y riego de cultivos, se han visto limitadas en los siguientes ríos y quebradas donde se vierten aguas contaminadas: El Barro, Arroyo, Ciruelas, Alajuela y Tigre.

El cantón de Alajuela, según resolución de la Sala Constitucional, contribuye al igual que otros 33 cantones más, en la contaminación de una de las principales cuencas hidrográficas del país: río Grande de Tárcoles.

Disposiciones o Recomendaciones

Implementar los procesos y tecnologías que permitan tratar las aguas residuales que se recolectan mediante los subsistemas de alcantarillado sanitario Villa Bonita, Maravilla y Gregorio José Ramírez.

Definir un plan de acción para eliminar el vertido de aguas residuales sin tratamiento sanitario en los cuerpos de agua, proveniente de los sectores Tropicana, Cafetal, Montenegro, Empleados Llobet y Urbanización Ciruelas.

Fuente: Informe de auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela, N.º DFOE-DL-IF-00005-2017.

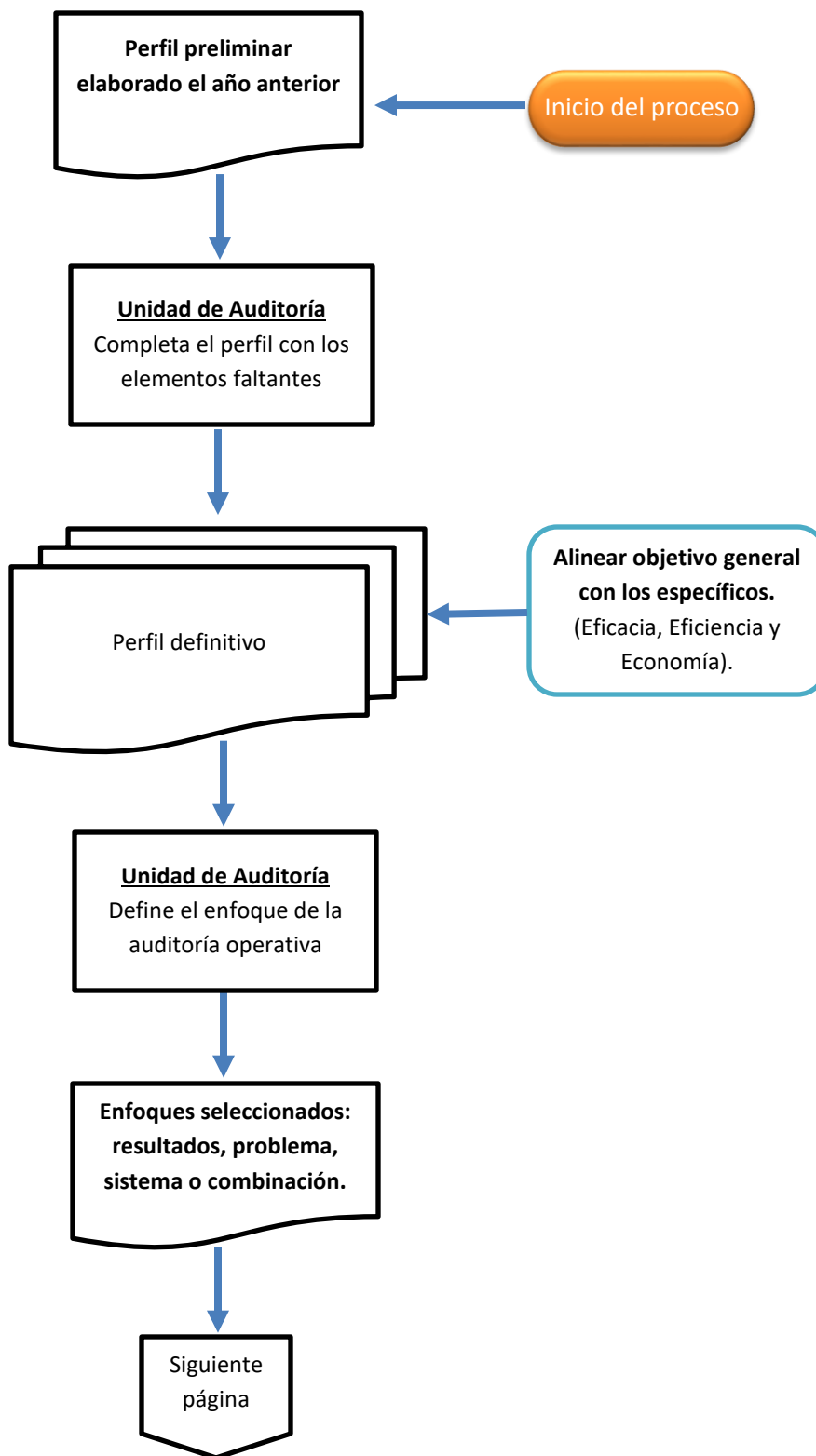
En relación con la tabla anterior, es importante señalar los siguientes tres asuntos:

