

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**Dirección Académica**

**SEDE UNIVERSITARIA**

**San Carlos**

**Licenciatura en Contaduría Pública**

**Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en  
Contaduría Pública**

**“Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de  
servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcerro, durante el primer  
semestre del año 2021”**

**Sustentantes**

Alfaro Mairena, Ana Patricia  
Paniagua Solís, Stephany

**Profesor Tutor**

Jiménez Chaves, Betzaida

**Lectores**

Kooper Cordero, Bernor  
Acuña Blanco, Alex Enrique

Ciudad Quesada, Noviembre 2022





## **Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública**

### **Acta de Aprobación**

**Universidad Técnica Nacional**

**Sede San Carlos**

**Acta # 09-2022**

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los nueve días del mes de noviembre de 2022, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo, Director de Carrera, Betzaida Jiménez Chaves, Tutora, Bernor Kooper Cordero, Lector Interno, Alex Enrique Acuña Blanco, Lector Externo y Esteban Jiménez Sánchez, Especialista Invitado**, en su condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Alfaro Mairena Ana Patricia cédula de identidad 207140111 y Paniagua Solís Stephany María cédula de identidad 207210541.**

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación “**Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcerro, durante el primer semestre del año 2021.**”

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa institucional, las personas estudiantes obtienen una calificación de **97.60** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública.**



## **Carrera Contabilidad y Finanzas Licenciatura Contaduría Pública**

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT  
MANRIQUE ROJAS  
CONEJO (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JUELBERHT MANRIQUE  
ROJAS CONEJO (FIRMA)  
Fecha: 2022.11.09  
19:36:28 -06'00'

---

Nota: Según transitorio del artículo 27 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, los demás miembros del tribunal y las personas estudiantes manifiestan mediante correo electrónico constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta.

## Declaración Jurada

Nosotras, Ana Patricia Alfaro Mairena, cédula de identidad 2-0714-0111, vecina de Santa Rosa, La Palmera, San Carlos; y Stephany María Paniagua Solís cédula de identidad 2-0721-0541, vecina de Tapesco, Zarcero y estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, declaramos bajo fe de juramento y conscientes de la responsabilidad penal de este acto, que somos las autoras intelectuales del Trabajo Final de Graduación Titulado: “Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021”.

Por lo tanto, se libera a la Universidad Técnica Nacional (UTN) de cualquier responsabilidad en caso de que nuestra declaración sea falsa.

Brindada en Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica, el día 10 de noviembre del año 2022.

---

Ana Patricia Alfaro Mairena

Cédula: 207140111

---

Stephany María Paniagua Solís

Cédula: 207210541

## Dedicatoria

A Dios, por brindarme vida, salud, capacidad y oportunidad para estudiar.

A mis padres Guillermo y Felicia, por el apoyo en cada paso y etapa de la vida, por estar siempre dispuestos a tender su mano para ayudarme a subir otro escalón.

A mi esposo Andrés, por su comprensión y apoyo incondicional durante muchos años de formación profesional.

A mis hijos, Mariangel, Isaac y Natalia, por ser el impulso diario para seguir adelante y mejorar cada día.

Ana Patricia Alfaro M.

## Dedicatoria

A Dios por permitirme cumplir con una de mis metas, por darme la fuerza y sabiduría para concluir mi formación profesional.

A mi hijo, quien me inspiro a seguir adelante, cuando me sentía cansada y porque me dio un motivo por el cual seguir, ser un ejemplo para él.

A mi madre, quien ha sido mi apoya en todo momento durante estos años de sacrificio y entrega, quien siempre me impulsaba a seguir y no darme por vencida, a ella a quien le debo todo lo que soy.

Stephany Paniagua S.

## **Agradecimiento**

A los profesores de la Universidad, por su calidad en la enseñanza.

A la Municipalidad de Zarco, por la oportunidad de realizar el proyecto.

A los profesores Tutores, a las personas Lectoras, por ser nuestra guía en la elaboración del Trabajo Final de Graduación.

Ana Patricia Alfaro M.

## **Agradecimiento**

Agradezco a toda mi familia, el apoyo durante todos estos años de estudio, a mí madre por estar ahí para mi hijo, mientras terminaba la carrera.

A todos mis profesores, de los cuales me llevo un gran aprendizaje, en especial a José Fabio Vargas Rojas, que me ha brindado su ayuda en todo momento, además de impulsarme a seguir con el proyecto de graduación.

Stephany Paniagua S.

## Resumen Ejecutivo

El control interno es un mecanismo esencial para mantener el orden y minimizar el riesgo de que se presenten errores y fraudes. Este tema toma una importancia mayor, cuando se trata de una institución que maneja fondos públicos, como es el caso de las municipalidades. Para estas entidades, se ha establecido por la Contraloría General de la República el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (en adelante SEVRI), sistema de evaluación del control interno que están obligadas a cumplir.

El objetivo principal de la investigación fue evaluar el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, mediante el SEVRI, identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarceró, durante el primer semestre del año 2021.

Para alcanzar el objetivo, se realizó una auditoría de control interno en las áreas de plataforma de servicios y tesorería de la Municipalidad de Zarceró, en la cual se emplearon diferentes técnicas, como cuestionarios, observación y revisión documental, con el fin de evaluar los mecanismos utilizados por esta organización para ejercer ese control en las actividades que llevan a cabo estas dos áreas.

De acuerdo con el análisis realizado, se concluye que existen deficiencias en los controles ejercidos y poca implementación del sistema SEVRI en la entidad. Como aporte para el mejoramiento de esta situación, se les brindó recomendaciones y una propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Tesorería Municipal.

**Palabras clave:** Municipalidad de Zarcero, control interno, tesorería, plataforma de servicios, SEVRI, Ley 8292.

## Epígrafe

*Dime y lo olvido,  
enséñame y lo recuerdo,  
involúcrame y lo aprendo.*

Benjamín Franklin

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	ix
Tabla de Contenido.....	xii
Índice de Tablas .....	xviii
Índice de Figuras .....	xx
Índice de Gráficos .....	xxi
Índice de Apéndices.....	xxii
Índice de Anexos .....	xxiv
Índice de Abreviaturas .....	xxv
Capítulo I Aspectos Generales del Trabajo .....	1
Introducción .....	1
1.1. Estado Actual del Conocimiento del Tema.....	2
1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema .....	4
1.3. Objetivo General.....	6
1.4. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Justificación .....	7
1.6. Beneficiarios .....	9
1.6.1. Beneficiarios Directos.....	9
1.6.2. Beneficiarios indirectos.....	10

1.7. Antecedentes de la Empresa .....	10
1.7.1. Estructura organizativa.....	11
1.7.2. Misión de la Municipalidad.....	13
1.7.3. Visión de la Municipalidad .....	13
1.7.4. Valores .....	13
1.7.5. Marco Normativo Municipal .....	13
Capítulo II Marco Teórico.....	15
Revisión de la Literatura .....	15
2.1. Marco Teórico.....	15
2.1.1. Teoría de la Contingencia.....	15
2.1.2. Teoría de Control Interno.....	17
2.1.3. Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling) .....	18
2.2. Marco Conceptual.....	19
2.2.1. Bases Teóricas Conceptuales .....	19
2.2.2. Bases Legales.....	41
2.2.3. Antecedentes de las Municipalidades.....	50
2.3. Estado de la Cuestión .....	51
2.3.1. Internacionales.....	51
2.3.2. Nacionales .....	60
Capítulo III Marco Metodológico.....	72

Metodología de la Investigación.....	72
3.1. Enfoque de investigación .....	72
3.2. Alcance de la investigación.....	73
3.3. Obstáculos y Dificultades.....	74
3.4. Temporalidad de la Investigación.....	75
3.5. Sujeto y Fuentes de Información.....	75
3.6. Población.....	76
3.6.1. Población Finita.....	76
3.6.2. Población Infinita.....	77
3.7. Muestra.....	77
3.8. Fuentes de información.....	78
3.8.1. Fuentes de Información Primarias.....	78
3.8.2. Fuentes de Información Secundarias.....	78
3.9. Matriz Operacional Según los Objetivos de la Investigación.....	80
3.10. Instrumentos y Técnicas para la Investigación.....	82
3.10.1. Técnica de la Investigación.....	82
3.10.2. Instrumento de la Investigación.....	82
3.11. Estrategia de Análisis de Datos.....	83
3.12. Validez y Confiabilidad de los Datos.....	87
3.12.1. La Triangulación.....	87

3.12.2. El Juicio de Expertos.....	88
3.13. Plan de Trabajo Auditoría de Control Interno .....	90
Capítulo IV Interpretación de los Resultados de Gestión de la Municipalidad de Zarcero .....	105
4.1. Análisis de los Resultados .....	105
4.1.1. Valoración del Perfil de los Funcionarios de la Municipalidad de Zarcero, que laboran en las áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, con respecto a lo requerido en el Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Organización y Funciones .....	105
4.1.2. Análisis del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Zarcero en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, previo a la recomendación	
116	
4.1.3. Análisis de los Procedimientos Actuales en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarcero.....	133
4.1.4. Análisis de los Controles Implementados en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, en la Municipalidad de Zarcero.....	145
4.2. Evaluación del Área de Tesorería y Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarcero por Medio de la Matriz de Riesgos.....	165
4.2.1. Hallazgos en el área de tesorería, de la Municipalidad de Zarcero..	165
4.2.2. Hallazgos en el Área de Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarcero .....	234

4.2.3. Evaluación de los Procedimientos Ejecutados en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, Mediante el SEVRI .....	262
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	295
5.1. Informe de la Auditoría Independiente AE-CIMZ-01-2021 realizada en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarceró, durante el primer semestre del año 2021 .....	295
5.1.1. Opinión negativa .....	295
5.1.2. Fundamento de la Opinión .....	296
5.1.3. Responsabilidad de la Administración en relación con los procesos auditados .....	296
5.1.4. Responsabilidad del auditor .....	297
5.1.5. Limitaciones .....	298
5.1.6. Firma de auditoras.....	300
5.2. Conclusiones .....	300
5.2.1. Conclusiones de la Auditoría en el Área de Tesorería de la Municipalidad de Zarceró.....	300
5.2.2. Conclusiones de la Auditoría en el Área de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Zarceró .....	304
5.3. Recomendaciones .....	307
5.3.1. Recomendaciones para el Área de Tesorería de la Municipalidad de Zarceró.....	307

5.3.2. Recomendaciones para el Área de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Zarceros.....	311
Capítulo VI Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Tesorería .....	316
Aporte para la Institución .....	316
Referencias Bibliográficas.....	318
Apéndices.....	328
Anexos.....	370

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Principios <i>de control interno</i> .....	26
<b>Tabla 2</b> Comparación de Estudios Internacionales Basados en el CI en las municipalidades. ....	58
<b>Tabla 3</b> Comparación de Estudios Nacionales Basados en el control interno en las municipalidades. ....	66
<b>Tabla 4</b> Calificación obtenida por la Municipalidad de Zarceró en la evaluación de .....	70
<b>Tabla 5</b> Operacionalización de objetivos y variables para la propuesta. ....	80
<b>Tabla 6</b> Matriz de identificación del riesgo. ....	85
<b>Tabla 7</b> Matriz análisis del riesgo.....	85
<b>Tabla 8</b> Matriz evaluación del riesgo. ....	86
<b>Tabla 9</b> iz de administración y seguimiento de riesgo.....	86
<b>Tabla 10</b> Plan de trabajo auditoría de control interno.....	91
<b>Tabla 11</b> Funciones del área de tesorería. ....	135
<b>Tabla 12</b> Funciones del área de plataforma de servicios. ....	139
<b>Tabla 13</b> Identificación de los riesgos en tesorería (SEVRI). ....	264
<b>Tabla 14</b> Matriz análisis de los riesgos en tesorería (SEVRI). ....	273
<b>Tabla 15</b> Matriz evaluación, administración y seguimiento de los riesgos en tesorería (SEVRI). ....	276
<b>Tabla 16</b> Matriz identificación de los riesgos en plataforma de servicios (SEVRI). ....	279

<b>Tabla 17</b> Matriz análisis de los riesgos en plataforma de servicios (SEVRI). .....	287
<b>Tabla 18</b> Matriz evaluación, administración y seguimiento de los riesgos en plataforma de servicio (SEVRI). .....	290
<b>Tabla 19</b> Plan de implementación, Objetivo 1. ....	328
<b>Tabla 20</b> 2. ....	330
<b>Tabla 21</b> , Objetivo 3. ....	331
<b>Tabla 22</b> Matriz de riesgo .....	332

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la Municipalidad de Zarcero .....	12
<b>Figura 2.</b> Valores de la Municipalidad de Zarcero. ....	13
<b>Figura 3.</b> Comparación modelo de COSO I y COSO II.....	23
<b>Figura 4.</b> Comparación modelo de COSO II y COSO III.....	24
<b>Figura 5.</b> Tipos de controles.....	30
<b>Figura 6.</b> Clasificación de los riesgos externos.....	38
<b>Figura 7.</b> Clasificación de los riesgos internos.....	40
<b>Figura 8.</b> Etapas del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales. .....	45
<b>Figura 9.</b> COSO III (2013) .....	69
<b>Figura 10.</b> Desarrollo del SEVRI para análisis de datos. ....	84
<b>Figura 11.</b> Escala de calificación del impacto del riesgo.....	88
<b>Figura 12.</b> Escala de calificación de la probabilidad del riesgo.....	88
<b>Figura 13.</b> Escala de calificación de la zona de riesgo. ....	89
<b>Figura 14.</b> Matriz de análisis respecto a las escalas de calificación de riesgos. ....	89

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1. Presencia de los valores éticos e integridad, en la municipalidad de Zarcero. ....</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico 2. Evaluación de la etapa de identificación de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 3. Existencia de una estructura organizacional, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades en la Municipalidad de Zarcero.....</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico 4. Evaluación de la etapa de análisis de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero. ....</b>	<b>124</b>
<b>Gráfico 5. Presencia de la etapa de evaluación de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.....</b>	<b>125</b>
<b>Gráfico 6. Presencia de actividades de control, para el manejo de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.....</b>	<b>127</b>
<b>Gráfico 7. Información y comunicación del manejo y control de riesgos, en la Municipalidad de Zarcero.....</b>	<b>131</b>
<b>Gráfico 8. Revisión de los riesgos, en la Municipalidad de Zarcero. ....</b>	<b>132</b>

## Índice de Apéndices

<b>Apéndice 1.</b> Plan de implementación objetivos. ....	328
<b>Apéndice 2.</b> Matriz de riesgos. ....	332
<b>Apéndice 3.</b> Instrumento de investigación TM-001. ....	333
<b>Apéndice 4.</b> Instrumento de investigación TM-002. ....	336
<b>Apéndice 5.</b> Instrumento de investigación TM-003. ....	341
<b>Apéndice 6.</b> Instrumento de investigación TM-004. ....	343
<b>Apéndice 7.</b> Instrumento de investigación TM-007. ....	344
<b>Apéndice 8.</b> Instrumento de investigación TM-008. ....	347
<b>Apéndice 9.</b> Instrumento de investigación TM-009. ....	348
<b>Apéndice 10.</b> Instrumento de investigación TM-010. ....	349
<b>Apéndice 11.</b> Instrumento de investigación TM-011. ....	350
<b>Apéndice 12.</b> Instrumento de investigación TM-012. ....	351
<b>Apéndice 13.</b> Instrumento de investigación TM-013. ....	352
<b>Apéndice 14.</b> Instrumento de investigación TM-014. ....	353
<b>Apéndice 15.</b> Instrumento de investigación TM-015. ....	354
<b>Apéndice 16.</b> Instrumento de investigación TM-016. ....	355
<b>Apéndice 17.</b> Instrumento de investigación PS-001. ....	356
<b>Apéndice 18.</b> Instrumento de investigación PS-002. ....	358
<b>Apéndice 19.</b> Instrumento de investigación PS-003. ....	360
<b>Apéndice 20.</b> Instrumento de investigación PS-004. ....	361
<b>Apéndice 21.</b> Instrumento de investigación PS-007. ....	362
<b>Apéndice 22.</b> Instrumento de investigación PS-008. ....	365

<b>Apéndice 23.</b> Instrumento de investigación PS-009.....	366
<b>Apéndice 24.</b> Instrumento de investigación PS-010.....	367
<b>Apéndice 25.</b> Instrumento de investigación PS-011.....	368
<b>Apéndice 26.</b> Instrumento de investigación PS-012.....	369

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Carta de aceptación de la institución.....	370
<b>Anexo 2.</b> Autorización para uso de trabajo final de graduación por parte de la Vicerrectoría de Investigación.....	371

## Índice de Abreviaturas

CGR	Contraloría General de la República.
CI	Control Interno.
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
NGASC	Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
PAO	Plan Anual Operativo.
PGR	Procuraduría General de la República
SCI	Sistema Control Interno.
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.
SPC	Sector Público Costarricense.

# Capítulo I Aspectos Generales del Trabajo

## Introducción

Las municipalidades son entes autónomos que administran fondos públicos para los distintos cantones del país. Por dicho motivo, se encuentran sometidas a las disposiciones legales que regulan el uso y control de esos recursos, permitiendo tener un mejor control interno (en adelante CI) de su administración.

En el presente trabajo se evaluaron los controles aplicados en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarceró, durante el primer semestre del año 2021; por medio de una auditoría de CI, con el fin de verificar mediante el Sistema de Valoración de Riesgo Institucional si los controles aplicados se ejecutan de manera idónea por parte de los funcionarios de la institución.

El primer capítulo incorpora la información relacionada al planteamiento de la investigación, con relación a la justificación, objetivo general y específicos, así como los beneficiarios directos e indirectos y el planteamiento de la pregunta de investigación.

El segundo capítulo abarca la revisión de la literatura efectuada de la cual se extrajo información acerca de teorías existentes con relación al tema de CI. De igual manera, se incorpora un marco conceptual que permita guiar al lector hacia una adecuada comprensión de la temática tratada, finalmente, reúne el estado de la cuestión, también conocido como el estado del arte.

El tercer capítulo abarca el diseño metodológico para el desarrollo del trabajo de investigación, en el que se menciona el enfoque y alcance de la investigación, la unidad de análisis, variables, población y los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo se incluye la interpretación, análisis y gráficos de los datos obtenidos durante la auditoría realizada a la Municipalidad de Zarcero, específicamente en las áreas funcionales de tesorería y plataforma de servicios. Se observan los resultados obtenidos de la aplicación de distintas entrevistas, tomas físicas realizadas y muestreos.

Finalmente, en el quinto capítulo, se establecen las conclusiones a las que se llegó, además de una serie de recomendaciones con la finalidad de mejorar la administración de los riesgos y deficiencias de CI identificados, así como la aplicación de la herramienta de la Contraloría General de la República, el SEVRI.

Adicionalmente, se detallan las referencias bibliográficas consultadas, donde se puntualizan las distintas fuentes utilizadas para respaldar la información teórica que sustenta la elaboración del presente trabajo, además, se incluye un apartado de anexos y apéndices donde se alojan distintas herramientas de elaboración propia y algunos documentos preestablecidos que permitieron obtener los resultados.

### **1.1. Estado Actual del Conocimiento del Tema**

Desde tiempos remotos, existe la necesidad de ejercer control por parte del ser humano en diversos aspectos, lo cual surge de la desconfianza de las personas. Anteriormente, se contaba con administradores de bienes, esto puede verse como la ejecución de mecanismos de control; con la finalidad de evitar situaciones fraudulentas.

Para 1988, se crea la comisión Treadway que investigó las causas de los informes financieros fraudulentos preparados por las compañías públicas, con relación al tema de control interno. Mientras que en la década del 90 se presentaron avances importantes en el tema, por ejemplo, la divulgación de estudios en relación con el marco integrado de control interno, marco de referencia para los sistemas de control interno (en adelante SCI) en las organizaciones bancarias, gestión de riesgos corporativos (ERM), Guía COSO para pequeñas compañías públicas, entre otros.

Con el paso de los años se puede ver que el control interno no se mantiene de la misma manera, pues este se modifica según el entorno organizacional y su estructura. Corporativamente, el control interno se inició en un nivel básico, como parte de lo que son los controles administrativos y financiero-contables; el cual conforme avanza el tiempo sube de nivel en las organizaciones.

Actualmente, las empresas o entidades requieren de la ejecución de un SCI, así como comités de auditoría, gobiernos corporativos encargados del control interno permitiendo operar de una manera más eficiente para enfrentarse a los constantes cambios y lograr así cumplir con los objetivos de estas.

Costa Rica no es la excepción en el tema, esto considerando que todas las organizaciones y compañías deben contar con una misión, visión, objetivos y estrategias que deben cumplir. En cuanto a las instituciones públicas, además de contar la información anterior, deben mantener el objetivo de garantizar el buen uso de los fondos públicos, según lo estipulado en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, así como la Ley General de Control Interno y la Ley General de la Administración Pública.

Por su parte, la Municipalidad de Zarceró cuenta con una comisión de control interno que colabora en la ejecución del SEVRI, sin embargo, no ha tenido la oportunidad de dedicarse por completo al sistema de control interno, pues dicha comisión se conforma de funcionarios de las distintas áreas, como un tipo de recargo, es decir, no cuentan con alguien dedicado exclusivamente a lo que es control interno, sus procedimientos y métodos de aplicación para un buen SCI.

## **1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema**

La definición del problema de investigación es fundamental para el desarrollo del presente estudio, pues a partir de ese punto de vista se despliegan las búsquedas de información y se plantean las interrogantes para lograr el entendimiento del contexto que envuelve el problema planteado con el fin de brindar recomendaciones para mejorar las deficiencias.

Desde el punto de vista de Arias Castrillón,

El problema de investigación comienza por la descripción de un problema real, atraviesa por el proceso de reducción y focalización para continuar con la reflexión y razonamiento que va a arrojar como fruto el problema de investigación, que se constituye en un análisis crítico del material (empírico y teórico) disponible sobre la problemática para encontrar bien sea un vacío o la necesidad de una nueva versión. Esto finalmente se traduce en una pregunta que requiere ser respondida. (2020, p. 305)

Como lo hace notar Martínez Ruiz, “El planteamiento del problema o problema de investigación es el momento en que delimitamos qué es lo que vamos a estudiar del tema seleccionado. Es decir, afinamos y estructuramos formalmente la idea de nuestra investigación” (2012, p. 112).

Considerando que la Municipalidad de Zarcero no cuenta con registros de que se hubiese realizado una auditoría de CI, surge la necesidad de evaluar el CI en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, con el fin de identificar posibles riesgos y brindar recomendaciones de mejora para los mecanismos de control.

Es de especial importancia en una entidad que debe recaudar y administrar gran cantidad de fondos de carácter público tener un amplio conocimiento de los riesgos que acechan en los distintos procedimientos, como se describe en la Ley 8292, Capítulo III, sección I, se le atribuye lo siguiente como un deber al jerarca de la entidad y los titulares subordinados,

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar. (Ley 8292, 2002, art.12)

El proyecto pretende realizar una auditoría en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021; con el fin de identificar los posibles riesgos y deficiencias en el CI establecido en dichas áreas. Para lograrlo, se plantea la siguiente interrogante: **¿cumplen las áreas funcionales de plataforma de servicio y de tesorería de la Municipalidad de Zarcero, con los mecanismos de control interno establecidos en el Sistema Específico de Valoración de Riesgos?**

### **1.3. Objetivo General**

Evaluar el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, mediante el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (en adelante SEVRI), identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021.

### **1.4. Objetivos Específicos**

Identificar las medidas de control interno aplicadas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, considerando los procedimientos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarcero.

Contrastar la ejecución de los controles internos establecidos para las áreas funcionales seleccionadas con los procedimientos aprobados, por medio de la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, en la Municipalidad de Zarcero.

Emitir un informe final de auditoría, en el que se enumeren las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y pruebas efectuadas para la evaluación

de los mecanismos de control interno, en las áreas funcionales seleccionadas de la Municipalidad de Zarcero.

### **1.5. Justificación**

La existencia de un buen CI es fundamental para resguardar la seguridad, tanto en el manejo de activos como en las diversas actividades propiamente funcionales de las organizaciones; este se diseña con la finalidad de proporcionar confiabilidad y transparencia por parte de las instituciones públicas. La ejecución de dichos controles se encuentra a cargo de las autoridades, funcionarios y servidores de la entidad.

El presente proyecto de investigación pretende evaluar la idoneidad del CI establecido por la administración y su ejecución en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, analizando los posibles riesgos y deficiencias en las normas de control interno aplicadas.

Esto considerando lo estipulado en la Ley General de Control Interno (en adelante Ley 8292), artículo 8, acerca de la obligatoriedad de disponer de un SCI por parte de los entes y órganos sujetos a dicha ley. Asimismo, lo indicado en el artículo 10, que establece la responsabilidad de dicho sistema a la administración activa, quien debe velar por su efectivo funcionamiento.

La Contraloría General de la República (en adelante CGR) se establece en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, como ente auxiliar en la vigilancia de los intereses de la Hacienda Pública, encargado de fiscalizar el cumplimiento del control interno en las instituciones del Sector Público Costarricense (en adelante SPC).

Considerando la inexistencia de auditorías previas a esta investigación, para la administración de la Municipalidad y el Concejo Municipal local es de suma importancia contar con estudios que revelen el cumplimiento por parte de la institución, de lo establecido tanto en la Ley 8292, así como en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (en adelante Ley 7428), además de dar a conocer el estado actual del CI ejecutado en estas dos importantes áreas de la organización.

Al mismo tiempo, es importante recalcar que la temática que se estudió arrojó información valiosa a utilizarse no solo para la rendición de cuentas, cuya importancia es alta en aras de mantener una imagen de transparencia y vinculación con la población, sino también para mejorar las actividades propias de la municipalidad haciéndolas más eficientes, eficaces y seguras para el seguimiento de los objetivos propuestos.

Las áreas funcionales plataforma de servicios y tesorería como parte de la Administración Tributaria y Hacienda Municipal son la principal fuente de recolección y manejo de recursos. Por ello presentan una mayor predisposición a los múltiples riesgos existentes en la recaudación y el manejo de los fondos públicos.

Este trabajo tiene su sustento en una razón práctica, pues presenta datos concretos de la investigación realizada que identifican una problemática real encontrada en la Municipalidad de Zarcero.

Analizando las líneas de investigación establecidas por la Universidad Técnica Nacional y tomando en cuenta la naturaleza de la carrera de contaduría pública, el

presente trabajo se sitúa en el área socioeconómica; enfocado en la subárea de auditoría de control interno, realizando un análisis y cuantificación de riesgos.

## **1.6. Beneficiarios**

Los resultados obtenidos del presente proyecto de investigación aportan conocimientos de aspectos esenciales sobre el funcionamiento de la municipalidad, como lo es el control interno aplicado por la institución en dos áreas específicas; por lo tanto, se identificaron varios beneficiarios tanto directos e indirectos, los cuales se detallan en el presente apartado.

### **1.6.1. Beneficiarios Directos**

#### **1.6.1.1. Jerarcas de la Municipalidad.**

El desarrollo del proyecto permitió que los jerarcas de la institución cuenten con un conocimiento del estado actual del CI, aplicado en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería. De manera que este estudio constituye una fuente de información reciente que les permite tomar decisiones más acertadas, para lograr disminuir los riesgos identificados en los procedimientos que se llevan a cabo en la institución; lo que les permitirá cumplir con los deberes asignados a los jerarcas de la institución en la Ley 8292, en el capítulo III, sección I, artículo 12.

#### **1.6.1.2. Departamento Administrativo, Financiero y el Departamento Tributario.**

Estos departamentos, una vez que conozcan las conclusiones y recomendaciones que se ofrezcan en el informe final, tendrán la oportunidad de realizar medidas de mejora, para los aspectos en los cuales se encontraron

vulnerabilidades ante los riesgos detectados en la institución; generando procesos más eficientes y eficaces, lo que optimizaría la gestión de las áreas en cuestión.

### **1.6.2. Beneficiarios indirectos**

#### **1.6.2.1. Academia**

El presente trabajo constituye un aporte al estado del arte, por cuanto representa un estudio de auditoría de control interno en una institución autónoma del SPC, como lo es la Municipalidad, el cual será de acceso público para aquellas personas interesadas en conocerlo, o bien, utilizarlo con fines académicos.

#### **1.6.2.2. Población del Cantón de Zarceró**

De la misma forma, este trabajo de investigación constituye un aporte a la población del cantón de Zarceró, por permitir el acceso a información confiable acerca de los controles efectuados por la institución, para cumplir con lo estipulado por los entes contralores en relación con las funciones de la municipalidad, en beneficio de la comunidad por la prestación de servicios de calidad y la administración adecuada de los fondos públicos asignados.

### **1.7. Antecedentes de la Empresa**

El cantón de Zarceró se fundó el 21 de junio de 1915, siendo el cantón número once de la provincia de Alajuela, mediante la Ley No.27 Creación, División Distrital y Límite, Segregado del cantón Naranjo. En esta se define el nombre del cantón como “Alfaro Ruiz”, teniendo por cabecera el distrito de Zarceró. El 1 de enero de 1916 se inauguró el cantón como tal con la primera sesión municipal, luego de efectuarse las primeras elecciones distritales de ley.

El nombre del cantón surgió, pues en la zona existía una gran cantidad de la planta aromática denominada zarzaparrilla, posteriormente, el nombre se cambió de Alfaro Ruiz a Zarcero en junio del 2010, por iniciativa del diputado zarcereño José Joaquín Salazar, que acogió un acuerdo del Concejo Municipal y presentó el proyecto de ley a la Asamblea Legislativa.

En la actualidad, el cantón está formado por siete distritos: Zarcero (Anateri), Laguna (El Carmen o La Peña), Tapesco, Guadalupe (San Luis), Palmira (Pueblo Nuevo), Zapote (La Quina, Lajas), Las Brisas (Los Ángeles, Santa Rosa, La Legua)<sup>1</sup>.

#### **1.7.1. Estructura organizativa**

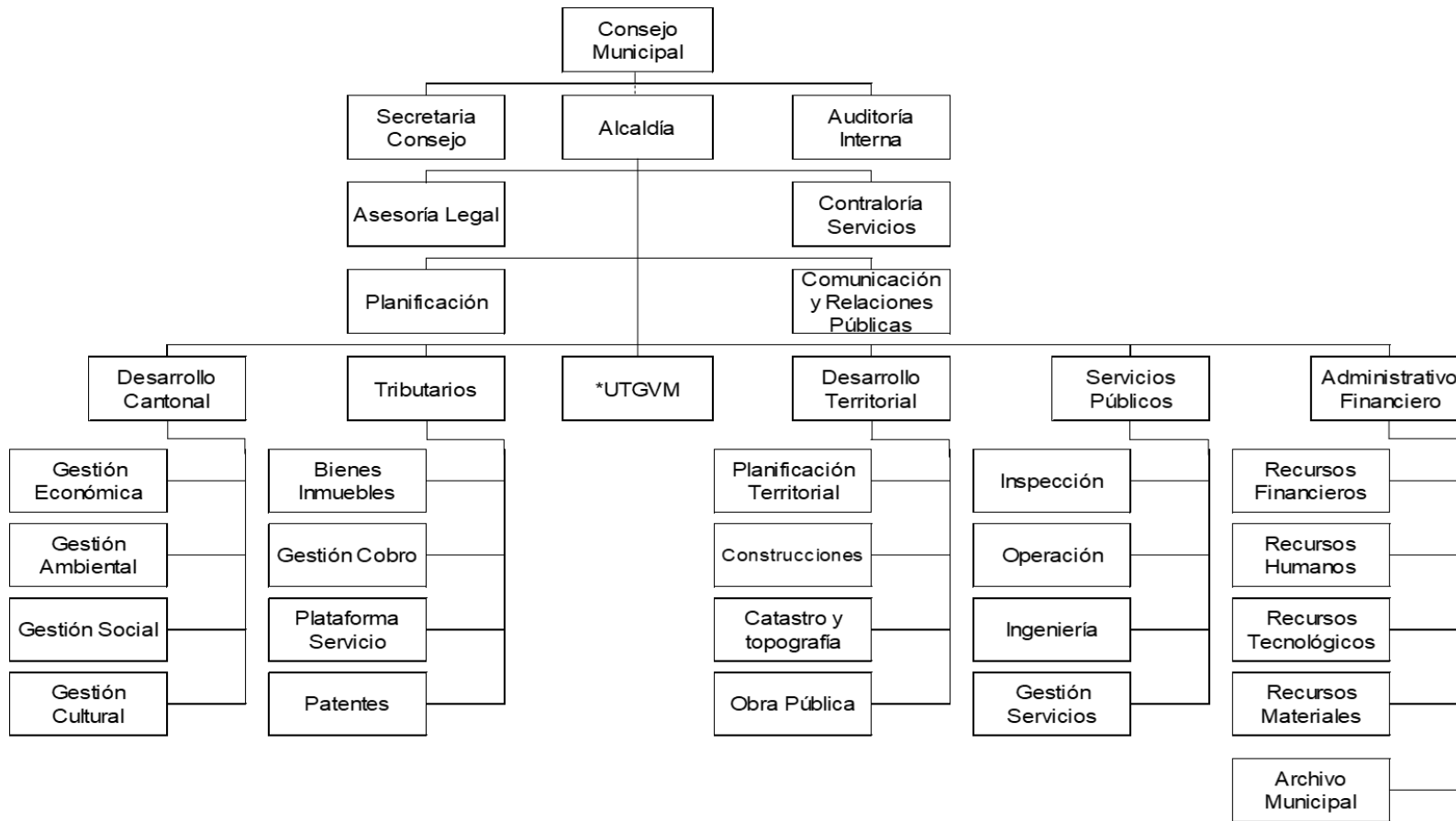
En la figura 1, se muestra la descripción del organigrama de la Municipalidad de Zarcero.

---

<sup>1</sup> Entre paréntesis se anotan los caseríos de cada distrito.

**Figura 1**

*Organigrama de la Municipalidad de Zarcero*



\*Unidad técnica de gestión vial municipal.

Fuente: elaboración propia, con base en el Manual de competencias Municipalidad de Zarcero (2020).

### **1.7.2. Misión de la Municipalidad**

Brindar servicios de calidad para alcanzar el desarrollo integral de la población en general, a través de una adecuada gestión municipal.

### **1.7.3. Visión de la Municipalidad**

Ser reconocidos como una municipalidad que brinda integralmente los servicios a sus habitantes gracias a una gestión institucional basada en la disciplina, compromiso y capacidad del recurso humano municipal.

### **1.7.4. Valores**

En la figura 2, se observan los valores establecidos por la administración de la Municipalidad de Zarcero.

## **Figura 2**

*Valores de la Municipalidad de Zarcero.*



Fuente: elaboración propia, con base en el Manual de competencias Municipalidad de Zarcero (2020).

### **1.7.5. Marco Normativo Municipal**

Parte del marco conceptual normativo que aplica para la Municipalidad de Zarcero es el siguiente:

- Constitución Política de la República de Costa Rica
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

- Ley General de Control Interno.
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
- Ley General de la Administración Pública.
- Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos.
- Código Municipal.
- Código de Normas y Procedimientos Tributarios.
- Código de Trabajo.

## Capítulo II Marco Teórico

### Revisión de la Literatura

En este apartado se ubica el marco teórico, marco conceptual y el estado de la cuestión, también conocido como el estado del arte; los cuales son una guía para el lector, de manera que sea más sencilla la comprensión del objetivo del proyecto.

#### 2.1. Marco Teórico

En el marco teórico se exponen las teorías relacionadas con el tema del proyecto de investigación. La literatura revisada ha identificado al menos tres teorías relacionadas al tema de CI.

##### 2.1.1. *Teoría de la Contingencia*

La teoría de la contingencia planteada por Fred Fiedler en la década de los años cincuenta plantea,

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. (Díaz Dávila, 2018, pp. 48-49)

En conclusión, Fred Fiedler expone que no existe una estructura puntualizada para la administración de una empresa, plantea que las acciones a desarrollar van acordes con cada caso en particular, considerando factores que permitan el

cumplimiento de los objetivos. Así como el liderazgo y la influencia que tenga el guía de la organización. Sin olvidar que la palabra contingencia, significa una posibilidad de que una situación se dé o no, en una determinada circunstancia.

En años posteriores varios defensores de esta teoría aportaron nuevas visiones en relación con lo planteado por Fred Fiedler, Lawrence y Lorsch, 1967, 1976; Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Sillince, 2005; Zapata, 2006; Simon, 2007. Buscando comprender como funcionan las organizaciones bajo distintas circunstancias, enfocados en estudiar la forma de organizaciones más eficientes (Zapata Rotundo, Mirabal Martínez y Hernández, 2009).

Algunas variables que se contemplan en esta teoría son el entorno de la organización, el tamaño, así como las diferencias individuales en el personal. Esto partiendo de lo que indica Lescano Saucedo, "...sino que dependerá de los factores externos e internos del entorno en donde se desarrolla; el éxito depende de cómo el líder administre la empresa según las variables "contingentes" en las que se desenvuelva su organización" (2019, p. 8).

La Teoría de Contingencia muestra que los riesgos de CI que corren las instituciones del SPC no pueden ser predecibles ni enlistarlos de una forma generalizada; esto considerando que existen factores o variables que influyen en el tema que son propias del entorno de la entidad. Como se mencionó anteriormente, puede que las circunstancias se den o no, y generen una influencia positiva o negativa en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos por la Municipalidad en el Plan Anual Operativo (en adelante PAO).

### **2.1.2. Teoría de Control Interno**

La teoría de control interno propuesta originalmente por Holmes en la década de los años ochenta, plantea que el CI es una función de la gerencia como parte del plan de la organización para velar, prevenir, defender y garantizar que los recursos se administren de la manera más eficiente; generando información contable veraz y confiable, para que la toma de decisiones sea la más acertada en beneficio de la institución (Mayo Gálvez, 2018).

Posteriormente, Koontz y O`Donnell en la década de los años noventa plantean,

Para los autores Koontz y O`Donnell, concluyen que el control interno es de vital importancia dado que establece medidas las cuales permiten corregir las actividades de tal forma que alcancen los planes exitosamente, determinando y analizando rápidamente las causas que pueden originar tal desviación para que no vuelvan a presentarse en el futuro, reduciendo así los costos y ahorrando tiempo evitando posibles errores. (Mayo Gálvez, 2018, p. 12)

Posterior a Holmes y Koontz y O`Donnell, otros investigadores como Dorta (2005), Weihrich (1990), Jensen (1995), Marcella (1995) y Simons (1995); aportaron nuevas ideas y enfoques a la teoría de control interno; exponiendo la importancia de ajustar los sistemas de CI, como un plan de organización, los procedimientos y métodos adoptados por una empresa de manera coordinada (Solano Rodríguez, s.f.).

Respecto a la teoría de control interno, en Costa Rica se establece a la CGR, como el ente fiscalizador, del cumplimiento en cuanto al manejo de recursos y

salvaguarda de los bienes, mediante la Ley No. 8292, la cual comenzó a regir luego de su publicación en La Gaceta No. 169 del 04 de setiembre del 2002. En ella se mencionan los criterios mínimos para fiscalizar el establecimiento y funcionamiento del SCI, así como el mantenimiento y evaluación de este; por parte de las instituciones sujetas a esta ley.

### **2.1.3. Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling)**

Esta teoría fue propuesta inicialmente en 1976 por Jensen y Meckling, quienes estudiaron la relación entre el Principal, que en este caso sería el dueño de una organización, y el Agente, quien funge como gerente de esta, y a la vez es en quien se delega la gestión y toma de decisiones. La teoría expone que entre ellos se producen una serie de divergencias o roces, que pueden resumirse en tres variables: motivación, información y riesgo (Castillo y Contreras, 2020).

Subsiguientemente, en el estudio de Rocha, da Silva y Oliviera (2020), se concluye que al existir desalineación entre el principal y el agente; si en la organización se tiene la percepción de que existe un control adecuado, los ingresos por recaudación de Impuestos de Bienes Inmuebles se ven incrementados por motivo de que las personas se sienten más controladas y hay mayor probabilidad de que se detecten situaciones irregulares.

Las potestades que se le otorgan al agente generan el riesgo de que la persona quiera utilizarlo para el propio beneficio, haciendo manejos inadecuados de inversiones y otros activos, que no sean en pro de los objetivos de la compañía, sino de la búsqueda del beneficio personal, y esto hace resaltar la importancia de realizar controles que permitan un equilibrio adecuado. Según Acosta Palomeque,

“Un buen gobierno corporativo equilibra las relaciones de poder entre accionistas, administradores y el Directorio, toma en cuenta a los grupos de interés relacionados e incorpora buenas prácticas” (2018, p. 51).

Dicho esto, es relevante, desde la perspectiva de control interno, estar siempre vigilantes a las actuaciones de los funcionarios contratados por la institución, efectuando las medidas necesarias para mitigar los riesgos señalados en esta teoría, con miras a evitar que la administración de los fondos públicos se realice para fines ajenos a los intereses de la organización.

## **2.2. Marco Conceptual**

En este apartado se realizará un análisis de los diferentes términos involucrados en la presente investigación, con el fin de dar claridad al lector sobre los temas tratados. Este análisis se lleva a cabo a partir de la recopilación e investigación en diversos trabajos y documentos que previamente han explorado dichos temas específicos. El marco conceptual permite abrir una discusión del alcance de la temática a desarrollar, mediante una comparación de definiciones.

### **2.2.1. Bases Teóricas Conceptuales**

#### **2.2.1.1. Control Interno.**

La NIA 315 define,

Control interno: el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las

disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (Federación Internacional de Contadores, 2016, p. 323)

Al respecto de este término, la CGR indica lo siguiente:

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la administración de todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública, esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondiente tiene como destinatario último a la ciudadanía considerada de manera integral, pues las instituciones se crean para satisfacer necesidades de la colectividad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática. (Contraloría General de la República, 2009, p.1)

Considerando las definiciones anteriores, se puede afirmar que el control interno es indispensable para las instituciones del SPC, en este caso, las municipalidades, pues brinda una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos planteados. Para la CGR la gestión de la administración pública debe regirse por el marco normativo legal vigente; logrando una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.

Aunado a esto, es importante resaltar que un adecuado control interno reduce las posibilidades de que se susciten hechos delictivos en la función pública. Por esto, en la Ley 9699 Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos, promulgada el 2019, se

menciona algunos de estos delitos, las medidas que se deben adoptar para la prevención y las entidades obligadas a incorporarlos en el sistema de control interno.

#### **2.2.1.2. Objetivos de Control Interno.**

El principal objetivo de valorar el control interno de una institución es analizar si las diversas políticas y procedimientos establecidas por la institución se están cumpliendo de manera adecuada, asimismo, es viable para valorar si esas políticas que se tienen contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Lo anterior concuerda con lo que indica Estupiñán Gaitán (2015) acerca de los objetivos básicos de CI que van en relación con la protección de los bienes de la institución, comprobar la veracidad de los informes contables y administrativos, promoción del cumplimiento de las políticas administrativas, logrando así el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Este autor también considera algunos elementos que intervienen en el control interno como lo son organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

La Ley 8292 establece los objetivos que se deben cumplir con la ejecución de los sistemas de control interno de la siguiente forma:

(...) se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art. 8)

### **2.2.1.3. Componentes de Control Interno.**

Existen diversos métodos sobre los cuales se puede examinar del estado de control interno aplicado en una empresa o institución, entre ellos, COSO y CoCo, las cuales, en opinión de Mantilla, “Tienen en común que lo importante es asegurar, de manera razonable, el logro de los objetivos que la organización se propone cumplir y que el control interno es principalmente tarea de los directivos principales” (2013, p. 18).

Luego de consultar distintos autores, artículos de revista y sitios web, se puede establecer una línea de tiempo con la evolución de los informes de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (en adelante COSO).

COSO I (1992) fue el primer modelo de informe destinado para que las organizaciones pudieran evaluar y mejorar los SCI, de manera que se generaba una evaluación estandarizada. Esta estructura estaba conformada por 5 componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

COSO II (2004), también conocido como COSO-ERM, aparte de enfocar las prácticas de CI introduce en su modelo la gestión de riesgos, como se puede observar en la figura 3.

**Figura 3**

*Comparación modelo de COSO I y COSO II.*

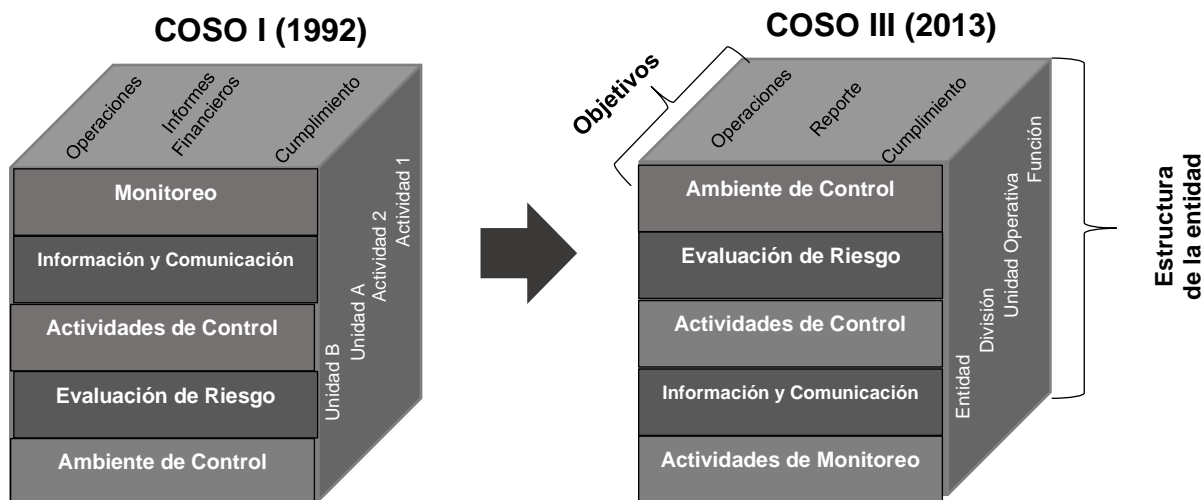


Fuente: elaboración propia, con base en datos de la página oficial de COSO.

COSO III (2013) es la tercera versión publicada, la cual mantiene los 5 componentes de COSO I, marcando la diferencia entre estos los 17 principios relacionados con los componentes y el establecimiento del SCI, como se muestra en la figura 4.

**Figura 4**

*Comparación modelo de COSO II y COSO III.*



Fuente: elaboración propia, con información tomada de la página web oficial de COSO.

#### **2.2.1.4. Importancia de Control Interno.**

Según Gamboa Poveda, Puente Tituaña y Vera Franco, en su publicación en la revista Publicando,

El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas.

En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas [...]. (2016, p.487)

Mientras que Estrada (2010) habla acerca de los beneficios que trae el CI a la entidad como lo es el desarrollo de actividades que mejoren el rendimiento, permite combatir la corrupción, fortalece a la institución, asegura la confiabilidad de la información contable, el cumplimiento de las leyes y las regulaciones del marco normativo.

Luego de consultar la literatura, se puede concluir que la importancia del CI radica en ayudar a una entidad a cumplir sus objetivos, con métodos importantes que permitan prevenir riesgos, así como corregir actividades para que se realicen de tal manera que se logren los planes establecidos.

La ejecución adecuada del CI asegura la obtención de información financiera confiable, bajo el cumplimiento de la normativa y leyes que lo regulan, permitiendo, además, la detección y corrección de errores o fraudes, pudiendo corregirlas a tiempo.

#### **2.2.1.5. Principios de Control Interno.**

Según Mantilla (2013),

Un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes permite señalar los siguientes siete principios del control interno:

(1) segregación de funciones; (2) autocontrol; (3) desde arriba-hacia-abajo; (4) costo menor que beneficio; (5) eficacia; (6) confiabilidad; y (7) documentación. (p. 77)

**Tabla 1***Principios de control interno*

<b>Principio</b>	<b>Características</b>
<b>Segregación de funciones</b>	<p>El fin de este principio es que ninguna persona tenga el control total sobre una transacción. Se divide en dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Segregación de los roles relacionados con el control interno: para que los distintos funcionarios como los administradores, auditores, para que estos actúen como pesos y contrapesos en la búsqueda de los objetivos de la organización</li> <li>-Por niveles: Diferenciar los controles según el nivel organizacional, los controles contables, administrativos, auditoría, control interno, para las transacciones con partes relacionadas como el caso de los negocios combinados.</li> </ul>
<b>Autocontrol</b>	<p>La dirección, gestión, supervisión y evaluación de los controles internos de una entidad son responsabilidad de la alta gerencia.</p> <p>Y el proceso de control interno debe autoevaluarse y autocontrolarse constantemente a sí mismo.</p>
<b>Desde arriba-hacia abajo</b>	<p>El control interno es una influencia que debe liderar la alta gerencia y orientarla al cumplimiento por los niveles inferiores.</p>
<b>Costo menor que beneficio</b>	<p>Los controles internos no deben ser más costosos que el beneficio que generan a la organización. Si uno de estos controles genera costos muy elevados es mejor eliminarlos</p>

---

<b>Eficacia</b>	El control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer, la eficiencia depende del logro de los objetivos del negocio, eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad en el proceso de emitir reportes financieros, cumplimiento de normas, salvaguarda de activos.
<b>Confiabilidad</b>	Es la relación entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno. El desarrollo de control interno pasa por cuatro etapas: no-confiable, insuficiente, confiable y óptimo
<b>Documentación</b>	Toda la documentación relacionada con control interno debe estar documentada, incluyendo el criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas por la organización. Para que esta información pueda ser analizada por accionistas, administración, auditores y reguladores.

---

Fuente: elaboración propia con base en Mantilla (2013).

#### **2.2.1.6. Factores que Afectan el Control Interno.**

Viloria, en un artículo publicado en la revista Actualidad Contable FACES, concluye que los factores que inciden en el diseño de un SCI se relacionan con:

—La estructura organizacional, como una parte del ambiente o del contexto, se asume como una estructura vertical y se respetan las líneas de autoridad. No se da importancia a los valores organizacionales de integridad, ética y compromiso, por ser mejores en el momento de constitución de la organización, aunque se comunican a los empleados.

—Aplicación de medidas puntuales de seguridad en el manejo de inventarios y procesamiento de la información, y no se aplican medidas de desempeño.

No se considera importante la segregación de funciones.

—No se evalúan los riesgos inherentes a la actividad del negocio, pero sí se identifican áreas de riesgo de control, tales como el efectivo y el manejo de los inventarios.

—Las organizaciones estudiadas dejaron de lado aspectos como la comunicación constante con todos los niveles jerárquicos, y este es un punto que consideran crítico en sus organizaciones. En cambio, dan importancia al registro oportuno; esta variable puede estar relacionada con la presión fiscal y los deberes tributarios que se derivan de las operaciones.

—En cuanto a la supervisión del propio sistema, se percibe como escasa y que debe mejorarse. (2005, p. 82)

### **2.2.1.7. Tipos de Control Interno.**

Estupiñan Gaitán (2006) hace referencia a tres tipos de control interno, los cuales pueden considerarse como los principales en cuanto a mejorar las operaciones y salvaguardar los recursos de la organización.

**Preventivo.** Su objetivo principal es prever riesgos de errores o fraudes, evitando así sucesos que afecten el cumplimiento de los objetivos de la institución y custodia de los activos. Para ello se puede definir una serie de pasos que van desde establecer una visión y misión para la entidad, hasta definir y delimitar los puestos de trabajo, así como las responsabilidades de los funcionarios.

Se debe considerar que existe una posibilidad de que los controles preventivos no sean completamente eficientes, por lo tanto, es necesario contar con controles de detección.

**Detección.** Su objetivo es identificar errores o fraudes que no se descubrieron con los controles preventivos, además de detectar irregularidades en procesos financiero-contables, conciliaciones bancarias, inventarios, registro de activos u otros, o variaciones significativas en los informes permitiendo que la administración realice una adecuada acción correctiva.

Su enfoque puede estar en la supervisión, revisión de registros, auditoría de sistemas o archivos comprobadores de integridad; esto según el objetivo planteado para el control.

**Correctivo.** Este tipo de control viene a solucionar los problemas detectados luego de que el control preventivo no diera el resultado esperado. Puede considerarse como una corrección de algo no deseado. Su objetivo es proporcionar soluciones y establecer nuevas medidas para evitar errores o fraudes.

Con relación a los tipos de controles, es oportuno mencionar que estos favorecen a las instituciones minimizando las posibilidades de que se presenten riesgos, errores o fraudes, sin embargo, no los elimina por completo. Es recomendable las revisiones periódicas o auditorías sorpresa, además de una comunicación constante y fluida entre los colaboradores.

En la figura 5 se muestra un cuadro comparativo de los tipos de controles.

### Figura 5

*Tipos de controles.*

<b>Tipos de controles</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Detectivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñado para detectar hechos indeseables.</li> <li>• Detectan la manifestación / ocurrencia de un hecho.</li> <li>• Ejerce una función de vigilancia.</li> <li>• Más costosos, pueden implicar correcciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Preventivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñado para prevenir resultados indeseables.</li> <li>• Reducen la posibilidad de que se detecte.</li> <li>• Se incorporan en los procesos de forma imperceptible.</li> <li>• Más accesibles, evitan costos de correcciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Correctivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable.</li> <li>• Corrigen las causas del riesgo que se detecta</li> <li>• Es el complemento del detectivo, origina una acción luego de la alarma</li> <li>• Mucho más costoso, implica correcciones y reprocesos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis del informe COSO I y II (Estupiñán Gaitán 2006).

#### **2.2.1.8. Instituciones Públicas.**

Para el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (en adelante Mideplan), el SP se forma por el conjunto de organizaciones públicas -autónomas o semiautónomas-, ministerios, municipalidades, empresas públicas, o bien, entes públicos no estatales.

Para julio del 2021, Mideplan contabilizaba la existencia de 322 instituciones y órganos que conforman el SP costarricense, entre ellos, los ministerios, órganos desconcentrados, instituciones autónomas, semiautónomas y órganos adscritos a dichas instituciones, empresas públicas estatales y no estatales, entes públicos no estatales, así como las municipalidades y concejos municipales de distrito; perteneciendo a estos dos últimos grupos la Municipalidad de Zarcero.

La legislación costarricense ha denominado los gobiernos locales con las siguientes características “La 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” (Ley 7794, 1998, art.2).

Se le considera entidad local por excelencia, pues es el único ente territorial menor admitido por la constitución. Existe una en cada cantón; a julio del 2021 Mideplan registra 82 municipalidades; encargadas de la administración general, así como de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades se clasifican como entes descentralizados estatales y autónomas, según la Constitución Política, es decir, gozan de autonomía administrativa y política.

#### **2.2.1.9. Tesorería.**

Calderón Angulo, Gil Espinoza, Mora Aristega y Escobar Mayorga indican lo siguiente en la publicación de la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana,

La tesorería es el área de la empresa que tiene como objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con el flujo de caja, abarcando todas las operaciones que incluyen cobros y pagos, además de las gestiones con entidades financieras, cuando se trata de empresas públicas es la que

maneja los recursos económicos y los aplica de acuerdo a la planificación contemplada en el Plan Operativo Anual - POA y el Plan Anual de Compras – PAC. (2018, p.2)

La Real Academia Española (2021) define la palabra tesorería como referencia al cargo u oficina del tesorero, por lo tanto, este se reconoce como el encargado de custodiar y distribuir el efectivo o equivalente de efectivo, o bien, el patrimonio de una dependencia pública o particular.

Así mismo, en el capítulo V del título IV del Código Municipal, se establece una serie de artículos exclusivos sobre el área de tesorería municipal, en aspectos relevantes, como el que se cita a continuación:

Artículo 117. - Todos los ingresos municipales entrarán directamente a la tesorería municipal respectiva, por medio de cajas instaladas para el efecto. Las municipalidades están autorizadas para celebrar convenios de recaudación con cualquier ente del Sistema Financiero y Bancario Nacionales, supervisado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (...). (Ley 7794, 1998, art.117)

Además, este mismo código establece en los artículos del 118 al 123 aspectos relacionados con los métodos y requisitos para efectuar pagos relevantes sobre las cajas chicas, informes a presentar y normativa que el funcionario tesorero debe conocer para ejercer las funciones de la mejor forma.

En conclusión, el área de tesorería es donde se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo caja (efectivo-cuentas). Tales como cobros por actividades de la institución, pagos a proveedores, las gestiones bancarias y otros movimientos de la caja. Es un departamento de gran importancia,

al ser responsable del manejo de los valores de la entidad y consecuentemente, se encuentra expuesto a un mayor nivel de riesgo. Las funciones de tesorería radican en la gestión y el control de los recursos económicos.

#### **2.2.1.10. Plataforma de Servicios.**

En el caso específico de la Municipalidad de Zarcero, según se indica en el Manual Descriptivo de Puestos, esta área se designa para:

Ejecución de actividades auxiliares de soporte administrativo que consisten en la prestación de servicios básicos administrativos de variada naturaleza al usuario interno y externo, tales como: recepción y registro de documentos, resolución de consultas, localización y registro de datos y documentos, suministro de información de los Procesos Municipales. (Municipalidad de Zarcero, 2020, p. 76)

En resumen, la Municipalidad de Zarcero cuenta con una plataforma de servicios que brinda soporte a los procesos municipales, implica la aplicación de conocimientos e interpretación de procedimientos para atender o resolver los asuntos que se presentan en un campo de la gestión municipal, además de ser un área de recaudación, donde los contribuyentes pueden realizar los pagos tanto de impuestos como de los servicios que brinda la institución.

#### **2.2.1.11. El Control Interno en las Entidades Públicas.**

En cuanto al CI en las entidades públicas, queda sujeto a la fiscalización de la CGR, según se indica en la Ley 8292; la cual establece que los entes sujetos a esta tienen la obligación de contar con un SCI que permita realizar acciones para cumplir con los objetivos de salvaguardar los bienes y el patrimonio de las instituciones, así

como brindar información confiable y oportuna, garantizar las operaciones y cumplir con la normativa.

Esta ley, también establece que las actividades de control serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados. Entre ellas se puede destacar la documentación, actualización y divulgación de políticas, normas y procedimientos de CI, así como las metas establecidas por la organización. (Ley 8292, 2002, art.15)

#### **2.2.1.12. Riesgos.**

La Real Academia Española (2021) define el riesgo como una contingencia, es decir, la posibilidad de que se aproxime un daño o una eventualidad negativa.

Para efectos del presente trabajo, se enfoca en el análisis del riesgo organizacional o riesgo empresarial, considerando que todas las actividades que se realicen en esta llevan un riesgo implícito, en mayor o menor medida. Este forma parte del negocio, no hay una empresa exenta de correr un riesgo, lo único que se puede hacer es minimizarlo, mediante el uso y ejecución de políticas y procedimientos específicos para ello.

Se puede decir que el riesgo en el ámbito corporativo se define como la incertidumbre que surge durante la búsqueda de un objetivo o meta. Puede ser circunstancias, sucesos o eventos adversos que, de darse, imposibilitarían el normal desarrollo de las actividades planificadas por la entidad que, en general, tienen repercusiones económicas para esta.

Con el fin de valorar los riesgos que se presentan en las instituciones públicas, se establece la aplicación del sistema SEVRI, el cual analiza las actividades desarrolladas y detecta los riesgos presentes, sean estos de planificación, residual, administrativos o de control.

Según el SEVRI, la gestión de los riesgos por un tema de seguridad debe analizarse detalladamente en las organizaciones con la finalidad de valorar el nivel de exposición en que se encuentran, a saber: baja, media o alta; y conforme a esta información determinar las acciones por realizar con respecto al riesgo, definiendo si se pretende evitar, reducir, asumir, compartir o transferir.

Para ello se debe considerar la probabilidad y el impacto que representen estos riesgos para la organización, además de determinar los parámetros de aceptabilidad del riesgo, nivel de riesgo aceptable, tolerancia al riesgo y el tratamiento a darle.

#### **2.2.1.13. Riesgos de la Auditoría.**

La NIA 200 determina que este riesgo puede verse como la posibilidad de que un auditor brinde una opinión de auditoría inadecuada en caso de que la documentación financiera, administrativa, operacional o de gestión de la institución esté elaborada en forma errónea, es decir, presenta incorrecciones materiales (Federación Internacional de Contadores, 2016).

En dicha norma también se hace referencia a los tipos de riesgos propios de una auditoría, como lo son los riesgos de detección y los riesgos de incorrección material, estos últimos se dividen en riesgos inherentes y riesgos de control.

El riesgo de detección lo define como el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material. Asimismo, los riesgos de incorrección material, hacen referencia a la posibilidad de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la ejecución de la auditoría.

Estos últimos comprenden dos componentes: el riesgo inherente es aquel que puede existir de manera intrínseca en toda actividad, generado por factores internos o externos de la institución, este no se puede eliminar pero se debe monitorear constantemente. Asimismo, el riesgo de control representa la probabilidad de que los controles realizados no permitan la prevención, descubrimiento y corrección oportuna, por parte del sistema de control interno con que cuente la entidad.

#### **2.2.1.14. Tipos de Riesgos.**

Los riesgos están presentes en todos los ámbitos y procesos que lleva a cabo una institución de ahí la importancia de detectarlos, para realizar medidas de protección y así minimizar la posibilidad de que se materialicen, a juicio de Barreres Amores,

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la dirección, quien, a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, incumplir las normas vigentes, conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc. (2020, p. 358)

**Riesgo Externo.** Los riesgos pueden dividirse o categorizarse tanto como externos e internos. Los externos pueden surgir en cualquier momento, por lo tanto, la administración debe estar vigilante para detectarlos y proceder de manera eficaz para minimizarlos según cada caso.

Según Barreres Amores, estos podrían ser,

(...) cambios en las necesidades y expectativas de la demanda, condiciones macroeconómicas tanto a nivel internacional como nacional, condiciones microeconómicas, competencia elevada con otras organizaciones, dificultad para obtener crédito o costos elevados del mismo, complejidad y elevado dinamismo del entorno de la organización, y reglamentos y legislación que afecten negativamente a la organización. (2020, p. 358)

Entre los riesgos externos, según Barreres Amores (2020), se citan los siguientes: riesgos económicos que se pudieran presentar en el entorno de la organización; del ambiente como en el caso de las catástrofes naturales; los factores normativos como los cambios en las políticas y leyes, asimismo, los elementos sociales como las variaciones en las necesidades y expectativas de los ciudadanos, finalmente menciona los factores tecnológicos que inciden en múltiples aspectos de las empresas, como se ejemplifica en la figura 6.

**Figura 6**

*Clasificación de los riesgos externos.*



Fuente: elaboración propia, con base en Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos (Caja Costarricense de Seguro Social 2008).

**Riesgos Internos.** Los riesgos internos están presentes dentro de las mismas organizaciones y para detectarlos la administración debe permanecer en constante vigilancia, así como efectuar las medidas necesarias para minimizarlos. Para Barreres Amores, “Son los riesgos referentes a la información financiera, a sistemas de información defectuosos, a pocos o cuestionables valores éticos del personal, a problemas con las aptitudes, actitudes y comportamiento del personal” (2020, p. 359).

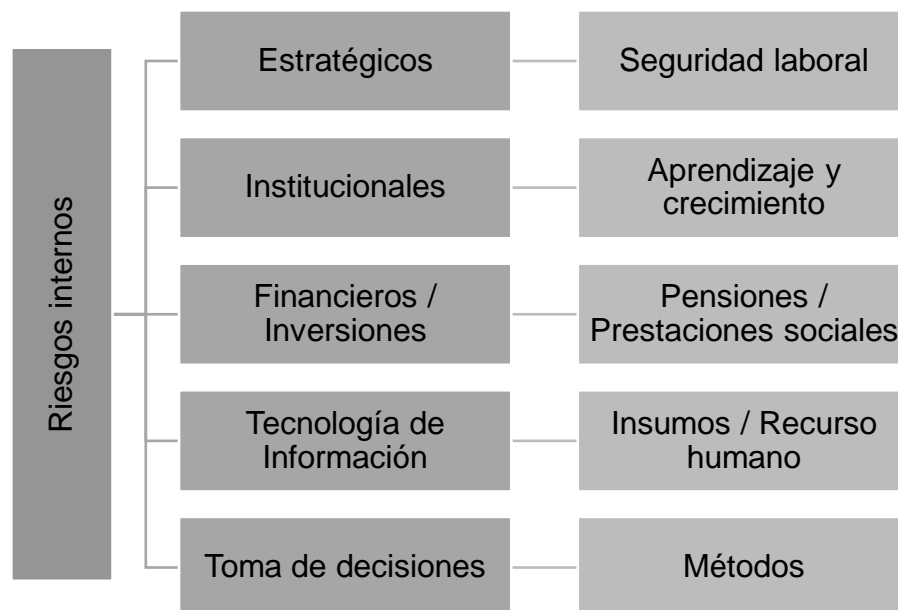
Entre los tipos de riesgos internos, encontrados por Barreres Amores (2020), están, en primer lugar, el riesgo de infraestructura, basado en las decisiones que se toman sobre el uso de estos recursos que pueden influir en las operaciones; en segundo lugar, los cambios en la estructura de la administración; en tercer lugar, el riesgo del personal que involucra la calidad del recurso humano contratado, así como la capacitación y motivación que se le inculque; en cuarto lugar, el acceso de los colaboradores a los activos que conlleva el riesgo de malversación de activos, finalmente, propone un riesgo de tecnología que se presentaría por una alteración en los sistemas de información que podrían afectar las actividades de la entidad.

Como parte de los riesgos internos, se cita a Bustamante et al. (2011), quienes definen el riesgo de control como la posibilidad de que los controles internos realizados por la administración no logren detectar los errores materiales. Para evaluar el nivel de riesgo presente, el auditor realiza una medición de los mecanismos de control establecidos y con ello, evalúa las probabilidades de que existan afirmaciones erróneas de importancia; para posteriormente, dictaminar la eficacia del control interno.

Finalmente, Bustamante et al. (2011) precisan el riesgo de detección como la probabilidad de que los procedimientos de auditoría aplicados para la reducción del riesgo de auditoría no detecten errores presentes, que podrían resultar de importancia, como se ejemplifica en la figura 7.

**Figura 7**

*Clasificación de los riesgos internos*



Fuente: elaboración propia, con base en Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos (Caja Costarricense de Seguro Social 2008).

#### **2.2.1.15. Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).**

Estas normas establecen una serie de criterios a incorporar en el proceso contable de las entidades del sector público, con el fin de asegurar uniformidad en la información generada en las distintas entidades, pues esto facilita la creación de indicadores y el monitoreo de resultados de cada periodo. En Costa Rica, la adopción de las NICSP se hizo obligatorio para las municipalidades, mediante el decreto ejecutivo 34029 del 2007, el cual fijaba como fecha de entrada en vigor el 01 de enero del 2009, posteriormente este plazo se fue alargando y mediante la Ley

9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas, decretada en el 2018 otorgó un plazo máximo de 3 años para adoptar dichas normas, el cual originaría que deben estar efectuadas el 01 de enero del 2023.

Es importante señalar que adaptar el proceso contable conforme los requerimientos ahí establecidos conlleva realizar múltiples cambios en los sistemas de información, lo que ha generado atrasos en la ejecución de esta directriz en las distintas entidades.

### **2.2.2. Bases Legales**

A continuación, se mencionan algunas leyes y normas que se utilizan para regular el control interno; se da énfasis en las dirigidas a las instituciones públicas y gobiernos locales.

#### **2.2.2.1. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.**

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica decreta la Ley 7428 de la República de Costa Rica, conocida como Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, que comenzó a regir a partir del 04 de noviembre de 1994.

Esta se conforma por seis capítulos y 80 artículos en los cuales se describen aspectos relacionados al órgano constitucional Contraloría General de la República en cuanto de las disposiciones generales, las competencias, la organización, el ordenamiento de CI, las sanciones y las responsabilidades, así como las disposiciones finales, modificatorias y derogatorias de dicha ley.

Asimismo, define el marco legal bajo el que debe trabajar la CGR, definiendo la naturaleza e independencia de este órgano, con el fin de velar por el cumplimiento

de CI en las instituciones públicas del país, así como su potestad para establecer sanciones, solicitar información y realizar revisiones periódicas.

### **2.2.2.2. Ley General de Control Interno.**

Se aprobó como la Ley 8292 por parte de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, su vigencia dio inicio el 04 de setiembre del 2002, en ella, se establecen una serie de criterios mínimos y preceptos que deben cumplir la Contraloría General de la República y los entes sujetos a su fiscalización sobre aspectos clave del control interno. Además, establece la responsabilidad de los jefes y titulares de las organizaciones sobre el monitoreo y control del SCI, para que este funcione de la mejor manera posible.

Entre los aspectos sobresalientes, se establece la obligatoriedad de disponer de sistemas de control interno, los cuales deben tener las siguientes características: “deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales” (Ley 8292, 2002, art. 7).

### **2.2.2.3. Código Municipal.**

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica decreta la Ley 7794 de la República de Costa Rica, mejor conocida como Código Municipal, entrando en vigor el 18 de mayo de 1998; en ella se establecen las bases conceptuales, funciones, la estructura, características, organización y alcance del régimen municipal del país.

En sus artículos se establecen definiciones legales aplicables en el sector municipal, e incorpora una amplia regulación que limita las competencias de las municipalidades, sus representantes, la organización y jerarquía, establece las funciones y deberes de los alcaldes, así como de los demás funcionarios.

En el artículo 4 de la Ley 7794 de 1998, se mencionan las atribuciones de las que gozan estos entes, por poseer autonomía política, administrativa y financiera; tales como, establecer reglamentos de organización, ajustar sus presupuestos, gestionar los servicios públicos que brindan, así como el establecimiento de las tasas, precios y contribuciones municipales, además de proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales, la recaudación y administración de dichos fondos, en su carácter de administración tributaria y demás ingresos municipales, entre otros.

En el capítulo V de dicha ley se hace referencia a la tesorería y contaduría, como área financiera – contable, la cual es responsable de los ingresos municipales, así como de los egresos, es decir, pagos a proveedores, transferencias a otras entidades, devolución de garantías, pagos de servicios, previamente autorizadas por el alcalde municipal y el funcionario responsable del área financiera.

Dichas unidades deben rendir informes ante el concejo municipal y la alcaldía, relacionados a la persecución de las metas definidas en los planes operativos, así como lo relacionado con las funciones atinentes a los cargos; para cumplir a cabalidad con lo solicitado la institución debe contar con un manual de procedimientos financiero-contables aprobado por el Concejo, en el que incorpore las normas relativas a los asuntos financieros contables de la municipalidad.

#### **2.2.2.4. Normas del Control Interno para el Sector Público.**

La CGR aprueba las Normas de Control Interno para el Sector Público; considerando las disposiciones legales incluidas en la Constitución Política, la Ley 7428 y la Ley 8292, que lo designan como ente fiscalizador de la Hacienda Pública, órgano rector del SCI, quien tiene la potestad de dictar disposiciones, normas,

políticas y directrices que contribuyan a garantizar la legalidad y eficiencia de los controles internos en aras de un adecuado manejo de los fondos públicos (Ley 7428, 1994, art. 11).

Además, en lo que respecta a la normativa de CI regulado por la CGR, se habían presentado cambios que ameritaban una actualización de este marco normativo, el cual promoviera el logro de sus objetivos y considerara el fortalecimiento de las actividades de CI.

No obstante, es importante aclarar que las instituciones municipales de conformidad con sus necesidades específicas y características propias de cada entidad deben regular de manera individual estas actividades de CI guiadas, por lo tanto, se estableció en las Normas de Control Interno para el Sector Público.

La aprobación de dichas normas se dio mediante la resolución del Despacho de la Contralora General de la República, N°R-CO-9-2009 del 26 de enero del 2009, y comenzaban a regir luego de su publicación en La Gaceta N°26 del 6 de febrero del 2009.

#### **2.2.2.5. Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI).**

El sistema SEVRI forma parte de los componentes de control interno de las instituciones públicas de manera que este trabaja en la gestión de procesos, identificación de áreas críticas, asignación de los recursos y es parte de la toma de decisiones. Nace como una medida de fiscalización por parte de la CGR.

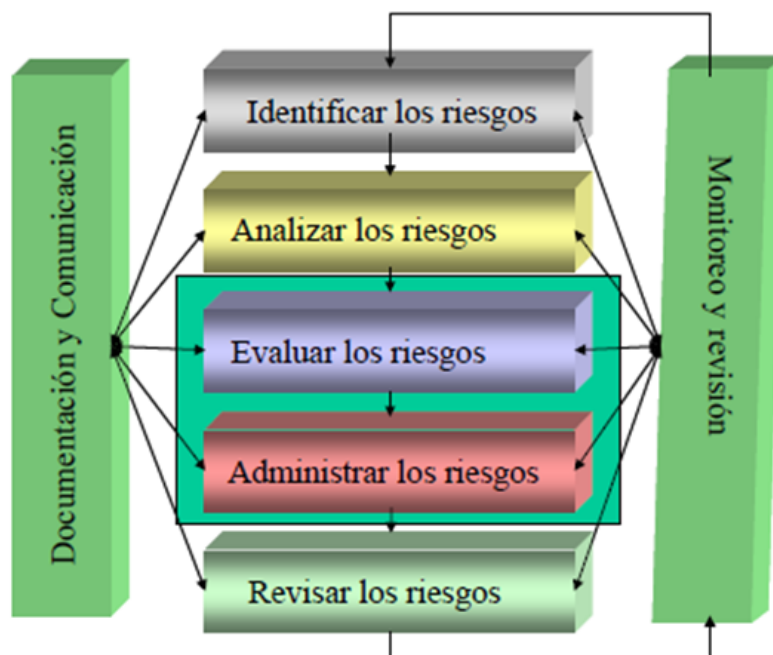
Cuando se habla del SEVRI, “Se entenderá como Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional al conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación,

administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes” (CGR D-3-2005-CO-DFOE, 2005).

En la figura 8 se pueden diferenciar las etapas del SEVRI, de manera esquematizada, permitiendo una mejor comprensión de la aplicación de este dentro de las instituciones.

### Figura 8

*Etapas del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales.*



Fuente: Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos (Caja Costarricense de Seguro Social 2008).

**Etapas del SEVRI.** Identificar los riesgos: es la etapa inicial, donde se valoran y seleccionan los riesgos que representan una amenaza para la institución. Esta etapa permite identificar las áreas más vulnerables y que requieren una mayor atención.

Analizar los riesgos: se establecen dos variables con el fin de realizar una evaluación, el impacto y la probabilidad, con ellos se puede determinar la frecuencia con que estos se presentan y las consecuencias que podrían acarrear.

Evaluar los riesgos: se deben priorizar los riesgos, definiendo cuales oscilan dentro del nivel de riesgo aceptable y la tolerancia al riesgo, criterios que permiten gestionarlo; puede considerarse una lista de información, en la cual se debe centrar la atención según el nivel más alto o bajo de riesgo y la zona de exposición al riesgo en que se encuentre posicionado, obtenido del nivel de impacto y la probabilidad definidos en la etapa anterior del análisis de riesgos. En este punto, es imprescindible tener claro el nivel de riesgo aceptable y la tolerancia al riesgo, establecida para la institución.

Administrar los riesgos: a partir de este punto comienza a definirse una estrategia o un plan de trabajo con el fin de tratar los riesgos identificados, en el cual se documentan todas las pericias a realizar y la manera en que serán efectuadas. La idea primordial es presentar un plan de acción o mejoras, respecto a la información identificada en las tres etapas anteriores.

Revisar los riesgos: se mantienen revisiones periódicas de los datos recopilados, pues es importante mantener monitoreados los riesgos identificados durante la aplicación o evaluación del SEVRI; y no solo durante el proceso, sino también sobre la marcha, ya que pueden ser impredecibles y generalmente no son estáticos.

El objetivo del SEVRI, según la CGR, es revelar información que sustente y apoye la toma de decisiones, identificando así el nivel de riesgo en el que se encuentra la institución y determinando si es aceptable a manera que promueve,

razonablemente, el logro de los objetivos institucionales. El carácter de aplicación de este es obligatorio, según lo estipulado en la Ley 8292 (CGR D-3-2005-CO-DFOE, 2005).

De acuerdo con los lineamientos para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, emitidas por la CGR (2005), cuando se instaura el sistema en cada institución este debe presentar una serie de características, entre ellas, continuidad, economía, flexibilidad, integración, capacidad y, por supuesto, enfoque en los resultados. Además de utilizar información, tanto interna como externa, en relación con la institución, es decir, planes nacionales e institucionales, análisis del entorno, evaluaciones, descripción de la organización y su normativa aplicable.

En la Ley 8292, se establece al jerarca de la institución y los titulares subordinados como responsables del tema de CI; en el caso del SEVRI, la responsabilidad le corresponde, de igual manera, al jerarca y los titulares subordinados de la institución.

Para el funcionamiento de este sistema se deben establecer una serie de componentes que permitan un adecuado desarrollo de este, entre ellos, un marco orientador, un ambiente de apoyo equilibrado, recursos adecuados, así como las herramientas necesarias para la administración de información.

El funcionamiento del SEVRI va en relación con una descripción general del estado actual de la institución, identificando los posibles riesgos para así analizarlos y evaluarlos priorizándolos según los criterios institucionales a considerar. De manera que, luego se seleccionen las medidas necesarias para la administración de cada riesgo y su constante revisión. Todos estos procesos, según indican las

directrices de CGR, deben quedar documentados para tener conocimiento de los riesgos, así como la comunicación a las partes interesadas.

Según la Procuraduría General de la República de Costa Rica (en adelante PGR), en su sitio oficial en la parte de transparencia institucional, define el SEVRI, como un sistema que permite identificar el nivel de riesgo institucional, adoptando así métodos de uso continuo y sistemático con la finalidad de analizar y administrar dicho nivel de riesgo.

Para asegurar la validez de los resultados obtenidos, el sistema SEVRI utiliza las escalas y matrices establecidas para la verificación de estos; por parte de la CGR, como ente fiscalizador del control y seguimiento por parte de las instituciones del SPC en cuanto a lo que es CI.

Como complemento en el tema de CI las instituciones podrán evaluar el desempeño de sus funcionarios como apoyo al SEVRI, dándole así mayor cuerpo legal basados en la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas; específicamente en el capítulo VI, titulado Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos.

En dicho capítulo se habla acerca de los instrumentos, protocolos y responsables de aplicar la evaluación, así como para que aspectos será considerada dicha evaluación anual; otorgamiento de incentivos (pago de anualidad), cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, planteamiento de recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos, así como para considerar los ascensos, las promociones o los reconocimientos.

### **2.2.2.6. Gestión para Resultados en el Desarrollo Dirigido al Sector Público (GpRD).**

El modelo de GpRD fue propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y señala la necesidad de realizar ajustes en la gestión de las instituciones públicas para centrar los esfuerzos en generar el valor público necesario (resultados), que beneficie a los ciudadanos brindándoles una mejor calidad de vida. Además, propone que esas acciones y resultados deben ir por la misma línea de lo propuesto en el plan de gobierno del Estado.

Según el García López y García Moreno, el GpRD, se puede definir como:

Una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (2010, p.7)

Este modelo de gestión por resultados fue adoptado por Costa Rica mediante la directriz n°093 del 30 de octubre del año 2017, dispuesto de la siguiente forma:

Artículo 1º-Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo. (2017)

En este mismo lineamiento, se designó al Ministerio de Hacienda y al MIDEPLAN como los responsables de diseñar los instrumentos y guías necesarias, para aplicar este modelo en todo el sector público costarricense.

Estos dos ministerios elaboraron y publicaron el documento denominado *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica*, el cual se constituyó como un marco orientador y, a la vez, un instrumento para que las entidades de este país logren ejecutarlo dentro de sus actividades. En este, además, se precisa que el modelo de gestión se basa en cinco pilares que son: planificación, presupuesto, gestión financiera, auditoría y adquisiciones, programas y proyectos, seguimiento y evaluación.

### **2.2.3. Antecedentes de las Municipalidades**

Las municipalidades fueron creadas con el fin de que sean los principales encargados de los asuntos cantonales con las facultades suficientes de actuar por cuenta propia y en beneficio del cantón que administra. De acuerdo con el Código Municipal, “La 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” (Ley 7794, 1998, art.2).

Estos entes son pilares en la realización de las obras comunales, en muchos casos impulsando en consecuencia la activación económica al realizar proyectos y obras locales, muchos de ellos se encargan, además, de la gestión de recursos naturales, como lo es el agua.

Ornés Vásquez (2014) afirma que los gobiernos locales son:

(...) capitales necesarios para abordar esta complejidad y multidimensionalidad de la ciudad, fijarse objetivos realistas y estar en la capacidad de responder a las expectativas y necesidades de sus actores, renovar e innovar a nivel de sus potencialidades y atractivos, y de esta manera poder competir. (p. 152)

Además, se les dio la facultad de ser autónomos en asuntos relacionados con las recaudaciones y uso de los recursos obtenidos, tal como se indica en el Código Municipal, “La municipalidad acordará sus respectivos presupuestos, propondrá sus tributos a la Asamblea Legislativa y fijará las tasas y precios de los servicios municipales. Solo la municipalidad previa ley que la autorice, podrá dictar las exoneraciones de los tributos señalados” (Ley 7794, 1998, art.77).