- Todos los elementos desde el nombre del hallazgo hasta las disposiciones o recomendaciones, deben seguir un hilo conductor o consistencia lógica para lograr el objetivo de evaluar o medir la eficacia, eficiencia o economía.

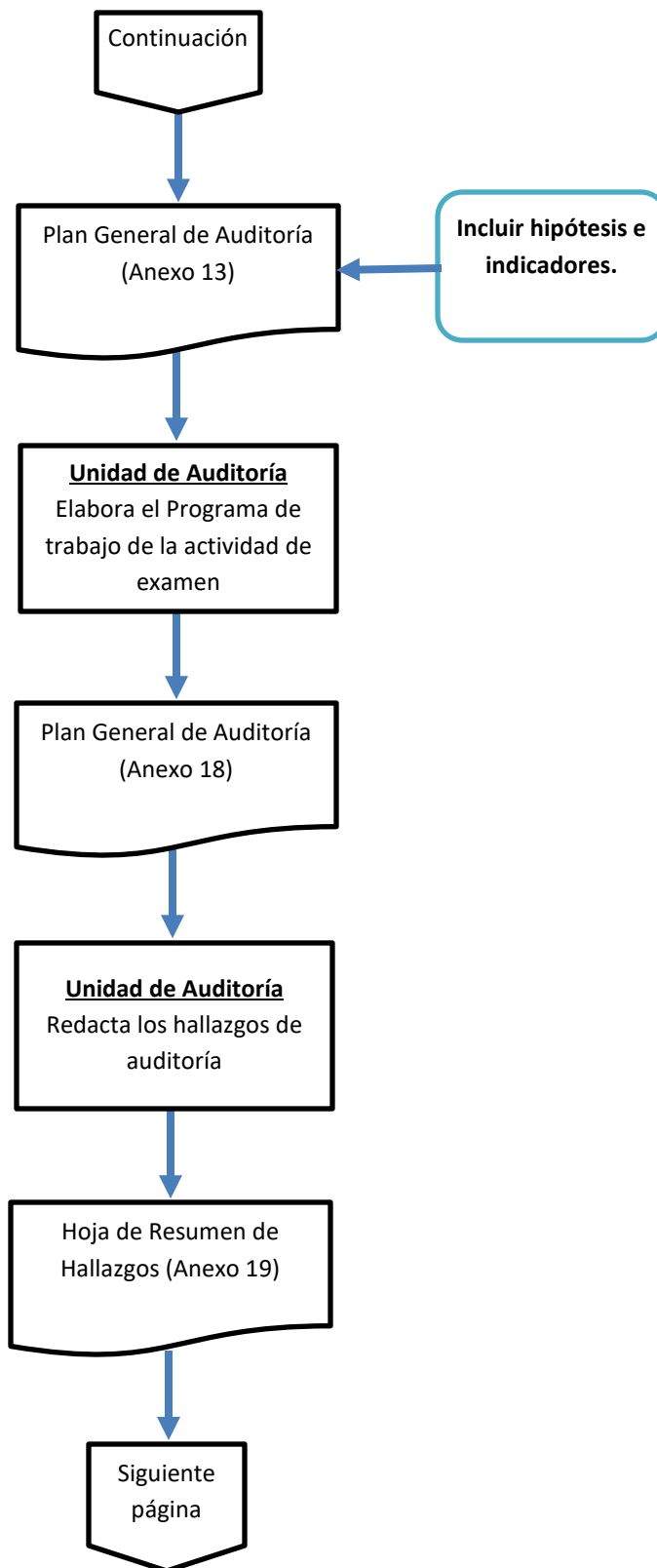
- Los indicadores definidos en el Plan General de Auditoría, deben ser empleados en el hallazgo. Por ejemplo, los indicadores 1 y 2 de la tabla 10, son utilizados respectivamente, en las condiciones y efectos del hallazgo de auditoría de la tabla 11.
- Las disposiciones o recomendaciones (la Contraloría General emite disposiciones y las auditorías internas recomendaciones) deben derivarse de las causas del hallazgo y requieren valorar diversos aspectos, tales como: definición de un plazo razonable para su implementación, viabilidad administrativa y financiera, dirigida al funcionario competente, claridad y precisión en la redacción, entre otros. Estos y otros aspectos que deben contener las disposiciones o recomendaciones, se encuentran en el “Anexo 24 Actividad 4 Comunicación de resultados” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna.
- Asimismo, en la redacción de las disposiciones o recomendaciones, es recomendable que se consideren dos elementos: el producto esperado y el beneficio esperado. El primero (producto esperado), se refiere a la evidencia que debe ser suministrada por el responsable de cumplir con la disposición o recomendación, por ejemplo: un oficio, un reglamento, un diagnóstico, entre otros. El segundo (beneficio esperado) se refiere a lo que se espera lograr con la disposición o recomendación, por ejemplo: ahorrar recursos, ampliar cobertura de servicios, simplificar un trámite, mejores controles, entre otros.