### **2.3. Estado de la Cuestión**

El estado de la cuestión incorpora la exposición de estudios previos, tanto internacionales como nacionales, que incorporen variables iguales o similares a las del proyecto; de manera que una vez aplicado los instrumentos de investigación se tenga un punto de partida y comparación de los datos obtenidos.

#### **2.3.1. Internacionales.**

Para la elaboración de este proyecto se extiende una búsqueda de trabajos de investigación realizados por estudiantes, o bien, investigadores en diferentes partes del mundo; que incluyeran en sus diseños metodológicos variables y unidades de análisis similares o iguales a las de esta investigación.

En su estudio, Guerrero Romero, Portillo Durán y Denny Zometa (2011) enmarcaron el desarrollo de un sistema de control interno (en adelante SCI), con

base en el enfoque COSO para la alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente (El Salvador), aportando una herramienta de apoyo para los jefes de la institución, mejorando la gestión y la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

La investigación es descriptiva, es decir, identifica los factores que influyeron, pero no determinaron la falta de un SCI, pudiendo así desarrollar la problemática existente en la Municipalidad. El método de investigación aplicado fue operativo, pues planteó dar solución al problema.

La temporalidad aplicada fue transversal, contemplando que el estudio se realizó en un periodo de tiempo comprendido de marzo 2009 a diciembre de 2010; en el cual se estableció como población de la investigación el personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Sebastián, los 19 empleados (incluidos alcaldesa y síndico), pues el personal no era numeroso. Se utilizó una totalidad de la población en la muestra y las unidades de estudio sí fueron más específicas: la alcaldesa y síndico de la municipalidad, jefes de unidad y departamentos que conforman la institución y subordinados que laboran en las distintas unidades y departamentos.

La información fue recolectada mediante la aplicación de técnicas documentales y de campo, confrontando la teoría con la práctica; ambas técnicas permitieron recabar la información necesaria para la elaboración del SCI. Mientras que el instrumento utilizado fue la entrevista. El análisis y presentación de la información se realizó mediante la matriz de vaciado, que contiene el número de pregunta, el detalle de esta, la respuesta y el nombre de la unidad o departamento.

Guerrero et al. (2011) concluyen que la situación actual de la Municipalidad de San Sebastián es deficiente en cuanto al manejo del personal, la administración, el

control y sistematización, considerando que no existe armonía laboral, no se trabaja la parte de integridad y valores éticos, ni capacitaciones al personal por parte de la administración, así como realizar los procedimientos en forma manual.

La municipalidad carece de una estructura organizativa, no cuenta con la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad, también un manual de funciones; no manejan políticas para la contratación, retribución, evaluación y capacitación del recurso humano. Registran la existencia de un reglamento interno de trabajo, pero no es de conocimiento de los empleados.

En cuanto al tema de CI, no tienen establecidos los procedimientos para identificar, analizar y administrar los posibles riesgos a los que se expone la municipalidad; el resguardo de la información se mantiene bajo llave, teniendo acceso únicamente el personal del área correspondiente. La municipalidad cuenta con una Comisión de Contraloría Comunitaria responsable de la supervisión de proyectos, sin embargo, no se da una supervisión o monitoreo que se anticipe a posibles situaciones que se presenten la institución. La administración no le da importancia al control interno.

En el estudio de Flores Valencia (2015), se enmarca la necesidad de determinar la repercusión existente entre el CI y la gestión en la Municipalidad provincial de San Román, Juliaca, Perú. Se estableció una metodología de la investigación científica con énfasis en los siguientes métodos: inductivo, deductivo, analítico, dialéctico, síntesis y bibliográfico documental, permitiendo desarrollar aspectos importantes del trabajo.

La investigación es de nivel básica, con un enfoque cuantitativo utilizando datos estadísticos a través de la medición de frecuencias de las variables

estudiadas, control interno y gestión municipal. Con un alcance temporal longitudinal, pues se realizó en el periodo comprendido entre los meses de enero a diciembre del 2013, siendo una investigación descriptiva; mientras que el diseño es no experimental.

El estudio estableció una población total de 116 personas relacionadas con la gestión municipal. Se aplicó el método de muestreo no probabilístico, quedando confirmada la muestra por 90 personas de la población. En cuanto a la técnica y los instrumentos aplicados para la recolección de datos, definieron el uso de recopilación muestral y encuesta como técnica, mientras que la guía de entrevista y el cuestionario, se seleccionaron como instrumentos.

Los datos obtenidos fueron procesados por medio del análisis e interpretación utilizando la estadística descriptiva e inferencial, los resultados se presentaron por medio de cuadros y gráficos estadísticos. Concluyendo que el CI repercute significativamente en la gestión municipal.

Flores Valencia (2015) concluyó que los elementos del nuevo enfoque de la auditoría interna (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión) no están relacionados entre sí, es decir, no generan una actuación conjunta y, por consiguiente, no forman un sistema integrado que reconozca las circunstancias cambiantes y exigentes del entorno, repercutiendo así en la optimización de la gestión del Gobierno Local.

En el estudio de Arévalo Montálvan (2018), se enmarca la relación entre el CI y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas- Región Loreto (Perú), durante el 2014. Planteando un estudio tipo básico, de nivel correlacional.

El diseño de la investigación es no experimental con un enfoque cuantitativo; como técnica de investigación se estableció la encuesta y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, además de establecer como muestra 50 trabajadores de la institución.

En el estudio se resalta la importancia de CI en las organizaciones del estado, partiendo de la realidad problemática analizada, tanto en el ámbito internacional como nacional. En el caso de la municipalidad en estudio no cuenta con un sistema de control institucional, dejando espacio para la desorganización y un manejo deficiente de la información para la toma de decisiones.

Arévalo Montálvan (2018) concluye que existe una relación directa y significativa entre el control interno y la gestión organizacional que caracteriza a la entidad; así como en el logro de objetivos del área y la gestión organizacional que caracteriza a la municipalidad durante el 2014. Se define que el nivel de control interno es regular, se realizaron recomendaciones para fortalecer el control.

También existe relación entre la aplicación de la normatividad y la gestión organizacional, así como el monitoreo; a pesar de que el personal dice que la gestión organizacional es regular, indican la falta de fomentar la participación de la población.

En el estudio de Mayo Gálvez (2018), enmarcó la necesidad de identificar y fortalecer los mecanismos de intervención interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Cura Mori, Perú, con un diseño de investigación no experimental- descriptivo, bibliográfico y documental; con la encuesta - entrevista como técnica de investigación y el cuestionario como instrumento para la

recolección de datos, además de establecer como muestra al área de Recursos Humanos de la Municipalidad en estudio.

Para el planteamiento de la investigación, el autor realizó una revisión extensa de literatura incluyendo estudios previos a este, en el ámbito nacional e internacional, alrededor de nueve tesis, trabajos finales y proyectos relacionados al tema de investigación, considerando como base teórica el control interno, fundamentado por lo expuesto por Holmes (1987) y Koontz y O'Donell (1990).

Mayo Gálvez (2018) concluye lo siguiente:

De los antecedentes trabajados, los autores sí coinciden, ya que no tienen una base de los conocimientos y a la práctica del sistema de Control Interno, lo que permite a la Municipalidad un bajo rendimiento, rentabilidad, y la utilización óptima del talento humano, materiales y financieros, asimismo no le permite identificar los posibles errores, tomando las medidas que sean necesarias, para reducir los riesgos operativos, que pudieran presentarse.

Concluimos que en la Municipalidad Distrital Cura Mori, si aplica los mecanismos de control interno mayormente en el área de Recursos Humanos, manteniendo una buena relación entre los trabajadores, asimismo tiene implementada el órgano de control Institucional.

Al realizar la respectiva comparación, concluimos que las Municipalidades del Perú y la Municipalidad Distrital de Cura Mori, estimulan los mecanismos de Control Interno y ejercen sus funciones de acuerdo a las Leyes, Normas y Directivas. (p.42)

En conclusión, el autor afirma que no existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos

generales y particulares en la oficina de Recursos Humanos de la municipalidad, además de determinar que el gerente de administración participa activamente en busca del fortalecimiento de las buenas prácticas y valores entre los jefes y sus colaboradores.

Tabla 2

*Comparación de Estudios Internacionales Basados en el CI en las municipalidades.*

<b>Autor (Sustentante)</b>	<b>Tema General</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Enfoque de la investigación</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Temporali- dad</b>	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b>	<b>Muestra</b>
<b>Guerrero Romero, Flor Alicia; Portillo Durán, Angélica María y Denny Zometa Alma (2011)</b>	Sistema de control interno con base al enfoque COSO para la alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente, para implementarse en el 2010.	Descriptiva (Método operativo)		Las fuentes documentales y materiales consultas libros, revistas, trabajos de graduación, normas, leyes, decretos, ...; y fuentes humanas.	Transversal	La técnica de investigación fue documental y de campo; el instrumento utilizado fue la entrevista.	Se estableció una muestra de 19 empleados, el personal no era numeroso, por lo tanto, se utilizó la totalidad de la población.
<b>Flores Valencia, Edson Adolfo (2015)</b>	Repercusión del control interno en la Gestión Municipal de la Municipalidad provincial de San Román (Gerencia y Control de Gobiernos Locales y Regionales)	Descriptiva (Diseño no experimental)	Cuantitativo	Fuentes de información humanas y documentales.	Longitudinal	La técnica de investigación uso la recopilación muestral y encuesta y como instrumento se utilizó la guía de entrevista y el cuestionario.	Se estableció una población total de 116 personas. Se aplicó el método de muestreo no probabilístico, quedando una muestra de 90 personas.

<b>Mayo Galvez, Susy (2018)</b>	Mecanismos del control interno en el área de Recursos Humanos en la Municipalidades del Perú. Caso: Municipalidad Distrital Cura Mori, 2018.	Diseño no experimental – Descriptivo, bibliográfico, documental y de caso.	Cualitativa	Revisión de literatura estudios previos tanto nacionales como internacionales , relacionados al tema de investigación; y fuentes humanas.	La encuesta como técnica de investigación y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos.	El área de Recursos Humanos de la Municipalidad en estudio.	
<b>Arévalo Montalván, Ronal Atilio (2018)</b>	Diagnóstico del control interno y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, 2014.	Diseño no experimental, tipo básico, de nivel correlacional.	Cuantitativa	Fuentes de información humanas y documentales.	Transversal	La técnica de investigación la encuesta y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos.	Muestra 50 trabajadores de la institución.

Fuente: elaboración propia, con base en Mayo Galvez (2018), Arévalo Montálvan (2018), Guerrero Romero, Portillo Durán y Denny Zometa (2011), Flores Valencia (2015).

### **2.3.2. Nacionales**

Durante la investigación se consultaron varias bases de información para sustentar el proyecto, e incluirlas en la parte de antecedentes nacionales, identificando estudios previos acerca del control interno, en distintas municipalidades del país, relacionados con las variables del presente trabajo de investigación.

Camacho Duarte, Gómez Valverde, Salas Ramírez y Villavicencio Robles (2009) enmarcaron la descripción y aplicación del SEVRI en el Sector Público Costarricense; componente de CI utilizado por la CGR como medida para la fiscalización y control de los objetivos institucionales, basado en la filosofía de la administración por riesgos.

Facilita la gestión en los procesos, colabora con la identificación de áreas críticas, en la toma de decisiones y en la asignación de recursos. Durante el proceso de ejecución del sistema, debe existir un compromiso por parte de cada uno de los colaboradores de la institución, así como una constante capacitación.

El tipo de investigación aplicado fue mixto, una combinación de investigación exploratoria y descriptiva. En la primera se recopila toda documentación, libros de texto, información de internet, revistas, tesis de grado, leyes, directrices y normas técnicas emitidas por la CGR. Mientras que en la descriptiva se trabaja con lo que es la ejecución del SEVRI en el SPC.

En cuanto al enfoque, es cualitativo, la idea es construir y unificar la información necesaria para el tema en estudio. Las fuentes de información fueron tanto humanas como materiales, pues se entrevistó a los funcionarios del SPC, y

de igual forma se consultaron datos en libros, leyes, la normativa nacional en relación con el SEVRI.

Los instrumentos y técnicas de investigación utilizados para la recolección de datos fueron la entrevista semi - estructurada, consulta a expertos y la observación. Mientras que para el análisis de la información recopilada se clasificó la información acorde con los temas que se investigaron; antecedentes, descripción de la naturaleza y funcionamiento, beneficios y limitaciones; así como análisis de casos. Camacho Duarte; Gómez Valverde; Salas Ramírez y Villavicencio Robles (2009) concluyen lo siguiente,

El establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) es incipiente en las instituciones públicas del país, debido a que la fase de establecimiento del sistema careció de una correcta planificación, principalmente por la falta de compromiso por parte de la Administración Superior, la falta de una estructura adecuada que respaldara el proceso y la asignación oportuna de recursos.

En consecuencia, es prematuro hablar de resultados en su aplicación y utilidad para el sector público costarricense esto, aunque el sistema esté diseñado de tal forma que sirva de apoyo en el cumplimiento de los objetivos, y por ende un mejor uso de los recursos del Estado. (p. 102)

En el estudio de Solís Murillo (2012), enmarcaron el tema de los manuales de procedimientos para el departamento de CI y de Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos. Contribuyendo así con la gestión administrativa de la institución, se incluyeron aspectos como el propósito del procedimiento, el alcance, las políticas

de operación, los formularios a utilizar, los responsables del proceso y el diagrama de flujo.

La investigación fue descriptiva, considerando que realizaron una descripción específica y precisa de cada una de las actividades que realizan los funcionarios de los departamentos de CI y de asesoría legal de la Municipalidad de San Carlos. Se establecieron 18 procedimientos, entre los cuales se encuentran 11 procesos y 7 subprocesos. Se seleccionó una muestra de personas involucradas directamente en los procedimientos.

En cuanto al enfoque, es cualitativo, pues se realizó descripción de los procedimientos de CI y Asesoría Legal, sin mediciones numéricas ni análisis estadísticos. Los instrumentos y técnicas de investigación utilizados fueron la entrevista y el cuestionario, y las fuentes de información documentos, archivos y libros que proporcionan datos de primera mano, además de personas.

Solís Murillo (2012) concluye que se conocían los procedimientos por parte del personal, a pesar de que estos no se encontraban documentados. Los instrumentos de control que se encuentran actualmente en uso como el formulario de cumplimiento de normativa, el formulario del SEVRI, el formulario de autoevaluaciones de control interno y la lista de chequeo para aprobación de actividades de Control, se mantienen vigentes y no requieren ninguna modificación.

En cuanto a los procesos de Administración del SEVRI y evaluaciones de cumplimiento de normativa, se da la contratación de profesionales. Las autoevaluaciones de CI se aplican a los titulares de cada departamento por medio

de una guía, los autores recomendaron que esta se aplique cada año entre marzo y abril y no semestralmente.

Araya Castro y Vega Carvajal (2018), enmarcaron la influencia del CI aplicado en la emisión y determinación del cobro de las patentes en la Municipalidad de Puntarenas durante el 2017; verificando la existencia de un sistema de CI de apoyo, así como el nivel de conocimiento y manejo del tema en el área de patentes.

La investigación desarrollada fue tanto documental como descriptiva, enfocada en los archivos y documentos físicos que posee el área de patentes, así como la descripción de situaciones o acontecimientos. Se presentó un enfoque mixto (combinación del método cuantitativo y cualitativo).

Se utilizaron fuentes de información de primera mano en el tema de normas, leyes y regulaciones, así como fuentes secundarias que aportaron otras ideas; en cuanto a los sujetos de investigación estos fueron los empleados de la unidad de patentes de la municipalidad en estudio. Como muestra se planteó un número de 11 personas, se logró cubrir toda el área de investigación.

Se definieron 5 variables de estudio: patentes, proceso de emisión, proceso de cobro, políticas de CI y eficiencia en los procesos. Utilizaron el cuestionario y la entrevista, como instrumentos de recolección de datos, para el desarrollo de la investigación.

Entre las principales conclusiones presentadas por Araya Castro y Vega Carvajal (2018), se menciona que la municipalidad no posee un manual de procedimientos estandarizado que incluya las responsabilidades del encargado de patentes, tanto el otorgamiento de la patente como su facturación es deficiencia en el cuanto a CI, pues se determinó la falta de medidas de control en dichos procesos.

En conclusión, los autores del proyecto de investigación afirman que el CI no es el óptimo, ni eficiente para la municipalidad, pues no cumplen con los requisitos del Manual de Normas de Control Interno de la CGR y la Ley General del Control interno, además de que carecen de un auditor interno que fiscalice.

Quesada Sirias y Peralta Ureña (2019) enmarcaron la gestión del control interno de los inventarios en el departamento de Proveduría de la Municipalidad de Puntarenas para el 2018; mostró el impacto que tiene para una institución el adecuado manejo de los inventarios y la aplicación de controles internos, con el cumplimiento de los objetivos.

La investigación desarrollada fue documental, pues consultó los manuales de procedimientos de la Municipalidad de Puntarenas, el Código Municipal, el Manual Descriptivo de Puestos, libros relacionados con el control de inventarios; y descriptiva, ya que se realizó para describir las situaciones y acontecimientos dados en la institución con relación a los procedimientos aplicados al CI.

En cuanto al enfoque, se determinó que era mixto, pues se tomaron en cuenta datos cuantitativos y cualitativos como sustento de la investigación y los resultados. Como parte de los instrumentos y técnicas de investigación utilizados estuvieron la observación, entrevista y el cuestionario. Las fuentes de información son tanto humanas como materiales. Como muestra se estableció un total de siete personas, logrando abarcar el total del área a examinar.

Quesada Sirias y Peralta Ureña (2019) concluyeron que el CI de inventarios es de suma importancia para el resguardo de los activos en la institución. Poseen conocimiento respecto a CI y cuenta con políticas en cuanto a la recepción, almacenamiento y conservación, sin embargo, se detecta que los procesos son

deficientes, no se conocen las funciones y responsabilidades del personal, los manuales o políticas no se aplican de forma adecuada. No se brindan las capacitaciones necesarias para el desarrollar CI.

Identificaron que la institución posee un sistema informático para lograr la integración de funciones, sin embargo, este no se usa, existe poca atención por parte de la administración y escaso interés por parte de los departamentos con relación al tema.

En conclusión, los autores de la investigación afirman que el CI aplicado por la Municipalidad de Puntarenas es deficiente, y no por la falta de conocimiento en el tema, sino debido a la poca atención que se le da por parte de la administración y el personal de la institución.

Tabla 3

*Comparación de Estudios Nacionales Basados en el control interno en las municipalidades.*

<b>Autor (Sustentante)</b>	<b>Tema General</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Enfoque de la investigación</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Sujetos de investigación</b>	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b>	<b>Muestra</b>
<b>Camacho Duarte, Miguel; Gómez Valverde, Geiner; Salas Ramírez, José Pablo y Villavicencio Robles, Liliana (2009)</b>	Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y sus Aplicaciones en el Sector Público Costarricense.	Mixta (Exploratoria y descriptiva)	Cualitativo	Humanas (funcionarios SPC) Materiales (libros, leyes, normativas nacionales respecto al SEVRI)	Funcionarios encargados de la aplicación del SEVRI.	Entrevista semi - estructurada; consultas a expertos; observación.	
<b>Solís Murillo, Katherine (2012)</b>	Manual de procedimientos para los departamentos de control interno y asesoría legal de la Municipalidad de San Carlos. (Tomo I)	Descriptiva	Cualitativo	Fuentes como documentos, archivos, libros que proporcionan datos de primera mano, también se utilizaron las fuentes humanas.		Los instrumentos y técnicas de investigación utilizados fueron la entrevista y el cuestionario	Se seleccionó una muestra de personas involucradas directamente en los procedimientos estudiados.

<b>Araya Castro, Hazel y Vega Carvajal, Sheily (2018)</b>	control interno aplicado en el Proceso de Emisión y Determinación del cobro de las Patentes de la Municipalidad de Puntarenas durante el año 2017.	Documental y descriptiva	Mixto	Normas, leyes, regulaciones y fuentes humanas.	Empleados de la unidad de patentes de la municipalidad	Utilizaron el cuestionario y la entrevista, como instrumentos de recolección de datos, para el desarrollo de la investigación.	Planteó un numero de 11 personas, se logró cubrir toda el área de investigación.
<b>Quesada Sirias, Sairis y Peralta Ureña, Yerling (2019)</b>	Gestión del control interno de los Inventarios en el Departamento de Proveduría de la Municipalidad de Puntarenas para el año 2018.	Documental y descriptiva	Mixto	Fuentes tanto humanas como materiales.		Como parte de los instrumentos y técnicas de investigación utilizados estuvieron la observación, entrevista y el cuestionario.	Estableció un total de siete personas, logrando abarcar el total del área a examinar.

Fuente: elaboración propia, con base en Araya Castro y Vega Carvajal (2018), Quesada Sirias y Peralta Ureña (2019),

Solís Murillo (2012), Camacho Duarte; Gómez Valverde; Salas Ramírez y Villavicencio Robles (2009).

Luego del análisis de la literatura consultada, se logra determinar que, tanto en el ámbito nacional como internacional, existen estudios relacionados al tema del CI en las municipalidades, instituciones del SPC, que consideran variables similares a las establecidas para el desarrollo del presente trabajo. En relación con lo mencionado anteriormente se puede decir que la ejecución y medición del CI en las municipalidades no es un tema nuevo.

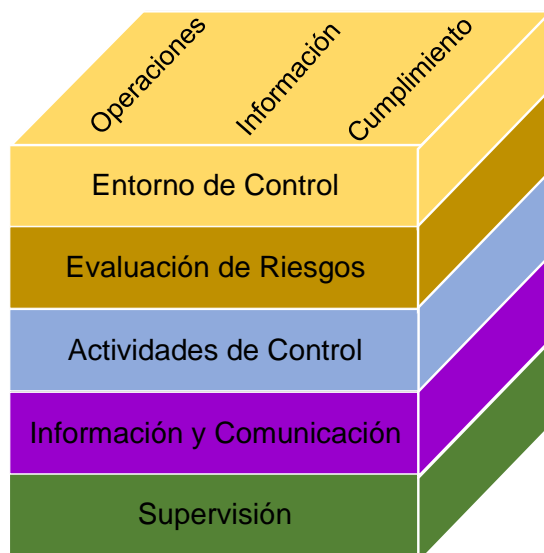
Al considerar lo leído en dichos estudios se toma como referencia para el establecimiento del diseño metodológico en cuanto al enfoque de la investigación, la unidad de análisis, la técnica y los instrumentos a aplicar.

Se logró tener un marco de referencia similar en los estudios previos, para la comparación de resultados luego de la aplicación de los instrumentos de investigación a la muestra y unidad de análisis. Además, al ser diferentes estudios nacionales e internacionales se obtienen diferentes puntos de vista.

En resumen, al comparar lo plantado en el presente trabajo y la literatura revisada se justifica la selección de un enfoque mixto, y la selección del sistema SEVRI, para la valoración del control interno aplicado en el área de plataforma de servicios y de tesorería, en la Municipalidad de Zarceró; considerando los componentes establecidos en el marco de control interno que se muestran en la figura 9 acordes con los componentes del SEVRI, marco orientador, ambiente de apoyo, recursos, sujetos interesados y las herramientas para la administración de la información.

## Figura 9

COSO III (2013)



Fuente: tomado de marco integrado de control interno. Modelo COSO III Manual del Participante. González Martínez, R. (p.15)

La CGR realiza anualmente un análisis de la gestión municipal realizada en el ámbito nacional. El último informe que dicha entidad ha publicado en su página web es sobre el periodo 2018, en el cual se les cataloga a las distintas municipalidades dentro de una categoría de la A a la D, la Municipalidad de Zarcero se encuentra incluida dentro del grupo D, en el que se ubican los gobiernos locales con los presupuestos más bajos del país, con menor índice de desarrollo humano cantonal (IDHc), mayor territorio y mayor cantidad de casas de habitación con bajo IDHc.

Dentro de los aspectos evaluados, se encuentra una evaluación del control interno ejercido, el cual se hace un comparativo de la calificación obtenida para las entidades que se incluyen dentro del grupo D, para el 2017 este sector, obtuvo una

calificación de 35.22 y para el 2018 de un 43.88, lo cual muestra que se ha logrado una mejoría en este aspecto de 8.66 puntos

Entre los aspectos valorados en el plan de mejora del índice de gestión municipal, se incluyen varios aspectos, como la madurez de los componentes del control interno de la entidad se situaba en el 2017 con una calificación del 30.00 y para el 2018 tuvo un incremento de 10 puntos, logrando una calificación de 40.00, según se observa en el informe emitido por la CGR, en la página 39. En esta misma página, se observa que en cuanto a las tenencias de tecnología de información para el 2017 tenía una calificación de 100.00 puntos y para el 2018 bajó la calificación a un 85.71

Entre los aspectos específicos valorados en el informe de la CGR mencionado, la Municipalidad de Zarzero obtuvo la siguiente calificación:

**Tabla 4**

*Calificación obtenida por la Municipalidad de Zarzero en la evaluación de gestión municipal del año 2018*

#	Criterios evaluados	Promedio 2018	Zarzero
1.2	Control interno	61,32	68,00
1.2.1	Autoevaluación de los componentes del sistema de control interno	70,99	100,00
1.2.2	Madurez de los componentes del sistema de control interno	45,16	40,00

---

<b>1.2.3</b>	Establecimiento de componentes de SEVRI	72,84	100,00
<b>1.2.4</b>	Actividades ejecutadas del SEVRI	60,23	100,00
<b>1.2.5</b>	Seguimiento del sistema de control interno	57,41	0.00

---

Fuente: elaboración propia, con base en Índice de gestión municipal, resultados del periodo 2018, CGR

En la tabla 4, se puede observar que la Municipalidad de Zarceró obtuvo una calificación de 68.00 sobre el control interno ejercido. Entre los aspectos evaluados para llegar a esta nota son los que se encuentran enumerados del 1.2.1 al 1.2.5; de estos, la mayoría fueron calificados de manera positiva.

Sin embargo, existen dos que obtuvieron una calificación baja: en primer lugar, el criterio de evaluación denominado seguimiento del sistema de control interno, donde se obtuvo una calificación de 0.00, lo que denota una necesidad de mejora en este aspecto y, en segundo lugar, la madurez de los componentes del sistema de control interno, lo que hace notar que falta mejorar muchos aspectos en este tema.

## **Capítulo III Marco Metodológico**

### **Metodología de la Investigación**

En esta sección del documento se define el plan a seguir para obtener información atinente al tema de investigación que permita una ejecución de técnicas adecuadas para conseguir respuestas a las incógnitas planteadas, así como permitir un análisis adecuado de los resultados.

Tamayo menciona lo siguiente acerca de la investigación científica,

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, sólo forman parte importante de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos. (2003, p. 39)

Con base en lo anterior, el diseño metodológico consiste en el establecimiento de un plan donde se crean las estrategias y procedimientos que permitirán la recolección de datos, así como su procesamiento, análisis e interpretación; esperando con ello dar respuesta al problema de investigación planteado en el primer capítulo.

#### **3.1. Enfoque de investigación**

Considerando lo expuesto en los objetivos general y específicos, la finalidad del proyecto es evaluar en calidad de características y niveles (porcentaje) de aplicación, el grado en que la Municipalidad de Zarcerro cuenta con un adecuado

control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y de tesorería, en contraste con lo establecido por la CGR.

Hernández Sampieri menciona lo siguiente referente al enfoque mixto: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (2014, p. 565).

Tomando en cuenta dicha información y haciendo un análisis de los estudios previos, consultados en la revisión de literatura para el apartado del estado del arte, se concluye que -respecto a los enfoques establecidos- el que más se ajusta a los objetivos propuestos es el enfoque mixto, pues considera aspectos cualitativos y cuantitativos que permitirán analizar una mayor cantidad de información acerca del tema de investigación, y obtener datos que permitan desarrollar un conocimiento más amplio de las variables relacionadas en la indagación.

### **3.2. Alcance de la investigación**

Según Hernández Sampieri, “... del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo” (2014, p. 123).

Por lo tanto, es necesario definir el alcance del proyecto, una vez seleccionado el tema, pues de este depende la estrategia de investigación. Se debe indicar cuales metas, actividades específicas, procesos, o bien, unidades administrativas se ven afectadas con la aplicación del proyecto.

El alcance de este trabajo se considera descriptivo, pues busca exponer el fenómeno que se analizará; evaluando el CI aplicado en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería; identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control de la Municipalidad de Zarco, durante el primer semestre del 2021.

Esto coincide con lo que indica Fuentes Doria, “En la investigación descriptiva se describe una situación o fenómeno observable y se proponen, según información verificable, unas condiciones posibles que respondan al problema estudiado” (2020, p. 57).

### **3.3. Obstáculos y Dificultades**

Una de las limitantes en la evaluación del control interno en las áreas funcionales de tesorería y plataforma de servicios fue la identificación y análisis de los controles actuales de cada uno de los procesos evaluados, pues, al no contar con un manual de procedimientos por escrito, se debió observar cada uno de los procesos para lograr recolectar información para la determinación de los riesgos existentes.

La inexistencia de documentos como el marco orientador del SEVRI institucional, las políticas y controles de riesgos para cada uno de los procesos de la organización, el constante cambio del personal encargado de la dirección administrativa financiera, la poca participación de algunos funcionarios municipales durante las visitas y algunas solicitudes de información que no se atendieron fueron otras de las limitantes para el desarrollo de la investigación.

### **3.4. Temporalidad de la Investigación**

Respecto a la temporalidad, esta se refiere a la medición del tiempo en que ocurren los hechos y se da el registro de la información para el desarrollo de la investigación.

Hernández Sampieri indica lo siguiente,

Al elaborar la propuesta y concebir el diseño mixto, el investigador necesita tomar en cuenta los tiempos de los métodos del estudio, particularmente en lo referente al muestreo, recolección y análisis de los datos, así como a la interpretación de resultados. En este sentido, los componentes o métodos pueden ejecutarse de manera *secuencial* o *concurrente* (simultáneamente). (2014, p. 546)

Se fundamentará en lo ocurrido durante en el primer semestre del 2021, analizando así el CI aplicado en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería en la cual primeramente se realizará un análisis de información cualitativa, para posteriormente realizar una comparación con datos cuantitativos, lo que corresponde a un estudio con una temporalidad secuencial.

Es congruente con lo que dice Hernández Sampieri: “El diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (2014, p. 551).

### **3.5. Sujeto y Fuentes de Información**

Fuentes Doria indica que “La unidad de análisis representa a los sujetos o al objeto concreto en quienes será aplicado el estudio: pueden ser personas, organizaciones y/o naciones” (2020, p. 38).

La unidad de análisis puede verse como el sujeto de estudio, es aquello que se pretende analizar para dar respuesta al problema de investigación planteado en el primer capítulo.

Para la evaluación del CI en las áreas de tesorería y plataforma de servicios de la Municipalidad de Zarceró, quienes brindaron la información del sujeto de estudio, el cual incorpora los procesos desarrollados en dichas áreas, fueron la alcaldía, la comisión de control interno, el área de recursos humanos, las direcciones tanto tributaria como la administrativa financiera, así como el personal del área de tesorería y plataforma de servicios.

### **3.6. Población**

La población corresponde al conjunto de individuos con características comunes en relación con un estudio. Puede considerarse como el universo de estudio de la investigación, del cual se pretende obtener resultados y generalizarlos (Fuentes Doria, 2020).

Para Guerra, Menéndez y Barrero (2009), la población es el objeto de estudio y puede ser finita o infinita.

#### **3.6.1. Población Finita**

Es aquella población que contiene un número limitado de medidas y observaciones.

### **3.6.2. Población Infinita**

Es aquella población que supera un número ilimitado de observaciones o medidas.

La población del presente trabajo de investigación puede verse como los procesos ejecutados en las áreas funcionales de tesorería y plataforma de servicios de la Municipalidad de Zarceró, evaluando el CI aplicado en ellas: el manejo de las cuentas bancarias de la institución, el fondo de caja chica, los pagos de proveedores y cuentas por pagar, los fondos de inversión, custodia de efectivo y equivalentes, recaudación, exoneraciones, atención al público, recepción de documentos del contribuyente; considerando que existen un número de procesos limitado en cada área se considera una población finita.

### **3.7. Muestra**

La muestra puede verse como un subconjunto de la población de la cual se puede obtener información confiable y representativa. Es a quienes se le aplica los instrumentos de investigación (Fuentes Doria, 2020).

Por lo tanto, dadas las condiciones del estudio, además de considerar el sistema de valoración a utilizar; SEVRI y el análisis de trabajos afines al tema de CI y auditorías; se determina utilizar un muestreo aleatorio simple, dando una posibilidad equitativa a cada elemento de la población de ser electo. Aclarando que en el caso de que una misma unidad sea favorecida dos veces, se mantiene abierta la opción de un muestreo con reemplazo, es decir, se seleccionará uno nuevo.

Una de las ventajas de utilizar este tipo de muestreo es el hecho de que todos los datos tienen las mismas oportunidades de ser elegidos, permitiendo que la

muestra sea imparcial, obteniendo así información confiable y certera, además de poder utilizar la estadística inferencial en el análisis de los datos obtenidos.

### **3.8. Fuentes de información**

Por la naturaleza del proyecto se incorporaron fuentes primarias y secundarias, para obtener la mayor cantidad de información en relación con el tema de investigación y la evaluación de este en el sector público.

#### ***3.8.1. Fuentes de Información Primarias.***

Se considera que la información principal o de primera mano consultada durante el desarrollo de la investigación, puede ser obtenida de personas, libros, documentos, revistas, tesis, entre otros, que tengan información con relación al tema CI en las municipalidades.

Con respecto a este trabajo, se consultaron las leyes y normas que regulan a la Municipalidad de Zarcero. Entre las que se podría mencionar la Ley 8292, Normas de Control Interno para el Sector Público (CGR, 2009), Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (en adelante NGASC), SEVRI, además de los manuales de competencias y el manual descriptivo de clases de puestos de la Municipalidad de Zarcero. Así como tesis y proyectos previos con relación al CI en las municipalidades, tanto nacionales como internacionales.

En lo que respecta a las fuentes humanas, se trabajó con el personal de la institución que labora en el área de plataforma de servicios y de tesorería, además de los integrantes de la comisión de control interno y directores de las áreas.

#### ***3.8.2. Fuentes de Información Secundarias***

Entre estas se consideran aquellos documentos derivados de las fuentes primarias, sean resúmenes de referencias publicadas en un área de conocimiento

en particular, constituyen un apoyo para el desarrollo del marco teórico o como complemento en cualquier otro tipo de análisis.

Como parte de las fuentes secundarias para el desarrollo del proyecto, se consultaron los sitios web de la Municipalidad de Zarcero, la CGR, SINALEVI; de igual forma se tomaron en cuenta artículos relacionados al tema de CI en las municipalidades.

### 3.9. Matriz Operacional Según los Objetivos de la Investigación

**Tabla 5**

*Operacionalización de objetivos y variables para la propuesta.*

<b>Título</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables / Subvariables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicio y de tesorería, en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021.</b>	¿Cumplen las áreas funcionales de plataforma de servicio y de tesorería de la Municipalidad de Zarcero, con los mecanismos de control interno establecidos en el Sistema Específico de Valoración de Riesgos?	Evaluar el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, mediante el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI); identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos,	Identificar las medidas de control interno aplicadas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, considerando los procedimientos establecidos de control interno, en la Municipalidad de Zarcero.	Control interno	Identificación de los mecanismos de CI aplicados.
				Plataforma de servicios	Identificación de los procesos ejecutados en la plataforma de servicios.
				Tesorería	Identificación de los procesos ejecutados en Tesorería.
				Control interno	Comparación del CI aplicado por la municipalidad, en contraste con lo requerido por el SEVRI.
				SEVRI	Verificación del uso correcto del SEVRI, en la institución.

<p>en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021.</p>	<p>Institucional, en la Municipalidad de Zarcero.</p>	<p>Informe de auditoría</p>	<p>Emisión de un informe final de la auditoría aplicada, en las áreas mencionadas, que revele los datos obtenidos acerca de riesgos, mejoras y cambios necesarios para mantener un adecuado CI.</p>
	<p>Emitir un informe final de auditoría, en el que se enumeren las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y pruebas efectuadas para la evaluación de los mecanismos de control interno, en las áreas funcionales seleccionadas de la Municipalidad de Zarcero.</p>	<p>Evaluación</p>	<p>Emisión luego de evaluar los datos recopilados en la investigación.</p>

Fuente: elaboración propia, con base en el diseño metodológico de la investigación.

### **3.10. Instrumentos y Técnicas para la Investigación**

En cuanto a las técnicas e instrumentos de investigación, se seleccionan acorde a la naturaleza del fenómeno a investigar, los objetivos, recursos disponibles, y el tiempo que se dispone para realizar la investigación, es decir, la recolección de datos.

#### **3.10.1. *Técnica de la Investigación***

Según Fuentes Doria, “La técnica de investigación se entiende como el conjunto de reglas y procedimientos que le ayudan al investigador a establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación” (2020, p. 64).

En relación con lo expuesto por Fuentes Doria, acerca de la técnica de investigación y a raíz del análisis realizado sobre los estudios afines al tema de CI en las municipalidades, de fuentes tanto nacionales como internacionales, se determina utilizar las técnicas de revisión documental y aplicación de entrevistas, de las cuales se obtendrá información relevante para la presente investigación.

#### **3.10.2. *Instrumento de la Investigación***

Fuentes Doria también menciona que “Por su parte, el instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar información” (2020, p. 64). Partiendo de esa definición, se seleccionó como instrumento, en primera instancia, una guía semiestructurada que permita dirigir la entrevista de la investigación para recolectar la información necesaria.

Asimismo, al efectuar una revisión documental, se obtuvieron las bases normativas y legales, sobre las cuales se evaluó el nivel de correspondencia entre los procedimientos ideales para cada actividad, con las actividades llevadas a cabo por el personal. Para dicha evaluación se realizó una guía de verificación elaborada

previamente, donde se incorporan los procedimientos de CI establecidos por la municipalidad, para constatar, con base en la documentación de respaldo, si estos fueron ejecutados en forma correcta por el personal de las áreas auditadas.

La selección, tanto de técnicas como de instrumentos, surge del análisis de los estudios incluidos en el estado del arte, enfocados en las técnicas e instrumentos necesarios para recopilar información en una investigación con un enfoque mixto, además de analizar la estructura de COSO III y el sistema SEVRI, en cuanto a sus requerimientos.

De manera resumida, las técnicas e instrumentos de investigación fueron establecidos de acuerdo con las necesidades específicas de la organización y lo estipulado en el SEVRI para obtener la información necesaria, tanto en la identificación de riesgos como las posibles mejoras del CI efectuado por la municipalidad, con el fin de minimizarlos.

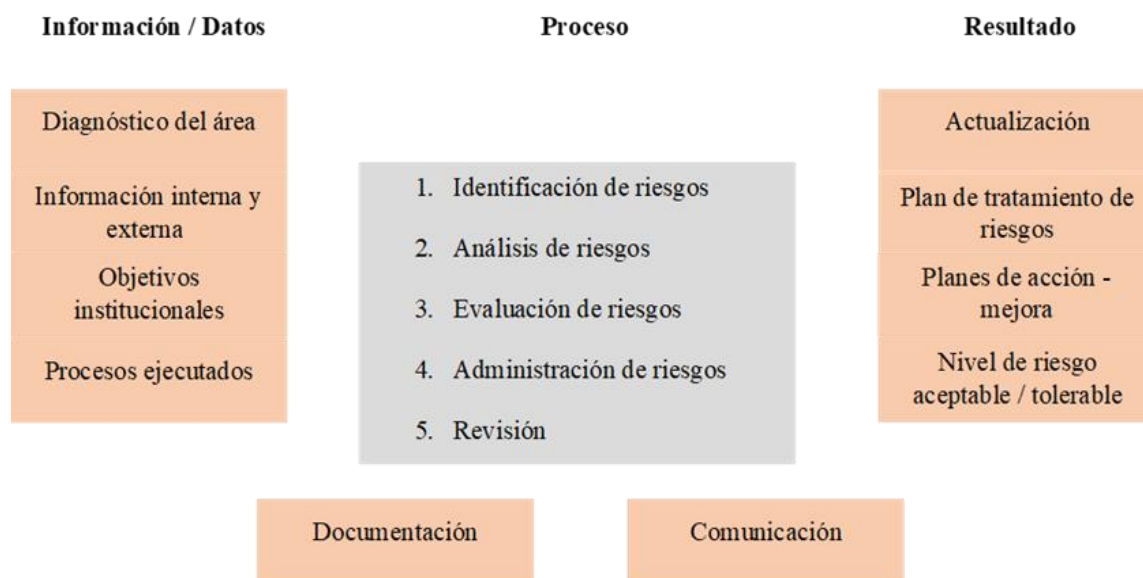
### **3.11. Estrategia de Análisis de Datos**

El análisis de datos es el proceso de examinar la información obtenida, producto de la aplicación de los instrumentos, con la finalidad de establecer conclusiones sobre el problema de investigación.