- 8) Luego de elaborar la hoja de hallazgos de auditoría, se deben redactar esos hallazgos en el borrador de informe de auditoría de conformidad con el “Anexo 22 Actividad 4 Comunicación de resultados” del Manual de procedimientos y políticas de la Auditoría Interna. Asimismo, se deberá continuar con el resto de las tareas asociadas a la actividad de comunicación de resultados de la auditoría operativa.
- 9) Por último, una vez finalizada la actividad de comunicación de resultados, se deberán iniciar las gestiones correspondientes a la actividad de seguimiento de recomendaciones.

c) Diagrama de los pasos a seguir:







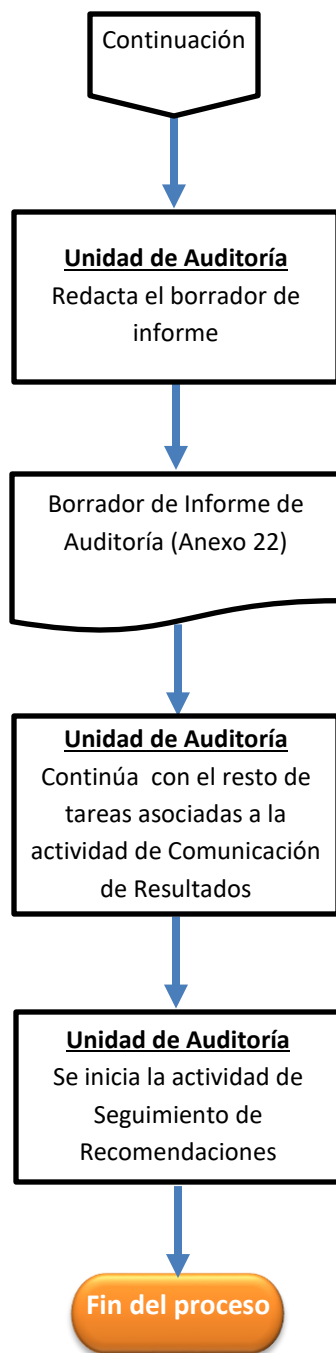


Figura 28

Diagrama sobre el desarrollo de una auditoría operativa

Fuente: elaboración propia.

6.6 BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN LA PROPUESTA

Resolución del Despacho de la Contralora General, N.º R-DC-119-2009. *Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoria en el Sector Público*, publicado en La Gaceta N.º 28 del 10 de febrero de 2010.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013-2020*. San José, Costa Rica.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2003). *Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000*.