Manteniendo la estructura del SEVRI se plantea un modelo para el desarrollo de la investigación que permite identificar el proceso de análisis de la información recolectada. Este se observa en la figura 10.

**Figura 10**

*Desarrollo del SEVRI para análisis de datos.*



Fuente: elaboración propia, con base en Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos (Caja Costarricense de Seguro Social 2008).

Se utilizará como parte de las estrategias de análisis, la matriz de hallazgos del SEVRI, elaborada con la información recopilada durante la auditoría, donde se detallan las condiciones, criterios, efectos y causas; las cuales dan sustento a las recomendaciones que se brindarán. Esta se considera un instrumento de apoyo para orientar la redacción del informe final de auditoría, y se visualiza en las tablas 6, 7, 8 y 9.

Tabla 6

Matriz de identificación del riesgo.

Nombre del área: Evaluación de procesos en general.

Etapa 1. Identificar los riesgos						
No. Proceso	Objetivo	Riesgo	Causas del Riesgo	Consecuencias	Clasificación de riesgos	
		¿Qué podría ocurrir?	¿Por qué puede suceder?	¿Cuáles podrían ser los efectos o impacto?	Externo	Interno

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Tabla 7

Matriz análisis del riesgo.

Nombre del área: Evaluación de procesos en general.

Etapa 2.1 Analizar los riesgos - Sin controles (Riesgo inherente)						Etapa 2.1 Analizar los riesgos - Con controles (Riesgo residual)									
Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo	Medidas de Control existentes	Calificación del Control	Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo
Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo				Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

**Tabla 8**

*Matriz evaluación del riesgo.*

**Nombre del área: Evaluación de procesos en general.**

Etapa 3. Evaluar los controles de los riesgos			
Parámetros de aceptabilidad del Riesgo	Control existente		
	Documentado	Evidencia de aplicación	Efectividad

---

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

**Tabla 9**

*Matriz de administración y seguimiento de riesgo.*

**Nombre del área: Evaluación de procesos en general.**

Etapa 4. Administrar los riesgos / Etapa 5. Revisar los riesgos				
Actividades propuestas para controles	Recursos humanos y económicos	Resultados	Periodicidad	Responsable

---

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

El procesamiento de la información se realizó de forma manual, además de utilizar la estadística inferencial, lo que permite determinar las características propias de la población en estudio, generando conclusiones oportunas para la totalidad de la población, considerando su grado de fiabilidad y veracidad.

El instrumento aplicado arrojó datos tanto cuantitativos como cualitativos, por lo tanto, el análisis debe ajustarse según la necesidad. En general, diversas técnicas pueden ser apropiadas para analizar los datos de un determinado proyecto.

Una de las herramientas utilizadas en el procesamiento de los datos hojas de cálculo de Excel, pues permiten tabular la información en forma ordenada y con un orden lógico, además de realizar graficas que detallan los resultados, para una mejor comprensión por parte de los lectores.

### **3.12. Validez y Confiabilidad de los Datos**

En aras de asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, posterior a la recolección y análisis de los datos, se cuenta con el apoyo de la municipalidad, por lo tanto, la calidad de los datos es relevante porque se va a utilizar para la toma de decisiones.

La validez y confiabilidad de la información será sustentada sobre los siguientes métodos:

#### **3.12.1. *La Triangulación***

Se realizará la aplicación de distintos instrumentos, como lo son la entrevista y la guía de verificación, para obtener información certera sobre los procedimientos de CI aplicados por los funcionarios en los departamentos auditados y su análisis se contrastará con la normativa aplicable en las instituciones del SPC.

### 3.12.2. *El Juicio de Expertos*

En este caso, se cuenta con el apoyo de dos lectores con experiencia profesional en ámbitos relacionados al CI municipal, por lo tanto, la información obtenida será analizada y retroalimentada de parte de ellos.

Con la finalidad de que los resultados obtenidos que fundamentan el informe de la auditoría sean confiables y válidos, se establecen las siguientes escalas de calificación del impacto de riesgos (Figura 11), de la probabilidad de riesgo (Figura 12) y de la zona de riesgo (Figura 13); elaboradas con base en la herramienta de valoración el SEVRI y la normativa legal aplicable.

**Figura 11**

*Escala de calificación del impacto del riesgo.*

Impacto	Abreviatura	Valor	Descripción
Alto	A	3	Pérdida financiera mayor, existen perjuicios extensivos.
Medio	M	2	Pérdida financiera media, se contuvo a tiempo, requiere de un tratamiento
Bajo	B	1	Pérdida financiera relativamente baja, no existe perjuicio.

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

**Figura 12**

*Escala de calificación de la probabilidad del riesgo*

Probabilidad	Abreviatura	Valor	Descripción
Alto	A	3	Se espera que el evento se presente en la mayoría de los casos.
Medio	M	2	Se espera que el evento ocurra en algún momento, bajo ciertas circunstancias.
Bajo	B	1	Se espera que el evento ocurra solamente en circunstancias excepcionales.

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

**Figura 13**

*Escala de calificación de la zona de riesgo*

Zona de Riesgo	Abreviatura	Valor	Descripción
Alto	A	6 - 9	Requiere atención inmediata.
Medio	M	3 - 4	Especificarse la responsabilidad gerencial.
Bajo	B	1 - 2	Tratable mediante procedimientos de rutina.

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Una vez calificados los aspectos de impacto y probabilidad de los riesgos identificados, se evaluarán con relación al valor establecido en cada una de las escalas de calificación, definiendo así la zona de riesgo en la que se ubica, planteando las posibles acciones para ese resultado, como se observa en la figura 14.

**Figura 14**

*Matriz de análisis respecto a las escalas de calificación de riesgos*

<b>Probabilidad</b>	Alto	3	<b>3</b> Evitar el riesgo	<b>6</b> Reducir, evitar o transferir el riesgo	<b>9</b> Reducir, evitar o transferir el riesgo		
	Medio	2	<b>2</b> Asumir y reducir el riesgo	<b>4</b> Reducir, evitar o transferir el riesgo	<b>6</b> Reducir, evitar o transferir el riesgo		
	Bajo	1	<b>1</b> Asumir el riesgo	<b>2</b> Reducir o transferir el riesgo	<b>3</b> Reducir o transferir el riesgo		
		Bajo	1	Medio	2	Alto	3
<b>Impacto</b>							

Fuente: elaboración propia, con base en las escalas.

### **3.13. Plan de Trabajo Auditoría de Control Interno**

Este plan de trabajo es producto del proceso de programación que involucra la aplicación de los procedimientos establecidos, desde la planeación estratégica de la fiscalización, seguido por la aplicación de los instrumentos en campo, para recolección de la información y evidencias, hasta la redacción del informe final de la auditoría.

Es importante recalcar que los plazos fijados en el plan de trabajo de la auditoría están sujetos a variaciones según la disponibilidad de la institución, acceso y disponibilidad de la información necesaria, además de situaciones imprevistas que se pudieran presentar.

**Tabla 10**

*Plan de trabajo auditoría de control interno.*

<b>Modelo: Programa de trabajo para Auditoría de control Interno en las Áreas de Plataforma de servicios y Tesorería</b>			
<b>Institución:</b>	Municipalidad de Zarcero	<b>Tipo de Auditoria de control trabajo:</b>	interno
<b>Proceso</b>	Auditoría Externa	<b>Periodo:</b>	Primer semestre 2021
<b>Fecha de inicio:</b>	1/5/2021	<b>Fecha final:</b>	31/12/2022
<b>Objetivo General</b>			
<p>Evaluar el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, mediante el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (en adelante SEVRI), identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021.</p>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
<p>Identificar las medidas de control interno aplicadas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, considerando los procedimientos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarcero.</p>			
<p>Contrastar la ejecución de los controles internos establecidos para las áreas funcionales seleccionadas con los procedimientos aprobados, por medio de la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, en la Municipalidad de Zarcero.</p>			
<p>Emitir un informe final de auditoría, en el que se enumeren las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y pruebas efectuadas para la evaluación de los mecanismos de control interno, en las áreas funcionales seleccionadas de la Municipalidad de Zarcero.</p>			

**Alcance de la auditoría**

Conocer las políticas de control interno establecidas por la administración para los procedimientos del área de Plataforma de Servicios y tesorería / Evaluar el nivel de aplicación de los procedimientos de control interno / Brindar un informe de auditoría. Se evaluarán los elementos contenidos en el primer semestre del 2021.

**Audidores externos:**

Cpi. Ana Patricia Alfaro Mairena

Cpi. Stephany María Paniagua Solís

No	Procedimiento	Insumos	Actividades desarrollar	por	Fecha	Seguimien to	Responsa ble	Referencia al papel trabajo
<b>1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>							
1.1	Indagar acerca de los antecedentes, información general de la Municipalidad de Zarcero, específicamente de las áreas de tesorería y plataforma de servicios.	Reseña histórica, de manual de puestos, reglamentos, políticas, comisiones.	Solicitar mediante la información relacionada al tema, además de información general de la institución.		Del 01/06/2021 al 31/08/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	SOL-001 / SOL-002 / SOL-003 / SOL-004 / SOL-005 / SOL-006 / SOL-007 / SOL-008
1.2	Revisar los manuales de procedimientos, de puestos y el organigrama de la municipalidad, así	Manual de competencias de Municipalidad de Zarcero, manual de organización de Municipalidad de Zarcero, manual	Conocer sobre la estructura e información general de la municipalidad, especialmente sobre las áreas auditadas; para conocer la		Del 01/09/2021 al 15/09/21	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	TM-001 / PS-001 / TM-002 / PS-002 / TM-003 / PS-003 / TM-004 /

	como las políticas de control interno.	de procedimientos, manual descriptivo de puestos Zarcero, políticas de CI. Reglamento interno de trabajo	ubicación dentro del organigrama, identificar la categoría de los puestos, la dependencia a la que pertenecen, la cantidad de personas que lo componen, las funciones y responsabilidades que tiene.				PS-004
1.3	Analizar los informes emitidos por la institución o auditorías externas, en relación con el tema de CI, en las áreas funcionales de tesorería y plataforma de servicios.	Evaluaciones de la CGR, Versión más reciente de la matriz presentada como herramienta de evaluación SEVRI, Informes de auditorías internas o externas.	Revisar las observaciones planteadas en los documentos solicitados, de manera que sirvan de guía para verificar si la institución realizó acciones para mitigar los efectos de los riesgos o fraudes en las áreas de interés para esta auditoría.	Del 01/09/2021 al 15/09/21	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	SOL-006 / SOL-007
1.4	Desarrollar la metodología para confeccionar los instrumentos a aplicar en la auditoría, de las	Entrevista, listas de verificación, bitácoras de observación, bitácoras de las	Elaborar los instrumentos para el desarrollo de la auditoría; como el cuestionario, entrevista, establecer	Del 01/09/2021 al 15/09/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany	TM-001 / PS-001 / TM-002 / PS-002 / TM-003 / PS-003 /

	áreas funcionales de tesorería y plataforma de servicios.	visitas, matriz de riesgos.	los procesos que se observarán, la información para realizar la verificación del estado de esta.			Paniagua Solís	TM-004 / PS-004
1.5	Programar la aplicación de los instrumentos desarrollados para la auditoría, asignar las horas para el trabajo de campo.	Entrevista, listas de verificación, bitácoras de las visitas, matriz de riesgos.	Programar las visitas y entrevistas al personal de la municipalidad; para aplicar los instrumentos y verificar los datos de la documentación.	Del 15/09/2021 al 30/09/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	Cronogramas / Bitácoras
<b>2 EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>							
2.1	Evaluar los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de la auditoría.	Herramientas SEVRI, COSO I, II, III.	Elaborar una matriz de riesgos, de acuerdo con el tipo de riesgos de auditoría y las posibles limitaciones que se presenten en el desarrollo de esta.	Del 15/08/2021 al 15/09/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	TM-005 / PS-005 / TM-006 / PS-006
2.2	Evaluar los riesgos organizacionales que puedan significar una limitación para la ejecución de la auditoría.	Documentación de normas y procedimientos oficiales	Elaborar una tabla de posibles limitaciones que se presenten por parte de la institución.	Del 15/08/2021 al 15/09/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	TM-005 / PS-005 / TM-006 / PS-006

2.3	Evaluar los Informes de riesgos auditoría, actas identificados por de las reuniones la institución o de la comisión de auditores CI, o bitácoras de externos, las reuniones de comunicados por las direcciones medio de del área de informes, actas, funcional de reuniones o algún plataforma de otro documento servicios y de oficial. tesorería.	Elaborar una matriz de los riesgos, encontrados, el nivel Del 15/08/2021 en el que se encuentra y la al 15/09/2021 posible solución que se le dio dentro del informe.	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	TM-005 / PS-005 / TM-006 / PS-006	
<b>3 EJECUCIÓN</b>						
<b>3.1 Análisis de la normativa control interno en tesorería.</b>						
3.1.1	Examinar el marco legal aplicable al CI en el sector público; incluyendo normativas internas debidamente reglamentadas.	Leyes, reglamentos, decretos, políticas, directrices o algún documento de acatamiento obligatorio.	Realizar un cuadro comparativo de la normativa a aplicable en la Municipalidad de Zarcerro y la propia de la institución, referente al área de tesorería.	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	TM-005 / TM-006
3.1.2	Puntualizar los objetivos y el tema de la planeación del control interno en el área de tesorería.	Objetivos de la municipalidad y del área de tesorería.	Elaborar un cuadro comparativo de los objetivos establecidos y las metas logradas en el área de tesorería.	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	TM-005 / TM-006

3.1.3	Recopilar una lista de las medidas de CI efectuados, analizando si permiten alcanzar los objetivos planteados para el área de tesorería.	Medidas de control interno establecidos en la municipalidad.	Elaborar una lista de controles internos, identificados en la información suministrada por la municipalidad, para luego trabajar con una lista de comprobación.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	TM-005
3.1.4	Seleccionar una muestra significativa, para obtener resultados confiables.	Libro Hernández Sampiere	Aplicar la fórmula para definir la muestra del estudio sobre los procesos del área de tesorería.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	Muestreo aleatorio
3.1.5	Aplicar los instrumentos diseñados para ejecutar la auditoría en la Municipalidad de Zarceño.	Metodología de investigación (Técnicas e instrumentos)	Desarrollar el trabajo de campo, para aplicar las técnicas e instrumentos de investigación; para obtener los insumos que sustenten y justifiquen la opinión al emitir el informe final de auditoría.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	TM-007 / TM-008 / TM-009 / TM-010 / TM-011 / TM-012 / TM-013 / TM-014 / TM-015 / TM-016
<b>3.2 Evaluación de riesgo en tesorería.</b>							
3.2.1	Registrar la información obtenida en el trabajo de campo	Instrumentos de investigación aplicados.	Tabular la información obtenida para procesarla, analizarla y luego evaluarla.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	Libros y hojas Excel

3.2.2	Analizar los resultados, seleccionar los procedimientos que representen mayor riesgo en el área de tesorería.	Instrumentos de investigación aplicados.	de	Elaborar una matriz de riesgos nueva, con los resultados del trabajo de campo que refleje la situación actual del área.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	Tablas del punto 3.11 TFG (Matriz SEVRI)
3.2.3	Identificar el nivel de riesgo que representan las situaciones identificadas en el punto 2.2 de este plan de auditoría, para el área de tesorería.	Instrumentos de investigación aplicados.	de	Para cada uno de los posibles riesgos, anomalías o fraudes, definir el nivel en que se encuentra.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Tablas del punto 3.12 TFG (Probabilidad, impacto, zona de riesgo)
3.2.4	Evaluar las implicaciones legales que representan estos riesgos o anomalías identificadas para el área de tesorería.	N/A		Identificar los riesgos que registró la municipalidad, en relación con las situaciones encontradas y la normativa legal que rige a la institución.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	TM-005 / TM-006
3.2.5	Revaluar los riesgos o anomalías encontrados, para plantear recomendaciones.	N/A		Con base en los riesgos determinados, formular una serie de recomendaciones que le permita a	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany	Tablas del punto 3.12 TFG (Probabilidad, impacto,

			administración, minimizar los niveles de riesgos dentro del área de tesorería.			Paniagua Solís	zona de riesgo)
<b>3.3 Análisis de la normativa control interno en plataforma de servicios.</b>							
3.3.1	Examinar el marco legal aplicable al CI en el sector público; incluyendo normativas internas debidamente reglamentadas.	Leyes, reglamentos, decretos, políticas, directrices o algún documento de acatamiento obligatorio.	Realizar un cuadro comparativo de la normativa aplicable a la Municipalidad de Zarcero y la propia de la institución, referente al área de plataforma de servicios.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	PS-005 / PS-006
3.3.2	Puntualizar los objetivos del área de plataforma de servicios y el tema de la planeación del control interno en dicha área.	Objetivos de la municipalidad y del área de plataforma de servicios.	Elaborar un cuadro comparativo entre los objetivos establecidos y las metas logradas.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	PS-005 / PS-006
3.3.3	Recopilar una lista de las medidas de CI existentes, para analizar si permiten alcanzar los objetivos planteados para el área.	Medidas de control interno establecidas en la municipalidad.	Elaborar una lista de controles internos, identificados en la información suministrada por la municipalidad, para luego trabajar con una lista de comprobación.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	PS-005

3.3.4	Seleccionar una muestra significativa, para obtener resultados confiables.	Libro Hernández Sampiere	Aplicar la fórmula para definir la de muestra, sobre los diferentes procesos ejecutados en el área de plataforma de servicios.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	Muestreo aleatorio
3.3.5	Aplicar los instrumentos diseñados para ejecutar la auditoría en la Municipalidad de Zarcero.	Metodología de investigación (Técnicas e instrumentos)	Desarrollar el trabajo de campo, para aplicar las técnicas e instrumentos de investigación; para obtener los insumos que sustenten y justifiquen la opinión al emitir el informe final de auditoría.	Del 15/09/2021 al 15/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	PS-007 / PS-008 / PS-009 / PS-010 / PS-011 / PS-012
<b>3.4 Evaluación de riesgo en plataforma de servicios.</b>							
3.4.1	Registrar la información obtenida en el trabajo de campo.	Instrumentos de investigación aplicados.	Tabular la información obtenida para procesarla, analizarla y evaluarla.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Stephany Paniagua Solís	Libros y hojas Excel
3.4.2	Analizar los resultados, seleccionando los procedimientos que representan un mayor riesgo en el área.	Instrumentos de investigación aplicados.	Elaborar una matriz de riesgos nueva, con los resultados del trabajo de campo que indique la situación actual del área.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena	Tablas del punto 3.11 TFG (Matriz SEVRI)

3.4.3	Identificar el nivel de riesgo que representa para el área de plataforma de servicios; cada situación identificada en el punto 2.2 de este plan de auditoría.	Instrumentos de investigación aplicados.	Para cada uno de los posibles riesgos, anomalías o fraudes, definir el nivel en que se encuentra.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Tablas del punto 3.12 TFG (Probabilidad, impacto, zona de riesgo)
3.4.4	Evaluar las implicaciones legales que representan estos riesgos o anomalías identificadas en el área.	N/A	Identificar los riesgos que registró la municipalidad, en relación con las situaciones encontradas y la normativa legal que rige a la institución.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	PS-005 / PS-006
3.4.5	Reevaluar los riesgos o anomalías encontrados, para plantear recomendaciones.	N/A	Con base en los riesgos determinados, formular una serie de recomendaciones que le permita a la administración, minimizarlos.	Del 15/10/2021 al 31/10/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Tablas del punto 3.12 TFG (Probabilidad, impacto, zona de riesgo)
<b>3.5 Examen de las áreas más críticas auditadas.</b>							
3.5.1	Verificar aquellos hallazgos que presenten un alto impacto en el CI	Papeles de trabajo	Revisar si la organización aplicó sanciones, o investigaciones por	Del 01/11/2021 al 15/11/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena /	TM-003 / PS-003

	de las áreas auditadas.		causa de incumplimiento de los procedimientos en primer semestre 2021.			Stephany Paniagua Solís
3.5.2	Indagar las acciones realizadas, sobre los resultados obtenidos por la comisión de CI, luego de aplicar la herramienta SEVRI, en el último periodo evaluado.	Papeles de trabajo	Revisar si la organización ha aplicado sanciones, o investigaciones por causa de incumplimiento de los procedimientos en primer semestre 2021.	Del 01/11/2021 al 15/11/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís / TM-003 / PS-003
3.5.3	Conciliar los datos registrados en los informes a las jefaturas, relación con los datos de los documentos de respaldo de las áreas auditadas.	Estados de cuenta, reporte de ingresos del sistema, estados de tesorería, registro de cuentas por pagar, de caja chica, registro de arqueos.	Conciliar los datos de los reportes de tesorería de enero a junio del 2021, para verificar la congruencia de estos entre los datos y su cálculo. Además de comprobar que la información se encuentra aprobada, documentada y puede ser revisada y consultada.	Del 01/11/2021 al 15/11/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís / Tablas del punto 3.11 TFG (Matriz SEVRI)

3.5.4	Verificar si existen respaldos o copias de seguridad con la información de los procesos ejecutados en las áreas auditadas.	Copias de seguridad	de	Verificar que se realicen las copias de seguridad necesarias, así como las pruebas de restauración de estos en forma periódica y la custodia de estas.	Del 01/11/2021 al 15/11/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena Stephany Paniagua Solís	Tablas del punto 3.11 TFG (Matriz SEVRI)
<b>4 Comunicación</b>								
4.1	Elaborar papeles trabajo.	los de	Oficios e información suministrada por la municipalidad	Documentar y registrar todo papel de trabajo, información, instrumento, notas y mantenerlo en una sola carpeta identificada. De manera que sea de fácil acceso.	Del 01/06/2021 al 30/11/2021	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena Stephany Paniagua Solís	SOL-001 / SOL-002 / SOL-003 / SOL-004 / SOL-005 / SOL-006 / SOL-007 / SOL-008
4.2	Redactar hallazgos.	los	Resultados de la investigación	Redactar todos aquellos hallazgos significativos, obtenidos durante la ejecución de la auditoría, para la emisión del informe final. Que respaldan y justifiquen la opinión emitida por los auditores.	Del 01/07/2022 al 31/07/2022	Actividad finalizada	Ana Patricia Alfaro Mairena Stephany Paniagua Solís	TM-005 / PS-005 / TM-006 / PS-006

4.3	Comunicar los hallazgos de la auditoría y el borrador del informe final, a la alcaldía, la comisión de CI y las direcciones de las áreas en estudio.	Informe de la auditoría	de la	Solicitar una reunión con los representantes de la municipalidad y las direcciones a las que pertenecen las áreas de tesorería y plataforma de servicios; para abrir un foro de discusión sobre los resultados de la auditoría.	Del 01/08/2022 al 14/08/2022	Presentación final	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Dictamen de la auditoría
4.4	Redactar el informe final de la auditoría.	Informe de la auditoría	de la	Elaborar el informe de auditoría, donde incluya la opinión del auditor en relación con el estado y evaluación del CI, aplicado.	Del 20/07/2022 al 14/08/2022	Actividad final	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Dictamen de la auditoría
4.5	Entregar el informe final de la auditoría, luego de las revisiones previas, por supervisores.	Informe de la auditoría	de la	Preparar una presentación de los resultados del informe final, para comunicar la opinión del auditor y su justificación. Se entrega el informe como tal, a la administración de la municipalidad.	Del 01/08/2021 al 15/08/2022	Actividad final	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Dictamen de la auditoría

5		Seguimiento				
5.1	Presentar el aporte brindado a la institución, como un plus de la auditoría.	Manual de procedimientos para el área de tesorería	Entrega de un aporte realizado por los auditores, para reforzar la ejecución de CI en la institución. Del 01/12/2021 al 15/08/2022	Actividad final	Ana Patricia Alfaro Mairena / Stephany Paniagua Solís	Anexo manual de procedimientos

*\* El número de pruebas y el objetivo de estas pueden variar, según los resultados del entendimiento y por tanto de la matriz de riesgos y controles, en cada organización.*

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo IV Interpretación de los Resultados de Gestión de la Municipalidad de Zarcero**

### **4.1. Análisis de los Resultados**

En este apartado se presenta el análisis de los datos obtenidos por medio de las visitas y la aplicación de los instrumentos de investigación, en las áreas de tesorería y plataforma de servicios de la Municipalidad de Zarcero.

Este permite conocer más de la institución y de cómo se desarrollan las actividades dentro de esta, en relación con las dos áreas auditadas, además de estar al tanto de algunas características propias de la municipalidad, con el fin de emitir un criterio acerca del CI ejecutado por la municipalidad para las áreas funcionales auditadas.

#### ***4.1.1. Valoración del Perfil de los Funcionarios de la Municipalidad de Zarcero, que laboran en las áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, con respecto a lo requerido en el Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Organización y Funciones***

Como parte de la evaluación del CI, se valoró el perfil de los funcionarios que se desempeñan en los puestos de tesorería y plataforma de servicios para verificar que cumplan con los requerimientos establecidos en el manual descriptivo de puestos, así como en el manual de la organización y funciones.

Para ello, se aplicó los instrumentos de investigación TM-001, TM-002 y TM-003 (ver apéndices N°03, N°04 y N°05, respectivamente) en el área de tesorería,

mientras que en el área de plataforma de servicios se aplicaron los instrumentos PS-001, PS-002 y PS-003 (ver apéndices N°17, N°18 y N°19, respectivamente).

En estos papeles de trabajo, se obtuvo información directa del funcionario, de manera que él mismo completaba los datos, mientras el auditor entablaba una conversación discretamente para complementar la investigación.

#### **4.1.1.1. Evaluación del Perfil del Funcionario del Área de Tesorería Municipal**

El área de tesorería se encuentra bajo la autoridad del director administrativo financiero, según el organigrama municipal y forma parte de los procesos de apoyo como recurso financiero; se compone únicamente de una funcionaria nombrada que se encarga de ejecutar las funciones establecidas.

Como parte de los requisitos para desempeñar el puesto de tesorera, se ha estipulado como mínimo una formación académica de diplomado universitario o tercer año aprobado de una carrera universitaria atinente al cargo, además de contar con una experiencia mayor a un año en labores relacionadas al puesto, mientras que en la parte de requisitos legales no aplica ninguno.

En el manual descriptivo de puestos de la municipalidad se establece que el tesorero debe tener como mínimo un grado de diplomado universitario o tercer año aprobado de una carrera universitaria atinente al cargo, en este caso la funcionaria actual cuenta con el grado de bachiller universitario en contabilidad, adicionalmente posee un secretariado.

Asimismo, en cuanto a la experiencia laboral previa, esta expresa que antes de su cargo actual se desempeñó como tesorera en el Ministerio de Agricultura y

Ganadería de Costa Rica. Para el 2021, cumplió 33 años de desempeñar este cargo en la Municipalidad de Zarceró, mismos años que lleva de estar en la institución.

La amplia experiencia acumulada en los años de laborar para dicha municipalidad, así como su actualización profesional, podría considerarse una ventaja, pues conoce a detalle los procedimientos y funciones, además de la normativa legal aplicable al trabajar directamente con valores y equivalentes del efectivo en una institución pública, siendo que estos representan fondos públicos. Esta experiencia le permite identificar indicios de posibles riesgos para la municipalidad que a corto, mediano o largo plazo puedan materializarse y afectar el desarrollo de las actividades y cumplimiento de metas y objetivos.

**Identificar los riesgos.** Con la aplicación del papel de trabajo TM-001, la tesorera afirma tener conocimiento acerca de los valores éticos de la Municipalidad de Zarceró; así como de la misión, visión y los valores institucionales, además de mantener un contacto directo con los miembros de la comisión de ética y valores. También tiene claro la dirección a la que pertenece y jefatura directa; recursos financieros, bajo la dirección administrativa financiera.

Esta área, se encuentra bajo la constante supervisión de la alcaldía y la dirección administrativa financiera quienes examinan el desarrollo y desempeño de sus obligaciones, monitoreando que se encuentren acordes con las medidas de control interno vigentes, e identificar posibles riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.

Asimismo, se denota la existencia de una estructura funcional definida, con líneas de información bien demarcadas, donde se han designado responsabilidades a cada funcionario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Analizar los riesgos.** Durante la entrevista realizada la funcionaria afirma conocer los objetivos y metas establecidos por la organización en el PAO, así como otra información de conocimiento general; brindada por la alcaldía, como lo es el manual descriptivo de puestos, manual organizacional y de funciones.

El tener claro los objetivos y metas permite que el personal de tesorería cuente con información suficiente para la tipificación y evaluación de los riesgos; ya que, en caso de materializarse, estos irían en detrimento del cumplimiento de las metas de la institución.

Al ser tesorería un área crítica en el sentido de que, por las labores que ahí se llevan a cabo, es más susceptible que otros departamentos a presentar riesgos de alto impacto, se debe considerar la posibilidad de fraude en la evaluación y análisis de los riesgos. Para ello, el personal debería manejar el tema de protocolo de seguridad en el área, en el cual se deben contemplar las políticas de la Dirección de Hacienda en el manejo de conflicto de intereses.

**Evaluar los riesgos.** Como parte de las acciones para evaluar los riesgos, la municipalidad utiliza herramientas como el denominado: SEVRI, sistema que permite la valoración de los riesgos institucionales por áreas, durante la aplicación de los instrumentos de investigación la tesorera hace referencia a este, además de mostrar ampos que resguardan la información física del área.

Acciones que permiten algún tipo de control en el área de tesorería son las siguientes: el control numérico de las nóminas de pago, el control de la anulación de recibos, la ejecución de arqueos de caja por parte de la tesorera al área de plataforma de servicios, registro de las boletas de depósitos bancarios, control número de los reintegros de caja chica. Así mismo, se mantiene un registro de los

oficios enviados y recibidos, tanto en físico como en digital. Aunado a ello, se cuenta con un control de la recepción y devolución de garantías mantenidas con proveedores, de forma electrónica y en efectivo, producto de los procesos de compra y contratación llevados a cabo.

Como parte de las actividades de control para el manejo de la caja chica, la tesorera mantiene formularios para la liquidación de los viáticos a funcionarios, así como un control en la emisión de vales o adelantos de efectivo. A parte de las boletas para compras por caja chica (boletas numeradas, con la descripción del artículo a comprar, la justificación, el valor y el código presupuestario, firmada por el encargado de presupuesto y la alcaldía, para comprobar que existe contenido presupuestario y que la compra por caja chica se justifica, además de la firma del funcionario solicitante), el propósito de estos controles radica en limitar las adquisiciones por medio de la caja chica, pues este método de compra se debe utilizar en caso de emergencia o situaciones imprevisto.

Todas estas acciones se aplican por parte de la entidad con el fin de ejercer un control y filtro en las actividades desempeñadas, para minimizar los riesgos presentes en el desarrollo de los procesos diarios, en aras de lograr los objetivos en niveles aceptables para beneficio de la institución.

En contraste, según el análisis de la información recabada, la tesorera no cuenta con una programación de trabajo en forma periódica (mensual, trimestral, semestral o anual); trabaja conforme surgen las necesidades del día a día.

Otro aspecto consultado fue la utilización de los medios tecnológicos, para compartir información con los otros departamentos, tales como carpetas compartidas en la nube, digitalización de documentos, entre otros, a lo que la

tesorera indica que las considera ineficientes para cumplir con la legislación y normativa vigente que regula la parte financiera de las instituciones, pues es mejor mantener todos los documentos impresos.

**Administrar los riesgos.** La municipalidad apoya el funcionamiento del sistema de control interno, por medio de las regulaciones y fórmulas mencionadas en el punto anterior; así como con el uso de los medios de comunicación establecidos, correos electrónicos y chats institucionales; con la finalidad de que toda la municipalidad se encuentre interconectada.

La comunicación alcaldía- tesorería, según considera la tesorera, es indispensable para el tema de control interno, pues representa una herramienta útil para la administración de los riesgos; también comenta que la alcaldía, al ser un ente superior y administrativo, debe mantenerse informada acerca de las diversas situaciones financieras de la municipalidad, así como de la custodia del efectivo y equivalentes de efectivo. De igual manera, la comunicación de tesorería con las demás áreas de la institución es indispensable, según indica la tesorera.

Esta colaboradora informa a la alcaldía cada vez que se presenta una situación irregular con las actividades diarias de tesorería, si esto no ocurre, la comunicación que se mantiene es relativamente baja, ya que, al ser una funcionaria de tantos años de experiencia, se le otorga un nivel de confianza elevado, así como de autonomía.

**Revisar los riesgos.** Como parte de la supervisión y monitoreo que se ejerce en la municipalidad, según la tesorera se realizan evaluaciones en forma general en relación con el cumplimiento de objetivos. Dicha valoración no se hace de manera independiente por área de trabajo, por lo tanto, los resultados son muy generales, y

no se pueden considerar como datos confiables para los directores a la hora de tomar decisiones respecto al área de tesorería específicamente.

Otro control efectuado por la municipalidad es la herramienta suministrada por la CGR, la matriz SEVRI en la cual se evalúa por etapas la presencia, gestión y monitoreo de los riesgos, la comisión de control interno solicita de forma independiente a cada área que llene los cuadros de información, similares al formato de las tablas 6, 7, 8 y 9 de este documento.

Según indica la colaboradora esta información se completa una vez al año, para ello se consideran las cinco etapas del SEVRI en forma consecutiva al valorar así los riesgos presentes en el área de tesorería, además de evaluar los SCI para verificar que estos cumplan su función. Al identificar y evaluar las deficiencias en los controles, con la finalidad de tomar medidas correctivas.

La evaluación al personal es considerada por la tesorera como una acción de monitoreo; por parte de la administración, la cual se realiza una vez al año, para evaluar el desempeño de cada funcionario. Además, señala que dicha evaluación incorpora indicadores cuantitativos en relación con el cumplimiento de metas, objetivos, la calidad del servicio brindado por parte del funcionario, así como el compromiso con la institución y sus compañeros, además de la iniciativa para efectuar ideas de mejora para la institución.

Las evaluaciones son aplicadas por el director de cada área, en el caso de la tesorera indica que se le aplicó en el primer semestre 2021, por parte del alcalde, debido a que el puesto de director financiero se ocupó hasta abril 2021. Además, afirma que las escalas y criterios de evaluación son claros, de fácil comprensión y su aplicación no excede periodos mayores a una hora.

Al funcionario se le entrega una copia de la evaluación, y debe firmar otra como respaldo de la entrega, esta se archiva en los expedientes personales, pues sirven de indicador para otorgar el incentivo de retribución por años servidos, según la calificación obtenida.

#### **4.1.1.2. Evaluación del perfil de los funcionarios del área de plataforma de servicios**

El área de plataforma de servicios, según el organigrama oficial, se sitúa bajo la autoridad del director tributario y se compone de dos funcionarias encargadas de ejecutar las labores establecidas. En el manual descriptivo de puestos se ha establecido como requisito, tener un técnico medio en una especialidad atinente al cargo y bachiller en enseñanza media o segundo año aprobado de carrera universitaria atinente al cargo.

Durante la entrevista, las personas que laboran en el área indican que una de ellas tiene título universitario de bachillerato en administración aduanera y la otra persona un bachillerato en administración de empresas con énfasis en contabilidad.

Otro requisito establecido en el manual descriptivo de puestos es contar, como mínimo, con un año de experiencia en labores relacionadas al puesto, al indagar sobre ello, una de las funcionarias externa que tiene experiencia previa únicamente en coordinación de exportaciones, mientras que la otra colaboradora aduce que tiene experiencia en atención al cliente desde temprana edad.

Se evaluaron distintos aspectos de acuerdo con las cinco etapas del SEVRI (Figura 08), para conocer si el perfil de las funcionarias de plataforma de servicios podría representar riesgos para la municipalidad que pudieran materializarse y

afectar el desarrollo de las actividades, así como el cumplimiento de metas y objetivos.

**Identificación de riesgos.** Como parte del proceso de investigación y análisis de aspectos relevantes que contribuyen a minimizar los riesgos, se realizaron preguntas sobre el conocimiento de objetivos, metas y valores, lo que permitió comprobar que las funcionarias conocen dicha información. Además, afirman que se tiene una comunicación y supervisión constante de parte de la jefatura directa, sin embargo, externan que la fiscalización ejercida es sobre algunos de los procesos que las mismas funcionarias solicitan y no de forma general.

Además, ambas funcionarias están de acuerdo en que es indispensable tener una buena comunicación con el resto de los departamentos de la municipalidad, para atender con eficiencia los diferentes aspectos que lo requieran.

Un aspecto particular que se desprendió de la entrevista realizada es que ambas funcionarias fueron instauradas recientemente en el puesto de plataforma de servicios.

Asimismo, producto de las interrogantes realizadas, se conoció que se han brindado pocas capacitaciones al personal del área, además externaron la necesidad de contar con el conocimiento suficiente para la atención de clientes con algún tipo de discapacidad, así como para con aquellas personas de distinta habla.

Ambas funcionarias afirman que existen algunos procedimientos que se encuentran por escrito, pero otros no, lo que les ha generado disconformidad en el sentido de no tener claridad en la manera de realizar algunos procedimientos, por ejemplo, al darse un sobrante de caja. Se conoció que en el área de plataforma de servicios hay una inexistencia de manuales de procedimientos o flujogramas, donde

se defina el proceso a seguir y requisitos indispensables para llevar a cabo cada función asignada.

Se consultó si la Municipalidad contaba con un sistema informático integrado, a lo que ambas funcionarias explican que actualmente con lo que cuentan es un sistema de red que les permite compartir información con otros departamentos y esta se almacena en un servidor, además, algunos documentos se almacenan en una carpeta compartida en Google Drive, en la cual los funcionarios de otras áreas pueden consultar los documentos de su interés.

**Análisis de los riesgos.** La rotación de personal en un puesto específico puede tener consecuencias en la gestión, por ejemplo, ineficiencia en los procesos a causa del procedimiento normal de inducción y adaptación. Existen indicios de que, en el puesto de plataforma de servicios, se genera una alta rotación de personal, pues ambas funcionarias indicaron haber ingresado a laborar en el puesto recientemente, por lo tanto, es importante determinar la causa de esta situación, así como valorar los posibles riesgos que esto conlleva.

Es importante tener presente que diversas normativas y leyes en Costa Rica indican la necesidad de contar con las condiciones que permitan una inclusión de las personas con capacidades diferenciadas, como problemas de habla o escucha, así como discapacidad motora, lo que hace de particular importancia el hecho de facilitar las capacitaciones necesarias, para que las personas encargadas de atención al público cuenten con las habilidades necesarias para una adecuada atención de este sector de la población.

Asimismo, se ha conocido de la inexistencia de manuales de procedimientos y flujogramas para el área de plataforma de servicios, estos documentos son

importantes porque estandarizan los procesos y generan claridad y confianza para los colaboradores, al tener un documento para consulta en caso de dudas y este también es válido como marco de referencia al realizar una auditoría u otros mecanismos de control interno.

Aunado a esto, se constató la inexistencia de un sistema de cómputo integrado en la institución. Estos programas informáticos propician una mayor eficiencia en la gestión, pues brindan la ventaja de actualizarse en tiempo real, lo cual facilita los registros de las transacciones, evita duplicidad de registros y facilita el análisis de la información por parte de los funcionarios municipales en general.

**Evaluación de riesgos.** En el análisis de los datos se constató que no existe un conocimiento integral de documentos o aspectos como: el PAO del área de trabajo, políticas establecidas para el manejo de conflictos de interés, políticas de asignación de funciones y rotación de labores, prevención y detección de fraudes, la información establecida en la herramienta del SEVRI, las escalas de valoración de riesgos, así como los rubros que se involucran en el tema de control interno, la ley de protección de datos y ley de simplificación de trámites.

Al realizar la pregunta ¿conoce e implementa las políticas de control interno establecidas por la comisión de control interno?, ambas funcionarias responden que no las conocen en su totalidad; estas indicaciones son de importancia alta, pues las medidas son tomadas para mejorar el control interno de la entidad.