Resolución del Despacho de la Contralora General, N.º R-CO-94-2006. *Manual de Normas Generales de Auditoria para el Sector Público*, publicado en La Gaceta N.º 184 del 25 de setiembre de 2014.

Creating Learning. Disponible en <https://www.creatinglearning.com/sabes-la-taxonomia-bloom-aplicarla-al-elearning/>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Expediente número: 2017000390-1_Alcantarillado*.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa acerca de la gestión de las municipalidades para garantizar la prestación eficaz y eficiente del servicio de recolección de residuos ordinarios.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia del servicio recibido por el usuario de los colegios nocturnos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia de la Dirección de Geología y Minas en el otorgamiento de concesiones para la explotación de recursos minerales no metálicos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia en el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia educativa y la eficiencia y eficacia interna en la educación secundaria.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia en la adhesión a buenas prácticas internacionales en la producción de estadísticas que se utilizan para el monitoreo del sistema educativo costarricense por parte del Ministerio de Educación Pública.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia de los servicios migratorios por parte de la Dirección General de Migración y Extranjería.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe acerca del servicio de abastecimiento de agua potable brindado por los acueductos municipales de la provincia de Cartago.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa sobre la eficiencia y eficacia del servicio de emergencias en los hospitales nacionales generales de la CCSS.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia de la estrategia nacional puente al desarrollo para la reducción de la pobreza 2015-2018, en relación con el cumplimiento de sus objetivos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia en la asignación de fuentes de energía para la generación eléctrica.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del proceso de evaluación ambiental estratégica efectuado por la Secretaría Técnica Nacional Ambiental.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia en las acciones que realiza el Servicio Fitosanitario del Estado para asegurar la inocuidad química de los alimentos para consumo humano.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficiencia y eficacia en el servicio de hospitalización del II nivel de atención, hospitales regionales y periféricos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia de la gestión de la dirección de servicio al contribuyente de la Dirección General de Tributación.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia del ministerio de salud, ante los cambios en el perfil de salud con enfoque en las Enfermedades No Transmisibles (ENT).*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre el proceso de formulación de la oferta de educación y formación técnica de campos educativos relevantes ofrecidos por el INA y el MEP.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia en la atención de necesidades de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Santo Domingo.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia en la atención de necesidades de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Turrialba.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del estado en la prestación del servicio de agua en comunidades vulnerables.*

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

Ramón, J. (2013). *Auditoría interna*. (3a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Meléndez Vargas, S. y Molina Fernández K. (2016). *Propuesta de un manual de funcionamiento y un reglamento para la auditoría interna de la empresa autotransportes SOLISA HNOS, S.A.* Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Ortega Bedoya R. (2017). *Auditoría de gestión operativa, en el ámbito crediticio, Reglamentario, cumplimiento de metas y satisfacción del cliente, en la sucursal de Puntarenas, de una cooperativa de ahorro y crédito.* Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2012). *Informe acerca de la actividad de la auditoría interna en el sector municipal, N.º DFOE-DL-IF-12-2012*, San José, Costa Rica.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6 ed. México: McGraw-Hill.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (4a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación*. (5a. ed.) Ecoe Ediciones. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Chinchilla Jiménez, A.; Guerra Vargas, G.; Corrales Padilla, L; y Jara Ocampo, A.; (2018). *Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. 1-18 ed. Universidad Hispanoamericana, San José Costa Rica.

Municipalidad de San Rafael de Heredia. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Local “Iniciativa de concertación y participación ciudadana para el desarrollo humano sostenible” 2011-2025*. San José, Costa Rica.

Municipalidad de San Rafael de Heredia. (2016). *Plan Estratégico Municipal. Plan de Mediano Plazo 2016-2021*. San José, Costa Rica.

Valerio Hernández, V (2016). *Plan de Gobierno para el cantón de San Rafael de Heredia 2016-2020*. San José, Costa Rica.

Municipalidad de San Rafael de Heredia. (2017). *Acta 114-2017 de la sesión Extraordinaria celebrada por el Concejo Municipal de San Rafael de Heredia el 20 de setiembre de 2017*. San José, Costa Rica.

Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Indicadores cantonales*. San José, Costa Rica.

Constitución Política de la República de Costa Rica. 8a Edición Editorial Porvenir, 2000. San José, Costa Rica (1949).

Página web de la Municipalidad de San Rafael. Disponible en <http://www.munisrh.go.cr/mision-vision.html>

Ley N.° 8292. *Ley General de Control Interno*, publicada en La Gaceta N.° 169 del 4 de setiembre de 2002, y sus reformas. San José, Costa Rica.

Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael de Heredia. San José, Costa Rica (2016).

Ley N.° 7794. *Código Municipal*, publicado en La Gaceta N.° 94 del 18 de mayo de 1998.

Página Web de la Municipalidad de San Rafael. Disponible en <http://www.munisrh.go.cr/quienes-somos/organigrama.html>

Resolución del Despacho de la Contralora General, N.° R-DC-119-2009. *Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoría en el Sector Público*, publicado en La Gaceta N.° 28 del 10 de febrero de 2010.

Resolución del Despacho de la Contralora General, N.° R-CO-94-2006. *Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público*, publicado en La Gaceta N.° 184 del 25 de setiembre de 2014.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés). *Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores*. Disponible en <http://www.issai.org/>

Auditoría Superior de la Federación de México. (2012). *Revista Técnica sobre rendición de cuentas y fiscalización superior*.

Diccionario en línea de la Real Academia Española. Disponible en <http://www.rae.es/>

(2018) *educarchile*. Chile. Disponible en <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=217556>

American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association*. (6 th. Ed.) Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de: <http://www.apa.org/about/index.aspx>

González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G.; y Jara Ocampo, A.; (2018). *Manual: Normas A.P.A., citas y referencias bibliográficas*. 1-18 ed. Universidad Hispanoamericana, San José Costa Rica.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013-2020*. San José, Costa Rica.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2003). *Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000*.

CreatingLearning. Disponible en <https://www.creatinglearning.com/sabes-la-taxonomia-bloom-aplicarla-al-elearning/>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Expediente número: 2017000390-1_Alcantarillado*.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa acerca de la gestión de las municipalidades para garantizar la prestación eficaz y eficiente del servicio de recolección de residuos ordinarios.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia del servicio recibido por el usuario de los colegios nocturnos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia de la Dirección de Geología y Minas en el otorgamiento de concesiones para la explotación de recursos minerales no metálicos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia en el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia educativa y la eficiencia y eficacia interna en la educación secundaria.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa sobre la eficacia en la adhesión a buenas prácticas internacionales en la producción de estadísticas que se utilizan para el monitoreo del sistema educativo costarricense por parte del Ministerio de Educación Pública.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia de los servicios migratorios por parte de la Dirección General de Migración y Extranjería.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe acerca del servicio de abastecimiento de agua potable brindado por los acueductos municipales de la provincia de Cartago.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de auditoría operativa sobre la eficiencia y eficacia del servicio de emergencias en los hospitales nacionales generales de la CCSS.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia de la estrategia nacional puente al desarrollo para la reducción de la pobreza 2015-2018, en relación con el cumplimiento de sus objetivos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2016). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia en la asignación de fuentes de energía para la generación eléctrica.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del proceso de evaluación ambiental estratégica efectuado por la Secretaría Técnica Nacional Ambiental.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia en las acciones que realiza el Servicio Fitosanitario del Estado para asegurar la inocuidad química de los alimentos para consumo humano.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficiencia y eficacia en el servicio de hospitalización del II nivel de atención, hospitales regionales y periféricos.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia de la gestión de la dirección de servicio al contribuyente de la Dirección General de Tributación.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia del ministerio de salud, ante los cambios en el perfil de salud con enfoque en las Enfermedades No Transmisibles (ENT).*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa sobre el proceso de formulación de la oferta de educación y formación técnica de campos educativos relevantes ofrecidos por el INA y el MEP.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2017). *Informe de auditoría operativa acerca de la gestión del alcantarillado sanitario de la Municipalidad de Alajuela.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia en la atención de necesidades de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Santo Domingo.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia en la atención de necesidades de saneamiento de aguas residuales por parte de la Municipalidad de Turrialba.*