**Administración de los riesgos.** La municipalidad ha creado una comisión de control interno; sin embargo, al consultar sobre esta, las funcionarias de plataforma de servicios manifiestan desconocer aspectos como los objetivos, evaluaciones que llevan a cabo o las funciones de cada uno de los integrantes.

Como parte de estas actividades, se utilizan algunos instrumentos como las boletas de entrega de dinero a tesorería, los cierres de caja, donde se anota si se generaron sobrantes o faltantes de efectivo, para evaluar la existencia de errores en los cobros; las bitácoras de recepción y entrega de documentación, copias de recibos, además se mantienen auxiliares en formato Excel, de los pagos que se realizan por medio de transferencias o SINPE, además de algunos documentos que se mantienen en forma física.

**Revisión de los riesgos.** Como parte de estas actividades, se encuentra la evaluación del personal que se realiza una vez al año por parte de la Municipalidad, por ello, se realizó el instrumento de investigación PS-003, en el cual se investigan diferentes aspectos sobre dichas evaluaciones. Sin embargo, ambas funcionarias ingresaron recientemente a ocupar el puesto de plataforma de servicios y por ello, al momento de la entrevista no se les había aplicado esta evaluación.

Asimismo, se conoció que la comisión de control interno realiza evaluaciones periódicas mediante el uso del SEVRI, sin embargo, ambas funcionarias niegan conocer las medidas que ha establecido esta comisión, además una de ellas dice no conocer de qué se trata la herramienta SEVRI.

#### **4.1.2. Análisis del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Zarceró en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, previo a la recomendación**

Para conocer y evaluar el estado previo a la auditoría, de las áreas de tesorería y de plataforma de servicios, en relación con las etapas del SEVRI, se realizó la aplicación de dos instrumentos de investigación TM-007 y PS-007 (ver apéndices

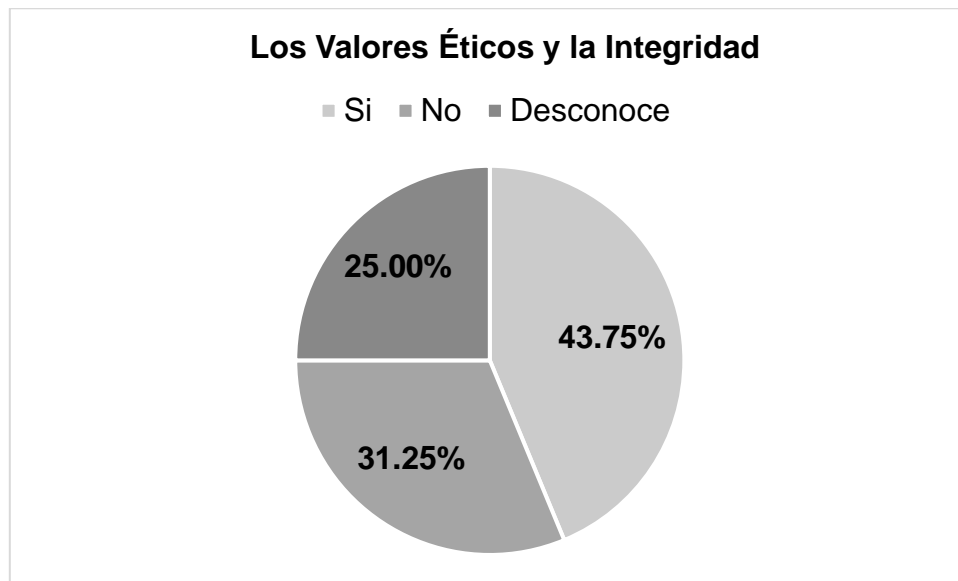
N°07 y N°21, respectivamente); los cuales se aplicaron a los funcionarios de las dos áreas auditadas, cuyos resultados se muestran a continuación.

#### **4.1.2.1. Identificar los Riesgos.**

En esta etapa se evaluó la opinión de los funcionarios con relación al compromiso, integridad, valores éticos, la supervisión y rendimiento de controles, así como las estructuras internas, líneas de reporte, la autoridad y el campo de responsabilidades en la parte exterior e interior de la municipalidad; aspectos en los cuales se pueda presentar algún riesgo para la institución, especialmente en las áreas auditadas.

En el gráfico 1 se observa la opinión de los funcionarios consultados, en relación con el compromiso que refleja la municipalidad en el tema de la integridad y los valores éticos. Un 43,75% está de acuerdo con que la municipalidad promueve y refleja los valores éticos dentro de sus instalaciones permitiendo así la integridad del personal.

**Gráfico 1. Presencia de los valores éticos e integridad, en la Municipalidad de Zarceró.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

El personal indica que desconoce la existencia de un código de ética para la municipalidad, por consiguiente, señalan que ignoran si la municipalidad mantiene registro de los incumplimientos al código de ética, cometidos por parte de los funcionarios de las áreas. En cuanto a los que son los valores, dichos funcionarios afirman que la institución mantiene definidos los valores organizacionales, pero no están seguros si se presentan informes que lo evidencien.

El total de los funcionarios entrevistados afirma que no tiene conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética en los que se haya visto involucrado el personal de las áreas. También, afirman que la organización trata de incorporar dentro de las capacitaciones de inducción al nuevo personal, el tema de ética y

valores. Así como aseveran que se conformó una comisión de ética y valores con la finalidad de vigilar, difundir y tratar los asuntos relacionados al tema.

Asimismo, se consulta si los funcionarios mantienen conocimiento acerca de las quejas de los contribuyentes concernientes a las actitudes y los comportamientos de los colaboradores de las áreas auditadas, a lo cual ellos dicen no tener conocimiento; y mantienen la misma posición de no conocer acerca de lo que respecta a las sanciones aplicables por la municipalidad.

En forma general el personal considera que, si existe comunicación a lo interno de la organización respecto a las acciones disciplinarias tomadas, producto de la detección de incumplimientos al código de ética.

Según las respuestas de los colaboradores la municipalidad cuenta con una comisión de control interno, pero solamente un 50% del personal consultado indica que se poseen políticas para el manejo de los riesgos o la regulación de los ingresos en las áreas de trabajo.

En el tema de la tecnología, los colaboradores señalan que la municipalidad no cuenta con un sistema integrado para toda la organización, pero afirman que, para el control de entradas y salidas de efectivo, así como compras, si existe un programa, del cual se obtienen reportes que sirven para alimentar de manera manual los sistemas independientes de presupuesto, contabilidad, proveeduría.

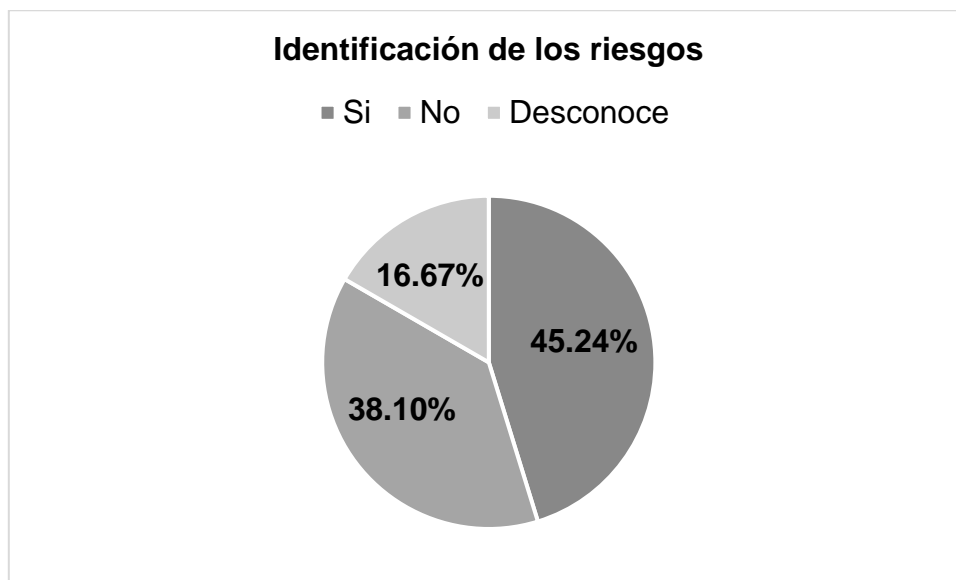
Respecto al manejo del efectivo y su equivalente, la tesorera indica que manejan distintas cuentas bancarias, tanto en el Banco Nacional de Costa Rica, como en el Banco de Costa Rica y el Banco Popular. Además de mencionar las cuentas por medio de Tesorería Nacional, ente fiscalizador del manejo de fondos públicos.

Al consultar al personal sobre posibles violaciones a la ética laboral, o situaciones que representen un riesgo para la institución, un 75% indica que no tiene conocimiento del tema. Al examinar directamente sobre situaciones como registro de faltantes de efectivo y su equivalente en las áreas de plataforma de servicios o tesorería, un 75% revela que no se han dado este tipo de registros, mientras que un 25% señala no conocer nada respecto al tema.

En cuanto al manejo de las cuentas bancarias, la supervisión de movimientos, transacciones y registro de información, un 25% del personal indica que se da únicamente por una sola persona, mientras para el 75% es lo contrario. De igual manera, un 75% de personas entrevistadas señala claramente que toda transacción se encuentra respaldada por documentos físicos y un 100% está de acuerdo en que no se han presentado situaciones que revelen el extravío de documentos o la alteración de estos.

En el gráfico 2 se muestra que un 45,24% del personal consultado estuvo de acuerdo en indicar que la municipalidad si maneja el tema de la identificación de riesgos, considerando los diferentes aspectos comentados en párrafos anteriores.

**Gráfico 2. Evaluación de la etapa de identificación de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

#### **4.1.2.2. Analizar los Riesgos.**

Respecto a la etapa análisis de riesgos se consultaron puntos con respecto a la estructura de la organización, las líneas de reporte, responsabilidades y el tema de la autoridad. Además, de los manuales de procedimientos y las regulaciones aplicadas en los procesos desarrollados en las áreas auditadas; tesorería y plataforma de servicios. Argumentos que colaboran para el análisis de los riesgos identificados.

En el gráfico 3 se observa que un 72,92% del personal entrevistado afirma que la municipalidad cuenta con una estructura organizacional definida, líneas de reporte establecidas, aparte de que las responsabilidades se encuentran

delimitadas y se maneja el tema de una autoridad encargada de brindar apoyo, en el entorno de trabajo.

**Gráfico 3. Existencia de una estructura organizacional, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades en la Municipalidad de Zarcero.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

Para obtener los datos del gráfico 003, se consideró que el 100% de los funcionarios afirmaron que la municipalidad cuenta con un organigrama que define la estructura y los niveles de jerarquía, así como que existen los manuales descriptivos de puestos que agrupa por categorías los puestos operativo municipal, administrativo municipal, técnico municipal y profesional municipal. También, un 75% de los empleados entrevistados fue claro en indicar que no conoce si el área donde trabaja ha establecido sus principales fortalezas y debilidades (análisis FODA).

En cuanto a los manuales descriptivos de procedimientos, el 50% de los empleados consultados confirma la inexistencia, mientras que el porcentaje restante señala que sí existen dichos manuales. Misma situación que se presenta al preguntar acerca de los controles incorporados a los manuales de procedimientos, pues el 50% de los colaboradores que afirmaron que sí existían indican que estos incorporan actividades de control.

Además de la información anterior, se consultó acerca de la existencia de normativas aplicables en las áreas, tales como reglamentos, políticas y directrices, a lo que los funcionarios indicaron en un 100% que existen, pero a su vez al consultar acerca el tema de los mecanismos para la revisión, actualización y mejoramiento de los procedimientos de las áreas, para un 75% de los empleados consultados no existen o lo desconocen.

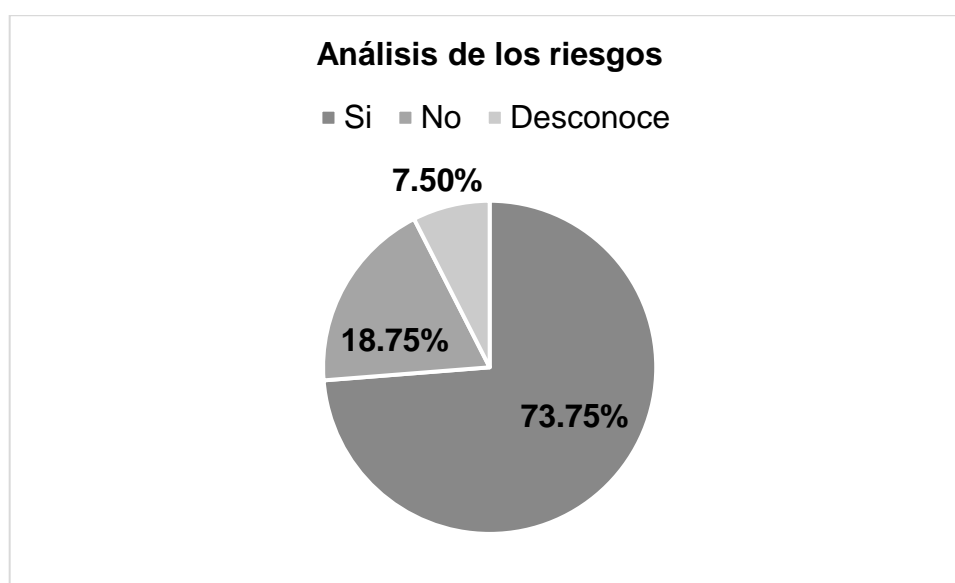
Como parte también del análisis de los riesgos se consultó si los funcionarios consideraban que la responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad, a lo que el 100% del personal indicaba que sí; pero solo un 75% está de acuerdo en que los colaboradores entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.

Los funcionarios aseguran que a pesar de que existen controles efectuados en la parte de ingresos y gastos, aprobación de compras por alcaldía, evaluaciones de desempeño, capacitaciones y coordinación entre áreas de trabajo; no se les ha capacitado adecuadamente como contrarrestar los riesgos y peligros a los que esta expuestos el área donde trabaja, al considerar que un 50% indica que no se capacita. Situación similar al consultar si en el área donde trabaja se realizan

evaluaciones de los riesgos existentes y dichos riesgos se documentan, pues según un 50% del personal no se realizan estas evaluaciones.

En el gráfico 4 se muestra que un 73,75% del personal consultado estuvo de acuerdo en indicar que la municipalidad maneja el tema del análisis de riesgos, considerando aspectos evaluados en este apartado.

**Gráfico 4. Evaluación de la etapa de análisis de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007

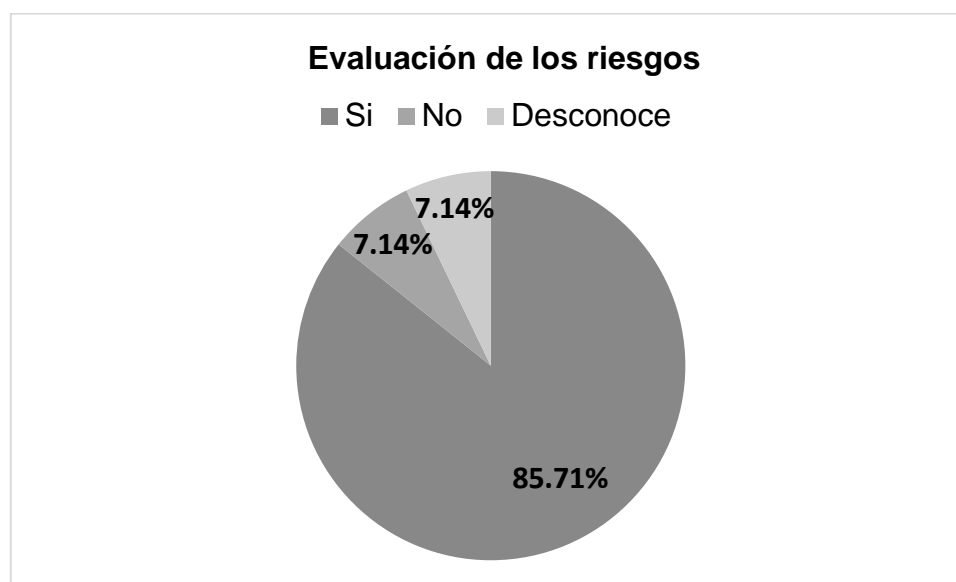
**4.1.2.3. Evaluar los Riesgos.**

Se consultó, como parte de la evaluación de los riesgos, la existencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo en el área de trabajo e institucionalmente, así como la misión, visión y el plan estratégico de la organización; a lo que el personal respondió en un 88% que existe esta información, como un tipo de parámetro para la evaluación.

Según los funcionarios entrevistados, el 95% está de acuerdo en que los objetivos se fijan de manera que incorporen aspectos de la parte operativa, financiera, tecnológica, legal, así como lo que es la atención a los contribuyentes. Además de que indican que los objetivos van acordes con la misión establecida y permiten definir metas para evaluar el rendimiento del área.

En el gráfico 5, se observa que un 85,71% del personal consultado coincide en la opinión de que la municipalidad supervisa y evalúa los riesgos que puedan afectar el rendimiento de las medidas de control interno, aplicados en el área de trabajo; con la finalidad de cumplir los objetivos.

**Gráfico 5. Presencia de la etapa de evaluación de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

Para obtener los datos del grafico 5, se consultó la opinión de los funcionarios municipales, respecto a la existencia y aplicación de indicadores de eficacia y

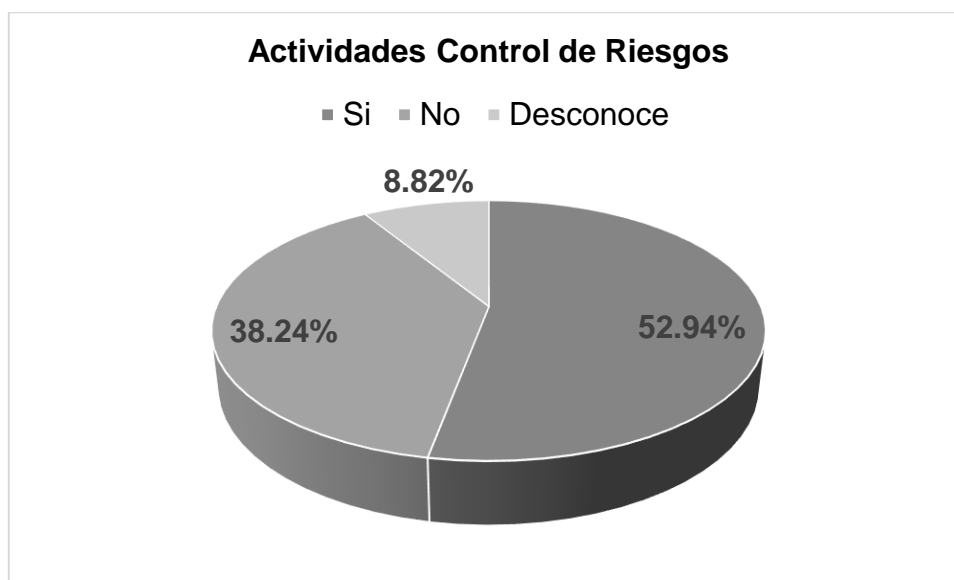
eficiencia para evaluar el área de trabajo y los riesgos existentes. Asimismo, un 75% del personal asevera que algunos funcionarios no son conscientes de la importancia y contribución de las operaciones a su cargo; así como los riesgos a los que se exponen y la forma en que puede afectar el logro de los objetivos.

En la parte de responsabilidad y seguimiento de los informes periódicos que deben presentar con relación al tema de evaluación del control interno, el 83,33% del personal está de acuerdo en indicar la existencia de una persona encargada de llevar a cabo y afirma que se presenta la información de manera confiable y oportuna para la toma de decisiones.

#### **4.1.2.4. Administrar los Riesgos.**

Respecto a la administración de los riesgos, se reconoce la planificación y desarrollo de las actividades de control, como mecanismos para contrarrestar los efectos y consecuencias en caso de que eventualmente se materialicen los riesgos identificados. Al respecto, los funcionarios indican en un 52,94% que la municipalidad gestiona la aplicación de actividades de control, para el manejo de los riesgos existentes; como se observa en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Presencia de actividades de control, para el manejo de los riesgos en la Municipalidad de Zarcero.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

Con el fin de verificar la gestión administrativa sobre las actividades de control, en el área de tesorería y de plataforma de servicios, se consultó a los funcionarios sobre aspectos como la existencia de supervisión constante, el seguimiento de los objetivos, así como el nivel de cumplimiento, realización de revisiones periódicas, emisión y actualización de políticas. La respuesta del 100% de los colaboradores entrevistados, fue que se ejerce algún tipo de supervisión principalmente sobre algunas de las funciones puntuales que se han definido como de mayor importancia para la administración.

El 66,67% de los funcionarios atestiguan que se realizan arqueos periódicos, revisiones de las solicitudes de reintegros de caja chica; porcentaje similar al de los funcionarios que indican que se da una revisión y comparación de datos, para

identificar inconsistencias. Además, un 75% de los funcionarios consultados afirma que se aplican lineamientos para el tratamiento de los faltantes o sobrantes en el manejo de caja chica, o bien, los fondos de caja.

Según indica el 100% del personal consultado, la municipalidad cuenta con un auditor interno, también exponen que el nombramiento de este funcionario se dio a finales del primer semestre 2021, anterior a ello, hubo un lapso en que el puesto estuvo sin nombramiento. Uno de los aspectos comentados por los funcionarios es que no cuentan con un departamento de control interno; pero se estableció una comisión de control interno, integrada por funcionarios de la institución. Dicha comisión trata temas como la presentación periódica de la herramienta SEVRI, así como la unificación de información para ser enviada a la CGR.

Al indagar sobre la responsabilidad de administrar los riesgos, los funcionarios señalan que esta recae sobre el director de cada área, así como la respectiva comunicación a los subordinados. Los funcionarios afirman que no se mantienen indicadores para medir la eficacia y eficiencia en los procesos.

Durante la investigación se consultó acerca de la existencia de respaldos físicos o digitales de los procedimientos ejecutados. Al respecto, el 100% de los funcionarios afirmó que se lleva respaldo de toda la información, además, informó que se cuenta con un sistema informático que se utiliza para la facturación de tasas e impuestos (cobro). Sin embargo, el 50% de los funcionarios indicó que el sistema no tiene políticas de restricción de acceso como medida de control.

Un 50% de los empleados municipales entrevistados opina que los controles realizados están documentados en un manual de procedimientos, pero el otro 50% se divide entre decir que no o que desconoce del tema. La misma situación se repite

al preguntar acerca de la ejecución de esos controles; asimismo, se consultó sobre la ejecución de actividades por parte de la administración que aseguren el cumplimiento de los procedimientos, conforme al manual de procedimientos, al respecto han indicado no saber del tema o la respuesta fue negativa.

Al consultar a cerca de la realización de actividades de evaluación sobre las medidas de control establecidas, el 75% de los entrevistados indica que no se realizan evaluaciones periódicas, sin embargo, un 100% asegura que los recursos institucionales (financieros, materiales, y tecnológicos) se encuentran debidamente resguardados.

Al indagar sobre el tema de información y comunicación por parte de la administración, el personal no es coincidente en las respuestas, en vista de que un 50% afirma la existencia de una comunicación constante con los funcionarios en general, mientras que el otro 50% sostiene que no es así.

El 62,50% de personas entrevistadas indica que se les informó de la existencia tanto de un manual organizacional como del manual descriptivo de puestos, no obstante, en el caso del manual de políticas y el manual de procedimientos generales, un 75% niega que se le haya transmitido información de esta categoría.

Resultados similares se obtuvieron al consultar acerca del conocimiento sobre la existencia de un catálogo de cuentas financiero – contable, los formularios preestablecidos o alguna otra herramienta de control; como bitácoras y boletas numeradas, un 50% indica que sabe del tema y se le ha pasado información al respecto, mientras que el otro 50% que no tiene información relacionada a ello.

En la cuarta etapa del SEVRI, se consideró de nuevo la opinión de los funcionarios respecto a la existencia de un sistema informático integrado que brinde

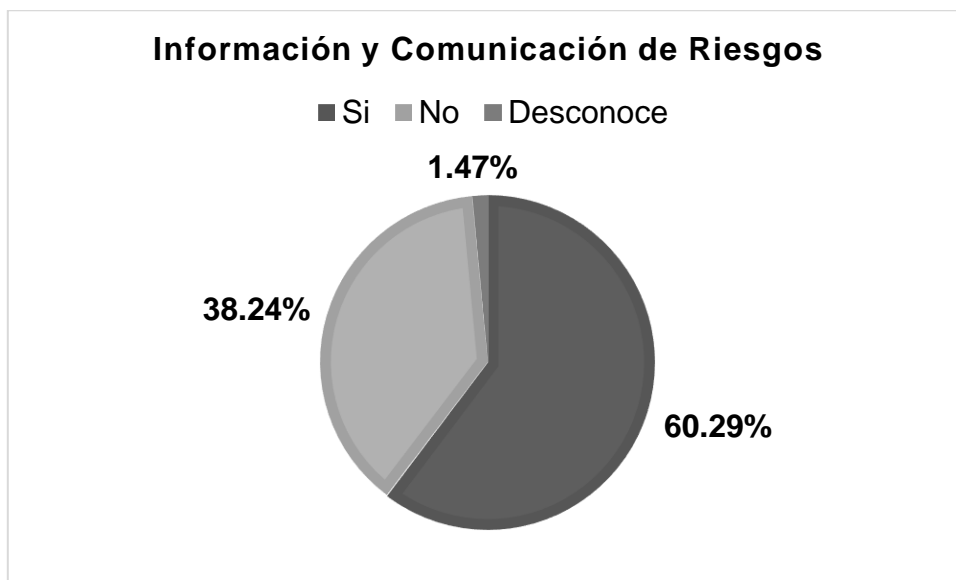
información oportuna sobre la situación de la municipalidad, a lo que estos indicaron en un 75% que sí existía, mientras que un 25% dice lo contrario. Asimismo, al consultar acerca del conocimiento de la forma correcta para el registro de la información y procesos en el área de trabajo, el 100% de los funcionarios afirma tener conocimiento acerca del uso del sistema actual.

Para conocer más sobre del tema administración de riesgos, se consultó a los funcionarios sobre la emisión de informes periódicos de los trabajos desarrollados en el área que incorporen información suficiente y oportuna al momento de la toma de decisiones con relación a los riesgos y que estos a su vez sean confiables; a lo que el 83,33% del personal indicó que sí se presentan este tipo de informes, pero un 16,67% que no.

Los colaboradores afirman la existencia de líneas de comunicación e información formalmente establecidas para con el personal y los contribuyentes, pero a su vez son claros en indicar que estas líneas no son evaluadas de forma constante para asegurar la efectividad de estas. A pesar de que un 75% del personal está de acuerdo en que existe un responsable de obtener, transmitir y analizar los informes en las áreas de trabajo, aseguran que no hay mecanismos para registrar las sugerencias, quejas y otras informaciones que propongan los contribuyentes, o bien, el personal.

En síntesis, sobre la calidad de la comunicación existente en la municipalidad se puede ver que un 60,29% del personal opina que se da una adecuada comunicación en la institución, como se observa en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Información y comunicación del manejo y control de riesgos, en la Municipalidad de Zarceros.**



Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

#### **4.1.2.5. Revisar los Riesgos.**

Un 60,42% de los funcionarios sostiene que no se le da una adecuada revisión, seguimiento y monitoreo a los riesgos y sus controles. Como se observa en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Revisión de los riesgos, en la Municipalidad de Zarcero.**

Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-007 y PS-007.

Para obtener los datos del gráfico 8, se examinó la opinión de los funcionarios con relación a diversos puntos, uno de ellos fue el conocimiento por parte de estos acerca de la planificación en control interno dentro de la municipalidad en aspectos como evaluaciones, informes, cronogramas de trabajo, actividades efectuadas, resultados de evaluaciones anteriores, seguimiento de acciones, entre otros; a lo que un 75% de los empleados señaló que no mantenía conocimiento respecto al tema.

El 100% del personal consultado es claro en indicar que no conoce sobre el seguimiento de las políticas o el cumplimiento de los objetivos de la institución. Mientras que un 75% revela que desconoce la ejecución de auditorías por entes externos acerca del tema control interno; mismo porcentaje muestra que no se han

dado recomendaciones de auditorías externas útiles para mejorar las deficiencias detectadas.

Al consultar acerca de la existencia de una persona encargada exclusivamente en la parte de control interno, un 75% de los funcionarios indicaron que no existe, sin embargo, consideran que la información se comunica oportunamente a la administración o alcaldía, en caso de hallar deficiencias en el SCI.

Al consultar si el supervisor o encargado del área atiende las recomendaciones emitidas al generarse una situación de riesgo, por los auditores internos y externos, un 75% estuvo de acuerdo en indicar que sí se atendían, pero solo un 50% del personal estuvo de acuerdo en que las deficiencias de control interno se comunicaban de forma oportuna al personal del área con la finalidad de aplicar las medidas correctivas.

#### ***4.1.3. Análisis de los Procedimientos Actuales en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarco***

Mediante las entrevistas realizadas a los funcionarios de plataforma de servicios y tesorería, se logró conocer sobre los procedimientos que llevan a cabo en cada una de las áreas, con el fin de identificar aquellos que tienen algún grado de riesgo y consecuentemente indagar sobre las medidas aplicadas que contribuyan a un adecuado control interno.

Para ello se aplicó los instrumentos de investigación TM-004 (ver apéndice N°06), en el área de tesorería; mientras que, en el área de plataforma de servicios, se aplicó el instrumento PS-004 (ver apéndice N°20).

En estos papeles de trabajo, la información se obtuvo directamente del funcionario, siendo este quien completó los datos en el instrumento de investigación.

Además, en el área de tesorería se realizó una visita de observación para registrar los procedimientos llevados a cabo, con el fin de realizar un aporte a la institución de un manual de puestos para esta área.

**4.1.3.1. Funciones Identificadas en el Área de Tesorería,  
Municipalidad de Zarcero.**

Como resultado de la aplicación del instrumento TM-004, en el cual se recopiló información acerca de los procedimientos que se ejecutan en el área de tesorería, se realizó el siguiente listado:

**Tabla 11***Funciones del área de tesorería.*

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Frecuencia de ejecución</b>	<b>Controles establecidos</b>	<b>Descripción</b>
<b>01</b>	Administración del fondo de caja chica. (Solicitud de reintegros).	2 veces al mes.	1- Arqueos de caja. 2- Establecimiento de un monto máximo por factura, para cancelar por medio de este fondo. 3- Presentación de boletas de caja chica, firmadas y autorizadas por la alcaldía o dirección financiera.	Mantiene bajo custodia dinero en efectivo por la suma de ₡1.459.200 <sup>00</sup> con el cual cancela facturas de montos menores a ₡230.000 <sup>00</sup> que surgen eventualmente por imprevistos o emergencias. Además, se cancelan los viáticos a los funcionarios; se emiten vales, por compras de materiales o artículos que no haya existencia en la municipalidad. Cuando considera que tiene poco efectivo disponible; realiza un reintegro de caja chica cambiando las facturas, boletas viáticos por un cheque, a nombre de la tesorera para cambiarlo en el banco.
<b>02</b>	Recepción de los cierres de las cajas recaudadoras.	Diariamente.	1-Recepción en la oficina de tesorería, del efectivo recaudado. 2-Revisión del formulario de arqueo de caja para tesorería municipal. 3-Conteo del efectivo recibido.	Al finalizar el día, las funcionarias encargadas realizan el cierre de la caja. Posteriormente, lo entregan a la tesorera quien verifica que los billetes, monedas y cheques coincidan con lo que las cajeras indican en el formulario de arqueo de caja para tesorería municipal,

---

				una vez revisado, realiza la boleta de depósito y se dirige al buzón nocturno.
<b>03</b>	Anulación de recibos emitidos en plataforma.	Diariamente.	1- Solicitud de nota al cajero justificando la anulación.	Cuando la cajera presenta la nota de solicitud para anular un recibo, la tesorera ingresa al sistema de facturación, en la sección de anulaciones, digita el número de recibo, verifica nombre y cedula del contribuyente y el monto; anota la justificación de la anulación y lo procesa.
<b>04</b>	Procedimientos de depósitos bancarios	Diariamente.	Ninguno.	Al recibir dinero, la tesorera debe contar las monedas y billetes, así como verificar los montos de los cheques; para realizar una boleta de depósito que indique el monto total a depositar tanto en números como en letras; esta debe ir firmado por el responsable, una vez listo se debe ir a dejar directamente al banco por la ventanilla, o bien, por medio del bolso en el buzón nocturno, El dinero entregado por cada funcionario se deposita de manera conjunta, es decir, no se hace una boleta de depósito por cada una de las funcionarias, de forma independiente

---

<b>05</b>	Procedimientos para la confección de estados de tesorería	Diariamente.	Ninguno.	Se toman los estados de cuenta bancarios, las nóminas de pago y los reportes de recaudación diaria; para verificar que todo movimiento en las cuentas de la municipalidad tenga justificación y se anote en los estados de tesorería.
<b>06</b>	Entrega de cheques	Ocasionalmente, aproximadamente uno por mes.	1- Se entregan personalmente al beneficiario; este debe firmar de recibido la copia que se deja la institución. 2- Su emisión se da con firmas mancomunadas.	Al momento de entrega del cheque se conserva una copia de este, además se solicita a la persona que retira, firmar de recibido conforme la copia, esta es resguardada por el departamento de contabilidad.
<b>07</b>	Procedimientos de inversiones	Al vencimiento, normalmente por semestre o anualmente.	Ninguno.	Para realizar una inversión, la tesorera solicita al menos tres cotizaciones de los bancos para comparar las tasas de interés ofrecidas, posteriormente selecciona el banco que ofrece pagar el interés más alto a favor de la municipalidad; luego procede con la apertura de los certificados o inversiones. Cuando estos están por vencer, la tesorera debe iniciar de nuevo el proceso, para renovarlo, o bien, invertir en un nuevo banco.

	No se conserva en ningún expediente ni se realizan informes sobre la selección de cotizaciones bancarias o detalles del certificado para esta información de interés público.
<b>08</b> Recibir o Diariamente. Ninguno. custodiar documentos	En el caso que se reciban o envíen documentos digitales, se deja constancia del envío de estos por el correo, además de guardar en la computadora un respaldo del archivo en digital, mientras que cuando son documentos físicos, la tesorera maneja diferentes ampos para el resguardo de estos; no se encuentran rotulados, ella los identifica visualmente por marcas de ella o anotaciones.

Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo TM-004.

Además de los procedimientos detallados en la tabla 10, los cuales fueron indicados por la tesorera municipal; durante la visita N°04 a las oficinas de la Municipalidad de Zarcerro, se logró determinar y observar otras operaciones que anteriormente no fueron descritas ni mencionados por la tesorera en la primera visita, pues esta se guio únicamente por las operaciones descritas en el manual de procedimientos informal que se maneja en el área.

#### 4.1.3.2. Funciones Identificadas en el Área de Plataforma de Servicios, Municipalidad de Zarceró.

Como resultado de la aplicación del instrumento PS-004, con el que se recopiló información acerca de los procedimientos ejecutados en el área de plataforma de servicios, se levantó el inventario que se detalla seguidamente:

**Tabla 12**

*Funciones del área de plataforma de servicios.*

N°	Procedimiento	Frecuencia de ejecución	Controles establecidos	Descripción
01	Conteo del fondo de caja	Diariamente	1- Monto inicial del fondo de caja: ₡50.000, <sup>00</sup> 2-Se mantiene el fondo de caja bajo llave en el mismo cubículo. 3-Al final del día se realiza el conteo de dinero del fondo de caja en presencia de la tesorera.	Las funcionarias de plataforma son las encargadas de facturar y cobrar los servicios e impuestos municipales, por lo tanto, cuentan con un fondo de caja. Al iniciar el día, deben corroborar que existan los ₡50.000, <sup>00</sup> que corresponden, para empezar con la atención del público, este fondo, debe permanecer bajo llave, en cada uno de los puestos de trabajo.
02	Atención al público para brindar información	Diariamente	1-Cámaras de vigilancia en el área de la entrada 2-Utilizan fichas para una atención ordenada del público.	Las funcionarias de plataforma reciben a los contribuyentes para la atención de consultas, actualización de datos, entre otros.
03	Atención al público para	Diariamente	1-Emisión de recibo de pago.	Las funcionarias le brindan al contribuyente el dato

pago de servicios	<p>2-Pólizas de fidelidad que se mantienen con las funcionarias.</p> <p>3-Cámaras de vigilancia en el área de la entrada</p> <p>4-Utilizan fichas para una atención ordenada del público.</p> <p>5-Monto máximo de efectivo permitido en la caja: ₡500.000<sup>00</sup>.</p>	<p>del monto a cancelar por el servicio consultado, en caso de que solicite la cancelación de este, ella misma recibe el dinero o hacen el pago por alguno de los medios válidos; procede a contar el efectivo o verificar que el monto coincida con lo requerido; posteriormente ingresa al sistema de facturación y emite el recibo de pago respectivo, hace entrega de este al cliente y guarda una copia.</p>	
<b>04</b> Revisión del correo electrónico	Ninguno	<p>Las funcionarias ingresan al correo municipal oficial del área de plataforma de servicios para estar al pendiente de solicitudes de información, consultas u otros trámites que remitan los contribuyentes o funcionarios de la institución.</p>	
<b>05</b> Enviar estados de cuenta a contribuyentes que lo soliciten, por correo o WhatsApp	Ocasionalmente	Ninguno.	<p>Las encargadas reciben la solicitud de emisión del estado de cuenta de un contribuyente, ingresan al sistema de facturación, SIGRAMU, para consultar por número de cedula, el detalle de los pendientes, a nombre de quien indica</p>

			la solicitud; posteriormente descargan el archivo en formato PDF y lo adjuntan al correo electrónico o al WhatsApp, según corresponda.
<b>06</b>	Recepción y entrega de documentos	Diariamente	1-Mantienen un control de documentos recibidos y entregados que se comparte con la jefatura.
			Las funcionarias de plataforma de servicios reciben a la persona que entrega un documento dirigido a algún departamento en particular, seguidamente registran los datos en una bitácora física, con la que luego actualizan la carpeta compartida de Google drive, notifican al departamento correspondiente, por medio del correo electrónico, para que haga retiro de este, mientras esto sucede se guarda en una carpeta con el nombre del departamento a que va dirigido; en un archivo metálico. Una vez que vienen por el documento, se debe firmar la bitácora con la hora y fecha en que un representante del departamento lo recoge, así como su nombre y firma.
<b>07</b>	Verificación de depósitos de contribuyentes en la cuenta de la	Diariamente	1-Se mantiene un auxiliar de forma manual con los
			Las funcionarias reciben las solicitudes de aplicación de depósitos, realizados por los contribuyentes,

municipalidad para hacer un determinado pago.	depósitos registrados	<p>con la finalidad de cancelar los impuestos y servicios municipales a su nombre o de algún familiar.</p> <p>Para ello, se imprime un estado de cuenta bancario a nombre de la municipalidad de la cuenta N°36-1 del Banco Nacional de Costa Rica, donde se verifica que el monto señalado haya ingresado, además de que el número de comprobante corresponda al señalado por el contribuyente.</p> <p>Una vez confirmados estos datos, se ingresa al sistema de facturación, SIGRAMU, digita el número de cedula y emite los recibos. En el cierre de caja indica el nombre de quien depositó y el monto del recibo; el cual debe coincidir con la suma depositada.</p> <p>Finalmente se imprime el comprobante y se envía por medio del correo electrónico o WhatsApp.</p>
<p><b>08</b> Elaboración de facturas proformas sobre montos adeudados por los Ministerios, para que gestionen los respectivos</p>	Ocasionalmente Ninguno.	<p>La funcionaria recibe la solicitud de información, posteriormente ingresa al sistema de facturación para revisar el monto, seguidamente descarga el detalle de</p>

	pagos de servicios			lo adeudado por el ente y lo envía al solicitante.
<b>09</b>	Arqueos del fondo de caja	Ocasionalmente	1-Presencia del funcionario de tesorería y del encargado de caja durante el proceso de arqueo. 2-Formulario de arqueo de caja.	La funcionaria de tesorería se presenta al recinto de las plataformistas y procede con el conteo de los billetes, monedas o demás medios válidos de pago, posteriormente lo confronta con los recibos de pago de servicios cancelados. Todo el proceso se realiza en presencia de la funcionaria encargada de la caja.
<b>10</b>	Entrega de la recaudación de dinero al departamento de tesorería	Diariamente	1-Existen boletas de entrega de dinero. 2- Se utiliza un formulario de arqueo de caja, donde las funcionarias de plataforma de servicios realizan los cierres diarios de caja, los cuales son revisados por la persona de tesorería.	Cada funcionaria de plataforma de servicios realiza el cierre de cajas diario, mediante el formulario de arqueo de caja para tesorería municipal, donde se detallan el fondo de caja, los ingresos obtenidos, por medio de pagos con tarjeta, depósitos aplicados, así como el efectivo y cheques recibidos; esta información es respaldada por los documentos probatorios, como reportes emitidos por datáfonos, estados de cuenta, así como el reporte de recaudación diaria. Posteriormente, se da el llenado de una boleta de entrega de dinero, donde se detalla: nombre del

				responsable de la caja, el total entregado, el desglose de los billetes, cheques, así como el monto de pagos con tarjeta, nombre del funcionario que la recibe y la firma de ambas partes (solicitante / Aprobador)
<b>11</b>	Apoyo al departamento de cobros para comunicar a contribuyentes sobre los pendientes que mantienen con la municipalidad	Ocasionalmente	Ninguno.	Cuando el departamento de cobros realiza la solicitud, las personas encargadas de plataforma de servicios, proceden a comunicar vía telefónica a los contribuyentes sobre los montos adeudados a la municipalidad.
<b>12</b>	Control de arreglos de pago que se mantienen.	Diariamente	Ninguno	Cuando las funcionarias de plataforma de servicios reciben un contribuyente que adeuda un monto inferior a los 150 000 colones, ellas confeccionan un compromiso de pago, para motivar el pronto pago de la deuda. En este se indican, el monto a pagar mensualmente y el plazo durante el cual deberá realizar los abonos parciales. Este documento es firmado por el contribuyente, en aceptación del acuerdo.