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del estado en la prestación del servicio de agua en comunidades vulnerables.*

GLOSARIO

Municipalidad: es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

Auditoría: la auditoría es un proceso sistemático, independiente y profesional para obtener y evaluar objetivamente evidencia en relación con hechos y eventos de diversa naturaleza, comprobar su grado de correspondencia con un marco de referencia de criterios aplicables y comunicar los asuntos determinados, así como las conclusiones y disposiciones o recomendaciones a la respectiva Administración, con el fin de mejorar la gestión y la toma de decisiones y fortalecer el marco de responsabilidades.

Auditoría Interna: Es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades.

Auditoría Operativa: es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de evaluar en forma independiente el desempeño de una entidad, programa o actividad, a efecto de mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos públicos, para coadyuvar en la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar acciones correctivas.

Metodología: conjunto de métodos que se sigue en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Eficacia: es la medida en que se logran los objetivos, y la relación entre los resultados pretendidos y los resultados reales de una actividad.

Eficiencia: es la relación entre el producto, expresado en bienes, servicios u otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos, la cual se compara con una relación estándar debidamente predeterminada.

Economía: son los términos y condiciones bajo las cuales se contratan o adquieren los recursos de todo tipo (humanos, financieros y materiales). Para que una operación sea económica deben contratarse o adquirirse los recursos requeridos en la cantidad y calidad apropiadas al menor costo posible y deben evitarse los desperdicios.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Instrumento de recolección de datos:
Cuestionario

ESTUDIANTE: ALEXANDER SEGURA SEGURA

CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PROCESO EMPLEADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA
INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL EN EL
DESARROLLO DE AUDITORÍAS OPERATIVAS

Propósito del cuestionario:

Recaudar datos provenientes de la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael mediante preguntas abiertas y cerradas, a efectos de evaluar los procesos y productos relacionados con el desarrollo de auditorías operativas.

Además, la información que se recabe servirá como insumos para una propuesta metodológica que permitirá direccionar e instruir a los funcionarios de esa Unidad que deben ejecutar auditorías operativas como parte de sus funciones.

Motivación para el sujeto encuestado:

Las respuestas que se brinden serán de gran valor para contribuir al mejoramiento de las funciones que esa Unidad de Auditoría tiene a cargo respecto de la ejecución de auditorías operativas, por consiguiente, cordialmente se solicita su cooperación para responder de manera objetiva lo señalado en este instrumento.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR EL CUESTIONARIO:

Lea las siguientes preguntas atentamente, y responda con sinceridad y claridad.

Seleccione solo lo que se le solicita.

Si tiene alguna duda o pregunta, con mucho gusto será atendida.

Responder preferiblemente con bolígrafo negro o azul.

Cabe mencionar que no hay respuestas malas ni buenas y es completamente confidencial, ya que no debe agregar su nombre y la información solo será manipulada por los investigadores que están llevando a cabo este proceso.

Deberá responder las siguientes 5 preguntas de acuerdo a su información personal, marque con una X dentro del cuadro para indicar su respuesta, o bien, complete la información que se le solicita.

1) Puesto que desempeña: _____

2) Formación profesional: _____

3) Formación académica complementaria u otras habilidades:

4) Tiempo de laborar para el actual puesto: _____

5) Puesto que desempeña su superior jerárquico: _____

6) Indicar por favor lo siguiente:

Cantidad de colaboradores en la Unidad de Auditoría _____

Formación académica de los colaboradores _____

7) Indicar cuánto fue el monto de recursos asignados a la Unidad de Auditoría Interna para los siguientes años:

2016: _____

2017: _____

2018: _____

8) ¿De qué manera se manejan los papeles de trabajo relacionados con las auditorías ejecutadas?

Físicamente ()

Digitalmente ()

Ambas ()

9) ¿Se han elaborado auditorías operativas en los últimos tres años

2015: Sí _____ No _____

2016: Sí _____ No _____

2017: Sí _____ No _____

10) Detalle la cantidad de auditorías según el respectivo año:

2015: _____

2016: _____

2017: _____

11) En caso de que su respuesta de la pregunta N.º 6 sea No, indicar las razones:

12) ¿Cuenta con un manual de procedimientos para la Unidad de Auditoría Interna?