Fuente: elaboración propia, con base en el papel de trabajo PS-004.

#### **4.1.4. Análisis de los Controles Implementados en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, en la Municipalidad de Zarceró**

Mediante la aplicación de una toma física, sobre los documentos utilizados en las áreas de tesorería y plataforma de servicios; se identificaron las medidas y requisitos que contribuyen al CI de la entidad, además de determinar el nivel de cumplimiento de estos, por parte de los funcionarios responsables de los departamentos involucrados.

Para llevar a cabo la revisión documental, se aplicó una serie de listas de verificación, las cuales incluían aspectos a revisar en cada uno de los documentos, los cuales representan los requisitos mínimos, definidos por la municipalidad como necesarios para cada uno de los formularios que utilizan, en procesos como los reintegros de caja chica, los cierres de caja, arqueos, entre otros.

##### **4.1.4.1. Resultados de la toma física en el área de tesorería, Municipalidad de Zarceró**

**4.1.4.1.1. Revisión nóminas de orden pago.** Las nóminas de pago son formularios donde se describe información relevante para realizar un pago, estas se utilizan como mecanismo de control interno, para garantizar que todos los pagos realizados por el área de tesorería hayan sido previamente revisados y aprobados por las dependencias atinentes. Estas nóminas detallan información como: el nombre del proveedor, número de facturas a cancelar, monto a pagar, retenciones realizadas, código presupuestario del cual se tomará dinero para cancelar el bien, servicio u obligación adquiridos, etc.

Estos documentos deben contar con el visto bueno de diversos departamentos de la municipalidad, antes de efectuar el pago. En detalle, se requiere como mínimo

la firma del tesorero (a), del encargado de presupuesto, contador, así como del alcalde o en su defecto, el jefe de servicios administrativos y financieros

Las nóminas son elaboradas por distintos departamentos, en los momentos en que estos detectan la necesidad de realizar un pago. Por ejemplo, cuando el departamento de recursos humanos debe realizar la cancelación de planillas de salarios de trabajadores, este también elabora la nómina con la información que se generó; posteriormente, la envía a las otras instancias para que sea revisada y aprobada en caso de no encontrar inconsistencias. Una vez autorizada por las distintas dependencias, la tesorería puede tramitar el pago como corresponda.

Durante el primer semestre del 2021, se realizaron en total 232 nóminas de pago. Al ser un número elevado de documentos, se decidió aplicar un muestreo; se empleó una fórmula para determinar el tamaño de la muestra; dando como resultado en este caso un total de 145 documentos a revisar. Este proceso se hizo al utilizar como base el papel de trabajo TM-008 (ver apéndice N°08), donde se determinó que los mecanismos de control interno establecidos por la municipalidad se cumplen en un 62,35%, mientras el 30,79% no se cumplen, y un 3,98% se cumplen de forma parcial.

Durante la revisión física de los documentos, se detectaron aspectos relevantes como los que se mencionan a continuación:

En primer lugar, las nóminas son almacenadas en forma impresa por la tesorera en un archivador ampo, en orden cronológico. En estos documentos se incluyen las firmas de los autorizantes, sin embargo, es importante destacar que algunas de las nóminas contienen firmas digitales, combinadas con otras que se estampan de forma manual.

En segundo lugar, las nóminas cuentan con una numeración consecutiva, sin embargo, esta es un poco confusa, en vista de que contiene uno o más números de nómina; asimismo, durante la revisión se encontraron distintos datos alfanuméricos en los documentos, y en algunos casos el número se repetía, en otros más los documentos no contaban con ningún número. En adición, el documento no muestra un apartado donde se brinde explicación del significado de las abreviaciones o las simbologías utilizadas, para que estos sean de fácil comprensión para terceras personas.

En tercer lugar, durante la revisión documental, se conoció que las nóminas se guardan en forma separada de las facturas, comprobantes y otros documentos que respaldan el pago. Al consultar sobre las razones de esa forma de archivarlas, se indicó que es por cuestión de orden. Aunado a esto, se conoció que las facturas y comprobantes que pertenecen a las nóminas de pagos realizados por procesos de contratación que se tramitan por medio de la plataforma de SICOP no se conservan en los ampos que tiene la tesorera, sino que se trasladan otro departamento de la municipalidad, sin dejarse copia ni respaldos de los pagos realizados en el departamento de tesorería.

Finalmente, es importante mencionar que se encontraron algunas situaciones particulares, las cuales se detallan a continuación:

- El encabezado de la nómina en algunos casos, indica el nombre de la municipalidad como “Alfaro Ruiz”, sin embargo, este nombre fue cambiado hace varios años a “Municipalidad de Zarcero”.

- El título del documento indica en algunas ocasiones nómina de pago, en otras, dice nómina orden de compra, en otras más, no cuenta con un título, por lo tanto, no se evidencia una uniformidad en el formato utilizado.
- Algunas de las nóminas contienen tachones o adiciones, realizadas con lapiceros, en las fechas, en los datos numéricos o en los datos del proveedor, lo cual afecta la integridad del documento.
- Las nóminas, al no contar con un formato estandarizado, en algunas de las ocasiones no contienen los espacios definidos donde se anoten el monto inicial, la aplicación del 2% de retención, que por ley se debe realizar en algunos casos, y el monto final a pagar al proveedor.
- En la mayoría de las nóminas examinadas, no se indica claramente el departamento que promueve el pago; según se señala por parte de la tesorera, este dato se identifica con el código presupuestario que contiene el documento. Asimismo, no se evidencia quién fue el departamento que la elaboró, ni el nombre de los firmantes.
- En ninguna de las nóminas se indica textualmente, el bien o servicio por pagar.
- En algunas de las nóminas no se señala el número de proceso de contratación, al que pertenece el pago.

**4.1.4.1.2. Revisión solicitudes de anulación de recibos.** Las solicitudes de anulación de recibos se generan cuando un cajero realiza el pago de un servicio, impuesto o tasa y que, por diversas circunstancias, se presenta la necesidad de anularlo. Por motivos de control interno, la municipalidad estableció

que este proceso debe contar, con autorización o visto bueno de otra dependencia, con el fin de evitar que estas anulaciones se den de forma fraudulenta.

Esta actividad de autorizar las anulaciones de recibos fue asignada a la tesorera municipal mediante el manual de puestos de la municipalidad. En la conversación sostenida durante el proceso de revisión documental, se conoció que hubo un periodo, en el cual las anulaciones eran realizadas por diversas personas, por lo tanto, no se tenía un control de estas.

De acuerdo con los resultados del muestreo, se identifica que no había, en poder de la tesorera, registros sobre la aplicación de ningún tipo de control en el proceso de anulación de recibos (facturas), emitidos por el pago de tasas o impuestos municipales, en la plataforma de servicios, durante el primer semestre del 2021.

Posteriormente, en conversación con el director tributario, este indica que la tesorera puede generar un reporte de las anulaciones realizadas en un determinado periodo en el sistema de facturación, donde también se detalla el nombre del funcionario ejecutor, sin embargo, no define quién solicitó la anulación, ni el motivo. Pero según comenta el director tributario, este no es un reporte muy confiable, pues el sistema presenta diversas anomalías constantemente.

No fue hasta el segundo semestre del 2021 que se realizó un protocolo para la solicitud de anulación de recibos (facturas), emitidos en la plataforma de servicios, por el pago de tasas o impuestos municipales. Según indica la tesorera, es a partir del mes de octubre 2021 que se solicitó efectuar estos controles, a raíz de algunas situaciones presentadas meses anteriores.

**4.1.4.1.3. Revisión de arqueos a la plataforma de servicios.** Como parte de las funciones de la tesorera municipal, debe realizar arqueos sorpresa a la plataforma de servicios, por ser esta la oficina encargada de cobros donde se mantiene un fondo de caja, además de los ingresos por la recaudación diaria de tasas e impuestos municipales.

En el caso de esta actividad, los resultados de la toma física revelan que en el primer semestre del 2021 se realizaron únicamente cuatro arqueos a los funcionarios de la plataforma de servicios: uno en el mes de abril, otro en el mes de mayo y los dos últimos en el mes de junio. Según indica la tesorera, al ser un departamento unipersonal se le hace un poco difícil el realizar arqueos semanales a los plataformistas.

Al ser una cantidad pequeña se decidió aplicar un censo, se analizan los cuatro documentos existentes con la finalidad de que los datos sean más precisos a la hora de emitir un criterio.

De estos cuatro arqueos realizados, se guarda un documento de respaldo que contiene las fechas, además de algunos adjuntos como el reporte de facturación y reportes de cobro por medio de datáfonos. Según lo comentado por la tesorera durante la revisión, este documento es un formato digital elaborado en Excel, el cual se va llenando conforme se verifican los datos de manera manual. En este, se detalla el monto del dinero en efectivo en la caja, tanto en forma de billetes como de monedas, también la existencia de cheques o depósitos aplicados. Este formulario no cuenta con ningún tipo de consecutivo.

Se observa que en los 4 documentos no existe una línea donde se indique específicamente el nombre del cajero, solamente hay un espacio para firmar como

responsable, donde en ocasiones colocan el nombre y en otras la firma, no es uniforme. Además, no hay un espacio para anotaciones u observaciones, sino que estas se realizan en los bordes del documento.

Durante el proceso de revisión, además, se observó que algunos de los arqueos contenían la información de respaldo de los datos, otros, por el contrario, no lo tenían. La tesorera indica que realiza los arqueos por el tema de protocolo, como parte de sus funciones.

Según la evaluación general de los cuatro arqueos realizados, durante el primer semestre del 2021, por medio del papel de trabajo TM-010 (ver apéndice N°10), se determina que los mecanismos de control interno establecidos se cumplen en un 43,33%, mientras que un 48,33% no se cumplen y un 8,33% se cumplen parcialmente.

**4.1.4.1.4. Revisión boletas depósitos confeccionadas.** Otro de los procesos realizados por el área de tesorería son los depósitos bancarios, para lo cual la funcionaria debe llenar las boletas de los talonarios emitidos por el banco para dicho fin. Estas boletas constan de un documento preimpreso, en original y una copia, la cual es llenada manualmente por el funcionario a cargo.

Diariamente, una vez que se cierran las cajas en plataforma de servicios, la tesorera procede a recibir el efectivo de la recaudación y confeccionar una boleta de depósito bancario. Posteriormente, se deposita en una bolsa de cuero previamente otorgada por el banco, tanto el dinero en efectivo y equivalentes, junto con esta boleta, para dejarlo en el buzón nocturno y que, al día siguiente, una vez revisado por el funcionario bancario, el dinero ingrese a la cuenta del Banco Nacional de Costa Rica a nombre de la municipalidad.

Durante el primer semestre del 2021, se realizaron un total de 200 boletas para realizar depósitos bancarios por parte de la municipalidad; al ser un dato numeroso, se decidió aplicar un muestreo empleando la fórmula que determina el tamaño de la muestra; se utilizó un nivel de confianza de 95%, con un margen de error del 5%; dando como resultado una muestra de 132 documentos a revisar.

Las boletas utilizadas se encuentran en talonarios numerados, los cuales se guardan en una caja de cartón en un mueble. Cada vez que se finaliza un talonario este se colocaba en la caja; a la hora del muestreo se tuvo que revisar por fechas cuales, corresponden al periodo en revisión.

En las copias de dichos documentos se refleja la fecha de confección, el monto total depositado en letras, el monto de efectivo y cheques en números, así como una casilla sumatoria de ambos datos. Algunos depósitos solo incluían efectivo, no detallan cheques, además, aquellos que incluían cheques no se detallaba al reverso el desglose de estos, nombre entidad bancaria y monto del cheque, como se señala en el talonario del banco.

Los depósitos se encontraban firmados en su mayoría por la tesorera, pero también se observó que algunos iban con firmas diferentes; a lo que la tesorera indica que cuando ella no se encuentra en la institución, las funcionarias de plataforma de servicios son las que realizan las boletas y las firman. También comenta que ella hace una sola boleta por la recaudación de las dos cajas, mientras que cuando son las funcionarias de plataforma quienes llenan las boletas, hacen una por cada caja.

En los talonarios se encontraron boletas anuladas, por lo tanto, se verificó que estuviera tanto el original como la copia. Asimismo, se observó que algunas copias

de las boletas presentaban adjuntos recibos bancarios; según consulta a la tesorera, esto se da porque en ocasiones va un monto mayor o menor en el efectivo que el señalado en la boleta de depósito, por lo tanto, el cajero del banco emite un recibo por el excedente de efectivo y lo pega a la copia de la boleta aplicada; mientras que cuando es un faltante este realiza el depósito por lo indicado en la boleta, pero inmediatamente genera una nota de crédito por el monto faltante.

Según la evaluación general de las boletas de depósitos revisados, del primer semestre del 2021, realizada por medio del papel de trabajo TM-011 (ver apéndice N°11), se determina que los mecanismos de control interno se cumplen en un 50,00%, mientras que un 40,84% no se cumplen y un 9,16% se cumplen parcialmente.

**4.1.4.1.5. Revisión nóminas devolución de garantías.** En su mayoría los procesos de compra o licitaciones presentan la solicitud de garantías a los proveedores, estas pueden ser de cumplimiento, o bien, de participación; las cuales se realizan por depósitos bancarios en algunos casos, mientras que en otros se pueden dar por medio de garantías electrónicas (títulos de valor). Por lo tanto, es una asignación de la tesorera el custodiar dichas garantías y para ello se han establecido mecanismos de control que lo permiten.

Para la toma física se consideraron las siete nóminas elaboradas durante el primer semestre del 2021, con relación a la devolución de garantías; ya que, al ser una cantidad reducida, se decidió aplicar un censo, con la finalidad de que los datos sean más precisos a la hora de emitir un criterio. Es importante mencionar que, para el semestre auditado, el área de tesorería mantenía los documentos de forma física, a partir del segundo semestre del 2021 se comenzaron a llevar en digital.

Estas nóminas indican la fecha en que se realiza la devolución, el nombre del proveedor, el monto a reintegrar, el tipo de garantía de la que se trató (cumplimiento o participación), así como las firmas de quienes aprueban la devolución (algunas nóminas traen firma digital, combinadas con firmas físicas). En cuanto al formato de presentación, la nómina no es igual a la que utiliza el resto de institución, presentan el escudo anterior del cantón.

No incluye información relevante como el nombre de la unidad solicitante de la compra, el número de proceso o número de expediente, ni la firma del director de la unidad, o bien, el encargado del contrato.

A estos siete documentos no se les adjunta los comprobantes de las transferencias, pues, según indica la tesorera, no es necesario al considerar que estos procesos se realizan por medio de la plataforma de SICOP, ahí queda el respaldo de toda acción.

En cuanto a este procedimiento se evaluó el cumplimiento de los controles por medio del papel de trabajo TM-012 (ver apéndice N°12); donde se determina que los mecanismos de control interno establecidos se cumplen en un 68,57%, mientras que un 31,43% no se cumplen.

**4.1.4.1.6. Revisión de los cierres de caja diarios.** Entre las funciones de la tesorera municipal, se encuentra el recibir los cierres de caja diarios de la plataforma de servicios, para ello los funcionarios de plataforma deben entregar un reporte de recaudación impreso, una fórmula de cierre de caja y el efectivo. El reporte de recaudación consiste en un documento que emite el sistema de facturación, donde se enlista la cancelación de recibos efectuada durante el día.

La fórmula para el cierre diario de caja, utilizada actualmente por los funcionarios, es un archivo de Excel diseñado por los mismos colaboradores, según comenta la tesorera. En el contenido de dicho formulario se puntualizan aspectos como la fecha, el monto del fondo de caja, el detalle de los billetes y monedas, los cheques recibidos como medio de pago, el dato del monto recaudado por medio del datáfono, el detalle de los depósitos recibidos por medio de transferencia a la cuenta de la municipalidad, además, contiene casillas sumatorias de los datos anteriores; finalmente, las firmas, tanto del cajero responsable como del funcionario que lo recibe.

La funcionaria procede a contar dicho efectivo y verificar que coincida con lo indicado en el reporte. Una vez finalizado el proceso la tesorera guarda copia del reporte de la recaudación junto con los comprobantes correspondientes en un archivador. Para el primer semestre del 2021 se realizaron 240 cierres diarios entre las dos funcionarias de plataforma.

Al ser un dato cuantioso, se decidió aplicar un muestreo; empleando la fórmula que determina el tamaño de la muestra; se utilizó un nivel de confianza de 95%, con un margen de error del 5%; dando como resultado una muestra de 148 documentos a revisar.

De los documentos revisados, se observó que ninguno señala el nombre del cajero al que corresponde, ni el número de caja en la que estuvo cada funcionario; asimismo, adjuntan los reportes de facturación del sistema que emite los recibos; más no se incorpora el dato como tal, en ninguna casilla de la fórmula de cierre; estos documentos no muestran una numeración consecutiva visible. La tesorera indica que los guarda por orden cronológico.

Es importante mencionar que no en todas las fórmulas de cierre diario se completa la totalidad de los espacios en vista de que, según la funcionaria, habrá algunos cajeros que durante el día no reciban cheques, por lo tanto, este espacio va a quedar vacío, igual situación puede presentarse con los depósitos aplicados. Otro aspecto que se detalla son los cierres parciales, pero sucede similar a los dos casos anteriores, puede que se realicen o no; en caso efectuarse, se detalla en el formulario, pero de lo contrario, el espacio permanece en blanco.

Según la evaluación general de los cierres diarios, del primer semestre del 2021, por medio del papel de trabajo TM-013 (ver apéndice N°13), se determina que los mecanismos de control interno se cumplen en un 47,25%, mientras que un 16,85% no se cumplen, asimismo, un 23,33% se cumplen parcialmente y en un 12,57% de ocasiones hay controles que no aplican para el documento.

#### **4.1.4.1.7. *Revisión de los comprobantes de la entrega de cheques.***

Entre las responsabilidades puntualizadas en el manual descriptivo de clases de puestos, para el puesto de tesorero municipal, se observa un punto acerca de la entrega de cheques u otros documentos cuando se requiera, por parte del funcionario. Es claro que la tesorera es responsable de la custodia y entrega de los cheques correspondientes a pagos o devoluciones de dinero a contribuyentes.

Para el proceso de entrega de cheques, como medio de pago por la compra de bienes o servicios, así como de devoluciones de dinero a contribuyentes o proveedores, según indica la tesorera, la municipalidad aplica una serie de controles que permiten una vigilancia oportuna de los fondos públicos, así como la custodia de estos.

Durante el primer semestre del 2021, se encuentran registrados un total de 12 cheques confeccionados para pagos a terceros y devoluciones de dinero; de los cuales siete se encontraban anulados, por errores de impresión. Para la toma física se examinó la totalidad, sin hacer diferencia si estos eran nulos o se habían entregado a quien correspondía, pues las dos acciones pueden representar un riesgo para la municipalidad; al ser una cantidad manejable se decidió aplicar un censo, con la finalidad de que los datos sean más precisos a la hora de emitir un criterio.

En cuanto a los cheques emitidos por la municipalidad, de la cuenta N°36-1 del Banco Nacional de Costa Rica, tiene un formato personalizado que confecciona la empresa Formularios Standard; el cual contiene tres tipos de consecutivos, uno de secuencia numérica, otro que es el número de cheque como tal, y un tercero que se encuentra junto a la marca metálica del cheque; el cual según consulta parece ser al azar, no lleva un orden lógico. Además, este talonario contiene el cheque original y dos copias.

En el momento de entrega, deben estar presentes tanto el original como las copias, con el fin de que al recibir el cheque la persona lo firme en el apartado de recibido conforme, de manera que quede la firma en los tres documentos. Una vez entregado el original, la tesorera debe guardar una copia, en el caso de los cheques del primer semestre hay evidencia que este control se aplica por completo, los registros mantienen las copias de cinco cheques válidos, también se guardan los cheques nulos, tanto el original como una copia.

Los cheques se archivan por número de cheque, algunos de estos no detallan el concepto por el que se emite, ni cuenta con las firmas de quien confecciona,

revisa y aprueba. A cada uno de los cheques, la tesorera le adjunta justificantes de la confección, esto como control personal según indica la funcionaria.

Una de las medidas de control interno existentes para este proceso es contar con firmas mancomunadas para los cheques que se giren. En los documentos revisados, se evidenció que contienen las dos firmas necesarias, por lo tanto, se cumple con ese requisito solicitado. Según indicación de la tesorera; en el caso de los cheques anulados ella corta la parte de las firmas como un mecanismo de control.

En cuanto a este procedimiento, se evaluó el cumplimiento de dichos controles por medio del papel de trabajo TM-014 (ver apéndice N°14); en el cual se determina que los mecanismos de control interno establecidos se cumplen en un 58,33%, mientras que un 34,09% no se cumplen y un 7,58% se cumplen parcialmente.

**4.1.4.1.8. Revisión de solicitudes de reintegro del fondo de caja chica.** Una de las funciones más relevantes del tesorero municipal es el tema de la custodia del efectivo, títulos valores, cuentas bancarias y otros valores propios de las arcas municipales; por esto la responsabilidad de manejar un fondo de caja chica recae sobre este funcionario.

En las ocasiones donde se requiere inyectar liquidez al fondo de caja chica, es el tesorero quien debe realizar la solicitud de reintegro por medio de la una nómina de caja chica, presentada al alcalde quién aprueba, luego de que se haya verificado el contenido económico de los códigos presupuestarios y se haya comprobado la sumatoria de las facturas incluidos en el reintegro, revisando que el monto solicitado sea congruente con las facturas adjuntadas.

Durante la toma física se identificó que la encargada de dicho fondo realizó siete solicitudes de reintegro, durante el primer semestre del 2021, de los cuales dos de ellos se hicieron por medio de la cuenta N°2285-2 del Banco Nacional de Costa Rica y los otros cinco de la cuenta N°36-1 del mismo banco; se considera que la cantidad de solicitudes es manejable, por lo tanto, se decidió aplicar un censo, con la finalidad de que los datos sean más precisos a la hora de emitir un criterio.

Los documentos para el reintegro de caja chica que fueron verificados contenían la siguiente información: encabezado donde se identifica el nombre de la institución, fecha de solicitud, número de la caja chica que corresponde, una leyenda que indica que dicho documento corresponde a una solicitud de reintegro, por pagos hechos por medio de la caja chica, adjuntando los comprobantes, además de señalar los códigos presupuestarios, el nombre del código y el monto que se cancela de cada uno; al final presenta una sumatoria total de todos los códigos y por último presenta la firma de quien la solicita, la tesorera.

Se evaluó el cumplimiento de los controles aplicados en este procedimiento, por medio del papel de trabajo TM-015 (ver apéndice N°15); se determina que los mecanismos de control interno establecidos se cumplen en un 40,14%, mientras que un 40,82% no se cumplen y un 19,05% se cumplen parcialmente.

**4.1.4.1.9. Revisión de estados diarios de tesorería.** El proceso de confección de estados diarios de tesorería es otra de las responsabilidades asignadas al funcionario de dicha área, como parte de los mecanismos para controlar y registrar el efectivo, títulos valores y otros equivalentes de efectivo, propios de la institución.

En el caso de la Municipalidad de Zarcerro, la funcionaria detalló el proceso de ejecución, mostrando además la fórmula establecida para dicho fin. Este procedimiento se realiza diariamente, en él se debe completar el formulario con datos como el saldo del efectivo y equivalentes de efectivo del día anterior, además de los saldos de partidas específicas (proyectos de asociaciones de desarrollo de los distritos) y fondos específicos (Ley 9329, Ley Especial para la Transferencia de Competencias, atención plena y exclusiva de la Red Vial Cantonal). Estos dos se deben restar al saldo del día anterior, obteniendo así el total de efectivo disponible propio de la institución.

Una vez listo el dato, se deben detallar todos los movimientos de las cuentas, tanto en ingresos como egresos, de manera que se realice una conciliación para verificar al final del formulario que la sumatoria de los saldos en los estados bancarios coincidan con el monto de efectivo y equivalentes, luego se agregan nuevamente los saldos de las partidas específicas y de los fondos específicos, para obtener el dato general de efectivo y equivalentes de efectivo, el cual debe coincidir con el registro del departamento de contabilidad.

Para el primer semestre del 2021, se realizaron 120 estados diarios de tesorería. Al ser un dato elevado, se decidió aplicar un muestreo; empleando la fórmula que determina el tamaño de la muestra; se utilizó un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5%; dando como resultado una muestra de 92 documentos a examinar.

Según la evaluación general de los estados diarios de tesorería, del primer semestre del 2021, realizado por medio del papel de trabajo TM-016 (ver apéndice N°16), se determina que los mecanismos de control interno se cumplen en un

44,44%, mientras que un 25,36% no se cumplen, y un 30,19% se cumplen parcialmente.

#### **4.1.4.2. Resultados de la toma física en el área de plataforma de servicios de la Municipalidad de Zarco**

**4.1.4.2.1. Revisión de arquezos de fondo de caja aleatorios.** Como parte del control interno aplicable a las labores de cajas recaudadoras, es usual que la tesorera municipal realice los arquezos aleatorios de cajas; en ellos se verifican la existencia e integridad del fondo de caja, además de los ingresos generados de la recaudación diaria de tasas e impuestos municipales, contra los reportes de facturación e información de datafonos o estados de cuenta.

En el caso de esta actividad, al solicitar los documentos al área de plataforma de servicios, se señaló por parte de la dirección tributaria que no se mantiene copia de dichos documentos en el archivo, por lo tanto, no fue posible realizar revisión de los arquezos, del primer semestre del 2021, según lo indicado en el papel de trabajo PS-008, contenido en el apéndice N°22.

**4.1.4.2.2. Revisión solicitudes de anulación de recibos.** Producto de la solicitud de los documentos de anulación de recibos, se indicó de parte de la dirección tributaria que, durante el primer semestre del 2021, el proceso de anulación de recibos se llevaba a cabo solamente acudiendo al departamento de tesorería y aportan el original y copia de los recibos por anular. En dicho departamento, revisaban los recibos y autorizan la anulación. Posteriormente, se archivaban el recibo original y copia en los cierres de caja diarios.

No se elaboran ni se mantienen reportes adicionales sobre las anulaciones, no se les brinda un seguimiento a estas por parte del departamento. Esta información fue requerida mediante el papel de trabajo PS-009 (ver apéndice N°23).

**4.1.4.2.3. Revisión de boleta de entrega de dinero a tesorería.**

Producto de la entrevista inicial realizada a las funcionarias de plataforma de servicios, se conoció que uno de los procesos realizados era la confección de boletas de entrega de dinero a tesorería, sin embargo, durante la sexta visita en la cual se habló con la persona encargada del departamento de plataforma de servicios, se conoció que esta boleta es llenada únicamente en aquellas ocasiones en las que la tesorera por alguna razón se ausenta. Posteriormente, se entrega al departamento de tesorería, para su resguardo.

Además, se conoció que no conservan ninguna copia en el departamento de plataforma de servicios, pues el documento que archivan propiamente relacionado con esta acción es el formulario de arqueo de caja para tesorería municipal, el cual se confecciona durante el cierre de cajas diario. Por las razones expuestas, no se realizó revisión documental de este proceso, esta información fue requerida mediante el papel de trabajo PS-010 (ver apéndice N°24).

**4.1.4.2.4. Revisión de los cierres de caja diarios.** Al realizar un cierre de cajas, las funcionarias de plataforma de servicios confeccionan un formulario de arqueo de caja para tesorería, el cual debe ser respaldado con evidencia de lo allí indicado, con documentos como el reporte de recaudación, el reporte emitido por el datáfono (sobre pagos recibidos con tarjeta), el efectivo y cheques recibidos, así como un estado de cuenta (para respaldo de los depósitos aplicados). Este formulario muestra aspectos como la fecha, el monto de fondo de caja, detalle de

los ingresos recibidos por medio de tarjetas, depósitos, cheques y efectivo; así como las firmas tanto del responsable de la caja, como del funcionario que recibe.

Durante la revisión, se conoció que el departamento de plataforma de servicios imprime y confecciona tres documentos originales del formulario mencionado, los cuales se conducen de la siguiente forma: uno es entregado a la tesorera, otro es mantenido en un archivo personal, propio de cada cajera en un ampo que se mantiene en el área de plataforma de servicios (este sí contiene la firma de la tesorera, pero no contiene los documentos de respaldo), el tercero es enviado al archivo municipal junto con los documentos de respaldo (este no contiene la firma de la tesorera).

Se solicitaron la totalidad de los documentos, sin embargo, se indicó por parte del archivo municipal, donde se mantienen, que no se contaba con los pertenecientes al periodo de enero y febrero, por lo tanto, no se logró efectuar revisión documental de dichos formularios, pero sí se aportaron los correspondientes a los meses de marzo, abril, mayo y junio, los cuales sumaban 172 unidades. Al ser un dato cuantioso, se decidió aplicar un muestreo; se utilizó un nivel de confianza de 95%, con un margen de error del 5%; dando como resultado una muestra de 120 documentos a revisar.

Se observaron aspectos como que ninguno de los formularios indica el nombre del cajero al que corresponde, ni el número de caja en la que estuvo; asimismo, no existe en el formulario una casilla para señalar el monto de los reportes de la facturación diaria, el formulario no contiene una numeración consecutiva visible. Se observó que todos los cierres diarios contenían el reporte de cobros con datáfono,

sin embargo, este documento se imprime en un papel que se borra con el tiempo; al momento de la revisión, los datos ya no eran visibles.

Según la revisión efectuada se observó que en un 72% de las ocasiones el dinero mantenido en cajas superó los 500 000 colones, monto que fue establecido por la entidad, como tope máximo de efectivo que se permite mantener en las cajas recaudadoras. Cuando las cajeras detectan que tienen un monto elevado de dinero, deben realizar cierres parciales y entregarlo a tesorería, sin embargo, durante la revisión, no se observó que hubiera cierres parciales en los documentos auditados, pues la casilla destinada para ese fin permaneció en blanco la totalidad de las veces.

Según la evaluación general de los cierres de caja diarios (formulario de arqueo de caja para tesorería municipal), del primer semestre del 2021, por medio del papel de trabajo PS-011 (ver apéndice N°25) se determinó que los mecanismos de control interno se cumplen en un 61.60%, mientras que un 16,40% no se cumplen, asimismo, un 5.80% se cumple parcialmente y en un 16.40% hay controles que en ocasiones no aplican para el documento.

**4.1.4.2.5. Revisión de bitácora de recepción y entrega de documentos.** Para el proceso de recepción y entrega de documentos que realiza el área de plataforma de servicios, se conoció que mantenían una bitácora para el registro de la entrega de los archivos al departamento al que se dirigía. Sin embargo, al solicitar esta bitácora, se conoció que, durante el primer semestre del 2021, no se realizaba, este fue un control que se realizó hasta el segundo semestre del 2021; esta información se obtuvo por medio del papel de trabajo PS-012 (ver apéndice N°26).

#### **4.2. Evaluación del Área de Tesorería y Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarcero por Medio de la Matriz de Riesgos**

Luego del análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de investigación y de la toma física de documentos, se determinó una serie de hallazgos relacionados a aquellos procedimientos, acciones o documentos que presentan algún tipo de riesgo para el área de tesorería y de plataforma de servicios. Estos resultados fueron analizados por medio de una matriz de riesgos de acuerdo con lo establecido en la Ley 8292 de control interno, SEVRI directriz D-3-2005-CO-DFOE y demás normativa aplicable.

Los hallazgos fueron analizados de forma individual para establecer el nivel de riesgo en cada uno, determinando así el impacto que puedan tener en la Municipalidad de Zarcero y la probabilidad de que dichas situaciones ocurran, con el fin de que la institución pueda establecer la respuesta más adecuada ante los riesgos, de tal manera que estos sean evitados, aceptados, reducidos o compartidos, mediante una serie de controles.

##### **4.2.1. Hallazgos en el área de tesorería, de la Municipalidad de Zarcero**

**TMH-001 Ausencia de un manual de procedimientos para el área de tesorería.**

**Condición.** Durante la revisión al área de tesorería y la información brindada por el personal de la Municipalidad de Zarcero en los papeles de trabajo TM-001 y TM-004, se identifica la ausencia de un manual de procedimientos para dicha área de la institución; cuentan con un documento de manera informal, en el que se registran algunos procedimientos que ejecuta la tesorera, sin embargo, no se encuentra aprobado por el Concejo Municipal, ni se actualiza de forma periódica

con las actividades y sistemas nuevos que mantiene la municipalidad, realizados a diario, no se ejecutan de forma estandarizada.

Un dato importante de recalcar es que el departamento de tesorería es unipersonal, por lo tanto, los procesos únicamente los conoce y realiza la funcionaria actual de manera empírica, no existen otras personas que conozcan los procedimientos para que, en una eventual ausencia de esta funcionaria, otra pueda suplir el puesto y ejecutar las labores propias del cargo. Se conoció, además, que la funcionaria está en proceso de pensionarse, lo cual eleva el nivel de riesgo al no contar con un manual de procedimientos en dicha área.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 7.-**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley. (Ley 8292, 2002, art. 7)

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art. 8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v.Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art. 8)

#### **Código Municipal, Ley 7794**

**Artículo 114.-** Las normas relativas a los asuntos financieros contables de la municipalidad deberán estar estipuladas en el Manual de procedimientos financiero-contables aprobado por el Concejo. El proyecto del manual deberá ser analizado y dictaminado previamente por la auditoría. (Ley 7794, 1998, art.114)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

#### **Glosario.**

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos, incluyendo específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la institución.

**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa. Para estos efectos, se deberá considerar al menos la siguiente:

- a) Planes nacionales, sectoriales e institucionales.

- b) Análisis del entorno interno y externo.
- c) Evaluaciones institucionales.
- d) Descripción de la organización (procesos, presupuesto, sistema de control interno).
- e) Normativa externa e interna asociada con la institución.
- f) Documentos de operación diaria y de la evaluación periódica del desempeño del mismo SEVRI.

**Causa.** La carencia de los manuales de procedimientos del área de tesorería se genera por las siguientes razones,

- Ausencia de gestión por parte de la administración, para elaborar un manual de funciones oficial, para minimizar los riesgos.
- Falta de revisión, actualización y seguimiento de los manuales por parte del director del área de tesorería y el jerarca de la institución.
- Ausencia de una política que estipule la creación y actualización anual obligatoria de los manuales, conforme a los cambios tecnológicos y de actividades desarrolladas en el área.

**Efecto.** Ante la ausencia de manuales y su debida actualización, se identifican las siguientes situaciones como parte de los efectos (materialización del riesgo que puede ocurrir)

- Disconformidad entre los funcionarios por la ausencia de procedimientos en un documento por escrito que les sirva de guía y apoyo para interpretación de las funciones y responsabilidades del área, se interpretan según la

percepción de cada empleado, generando brechas en las relaciones del personal y decisiones administrativas.

- Procesos ineficientes por falta de criterios técnicos que justifiquen los procesos y fijen los requisitos mínimos establecidos para los SCI por parte de la Ley 8292 y el sistema SEVRI.
- Posibles pérdidas económicas y materiales por ejecución de procedimientos de manera inadecuada o incompleta, causando un perjuicio a la municipalidad o sus contribuyentes.
- Deterioro de la imagen municipal, por falta de estandarización en la atención y resolución de conflictos o consultas de los contribuyentes o entre funcionarios a lo interno.

**TMH-002 Ausencia de un sistema informático integrado para toda la municipalidad, que considere el área de tesorería.**

**Condición.** Durante la investigación en el área de tesorería y con base en la información suministrada por el personal de la Municipalidad de Zarceró en los papeles de trabajo TM-002 y TM-007, con relación al funcionamiento de la parte tecnológica, se evidenció la ausencia de un sistema informático integrado que incorpore las distintas las áreas de trabajo de la municipalidad, de manera que los departamentos tienen que generar la información para los registros diarios y mensuales de forma manual por hojas de Excel y otras herramientas. Lo que genera un riesgo, pues los datos pueden alterarse por error, o bien, intencionalmente. El sistema actual presenta una serie de errores y no se le brinda el mantenimiento adecuado ni constante.

***Criterio.*****Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 7.-**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley. (Ley 8292, 2002, art. 7)

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art. 8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art. 15)

**Artículo 16.-**Sistemas de información. Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha

gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna, asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.
- c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art.16)

**Artículo 17.-**Seguimiento del sistema de control interno.

Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. En cuanto al seguimiento

del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 2002, art.17)

**Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 8131**

**Artículo 3.-Fines de la Ley.** Los fines de la presente Ley que deberán considerarse en su interpretación y reglamentación serán:

- a) Propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- b) Desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión. (Ley 8131, 2001, art.3)

**Artículo 17.-Sistemas de control.** Para propiciar el uso adecuado de los recursos financieros del sector público, se contará con sistemas de control interno y externo. Definir el marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas aquí regulados. (Ley 8131, 2001, art.17)

**Artículo 29.-Subsistemas.** El Sistema de Administración Financiera comprende los siguientes subsistemas, que deberán estar interrelacionados:

- a) Subsistema de Presupuesto.
- b) Subsistema de Tesorería.
- c) Subsistema de Crédito Público.
- d) Subsistema de Contabilidad.

Asimismo, el Sistema de Administración de Bienes y Contratación Administrativa se concebirá como un sistema complementario. (Ley 8131, 2001, art.29)

**Artículo 105.-Integración de sistemas de información.** La Dirección de Administración de Bienes dispondrá lo necesario para que sus sistemas de información se integren a los de la Administración Financiera. (Ley 8131, 2001, art.105)

**Artículo 111.-Delito informático.** Cometerán delito informático, sancionado con prisión de uno a tres años, los funcionarios públicos o particulares que realicen, contra los sistemas informáticos de la Administración Financiera y de Proveduría, alguna de las siguientes acciones:

- a) Apoderarse, copiar, destruir, alterar, transferir o mantener en su poder, sin el debido permiso de la autoridad competente, información, programas o bases de datos de uso restringido.

- b) Causar daño, dolosamente, a los componentes lógicos o físicos de los aparatos, las máquinas o los accesorios que apoyan el funcionamiento de los sistemas informáticos.
- c) Facilitar a terceras personas el uso del código personal y la clave de acceso asignados para acceder a los sistemas.
- d) Utilizar las facilidades del Sistema para beneficio propio o de terceros. (Ley 8131, 2001, art.111)

### **Normas de Control Interno para Sector Público. (N-2-2009-CO-DFOE)**

La Contraloría General de la República emitió un documento con relación a las Normas de control interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE; aprobado por la resolución N° R-CO-9-2009; el cual incorpora en su capítulo V, lo relacionado con las normas acerca de los sistemas de información de las organizaciones del sector público, el cual indica lo siguiente:

**Sistemas de información:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

**Flexibilidad de los sistemas de información:** Los sistemas de información deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que sean susceptibles de modificaciones que permitan dar respuesta oportuna a necesidades cambiantes de la institución.

**Armonización de los sistemas de información con los objetivos:** La organización y el funcionamiento de los sistemas de información deben estar integrados organizacionalmente y ser coherentes con los objetivos institucionales y, en consecuencia, con los objetivos del SCI.

La adecuación de tales sistemas a los objetivos institucionales involucra, entre otros, su desarrollo de conformidad con el plan estratégico institucional, y con el marco estratégico de las tecnologías de información, cuando se haga uso de estas para su funcionamiento.

**Gestión documental:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales.

**Archivo institucional:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben implantar, comunicar, vigilar la aplicación y perfeccionar políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico. En todo caso, deben aplicarse las regulaciones de acatamiento obligatorio atinentes al Sistema Nacional de Archivos. Lo anterior incluye lo relativo a las políticas y procedimientos para la creación, organización, utilización, disponibilidad, acceso, confidencialidad, autenticidad,

migración, respaldo periódico y conservación de los documentos en soporte electrónico, así como otras condiciones pertinentes.

**Calidad de la información:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.

Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

*Confiabilidad:* La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.

*Oportunidad:* Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.

*Utilidad:* La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.

**Calidad de la comunicación:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer los procesos necesarios para asegurar razonablemente que la comunicación de la información se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio, de acuerdo con las necesidades de los usuarios, según los asuntos que se encuentran y son necesarios en su esfera de acción.

Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo.

*Canales y medios de comunicación:* Deben establecerse y funcionar adecuados canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución.

*Destinatarios:* La información debe comunicarse a las instancias competentes, dentro y fuera de la institución, para actuar con base en ella en el logro de los objetivos institucionales.

*Oportunidad:* La información debe comunicarse al destinatario con la prontitud adecuada y en el momento en que se requiere, para el cumplimiento de sus responsabilidades.

*Seguridad:* Deben instaurarse los controles que aseguren que la información que se comunica resguarde sus características propias de calidad, y sea trasladada bajo las condiciones de protección apropiadas, según su grado de sensibilidad y confidencialidad. Así también, que garanticen razonablemente su disponibilidad y acceso por parte de los distintos usuarios en la oportunidad y con la prontitud que la requieran.

**Control de sistemas de información:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, la seguridad y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter.

**Tecnologías de información:** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben propiciar el aprovechamiento de tecnologías de información que apoyen la gestión institucional mediante el manejo apropiado de la información y la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance. Para ello deben observar la normativa relacionada con las tecnologías de información, emitida por la CGR.<sup>13</sup> En todo caso, deben instaurarse los mecanismos y procedimientos manuales que permitan garantizar razonablemente la operación continua y correcta de los sistemas de información.

**Sistemas de información en instituciones de menor tamaño:** El jerarca y los titulares subordinados de las instituciones de menor tamaño, según sus competencias, deben establecer los procedimientos manuales, automatizados o ambos, necesarios para obtener, procesar, controlar, almacenar y comunicar la información sobre la gestión institucional y otra relevante para la consecución de los objetivos institucionales. Dicha información debe ser de fácil acceso y estar disponible en un archivo institucional que, de manera ordenada y conforme a las regulaciones que en esa materia establece el Sistema Nacional de Archivos, pueda ser consultado por usuarios internos o por parte de instancias externas. (Contraloría General de la República (CGR), 2009)

**Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados en la Municipalidad de San Carlos. Informe N. DFOE-LOC-IF-00005-2021**

Señala como parte de los resultados obtenidos, en el apartado de gestión financiera y adquisiciones para resultados, las siguientes debilidades:

**2.8** No existe integración entre los subcomponentes de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto, del sistema de Administración Financiera Municipal, debido a que:

a) No han incorporado el módulo de contabilidad dentro del Sistema Integrado Municipal (SIM) que contiene los módulos de presupuesto y tesorería.

b) Se realizan registros de Tesorería de forma separada al sistema informático (SIM) pues el módulo de tesorería no los contempla, por ejemplo, deben llevar archivos en Excel para el estado diario de tesorería, conciliaciones bancarias, cuentas por cobrar recaudadoras, registro de ingresos generales, planilla viáticos, registro de timbres municipales, reporte de retenciones D-151, reporte de escrituras municipales, arqueos de fondos de caja chica y caja recaudadora, reporte de comisiones y control de retenciones por entregar al 2% de renta. (...)

**Causa.** La falta de un sistema de información integrado en la municipalidad se puede presentar por las siguientes razones:

- Por falta de planificación estratégica de las jefaturas, respecto a la necesidad de un sistema informático integrado.
- Por falta de presupuesto, para la adquisición de un sistema informático integrado que incorpore todas las áreas de trabajo en general de la municipalidad.
- Falta de un departamento estable de tecnologías de información que se encargara del tema. La unidad de TI se creó en el 2021.
- Falta de controles y registros informáticos que regulen y verifiquen la configuración actual e histórica del sistema utilizado.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la falta de un sistema informático integrado,

- Los procesos generales de los distintos departamentos se ven afectados por la falta de integración de los sistemas que se utilizan en la institución. Dando espacio a posibles errores por tener que digitar la información que no se puede generar de forma directa.
- No se maneja de manera óptima el sistema, por parte del personal sobre aspectos importantes como la obtención de reportes diarios y mensuales, así como la resolución de inconsistencias, lo que disminuye la eficiencia en los procesos y genera atrasos en otros departamentos.
- Probabilidad de presentarse algún incidente de seguridad, como duplicidad de información u omisión de datos, que no pueda ser detectado y controlado a tiempo, pues no existe control cruzado entre sistemas, cuyo impacto genera una afectación económica para la municipalidad.

**TMH-003 Carencia de normativa interna aplicable para la regulación de los procedimientos en el área de tesorería.**

**Condición.** Durante la investigación en el área de tesorería, se verificó la información mencionada por el personal de la Municipalidad de Zarceró en los papeles de trabajo TM-001, TM-002, TM-004, TM-007 y TM-009, en relación con el tema de reglamentos, políticas y directrices que respaldan los procesos ejecutados en el área, a lo cual se comprobó que no existe dicha información, en cuanto al reglamento para el manejo del fondo de caja chica, reglamento general para las inversiones financieras, políticas para la definición y establecimiento de inversiones, manual de procedimientos financiero-contables, políticas para la ejecución de arqueos al fondo de caja y fondo de caja chica (manejo de sobrantes y faltantes),

políticas para la gestión de riesgos y autoevaluación del SCI, marco orientador o guía para la aplicación del SEVRI.

La única información encontrada al verificar actas, revisar archivos, acuerdos de concejo y demás información es un reglamento para el manejo de fondo de caja chica, el cual está desactualizado, pues su fecha de aprobación fue hace más de 10 años, según tesorera este es el que se encuentra vigente al primer semestre 2021. Fuera de dicho documento, no existe más normativa que regule y respalde las acciones ejecutadas por la tesorera, lo cual representa un riesgo, pues los procesos pueden ser objetados por falta de un criterio técnico y legal. Hay que recordar que cada día que pasa se generan mayor cantidad de avances tecnológicos y en la materia.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 3.-**Facultad de promulgar normativa técnica sobre control interno. La Contraloría General de la República dictará la normativa técnica de control interno, necesaria para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno de los entes y de los órganos sujetos a esta Ley. Dicha normativa será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa.

La normativa sobre control interno que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas no deberá contraponerse a la dictada por la Contraloría General de la República y, en caso de duda, prevalecerá la del órgano contralor. (Ley 8292, 2002, art. 3)

**Artículo 7.-**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley. (Ley 8292, 2002, art. 7)

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art.8)

**Artículo 14.-**Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar. (Ley 8292, 2002, art. 14)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.

- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

**Artículo 17.-Seguimiento del sistema de control interno.**

Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y

fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 2002, art.17)

### **Código Municipal, Ley 7794**

**Artículo 114.-** Las normas relativas a los asuntos financieros contables de la municipalidad deberán estar estipuladas en el Manual de procedimientos financiero-contables aprobado por el Concejo. El proyecto del manual deberá ser analizado y dictaminado previamente por la auditoría. (Ley 7794, 1998, art.114)

### **Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

#### **Glosario**

**Administración de riesgos:** Cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos. (En normativas técnicas esta actividad también se denomina “tratamiento de riesgos”).

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos, incluyendo específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la institución.

## **Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa. Para estos efectos, se deberá considerar al menos la siguiente:

- a) Planes nacionales, sectoriales e institucionales.
- b) Análisis del entorno interno y externo.
- c) Evaluaciones institucionales.
- d) Descripción de la organización (procesos, presupuesto, sistema de control interno).
- e) Normativa externa e interna asociada con la institución.
- f) Documentos de operación diaria y de la evaluación periódica del desempeño del mismo SEVRI.

## **Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Descripción general.** Se deberán establecer, previo al funcionamiento del SEVRI, los siguientes componentes:

- a) Marco orientador.
- b) Ambiente de apoyo.
- c) Recursos.
- d) Sujetos interesados.
- e) Herramienta para la administración de información.

Se deberá iniciar con el componente de marco orientador del SEVRI, específicamente con la política del riesgo institucional y la estrategia del SEVRI. El componente de herramienta para la administración de información deberá instituirse sólo cuando el resto de los componentes se hayan establecido.

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

**Recursos.** El SEVRI deberá contar con los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y demás necesarios para su establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación, según lo dispuesto en esta normativa.

Los recursos que se asignen al SEVRI deberán obtenerse, de forma prioritaria, de los existentes en la institución en el momento de determinar su requerimiento. En caso de no contar con algún recurso particular, deberá adquirirse en tanto sus beneficios excedan los costos cumpliendo los procesos presupuestarios y contractuales respectivos.

En el diseño, operación, evaluación y seguimiento del SEVRI se deberán seleccionar y capacitar los recursos humanos que garanticen el cumplimiento del objetivo del Sistema.

El presupuesto institucional deberá contemplar los recursos financieros necesarios para la implementación de la estrategia del SEVRI y las provisiones y reservas para la ejecución de las medidas para la administración de riesgos.

**Causa.** La carencia de normativa interna aplicable para la regulación de los procedimientos en el área de tesorería se puede presentar por las siguientes razones,

- Ausencia de gestión por parte de la administración, para contar con reglamentos, políticas y directrices que respalden los procedimientos en el área de tesorería, para minimizar los riesgos.
- Falta de revisión, actualización y seguimiento de los reglamentos para el manejo del fondo de caja chica, reglamento general para las inversiones financieras, políticas para la definición y establecimiento de inversiones, manual de procedimientos financiero-contables, políticas para la ejecución

de arqueos al fondo de caja y fondo de caja chica (manejo de sobrantes y faltantes), políticas para la gestión de riesgos y autoevaluación del sistema de control interno, marco orientador o guía para la aplicación del SEVRI por parte del director del área de tesorería y el jerarca de la institución.

- Ausencia de la comisión de control interno, en el manejo, creación y actualización del marco orientador aplicable al tema de riesgos y su control, el sistema SEVRI, según lo establece la Ley 8292 y la directriz general para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la falta de reglamentos, políticas y directrices que respalden los procedimientos en el área de tesorería,

- Procesos ineficientes por falta de un criterio técnico y legal que fundamente y justifique los procesos realizados en el área de tesorería.
- Posibles denuncias por la presencia de errores en los procesos del área de tesorería, al tomar decisiones de forma empírica o por la costumbre; sin una justificación legal.
- Posible materialización del riesgo al presentarse algún incidente por la falta de normativa que permita el manejo de situaciones especiales en la institución.

**TMH-004 Ausencia de un plan de trabajo, como parte de un sistema de control interno propio para la municipalidad, específicamente en el área de tesorería.**

**Condición.** Durante la revisión al área de tesorería y según la información en los papeles de trabajo TM-001, TM-002, TM-003 y TM-007, se identifica la ausencia de un plan de trabajo, no existe una programación de las labores a realizar, no hay cronogramas que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, así como los plazos en que se finalizan las actividades, por lo tanto, no se puede comprobar la eficiencia y eficacia del personal y los procesos de área.

Así como existe una carencia de un plan de trabajo, también se determinó que la municipalidad no cuenta con un SCI, como lo requiere la Ley 8292, Ley General de Control Interno; estos dos mecanismos van de la mano en beneficio de la institución, puesto que permiten una mayor gestión por parte de la administración en el manejo y control de riesgos, junto con la ejecución del SEVRI, el cual debe ser establecido acorde a las necesidades y los objetivos municipales.

Como institución pública obligada a cumplir con la Ley 8292, la municipalidad presenta una vez al año un informe en relación con la gestión de riesgos, para ello se utiliza el formato base que suministra la contraloría para el SEVRI; cada área de trabajo es responsable de suministrar la información, luego el representante de la comisión de control interno se encarga de unificar los datos, para posteriormente, enviarla a la CGR.

**Criterio.****Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 7.-**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley. (Ley 8292, 2002, art. 7)

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8291, 2002, art.8)

**Artículo 10.-** Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento. (Ley 8292, 2002, art. 10)

**Artículo 12.-** Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
- d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.
- e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa. (Ley 8292, 2002, art. 12)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
- ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

**Artículo 17.-** Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 2002, art.17)

**Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley. (Ley 8292, 2002, art. 18)

**Artículo 19.-**Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable. (Ley 8292, 2002, art. 19)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

**Objetivo del SEVRI.** El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa.

**Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,

- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

**Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados en la Municipalidad de San Carlos. Informe N. DFOE-LOC-IF-00005-2021**

Señala como parte de los resultados obtenidos, en el apartado de seguimiento y evaluación para resultados, las siguientes debilidades:

**2.13** El estudio realizado por la CGR evidencia en la Gestión Seguimiento y Evaluación para Resultados las siguientes debilidades:

- a) En cuanto al proceso de seguimiento, a pesar de que la Municipalidad tiene establecido que el Departamento de Desarrollo Estratégico efectúe la revisión de los planes de trabajo de los diferentes departamentos de manera trimestral, de la revisión de la totalidad de las 35 fichas técnicas correspondientes al 2020, se obtuvo que 20 no tienen ningún seguimiento trimestral, 14 muestran un máximo de 2 revisiones y solamente 1 completa; no se promueven actividades de capacitación

dirigidas a fortalecer la cultura institucional de seguimiento y tampoco que se implementan mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en cuanto a la evaluación de la gestión institucional. Lo anterior, limita la GpRD por cuanto no permite verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas de los planes de trabajo de cada departamento municipal.

**2.22** Respecto de la situación descrita en los apartados anteriores, el Órgano Contralor identificó factores que básicamente han afectado, de alguna manera, la implementación del modelo de Gestión para Resultado del Desarrollo en la Municipalidad de San Carlos. En ese sentido se tiene que:

(...)

f) La administración municipal no ha materializado la implementación de instrumentos de control que regulen el seguimiento y evaluación de los planes corto, mediano y largo plazo, en el marco de la gestión para resultados, que contengan los responsables, objetivos e indicadores, plazos, acciones de seguimiento y evaluación, así como la periodicidad e información a incluir en los informes producto de los seguimientos y evaluaciones de esos planes y su vínculo con la planificación institucional en sus diversos instrumentos, así como la determinación de los efectos sobre la población objetivo.

**2.23** Ante la ausencia de instrumentos de planificación y en algunos casos incompletos, se afecta el control y seguimiento de la gestión de la municipalidad, en la consecución de bienes y servicios que se pretenden brindar a la comunidad, y se dificulta la toma de decisiones y rendición de cuentas, en cuanto a los efectos, impactos y el valor público que facilitan los instrumentos en beneficio de la sociedad

y poder brindar una completa rendición de cuentas que coadyuve a la transparencia para el fortalecimiento del gobierno municipal.

**Causa.** La ausencia de un plan de trabajo, como parte de un sistema de control interno propio para la municipalidad, se puede presentar por las siguientes razones,

- Ausencia de gestión por parte de la administración y el jerarca de institución, para solicitar expresamente la confección de programas y planeamientos por cada área de trabajo, para contar con el insumo que le permita medir el logro de los objetivos.
- Ausencia de una directriz que defina los términos y plazos para la confección y presentación del plan de trabajo por área en forma obligatoria.
- Ausencia de un departamento de auditoría interna.
- Ausencia de la comisión de control interno, en el manejo, creación y actualización del marco orientador aplicable al tema de riesgos y su control, el sistema SEVRI, según lo establece la Ley 8292 y la directriz general para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.
- Falta de experiencia y conocimientos específicos, en el tratamiento de los riesgos y el control interno.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la ausencia de un plan de trabajo, como parte de un SCI propio para la municipalidad,

- Procesos ineficientes por falta de un criterio técnico que los fundamente y justifique, así como los parámetros de medición en cuanto el cumplimiento de objetivos y metas.
- Posibles pérdidas económicas y materiales durante los procesos de la tesorería, por falta de priorizar tareas o actividades del área de tesorería.
- Incumplimiento en la presentación de informes, ejecución de transacciones o pagos fijos por falta de programación de trabajo.
- Posible materialización de riesgo al presentarse algún incidente de seguridad, por la falta de normativa que permita la atención de riesgos, establezca planes de trabajo y minimice el impacto para la institución.

**TMH-005 Carencia de un protocolo para la confección, presentación y resguardo de documentos oficiales en el área de tesorería.**

**Condición.** Durante la investigación para evaluar el CI en el área de tesorería, y a raíz de la información obtenida mediante los papeles de trabajo TM-007, TM-008, TM-009, TM-010, TM-011, TM-012, TM-013, TM-014, TM-015 y TM-016, se logró identificar una serie de situaciones que evidencian la carencia de un protocolo que establezca los requisitos mínimos que deben tener las fórmulas utilizadas para los diversos trámites que se gestionan en dicha área, pues durante el análisis y la revisión de los respaldos de cada proceso se notaron diferencias significativas en documentos de la misma índole, además, en algunos procesos no se dejó respaldo de la situación.

Se encontraron diferencias en los formatos, utilizados para la presentación de órdenes de pago (nóminas de pago), arqueos a fondos de caja plataforma, nóminas

de devolución de garantías, cierres de caja diarios, nóminas de reintegro de caja chica y estados diarios de tesorería, documentos más utilizados en esta área.

Algunos de estos documentos no presentaban encabezados, otros presentaban el escudo anterior del cantón, a pesar de que el cambio se dio en el 2014; misma situación ocurre con el nombre de la entidad, pues algunos documentos indican Municipalidad de Alfaro Ruiz, a pesar de que en el 2010 se dio el cambio a Municipalidad de Zarceró, por el nuevo nombre del cantón. Se considera que las nóminas no incluyen la información suficiente, para identificar el tipo de pago que correspondía, tampoco señalan qué departamento tramitaba la solicitud, además de presentar diferentes numeraciones, algunas de ellas compuesta solo por números, otras combinaban números y letras.

Un detalle muy particular que se encontró es la combinación de documentos físicos y digitales; situación que también involucra el uso de firmas físicas y digitales; incluso se identificaron casos donde se hacía la combinación de ambos métodos. Es importante considerar que cuando un documento presenta una firma digital, no se puede imprimir, ya que, al hacerlo, esta firma pierde sus propiedades y validez en el documento impreso. También hubo órdenes de pago, nóminas de devolución de garantías y nóminas de reintegro de caja chica que no presentaban las 4 firmas requeridas como mínimo para que se proceda con el pago; Alcaldía o dirección administrativa financiera, presupuesto, tesorería y contabilidad.

Manteniendo el esquema de la estandarización o unificación de los formularios del área de tesorería, se encontró que los estados diarios, los cierres diarios de caja y los documentos de los arqueos, tampoco presentan encabezados, no incorporan escudos, no llevan consecutivos de ningún tipo. Además, la interpretación de la

información del documento se dificulta para terceras personas, a raíz de que el formato no presenta mayor detalle en algunas líneas, mantiene información muy escueta acerca de los datos numéricos reflejados.

En cuanto al contenido de las nóminas empleadas para la devolución de garantías, es muy reducido, no se identifica el nombre completo ni la cedula del proveedor, tampoco el número de proceso al que corresponde, el tipo de garantía que era, así como tampoco incluían las firmas correspondientes para realizar una transacción, en gran parte de estas nóminas solamente se observa la firma del tesorero. Así se ve en las nóminas de las siguientes fechas 07 y 18 de enero, 08 de febrero, 01, 11 y 19 de marzo, 22 de abril del 2021.

En el caso de los reintegros del fondo de caja chica, las fórmulas utilizadas no consideran la información necesaria para el control de los gastos, así como la detección de errores o inconsistencias; se considera que el contenido de esta solicitud es un poco escueta, no detalla el nombre y cedula de los proveedores a los que se le cancelo por medio de ese reintegro, tampoco detalla los montos brutos y netos de las adquisiciones; no se logra identificar en qué casos aplica la retención sobre la fuente; y por último la parte de las firmas de confección, revisión y autorización no viene completa, en la mayoría de las solicitudes solamente se observa la firma del tesorero, no señalan a quién se le hace la solicitud de aprobación, es decir, no indica nombre ni puesto desempeñado de la persona que aprueba, tampoco se le identifica consecutivo referente a los pagos, únicamente se le anota el número de reintegro de caja chica que corresponde.

Lo anterior se puede verificar en los siguientes números de solicitudes de reintegro 01-2021 del 09 de febrero, 02-2021 del 22 de marzo, 03-2021 del 22 de

marzo, 04-2021 del 11 de mayo, 05-2021 del 16 de junio, 06-2021 del 23 de junio y 07-2021 del 23 de junio del 2021.

Estos documentos son custodiados en ampos y en carpetas de manila tamaño carta; algunos se encuentran rotulados otros sin identificar, la tesorera le dibuja marcas o letras que le sirven de guía para identificarlos, comenta la funcionaria que no existía un archivo donde enviar los documentos de años anteriores, por lo tanto, habilitaron una bodega en uno de los planteles municipales en la que envían la información en cajas plásticas grandes para que no se acumulen en las oficinas, pues los espacios de oficina en el que operan son reducidos, únicamente mantienen los documentos del año en curso y del año anterior, en las oficinas. En cuanto a la aplicación de la Ley del Sistema Nacional de Archivos (Ley 7202), es un tema que se tenía presente, mas no se consideraba por falta de personal y espacio.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art.8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

**Artículo 17.-** Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 2002, art. 17)

**Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los

métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley. (Ley 8292, 2002, art. 18)

**Artículo 19.-**Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable. (Ley 8292, 2002, art. 19)

#### **Código Municipal, Ley 7794**

**Artículo 104.-** Diariamente, el alcalde municipal remitirá al contador o auditor municipal las nóminas de pago que extienda, en las cuales deberá incluirse como mínimo, el número de orden, el monto, el destinatario y la subpartida contra la cual se hará el cargo. Copia de estas nóminas firmadas se remitirán cada día al tesorero con la razón de "Anotado". (Ley 7794, 1998, art. 104)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

**Objetivo del SEVRI.** El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa.

**Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución.

También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

### **Ley del Sistema Nacional de Archivos, Ley 7202**

**Artículo 2.** La presente ley y su reglamento regularán el funcionamiento de los órganos del Sistema Nacional de Archivos y de los archivos de los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, y de los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado, así como de los archivos privados y particulares que deseen someterse a estas regulaciones. (Ley 7202, 1990, art. 2)

**Artículo 3.** Todos los documentos con valor científico- cultural son bienes muebles y forman parte del patrimonio científico cultural de Costa Rica. La determinación del valor científico - cultural del documento corresponderá a la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos. Se consideran de valor científico-cultural aquellos documentos textuales, manuscritos o impresos, gráficos, audiovisuales y legibles por máquina que, por su contenido, sirvan como testimonio y reflejen el desarrollo de la realidad costarricense, tales como: actas, acuerdos, cartas, decretos, informes, leyes, resoluciones, mapas, planos, carteles, fotografías, filmes, grabaciones, cintas magnéticas, "diskettes", y los demás que se señalen en el reglamento de esta ley. (Ley 7202, 1990, art. 3)

**Artículo 8.** Los documentos producidos en las instituciones a las que se refiere el artículo 2 de la presente ley, como producto de su gestión, cualquiera que sea su soporte: papel, película, cintas, "diskettes", serán propiedad de esas instituciones durante su gestión y su permanencia en los respectivos archivos centrales, salvo lo dispuesto en el artículo 53 de esta ley. Ninguna persona, funcionario o no, podrá apropiarse de ellos. Posteriormente formarán parte del fondo documental que custodia la Dirección General del Archivo Nacional. (Ley 7202, 1990, art. 8)

**Causa.** La carencia de un protocolo para la confección, presentación y resguardo de documentos oficiales en el área de tesorería se puede presentar por las siguientes razones,

- Ausencia de una directriz que defina los términos para la confección, presentación y resguardo de los documentos del área de tesorería, así como de toda la municipalidad; estableciendo uniformidad en los documentos como institución pública del estado.
- Falta de manuales de procedimientos para el área de tesorería, basados en los manuales financiero-contables de la municipalidad, donde se establezcan los requisitos mínimos para efectuar un pago.
- Ausencia de gestión por parte de la administración y jerarca de la institución, para promover la estandarización y formalidad de los documentos que se manejan en la institución.
- Falta de comunicación entre los funcionarios del área y la institución; se observan los errores o diferencias, pero no se hacen los comentarios al director o alcalde municipal.

- Ausencia de una comisión de control interno y un auditor que regulen las actividades y mecanismos que pueden usarse como parámetros para la evaluación del CI y la valoración de riesgos.
- Ausencia de un marco orientador que defina parámetros para medir los riesgos y el cumplimiento de los mecanismos de control y seguridad.
- Falta de experiencia y conocimientos específicos en el tratamiento de los riesgos y el CI.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la carencia de un protocolo para la confección, presentación y resguardo de documentos oficiales en el área de tesorería,

- Posibilidad de una mala interpretación de la información requerida en los formularios, por falta de lineamientos que regulen los requisitos mínimos de los documentos oficiales de la institución.
- Posible mala interpretación de la información o revelación de datos a medias por utilizar formatos de documentos erróneos o antiguos, lo que afecta la toma de decisiones por parte de los directores, el jerarca o el concejo municipal.
- Probable materialización del riesgo por pérdidas económicas y materiales. Debido al uso de formatos antiguos o incompletos.

**TMH-006 Ausencia de mecanismos de control en el proceso de anulaciones de recibos, así como en el proceso de registros de las boletas de depósitos bancarios.**

**Condición.** Durante la investigación para evaluar el CI en el área de tesorería y la información en los papeles de trabajo TM-009 y TM-011, se identificó una situación que representan un riesgo para la institución, como es el caso de la ausencia de mecanismos de control y registro de las anulaciones de recibos generados cuando un cajero realiza el pago de un servicio, impuesto o tasa y que, por diversas circunstancias, se presenta la necesidad de anularlo. Dentro de la municipalidad no existe un archivo para este tipo de procedimiento, la tesorera encargada de anular estos recibos ejecuta la acción sin ningún tipo de control, ni deja constancia de ello.

El proceso se realiza sin medidas de control interno, además es importante recordar que los procedimientos se hacen de manera empírica, no hay lineamientos técnicos que justifique el accionar, lo que puede ser una situación comprometedor para la institución. Otro punto relevante en el tema es que las anulaciones no solo las realiza la tesorera, en caso de ausencia de esta, se les solicita colaboración a distintos funcionarios, pero de manera informal, nada por escrito.

Situación similar se presenta en el caso de la confección de las boletas para los depósitos bancarios, éstas son un formulario simple, puesto que son talonarios brindados por el banco; el funcionario únicamente debe completarlo con los datos. El detalle se genera en que la tesorera no lleva ningún control de estos, no hay bitácoras de apertura de un talonario o cierre, no se registran los números de las

boletas anuladas, no se identifica a que cajero pertenece cada boleta, además de que se guardan sin orden en específico.

En el caso de las boletas anuladas durante la revisión se encontraron veintidós, algunos ejemplos son los siguientes números de boletas 6905, 6907, 7034, 7078, 6905, 7005, 6997, 7079, 7048 entre otros. Sin embargo, al no existir un registro de esto, no es posible medir con qué frecuencia se presentan anulaciones, así como las razones del porqué.

En cuanto a la presencia de recibos bancarios grapados a las boletas de depósitos, se encontraron 5 boletas en los documentos revisados (boletas 6890, 6964, 7011, 7058, 7059), situación que se da en ocasiones, pues va un monto en el efectivo mayor o menor que el señalado en la boleta de depósito, por lo tanto, el cajero del banco emite un recibo por el excedente, o bien, cuando es un faltante este realiza el depósito por lo indicado en la boleta, pero inmediatamente genera una nota de crédito por el monto faltante. De este tipo de situaciones tampoco existe un registro, por lo tanto, no hay evidencia si se le dio la atención necesaria para buscar las causas de porque se presenta dicha situación.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292; 2002, art.8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

**Artículo 17.-** Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 202, art. 17)

**Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongán, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley.

(Ley 8292, 202, art. 18)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**  
**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

**Objetivo del SEVRI.** El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa.

**Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

**Causa.** La ausencia de estos mecanismos de control se puede presentar por las siguientes razones,

- Ausencia de supervisión por parte del director administrativo financiero, al no solicitar informes de las labores realizadas en el área de tesorería, en forma periódica.

- Falta de manuales de procedimientos para el área de tesorería, basados en los manuales financiero-contables de la municipalidad, para el establecimiento del accionar deseable en cada situación que se suscite.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal-
- Falta de experiencia en el tema de los riesgos específicamente, así como el tratamiento de los estos y el CI necesario para prevenirlos o mitigar su efecto.
- Ausencia de la comisión de CI que regule el tema de los protocolos de seguridad y el SCI, con que debe contar la municipalidad.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la ausencia de mecanismos de control en el proceso de anulaciones de recibos, así como en el proceso de registros de las boletas de depósitos bancarios,

- Posibilidad de presentarse fraudes o errores, los cuales no se puedan llevar ante la justicia por falta de información y respaldo de los procesos realizados.
- Probabilidad de aumento en los niveles de riesgo, por la falta de controles.
- Posibles pérdidas económicas y materiales para la municipalidad por ausencia de controles en este proceso, pues la emisión de recibos se da por el pago de un bien o servicio.

**TMH-007 Incumplimiento de los mecanismos de control en el proceso de cierres de caja diarios y de arqueos a la plataforma de servicios.**

**Condición.** Durante la investigación en el área de tesorería, se verificó la documentación relacionada a los procesos de cierres de caja diarios y arqueos a la plataforma de servicios por medio de los papeles de trabajo TM-010 y TM-013; donde se identificó que, a pesar de que los procedimientos se llevan a cabo, estos

no cumplen con todos los requisitos establecidos para control y seguridad del proceso. Un aspecto importante por resaltar, tal como se ha mencionado anteriormente, existe una carencia de manual de procedimientos para el área en cuestión, por lo tanto, los procesos y los controles ligados a estos, se realizan a discrecionalidad del funcionario. Al existir esa falta de reglamentación para los procedimientos, no es posible medir las consecuencias de un eventual incumplimiento por parte del funcionario, lo que dificulta establecer posibles sanciones, en caso de ser necesario.

Al revisar los documentos de cierre de cajas diarias, se observó que, en algunos casos, se conserva por parte de la tesorera, solamente la fórmula de cierre, pero no se hace acompañar por los documentos probatorios, como el reporte de facturación, emitido por el sistema de cobro utilizado en las cajas, los comprobantes de lo recaudado por medio del datáfono, ni el estado de cuenta bancario que certifique el ingreso correcto de depósitos como medio de pago.

Además, se observó que la información de los cheques recibidos, no se detalla como lo establece el formulario, pues en algunos de los cierres que incorporaban cheques, solamente anotaban el monto, pero no identificaban a que banco pertenecía ni tampoco el número de cheque; ejemplo de ello los cierres de caja revisados de 11, 12, 14 y 20 de enero; 11, 16, 17, 22, 23 y 25 de febrero; 09, 25 y 26 de marzo; 07, 26 y 30 de abril; 17 de mayo; 21, 28 de junio del 2021.

Situación similar se presentó en el proceso de los arqueos que se realizaron a las plataformistas, en 27 de abril, 20 de mayo y 23 de junio del 2021; donde se observó que la fórmula utilizada para dicho arqueo es similar a la de los cierres de caja diarias, estos tampoco anexaban ninguno de los documentos mencionados

anteriormente, como el cierre de facturación por cajero, comprobante de lo recaudado por medio del datáfono, estado de cuenta bancario con los depósitos recibidos, reporte de la presencia de cheques al momento del arqueo.

Además, se observó que, en la fórmula de ambos procesos, no existe un espacio designado para el nombre del cajero, tampoco indica el número de la caja donde estaba, no presenta una numeración consecutiva, no incorpora espacio para comparar el total facturado con el efectivo y equivalentes recaudado y entregado al área de tesorería.

En cuanto la fórmula para arqueos no contiene un espacio para observaciones, por lo tanto, la tesorera hace anotaciones en los bordes de la hoja en caso de presentarse una situación que debe ser registrada; en cuanto la parte final de las firmas ambos formularios presentan un espacio que indica responsable y recibido por, donde colocan las firmas únicamente; en algunos casos hay firmas que no son fáciles de identificar y al faltar el detalle del nombre, se pierde el control.

### ***Criterio.***

#### **Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art.8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el

procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

**Artículo 17.-** Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.
- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. (Ley 8292, 202, art. 17)

**Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus

particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley. (Ley 8292, 202, art. 18)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

**Objetivo del SEVRI.** El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa.

**Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

**Causa.** El incumplimiento de los mecanismos de control en el proceso de cierres de caja diarios y de arqueos a la plataforma de servicios, se puede presentar por las siguientes razones,

- Formularios incompletos o inadecuados a las necesidades del proceso, a falta de requisitos como mantener una numeración consecutiva, indicar el nombre de los funcionarios responsables, contar con un espacio para anotaciones, así como un espacio para anotar el monto de la facturación diaria.

- Falta de monitoreo por parte de la dirección administrativo-financiera, sobre los procedimientos ejecutados y del cumplimiento de las medidas de control establecidas.
- Ausencia de manuales de procedimientos para el área de tesorería, basados en los manuales financiero-contables de la municipalidad. Donde se delimiten los requisitos y respaldos que deben contener los documentos derivados de cada proceso.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal, por un tema de antigüedad y afinidad.
- Falta de experiencia o capacitación en el tema de los riesgos asociados a las labores de tesorería, así como el tratamiento de estos y el control interno necesario para prevenirlos o mitigar su efecto.
- Ausencia de la comisión de CI, en la gestión de los protocolos de seguridad y el SCI, con que debe contar la municipalidad.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz del incumplimiento de los mecanismos de control en los procesos cierres de caja diarios, arqueos de fondo de caja:

- Probabilidad de ineficiencia en el proceso de recaudación diaria, debido a la falta de documentación o presentación incompleta de esta. Lo que dificulta los procesos de fiscalización o eventuales revisiones internas o externas
- Posibilidad de que, al presentarse fraudes o errores, no se puedan llevar ante la justicia por falta de información probatoria y respaldo suficiente para una acusación.

- Probabilidad de aumento de los riesgos por la falta de controles que midan la frecuencia con que se dan estas situaciones, y determinen el nivel de riesgo que representa.
- Posibles pérdidas económicas y materiales para la municipalidad por trámites incompletos y sin la respectiva revisión de la tesorera, pues la emisión de recibos se da por el pago de un bien o servicio, proceso en el cual se maneja por los funcionarios de plataforma de servicios, valores muy líquidos, como lo son el efectivo y equivalentes.

**TMH-008 Ausencia de supervisión y revisión por parte del jerarca y director del área de tesorería, en la apertura y liquidación, de las inversiones de la municipalidad, por medio de certificados o fondos de inversión.**

**Condición.** Durante la investigación para evaluar el CI en el área de tesorería y la información en los papeles de trabajo TM-001, TM-004 y TM-007, se logró identificar que, en el proceso de apertura y liquidación, de las inversiones de la municipalidad, por medio de certificados o fondos de inversión, no existe una segregación de funciones, pues este procedimiento es ejecutado por la tesorera municipal, sin la supervisión o revisión tanto del director administrativo financiero como el alcalde. Es importante recordar que los departamentos son unipersonales, por lo tanto, esta situación es repetitiva en otras áreas de la institución.

Desde la decisión de invertir, hasta la firma del documento de formalización con el banco es responsabilidad únicamente de la funcionaria, al alcalde se le comunica una vez lista la inversión y se le entrega copia del contrato de formalización.

Además, no existe un plan de inversiones establecido por la entidad; esperan que las inversiones actuales cumplan la fecha de vencimiento y días antes, deciden las condiciones y donde invertir de nuevo el mismo monto, contemplando cual entidad tiene la tasa más alta de rentabilidad. No hay lineamientos, protocolos o criterios técnicos a seguir respecto al tema, ni existe segregación de autoridad para realizar la inversión en el banco; no aplican ningún tipo de fórmula financiera que permita medir razonablemente los beneficios de la inversión para la institución, así como los plazos más convenientes; sea a corto o largo plazo.

***Criterio.*****Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art. 8)

**Artículo 10.-** Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento. (Ley 8292, 2002, art. 10)

**Artículo 12.-** Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
- d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.
- e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa. (Ley 8292, 2002, art. 12)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art. 15)

**Artículo 17.-** Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.
- b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control

interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.

- c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su notificación. Ley 8292, 2002, art. 17)

**Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley. (Ley 8292, 2002, art. 18)

**Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**  
**Aspectos generales del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

Objetivo del SEVRI. El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

**Insumos del SEVRI.** El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa.

### **Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.**

**Marco orientador.** El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso de la jerarquía para su cumplimiento,
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el

funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo.

**Causa.** La ausencia de supervisión y revisión por parte del jerarca y director del área de tesorería en la apertura y liquidaciones, de las inversiones de la municipalidad, por medio de certificados o fondos de inversión, se puede presentar por las siguientes razones,

- Falta de manuales de procedimientos para el área de tesorería, basados en los manuales financiero-contables de la municipalidad.
- Ausencia de gestión por parte de la administración, para contar con reglamentos, políticas y directrices que respalden los procedimientos de inversión, realizados en el área de tesorería para minimizar los riesgos.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal, por un tema de antigüedad y afinidad.
- Falta de experiencia en el tema de los riesgos específicamente, así como el tratamiento de los estos y el control interno necesario para prevenirlos o mitigar su efecto.
- Ausencia de una comisión de inversiones propia para la institución que apoye y brinde el criterio técnico necesario.
- Ausencia de la comisión de CI que regule el tema de los protocolos de seguridad y el SCI necesarios para la municipalidad.

**Efecto.** Se determinaron los siguientes efectos a raíz de la condición identificada,

- Posibilidad de que, al presentarse fraudes o errores, no se puedan llevar ante la justicia por falta de información probatoria y respaldo suficiente para una acusación. Además de cuestionar el actuar de los jefes de la municipalidad, por ausencia de los SCI, así como la supervisión de estos; lo que puede generar implicaciones legales.
- Posibles pérdidas económicas y materiales para la municipalidad por ausencia de controles, cuyo impacto sea para el personal del área de tesorería; en cuanto a pérdidas económicas y materiales
- Posibilidad de pérdidas económicas para la municipalidad, debido a inversiones realizadas de forma inconveniente, pues los valores, efectivo y equivalente invertido es un fondo público, custodiado por la institución.

#### ***4.2.2. Hallazgos en el Área de Plataforma de Servicios, de la Municipalidad de Zarco***

##### **PSH-001 Ausencia de un manual de procedimientos área de Plataforma de Servicios.**

**Condición.** Producto de la solicitud de información realizada a la Dirección Tributaria de la Municipalidad de Zarco, se obtuvo respuesta mediante oficio MZ-DT-0114-2021, del día 23 de julio del 2021, donde se identificó la carencia de manual o flujograma de procedimientos para el área de plataforma de servicios.

Posteriormente, en la entrevista realizada a los colaboradores el día 14 de octubre del 2021, mediante el papel de trabajo PS-002, en las preguntas número 1 y 2 se evidencia que existe confusión respecto a la existencia de esta herramienta, pues afirman tener un manual de procedimientos que es un documento digital en

formato Word, con el registro de algunos procedimientos que lleva a cabo este departamento. Sin embargo, se conoció que dicho archivo no se encuentra aprobado por el Concejo Municipal, por lo tanto, tampoco existe evidencia de que se actualice de manera constante.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno, Ley 8292**

**Artículo 7.-**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley. (Ley 8292, 2002, art. 7)

**Artículo 8.-**Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art. 8)

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art. 15)

### **Código Municipal, Ley 7794**

**Artículo 114.-** Las normas relativas a los asuntos financieros contables de la municipalidad deberán estar estipuladas en el Manual de procedimientos financiero-contables aprobado por el Concejo. El proyecto del manual deberá ser analizado y dictaminado previamente por la auditoría. (Ley 7794, 1998, art.114)

### **Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE**

#### **Glosario**

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos, incluyendo específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la institución.