Sí _____ No _____

13) ¿El manual de procedimientos tiene una sección que incorpore la metodología necesaria para el desarrollo de auditorías operativas?

Sí _____ No _____

14) En caso de que su respuesta de la pregunta N.º 9 sea No, indicar las razones:

-
-
- 15) ¿Cuáles son los criterios utilizados para definir en el plan de trabajo anual el tipo de auditoría que se llevarán a cabo (de carácter especial, operativa o financiera)?

Criterio_1: _____

Criterio_2: _____

Criterio_3: _____

Criterio_4: _____

Criterio_5: _____

- 16) En caso de que no se realicen auditorías operativas ¿qué requiere esa Unidad para poder efectuar ese tipo de auditorías?

- 17) ¿Cuál considera que es el aporte de la Unidad de Auditoría en cuanto a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la Municipalidad de San Rafael de Heredia?

Eficacia:	Eficiencia:	Economía:
Alto _____	Alto _____	Alto _____
Medio _____	Medio _____	Medio _____
Bajo _____	Bajo _____	Bajo _____

- 18) En cuáles temas, programas o servicios considera que la Unidad de Auditoría Interna podría tener mayor impacto en la gestión institucional si se llevaran a cabo auditorías operativas:

19) ¿Ha recibido formación relacionada con el ejercicio profesional de la auditoría operativa?

Sí _____ No _____

20) En caso de responder afirmativamente la respuesta anterior, favor indicar el nombre de los cursos, charlas y demás actividades de formación que haya recibido sobre auditoría operativa:

21) ¿Existe algún proyecto por parte de su Unidad de Auditoría Interna o agrupación a la que pertenezca esa auditoría, orientado a fortalecer el desarrollo de las auditorías operativas? Sí _____ No _____

22) Por favor, indique el nombre de esos proyectos que pretenden fortalecer el desarrollo de la auditoría operativa en su Unidad:

23) Por favor, indique en este espacio cualquier otra información adicional que desee agregar en lo referente a las auditorías operativas:

Muchas gracias por su colaboración.

LISTA DE COTEJO

Instrumento de recolección de datos:

Lista de Cotejo

ESTUDIANTE: ALEXANDER SEGURA SEGURA

CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PROCESO EMPLEADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA
INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL EN EL
DESARROLLO DE AUDITORÍAS OPERATIVAS

Propósito de la lista de cotejo:

Recopilar información proveniente de los principales instrumentos, procesos y productos utilizados por Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Rafael para el desarrollo de auditorías operativas.

Detalle	Sí	No	Observaciones
<u>Manual de Procedimientos:</u>			
1. ¿Existen instrucciones metodológicas para el desarrollo de auditorías operativas?			
2. ¿Los procedimientos para el desarrollo de auditorías operativas tienen referencia a herramientas de trabajo que orienten la labor?			
3. ¿Los procedimientos para el desarrollo de auditorías operativas cuentan con algún diagrama que ilustre y resuma el flujo de las actividades?			
<u>Plan de Trabajo:</u>			

4. En el plan de trabajo anual ¿se identifican nombres de auditorías que se declaren como operativas?			
5. ¿Se identificó la planificación de auditorías con características similares a las auditorías operativas? (se mencionan atributos como eficacia, eficiencia o economía).			
<u>Informes de Auditoría:</u>			
6. ¿Se observa en el título del informe alguna referencia a que la auditoría fue de carácter operativa?			
7. ¿Se observa en el objetivo del informe alguna referencia a que la auditoría fue de carácter operativa?			
8. ¿Se observa en las conclusiones del informe alguna referencia a que la auditoría fue de carácter operativa?			

9. ¿Existe un procedimiento por escrito que establezca requisitos mínimos que se deben verificar en el seguimiento de recomendaciones originadas por informes de auditoría operativa?			
10. De previo a redactar las recomendaciones de los informes de auditoría ¿Se identifican los beneficios esperados y productos (evidencias) que darán por cumplidas las recomendaciones del informe?			