#### ***Causa.***

- Ausencia de gestión por parte de la administración, para elaborar y oficializar un manual de funciones que contribuya a minimizar los riesgos.
- Falta de revisión y seguimiento de la existencia o ejecución de manuales, por parte del director del área de plataforma de servicios y el jefe de la institución.
- No se cuenta con una política institucional que estipule la revisión y actualización periódica de los manuales, para adaptarlos a los cambios normativos, legales y tecnológicos del área.

***Efectos.***

- Probabilidad de mala ejecución de los procedimientos, debido a la inexistencia de una referencia escrita sobre estos.
- Riesgo de pérdidas económicas, debido a la ejecución inexacta o errónea de los procesos de manejo de efectivo.
- Disconformidad por parte de los encargados de plataforma, a causa de la ausencia de un documento oficial que les sirva de guía o respaldo sobre las funciones desempeñadas.
- Probabilidad de insatisfacción por parte de los contribuyentes debido a la ineficiencia o errores generados durante los procesos, con el consecuente deterioro de la imagen municipal.
- Posibilidad de interpretación errónea o inexacta de las funciones y responsabilidades del personal del área.

**PSH-002 Ausencia de un sistema informático integrado institucional.**

**Condición.** A raíz de entrevista realizada a los colaboradores el 14 de octubre del 2021, mediante el papel de trabajo PS-002, puntos 6 y 7, así como en entrevista del 27 de diciembre del 2021, mediante el papel de trabajo PS-007, punto 6, se conoció que la municipalidad no cuenta con un sistema informático integrado; en vista de ello, los documentos elaborados como respaldo de las funciones y transacciones efectuadas, se mantienen almacenados en un servidor y algunos de estos documentos se comparten en una carpeta digital en línea (Google drive).

***Criterio.*****Ley General de Control Interno (Ley 8292)**

**Artículo 16.-**Sistemas de información. Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna, asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.
- c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002, art 16)

**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 (NTSAF), N-1-2007-CO-DFOE**

**Componentes.** El Sistema de administración financiera institucional estará conformado por los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Crédito público, los cuales deben estar debidamente integrados con la finalidad de facilitar el logro de los objetivos y metas institucionales con criterios de eficiencia, eficacia y economía (...)

**Requerimientos para los sistemas de información.** Las instituciones sujetas a la presente normativa deberán considerar en el diseño y operación de sistemas de información integrados que estos permitan acceder, identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna sobre el Sistema de administración financiera institucional, de modo que permita el control interno y posibilite el control externo, fomente la transparencia en la gestión y facilite la rendición de cuentas. Asimismo, deberán establecer los medios tecnológicos y de comunicación que faciliten el intercambio de datos y documentos con los sistemas de información establecidos por las instancias externas competentes.

**Medidas de seguridad para la información.** La administración deberá diseñar, implantar y mantener medidas de seguridad para la información relacionada con el sistema de administración financiera institucional, de manera que se garantice su confiabilidad, veracidad y exactitud.

**Empleo y actualización de los sistemas externos de información.** El jerarca de cada institución deberá establecer las acciones pertinentes para que la información

de los sistemas externos se mantenga actualizada y se le dé un uso adecuado, conforme los requerimientos que sean establecidos por las instancias competentes.

**Calidad de la información.** La unidad responsable deberá establecer los mecanismos y procedimientos necesarios para que la información que se genere en el Sistema de administración financiera institucional sea oportuna, consistente, completa y precisa, así como comprobable por los medios físicos o electrónicos utilizados, de conformidad con los sistemas de información institucionales.

También deberá definir las acciones necesarias para que dicha información retroalimente el Sistema de administración financiera y la planificación institucionales, de forma permanente, consistente y oportuna.

***Causa.***

- Ausencia de gestión de parte del jerarca y titulares subordinados, para establecer la necesidad de un sistema integrado de cómputo.
- Poco presupuesto para adquirirlo.
- Falta de un departamento de tecnologías de información encargado de crear el sistema integrado que se necesita. La unidad de Tecnologías de Información se creó en el 2021.

***Efecto.***

- Los procesos generales de los distintos departamentos se ven afectados por la falta de integración de los sistemas utilizados en la institución, pues al realizar una transacción se afectan datos de otras áreas, sin embargo, esto no se refleja en tiempo real, a falta del sistema integrado informático.

- Posibles errores en digitación de datos, por el traslado manual de la información de un documento a otro, al no contar con el sistema integrado. Lo que puede originar vicios en la veracidad de la información suministrada.
- Probabilidad de ineficiencia en las labores, que se retrasan al ejecutar procedimientos de forma manual.
- Probabilidad de presentarse algún incidente de seguridad, como duplicidad de información u omisión de datos, que no pueda ser detectado y controlado a tiempo, pues no existe control cruzado entre sistemas, cuyo impacto genera una afectación económica para la municipalidad.
- Imposibilidad de examinar la trazabilidad de los registros, para definir la identidad del ejecutor de cada uno de estos, en caso de que se presente la necesidad de sentar responsabilidades ante eventuales errores o fraudes.

**PSH-003 Contratación de personal que no cumple con los criterios de experiencia establecidos en el manual descriptivo de puestos.**

**Condición.** Producto de la entrevista aplicada el día 14 de octubre del 2021, en papel de trabajo PS-001, a funcionarios de plataforma de servicios de la Municipalidad de Zarceró, se conoció que una de las colaboradoras contratada en este puesto, no cumple con el requisito de contar con experiencia previa en labores relacionadas al puesto, pues dicha funcionaria solamente afirmó haber tenido un trabajo como coordinadora de exportaciones, sin embargo, ese es un puesto que no ejerce funciones relacionadas con labores propias a desempeñar en el puesto de plataforma de servicios.

**Criterio.**

**Manual descriptivo de clases de puestos de la Municipalidad de Zarceró**

El manual descriptivo de clases de puestos de la municipalidad establece como requisito en la página N°78 del documento mencionado, contar con experiencia de un año en labores relacionadas al puesto.

**Normas de Control Interno para Sector Público. (N-2-2009-CO-DFOE)**

**Idoneidad del personal.** El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.

***Causa.***

- Se presentó una deficiencia en el proceso de selección de personal para el puesto de plataformista, pues la persona contratada, no cumplía el requisito de experiencia establecido en el manual descriptivo de puestos vigente.

***Efecto.***

- Evidentemente, una falta de experiencia por parte del funcionario contratado, sobre los procedimientos y responsabilidades particulares del puesto.
- Probabilidad de errores constantes en la gestión, como consecuencia del proceso normal de adaptación al puesto.

- Posibilidad de ineficiencia en los procedimientos ejecutados por el personal.
- Pérdidas económicas debido a un manejo inadecuado de los fondos.

#### **PSH-004 Rotación de personal en el puesto de plataforma de servicios.**

**Condición.** Como parte de la entrevista PS-001, realizada al personal el día 14 de octubre del 2021, se conoció que ambas funcionarias ingresaron a laborar en el puesto de plataformista recientemente, una de ellas en el mes de marzo del 2021 y la otra persona en el mes de setiembre del 2021; por lo tanto, se denota que existe una rotación constante del personal.

#### **Criterio.**

#### **Normas de Control Interno para el Sector Público. (N-2-2009-CO-DFOE)**

**Ambiente de control** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente:

- a) El compromiso superior con el SCI que conlleva el cumplimiento de sus responsabilidades con respecto a ese sistema, prestando la atención debida a sus componentes funcionales y orgánicos y dando el ejemplo de adhesión a él mediante sus manifestaciones y sus actuaciones en la gestión diaria.
- b) El fortalecimiento de la ética institucional que contemple elementos formales e informales para propiciar una gestión institucional apegada a altos estándares de conducta en el desarrollo de las actividades.

- c) El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.
- d) Una apropiada estructura organizativa acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.

***Causa.***

- Falta de revisión de las condiciones del puesto, por ejemplo, la ausencia de un manual de procedimientos del área que puede generar descontento por situaciones que no tienen regulación; esta carencia genera vicios en procedimientos o ejecución inadecuada que acarrea consecuencias para los funcionarios, lo que puede hacer menos atractivo el puesto.
- Falta de capacitación constante sobre la normativa vigente, así como para dotarles de herramientas deseables para la atención del público que les permita a los funcionarios aumentar el sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia la institución.

***Efecto.***

- Probabilidad de ineficiencia o errores en la gestión de procesos como consecuencia del proceso normal de inducción de cada persona al asumir un nuevo puesto.
- Deterioro de la imagen municipal
- Pérdidas económicas por el desarrollo de procedimientos de forma errónea, así como costos asociados al proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

**PSH-005 Deficiencias en el proceso de supervisión y evaluación del control interno, sobre las funcionarias de plataforma.**

**Condición.** Al solicitar a la comisión de CI, las normas o políticas de control interno vigentes para el área de plataforma de servicios, esta comisión comunicó mediante el oficio MZ-CI-018-2021 con fecha 05 de agosto del 2021 que no se cuenta con normas de CI, informaron que están trabajando en realizarlas, sin embargo, hasta esta fecha, únicamente cuentan con las políticas del SCI debidamente aprobado por el Concejo Municipal, pero el contenido de este es para aplicación general de todas las dependencias de la institución.

A la vez, se conoció mediante el oficio MZ-CI-021-2021 del 10 de septiembre del 2021 que la comisión de control interno no realiza evaluación de los resultados obtenidos por medio de la matriz del SEVRI, en los distintos departamentos, debido a falta de herramientas y conocimiento técnico al respecto.

Asimismo, en entrevista PS-002, aplicada el día 14 de octubre del 2021 a las funcionarias del área de plataforma de servicios, se conoció que las supervisiones que reciben es sobre algunos procesos que ellas solicitan, en caso de requerir aprobación por el superior.

Aunado a esto, controles como los arqueos de caja al azar, se realizan esporádicamente, sin precisar fechas exactas, pues el departamento de plataforma de servicios no conserva copias de los efectuados durante el primer semestre del 2021, esta situación se evidenció al solicitarlos para la visita 006 realizada el día 26 de junio del 2022, pues no se aportaron, afirman que estos los conserva la tesorería.

Finalmente, es sumamente importante mencionar que la institución no contaba con un auditor interno, este dato se obtuvo de la revisión de las actas del

Concejo Municipal, donde se evidencia que este funcionario se nombró a partir de junio del 2021, y anterior a ello, hubo un lapso que el puesto estuvo sin nombramiento, por lo tanto, no hubo supervisión de este tipo.

***Criterio.***

**Normas de Control Interno para el Sector Público. (N-2-2009-CO-DFOE)**

**Supervisión constante.** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

**Ley General de Control Interno (Ley 8292)**

**Artículo 13.-**Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.
- b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
- c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

- d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable. (Ley 8292, 2002, art. 13)

**Artículo 20.-**Obligación de contar con auditoría interna. Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales la Contraloría General de la República disponga, por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad. En este caso, la Contraloría General ordenará a la institución establecer los métodos de control o de fiscalización que se definan. (Ley 8292, 2002, art. 20)

**Artículo 22.-**Competencias. 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, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica

de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.

- b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.

(...) (Ley 8292, 2002, art. 22)

***Causa.***

- Los jefes y titulares subordinados u otros delegados no han instaurado las normas de control interno específicas por departamento en un documento formal, para que este constituya un marco de referencia para monitorear y supervisar que cada funcionario realice las tareas asignadas de la mejor manera
- Falta de herramientas y conocimientos técnicos para evaluar los controles instaurados, así como los resultados de las evaluaciones realizadas mediante el SEVRI.
- Debido a la carencia de un auditor interno, no se realizan evaluaciones por parte de agentes externos al departamento, donde se valoren aspectos específicos sobre el cumplimiento de medidas de control interno al departamento de plataforma de servicios.

***Efecto.***

- Probabilidad de fraude o errores aumenta, pues no se ejerce una supervisión constante sobre los procedimientos llevados a cabo.

- Posibilidad de irrespeto a las medidas de control establecidas, por la falta de monitoreo; como se evidenció en la tenencia de montos superiores al límite permitido en las cajas recaudadoras.
- Posibles implicaciones legales para los jefes de la institución, debido al incumplimiento de controles como el SEVRI que se encuentran en la legislación vigente.
- Probabilidad de pérdidas económicas, debido a procedimientos ejecutados de forma errónea.

**PSH-006 Deficiencias en las condiciones de infraestructura y equipo con las que cuenta el departamento de plataforma de servicios.**

**Condición.** El día 24 de junio del 2022, al realizar la visita número 006, se observó aspectos de mejora en las condiciones de infraestructura y equipo en las que operan las funcionarias asignadas al área de plataforma de servicios; dichas personas tienen a cargo el cobro de tasas e impuestos a contribuyentes, por lo tanto, manejan un fondo de caja. Sin embargo, se detectaron las siguientes situaciones:

- Los cubículos en los que operan carecen de puerta de acceso individual con cerradura, para que, al salir puedan cerrar el recinto, e impedir el acceso a terceras personas.
- No cuentan con una caja fuerte para conservar el dinero del fondo de caja inicial; sino que lo conservan bajo llave en el escritorio que tienen asignado en su respectivo cubículo.

- No existen cámaras de seguridad que enfoquen los trabajadores de plataforma de servicios, pues las existentes solamente enfocan la entrada de las personas al área.
- Equipo de cómputo antiguo que sería importante valorar con el fin de verificar si cumple con los estándares deseables para la función que desempeña, para evitar retrasos en el proceso de atención al cliente y el procesamiento de datos.
- No existe un paso interno desde las cajas, hasta el departamento de tesorería, para realizar la entrega de dinero, durante o al final de la jornada laboral. Actualmente, según lo indican las funcionarias, deben desplazarse por el área general, donde se encuentran los clientes, hacia el departamento de tesorería; para entregar el dinero recaudado y afirman que usualmente se efectúa mientras hay personas externas presentes.

***Criterio.***

**Normas de Control Interno para el Sector Público. (N-2-2009-CO-DFOE)**

**Regulaciones y dispositivos de seguridad.** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro o uso irregular, así como para prevenir cualquier daño a la integridad física de los funcionarios que deban utilizarlos.

**Ley General de Control Interno (Ley 8292)**

**Artículo 15.-**Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art. 15)

***Causa.***

- Los jefes y titulares subordinados u otros responsables no han realizado las medidas de seguridad necesarias para llevar a cabo las funciones del departamento de forma segura
- Presupuesto limitado para adquirir lo necesario.
- Inexistencia de auditorías o revisiones externas sobre los procedimientos, y medidas de control interno que les brinden las recomendaciones de este tipo para mejorar la seguridad.

***Efecto.***

- Evidente inseguridad sufrida por las personas encargadas de las cajas recaudadoras, al no contar con un espacio, en el que puedan resguardar bajo llave los fondos mantenidos en su poder; en caso de que se tengan que ausentar.
- Probabilidad de pérdida o robo del fondo de caja, pues no se cuenta con una caja fuerte para resguardar estos, quedando con poca seguridad en los cubículos de cada funcionaria.
- Posibilidad de ingreso de terceras personas al área de trabajo de cada cajera, lo que conlleva el riesgo de limitar la concentración y disminuir la eficiencia de quien está ejecutando un cobro, dando un vuelta o brindando una orientación hacia un contribuyente solicitante.
- Posible disminución en la eficiencia de los funcionarios, al tener un equipo tecnológico deficiente o desactualizado, para la atención al cliente tornándose más lenta.

- Probabilidad de pérdida económica por el riesgo de seguridad existente, al no contar con las suficientes cámaras de seguridad, ni guarda que regule el acceso al recinto. Las cámaras son un instrumento sumamente útil para esclarecer dudas que se presenten, como es el caso de faltantes de dinero o sobrantes significativos; así como eventuales asaltos o robos, para contribuir a identificar a los sospechosos.
- Pérdidas económicas por asaltos o robos, debido a la ausencia de un pasillo interno para acudir a entregar el dinero a la tesorería.
- Riesgo a la integridad física de las funcionarias de la plataforma de servicios, por verse en la obligación de trasladar dinero en efectivo pasando por un área común, en la que se encuentran personas externas a la organización.

**PSH-007 Falta de capacitaciones al personal, para dotarles de los conocimientos necesarios, para brindar una atención adecuada al contribuyente.**

**Condición.** Al realizar la entrevista PS-001, el día 14 de octubre del 2021, cuando se indagó sobre las capacitaciones recibidas por el personal plataformista, los funcionarios consultados indican que la única recibida fue una inducción al momento de contratarlos; afirman que posterior a ello no se les han brindado otras, sobre aspectos necesarios para cumplir con las normativas vigentes, como lo son la Ley N°7600 que señala la obligatoriedad de contar con las condiciones que permitan una inclusión de las personas con discapacidades, como problemas de habla, escucha, motora, entre otras.

Asimismo, algunas de las personas consultadas, dicen no conocer leyes y normativas vinculantes a sus funciones, como lo son: la ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales, la ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, indican haber conocido parcialmente, pero no se tienen presentes en el ámbito laboral actual.

***Criterio.***

**Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad  
(Ley N° 7600)**

**Artículo 2.-** Definiciones Se establecen las siguientes definiciones:

Accesibilidad: son las medidas adoptadas, por las instituciones públicas y privadas, para asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso, en igualdad de condiciones con los demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones y a otros servicios e instalaciones abiertos al público o de uso público. Estas medidas incluyen también la identificación y eliminación de dichas barreras.

Igualdad de oportunidades: Principio que reconoce la importancia de las diversas necesidades del individuo, las cuales deben constituir la base de la planificación de la sociedad con el fin de asegurar el empleo de los recursos para garantizar que las personas disfruten de iguales oportunidades de acceso y participación en idénticas circunstancias.

Equiparación de oportunidades: Proceso de ajuste del entorno, los servicios, las actividades, la información, la documentación, así como las actitudes a las necesidades de las personas, en particular de las discapacitadas.

Discapacidad: condición que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo y las barreras debidas a la actitud y el entorno, que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (...). (Ley 7600, 1996, art.2)

**Artículo 4.-** Obligaciones del Estado Para cumplir con la presente ley, le corresponde al Estado:

- a) Incluir en planes, políticas, programas y servicios de sus instituciones, los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad a los servicios que, con base en esta ley, se presten; así como desarrollar proyectos y acciones diferenciados que tomen en consideración el menor desarrollo relativo de las regiones y comunidades del país.
- b) Garantizar que el entorno, los bienes, los servicios y las instalaciones de atención al público sean accesibles para que las personas los usen y disfruten.
- c) Eliminar las acciones y disposiciones que, directa o indirectamente, promueven la discriminación o impiden a las personas con discapacidad tener acceso a los programas y servicios.
- d) Apoyar a los sectores de la sociedad y a las organizaciones de personas con discapacidad, con el fin de alcanzar la igualdad de oportunidades.
- e) Garantizar el derecho de las organizaciones de personas con discapacidad de participar en las acciones relacionadas con la elaboración de planes, políticas, programas y servicios en los que estén involucradas. (...). (Ley 7600, 1996, art.4)

**Código Municipal (Ley 7794)**

**Artículo 17.** Corresponden a la persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones:

- a) Ejercer las funciones inherentes a la condición de administrador general y jefe de las dependencias municipales, vigilando la organización, el funcionamiento, la coordinación y el fiel cumplimiento de los acuerdos municipales, las leyes y los reglamentos en general. (...) (Ley 7794, 1998, art.17)

### **Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales**

**(Ley 8968)**

**Artículo 3.-** Definiciones

(...)

- e) Datos sensibles: información relativa al fuero íntimo de la persona, por ejemplo, los que revelen origen racial, opiniones políticas, convicciones religiosas o espirituales, condición socioeconómica, información biomédica o genética, vida y orientación sexual, entre otros. (Ley 8968, 2011, art.3)

**Artículo 11.-** Deber de confidencialidad

La persona responsable y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de datos personales están obligadas al secreto profesional o funcional, aun después de finalizada su relación con la base de datos. La persona obligada podrá ser relevado del deber de secreto por decisión judicial en lo estrictamente necesario y dentro de la causa que conoce. (Ley 8968, 2011, art.11)

**Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos (Ley 8220)**

**Artículo 2.-**Presentación única de documentos. La información que presenta un administrado ante una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública, no podrá ser requerida de nuevo por estos, para ese trámite u otro en dicha entidad u órgano. De igual manera, ninguna entidad, órgano o funcionario público, podrá solicitar al administrado, información que una o varias de sus mismas oficinas emitan o posean.

Para que una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública pueda remitir información del administrado a otra entidad, órgano o funcionario, la primera deberá contar con el consentimiento del administrado. (Ley 8220, 2002, art.2)

Quedan exceptuadas de la aplicación de este artículo las personerías jurídicas.

**Artículo 8.-**Procedimiento de coordinación interinstitucional. La entidad u órgano de la Administración Pública que para resolver requiera fotocopias, constancias, certificaciones, mapas o cualquier información que emita o posea otra entidad u órgano público, deberá coordinar con esta su obtención por los medios a su alcance, para no solicitarla al administrado (...). (Ley 8220, 2002, art.8)

***Causa.***

- Los jefes y titulares subordinados no han adoptado las medidas necesarias para dotar a los funcionarios de conocimientos sobre las leyes mencionadas, para efectuar la gestión conforme a ellas
- La división de recursos humanos no ha incorporado, dentro de los planes de capacitación; el tratamiento de las leyes mencionadas, así como tampoco la formación para la atención de contribuyentes con algún tipo de discapacidad, conforme la ley 7600.

***Efecto.***

- Riesgo de pérdidas económicas, por posibles denuncias, debido a la baja calidad de atención a contribuyentes con algún tipo de discapacidad. En caso de que se les otorgue un fallo favorable a las personas denunciantes que solicitaren una indemnización por daños y perjuicios.
- Posibilidad de verse expuestos a denuncias o recursos de amparo interpuestos en contra de la municipalidad por causa de atención deficiente o inadecuada para contribuyentes con algún tipo de discapacidad.
- Deterioro de la imagen municipal.
- Probabilidad de implicaciones legales para los jerarcas de la entidad, debido al Incumplimiento de la normativa vigente.

**PSH-008 Deficiencias en el archivo y respaldo de la documentación probatoria de las transacciones en el área de plataforma de servicios.**

**Condición.** El día 24 de junio del 2022, al realizar la visita para examen de documentos en el área de plataforma de servicios, se comunicó por parte de la dirección tributaria que los documentos de arqueo de caja, así como las bitácoras de recepción y entrega de documentos, no se conservaban en original ni copia, durante el periodo correspondiente al primer semestre del 2021, además no se generaban reportes o listados de las anulaciones de recibos realizados, como respaldo de estas transacciones.

Asimismo, al solicitar los cierres de caja con los respectivos documentos de respaldo, se observó e indicó por parte del archivo municipal que no se contaba con los cierres de caja de los meses de enero y febrero del 2021, por lo tanto, estos no pudieron ser auditados. Los demás meses fueron revisados, encontrando

particularidades como que los reportes emitidos por los datáfonos estaban borrados, a causa del tipo de papel en el cual son impresos.

Además, en múltiples ocasiones el dinero mantenido en las cajas superaba el tope máximo de dinero permitido para mantener en cajas, no se evidencia que se realicen entregas parciales de dinero al departamento de tesorería cuando se supera dicho tope, a manera de ejemplo, se puede mencionar los cierres efectuados los días 15,16 y 17 de junio del 2021, sin embargo, no fueron los únicos casos donde se encontró esa condición.

***Criterio.***

**Ley General de Control Interno (Ley 8292)**

**Artículo 15.-Actividades de control.** Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.

- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación. (Ley 8292, 2002, art.15)

***Causa.***

- El departamento de archivo municipal fue instaurado recientemente, y se recibieron elevados volúmenes de documentos de distintos periodos y departamentos, los cuales han organizado de manera paulatina; no obstante, después de una intensa búsqueda, únicamente fue hallada la documentación de cierres de caja, de los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2021.
- Ausencia de manual de procedimientos para indicación de tomar una fotocopia de aquellos documentos impresos en papel, cuya composición permite que se borren los datos contenidos en él, más específicamente, en el caso de los reportes emitidos por el datafono utilizado por las plataformistas en cada una de las cajas recaudadoras.

- Desconocimiento de la existencia de un reporte emitido por el sistema de facturación municipal, sobre las anulaciones de recibos de pago realizadas.

***Efecto.***

- Posible deterioro de la imagen municipal, a causa de pérdida de documentos recibidos oficialmente por el departamento de plataforma de servicios, por la inexistencia de documentación de respaldo sobre la recepción y entrega de archivos.
- Probabilidad de fraude, debido al poco monitoreo ejercido en el proceso de anulación de recibos emitidos.
- Incumplimiento de directrices relacionadas con la conservación de documentos de interés público, debido a la carencia de información sobre los cierres de cajas diarios, realizados durante los meses de enero y febrero del 2021. Así como tenencia de documentos de reporte de cobros con datáfonos ilegibles.
- Probabilidad de pérdidas económicas, pues se detectó la tenencia de dinero en efectivo por montos elevados, exponiendo a la entidad a pérdidas económicas mayores en caso de un eventual robo o asalto en la sucursal.

***4.2.3. Evaluación de los Procedimientos Ejecutados en las Áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, Mediante el SEVRI***

A continuación, se observan los resultados evaluados por medio de la matriz del SEVRI, establecida previamente en el punto 3.10. Instrumentos y técnicas para la investigación, la cual se llevó a cabo mediante las tablas 6, 7, 8 y 9; en las cuales se identifican los procedimientos que se llevan a cabo en cada departamento, los

riesgos asociados, así como las posibles causas y consecuencias de cada uno; posteriormente se da un análisis y evaluación de estos, para plantear posibles acciones que permitan administrarlos, y darle un tratamiento adecuado. Como parte de la evaluación, se utilizan las escalas de medición probabilidad e impacto; mostradas en las figuras 11,12,13 y 14, con el fin de evaluar el nivel de riesgo y determinar la zona de la escala en la que se encuentra.

Tabla 13

Matriz identificación de los riesgos en tesorería (SEVRI)

Etapa 1. Identificar los riesgos							
No. Proceso	Objetivo - Descripción proceso	Riesgo	Causas del Riesgo	Consecuencias	Clasificación de riesgos		
		¿Qué podría ocurrir?	¿Por qué puede suceder?	¿Cuáles podrían ser los efectos o impacto?	Externo	Interno	
01	<b>Administración del fondo de caja chica.</b> Velar por el uso adecuado de los fondos municipales, así como la custodia y el control.	1. Pérdida de dinero por robo o error humano  2. Que se efectúen pagos dobles de facturas o viáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de la comisión de control interno.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Ausencia de un auditor interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Proveedores insatisfechos, por ineficiencia en los procesos.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Inseguridad en los procesos.</li> <li>• Dificultades para medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa</li> <li>• Pérdidas económicas materiales</li> <li>• Afectación a la</li> </ul>			✓

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de medidas de seguridad</li> <li>• Por la falta de un auxiliar para registrar los movimientos efectuados en la caja chica.</li> </ul>	<p>integridad del personal del área de tesorería.</p>
<p>02</p>	<p><b>Solicitud de reintegro fondo de caja chica.</b> Velar por que se cuente con el efectivo necesario para solventar emergencias, así como la custodia y el control de este.</p>	<p>1. Que se presente un excedente o faltante en la liquidación del fondo de caja chica. 2. Carencia de efectivo disponible ante una situación de imprevisto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> <li>• Falta de experiencia, capacitación y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Falta de un auxiliar para registrar los movimientos efectuados en la caja chica.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Posibles errores en los procesos.</li> <li>• Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.</li> <li>• Inseguridad en los procesos.</li> <li>• Dificultades para medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> <li>• Imposibilidad de la entidad para enfrentar pagos urgentes</li> </ul>



03	<p><b>Entrega de cheques.</b> Velar por el apropiado control de los egresos por medio de diversos mecanismos.</p>	<p>1. Que se dé la entrega del documento a una persona no autorizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Falta del debido cuidado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada, causando errores en perjuicio de la municipalidad o sus contribuyentes.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> </ul>	✓
04	<p><b>Recepción cierres de caja diarios.</b> Velar por una adecuada custodia y el control de los ingresos municipales.</p>	<p>1. Que se presente un excedente o faltante en la liquidación del cierre de caja diario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> <li>• Fallas en el sistema de facturación y carencia de mantenimiento de este.</li> <li>• Falta de capacitación y experiencia sobre riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Formatos utilizados con inexactitudes o incompletos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disconformidad de los funcionarios.</li> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.</li> <li>• Mala interpretación de las funciones y responsabilidades del personal.</li> <li>• Falta de integración de los procesos entre los departamentos.</li> <li>• Inseguridad en los procesos.</li> <li>• Dificultades para</li> </ul>	✓

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la auditoría interna y la comisión de control interno</li> <li>• Duplicación de recibos emitidos en cajas.</li> <li>• Recibos no aplicados o reconocidos por el sistema.</li> </ul>	<p>medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas materiales</li> </ul>	
05	<p><b>Confección de las boletas de depósitos bancarios.</b> Velar por una adecuada custodia y el control de los ingresos municipales.</p>	<p>1. Cobros de comisiones bancarias, por errores entre el monto detallado en la boleta y el efectivo que iba en el bolso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Entrega de información incorrecta</li> <li>• Errores en la información detallada en la boleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.</li> <li>• Dificultades para medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, para así determinar el nivel de riesgo que representa.</li> <li>• Pérdidas económicas y materiales en la municipalidad</li> </ul>	✓
06	<p><b>Anulación de recibos</b> generados cuando un cajero realiza el pago de un bien o servicios y</p>	<p>1. Excedente o faltante en la liquidación del cierre de caja diario, por error al momento de la anulación de un</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disconformidad de los funcionarios.</li> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Aprobación de trámites de forma errónea o</li> </ul>	✓

que, por diversas circunstancias, se presenta la necesidad de anularlo.

- recibo.
- 2. Duplicación de recibos emitidos en cajas.
- 3. Recibos no aplicados o reconocidos por el sistema.
- 4. Que se anule fraudulentamente un recibo que no se debería anular

- Fallas en el sistema de facturación y carencia de mantenimiento de este.
- Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.
- Mala interpretación de las funciones y responsabilidades del personal.

- incompleta.
- Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.
- Inseguridad en los procesos.
- Dificultades para medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa
- Pérdidas económicas materiales.

07

**Arqueos a la plataforma de servicios.** Velar por el uso adecuado de los fondos municipales, así como la custodia y el control de los ingresos municipales.

- 1. No realizar arqueos a la plataforma de servicios.
- 2. Entrega de información incorrecta o incompleta.

- Falta de planificación y gestión por parte de la tesorería.
- Falta del manual de procedimientos.
- Falta de reglamentos, políticas, directrices.
- Ausencia de la comisión de control interno y del auditor interno.
- Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.
- Sobrecarga de funciones

- Disconformidad de los funcionarios.
- Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.
- Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.
- Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.
- Inseguridad en los procesos.
- Dificultades para detectar y medir la frecuencia con que se



da el incumplimiento de medidas de control interno establecidas, ni el nivel de riesgo que representa.

- Pérdidas económicas materiales.

08	<p><b>Recepción y emisión de documentos.</b> Manejo de la información que recibe el área de tesorería y la que envía.</p>	<p>1. Entrega de información incorrecta. 2. Recepción de trámites y documentación incompleto, erróneo o fraudulento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión por parte de la administración.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de experiencia y capacitaciones para el manejo de riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada, causando errores en perjuicio de la municipalidad o sus contribuyentes.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.</li> </ul>	✓
----	---	---	--	---	---

09

**Pagos de bienes o servicios adquiridos por la**


**municipalidad;** de manera oportuna, por medio de las nóminas de pago remitidas al área de tesorería; una vez verificado que se cumpla con el bloque de legalidad.

1. Entrega de información incorrecta.
2. Procesar nóminas con información errónea, incompleta o fraudulenta
3. Realizar pagos sin las firmas de autorización necesarias.
4. Efectuar pagos improcedentes o de forma errónea.

- Falta de planificación, gestión y supervisión por parte del director.
- Falta del manual de procedimientos.
- Falta de reglamentos, políticas, directrices.
- Falta de presupuesto municipal, para adquirir un sistema integrado.
- Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.
- Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.
- Recepción de trámites y documentación incompleta, errónea o fraudulenta
- Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.
- Falta de uniformidad en los formularios utilizados "nóminas"
- Falta de supervisión y monitoreo por parte de la comisión de control interno y el auditor interno.
- Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292, Ley de Contratación Administrativa.
- Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.
- Deterioro de la imagen municipal.
- Aprobación de trámites con información errónea o incompleta.
- Inseguridad en los procesos.
- Pérdidas económicas materiales.
- Posibles implicaciones legales



10	<p><b>Confección de nóminas para devolución de garantías.</b> Velar por el apropiado control de los egresos por medio de diversos mecanismos.</p>	<p>1. Entrega de información incorrecta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión por parte del director.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de presupuesto municipal, para adquirir un sistema integrado.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292, Ley de contratación administrativa.</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.</li> <li>• Inseguridad en los procesos.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> </ul>	✓
11	<p><b>Confección estados diarios de tesorería.</b> Velar por el uso adecuado de los fondos municipales, así como la custodia y el control del</p>	<p>1. Entrega de información incorrecta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión por parte del director.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de presupuesto municipal, para adquirir un sistema integrado.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Posibles errores en el proceso.</li> <li>• No se puede medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa y si estos pueden materializarse.</li> </ul>	✓

<p>efectivo y equivalentes.</p>	<p>riesgos y control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Formularios incompletos o inadecuados por falta de información o simbología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> </ul>			
<p>12</p>	<p><b>Apertura y liquidación de inversiones.</b> Administrar las inversiones financieras de la municipalidad que permita determinar alternativas de optimización de los recursos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de información incorrecta.</li> <li>2. Disminución de ingresos por la rentabilidad de la inversión.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.</li> <li>• Exceso de confianza de parte de la administración con el personal.</li> <li>• Ausencia de una comisión de inversiones en la institución.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y el auditor interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Entrega y aprobación de trámites e información errónea o incompleta.</li> <li>• Inseguridad en los procesos.</li> <li>• Dificultad para medir la frecuencia con que se dan situaciones inusuales, ni el nivel de riesgo que representa.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Tabla 14

Matriz análisis de los riesgos en tesorería (SEVRI).

No. Proceso	Etapa 2.1 Analizar los riesgos Sin controles (Riesgo inherente)							Etapa 2.1 Analizar los riesgos Con controles (Riesgo residual)									
	Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo	Medidas de Control existentes	Calificación del Control	Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo	
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo				Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo		
01			1				1	B	1. Arqueos. 2. Tope monto máximo a cancelar por factura y por compra. 3. Uso de boletas de compras por caja chica.	Malo			1			1	B
02		2					1	B	Ninguno	Malo			1			1	B
03			1				1	B	1. Entregan personalmente al beneficiario. 2. Firmar de recibido la copia que se deja la institución. 2. Emisión se da	Regular			1			1	B

					con firmas mancomunadas.				
<b>04</b>	1	3		M	1-Recepción en la oficina de tesorería, del efectivo recaudado. 2- Revisión del formulario de arqueo de caja para tesorería municipal. 3-Conteo del efectivo recibido.	Malo	1	2	B
<b>05</b>	1		1	B	Ninguno	Bueno	1		1 B
<b>06</b>	1		1	B	Ninguno	Malo	1		1 B
<b>07</b>	1	3		M	Ninguno	Malo	1	2	B
<b>08</b>	1		1	B	Ninguno	Regular	1		1 B

<b>09</b>	3	2	A	1. Confrontación de la factura contra nómina. 2. Formulario de nómina de pago, detallando la información del pago requerido. 3. Requisito de contar con varias firmas de aprobación, para efectuar un pago.	Regular	3	2	A									
									10	1	1	B	Ninguno	Malo	1	1	B
									11	2	2	M	Ninguno	Malo	2	1	B
									12	2	3	A	Ninguno	Malo	2	2	M

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Como se puede observar en la tabla 14, los procesos ejecutados en el área de tesorería municipal que representan un mayor riesgo son los siguientes:

Proceso N° 09: pagos de bienes o servicios adquiridos por la municipalidad, por medio de las nóminas de pago; con un nivel de exposición al riesgo después de aplicar las medidas de control existentes, el cual obtiene una calificación de alto riesgo.

Proceso n°12: apertura y liquidación de inversiones, administrar las inversiones financieras de la municipalidad que permita determinar alternativas de optimización de los recursos, con un nivel de exposición al riesgo después de aplicar las medidas de control existentes, el cual obtiene una calificación de mediano riesgo.

**Tabla 15**

*Matriz evaluación, administración y seguimiento de los riesgos en tesorería (SEVRI).*

Etapa 3. Evaluar los controles de los riesgos					Etapa 4. Administrar los riesgos / Etapa 5. Revisar los riesgos				
No. Proceso	Parámetros de aceptabilidad del Riesgo	Control existente			Actividades propuestas para controles	Recursos humanos y económicos	Resultados	Periodicidad	Responsable
		Documentado	Evidencia de aplicación	Efectividad					
01	Asumir el riesgo	X	✓	✓	No tienen actividades propuestas	Tecnológicos	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
02	Asumir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Tecnológicos	No se miden resultados	Debería ser un reintegro por mes	Tesorera
03	Asumir el riesgo	X	✓	✓	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Mensual	Tesorera
04	Reducir el riesgo. Compartir o transferir	X	✓	X	Implementaron un control cruzado entre datos del formulario para	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Semanal	Tesorera

					cierre diario de caja y verificación de datos en los reportes de facturación.				
<b>05</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
<b>06</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	Implementaron el uso de una nota u oficio.	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
<b>07</b>	Reducir el riesgo. Compartir o transferir	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
<b>08</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal	No se miden resultados	Mensual	Tesorera
<b>09</b>	Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	X	✓	X	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
<b>10</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	Implementaron un control cruzado entre los datos de la plataforma SICOP y el estado de	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Mensual	Tesorera

					cuenta bancario, en la cual se recibe estos depósitos de garantías				
<b>11</b>	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Semanal	Tesorera
<b>12</b>	Reducir, evitar el riesgo. Compartir o transferir	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Mensual	Tesorera

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Tabla 16

Matriz identificación de los riesgos en plataforma de servicios (SEVRI)

Etapa 1. Identificar los riesgos							
No. Proceso	Objetivo - Descripción proceso	Riesgo	Causas del Riesgo	Consecuencias	Clasificación de riesgos		
		¿Qué podría ocurrir?	¿Por qué puede suceder?	¿Cuáles podrían ser los efectos o impacto?	Externo	Interno	
01	<p><b>Conteo del fondo de caja</b> Antes de abrir la caja para la atención del público, el funcionario debe corroborar que existan los ₡50.000,00 de efectivo en el fondo de caja</p>	1-Fondo de caja incompleto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia del funcionario de tesorería al momento del conteo del fondo de caja</li> <li>• Por error humano al realizar el conteo del dinero</li> <li>• Falta de planificación y gestión por parte de la dirección.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Falta de una caja fuerte para el resguardo del dinero al finalizar el día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> <li>• Excedente o faltante en el fondo de caja inicial por error en el conteo</li> <li>• Que las funcionarias encargadas de la caja se vean obligadas a la reposición del efectivo faltante, generando inconformidad.</li> </ul>			✓

02	<p><b>Atención al público para brindar información</b> Las funcionarias de plataforma reciben a los contribuyentes para la atención de consultas, actualización de datos, entre otros.</p>	<p>1-Brindar información errónea a la solicitud del contribuyente 2-Errores de digitación al momento de ingresar información sobre actualización de datos en el sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y gestión por parte de la dirección.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Falta del debido cuidado</li> <li>• Sobrecarga de funciones</li> <li>• Equipo tecnológico deficiente</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de trámites con información errónea o incompleta.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Inconvenientes ligados con la tenencia de información desactualizada del contribuyente, como problemas para ubicarle con la dirección, número telefónico o correo electrónico que se mantiene en la base de datos.</li> </ul>	✓	
03	<p><b>Atención al público para pago de servicios</b> Las funcionarias brindan al contribuyente el dato del monto a cancelar por el servicio consultado, y realizan la</p>	<p>1-Pago de un servicio erróneo 2-Error en el vuelto otorgado al cliente 3- Asaltos a la sucursal por la tenencia de efectivo 4- Recepción de dinero sin la cancelación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del debido cuidado</li> <li>• Falta de un guarda de seguridad</li> <li>• Inseguridad ciudadana experimentada en el ámbito nacional</li> <li>• Falta de condiciones adecuadas de infraestructura, inexistencia de cubículos con cerraduras, pasillo interno para que las funcionarias, acudan al departamento de tesorería a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> <li>• Tener que anular un recibo, alargando el tiempo de atención al contribuyente en ventanilla</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Inconformidad de parte del funcionario, al</li> </ul>	✓	✓

	cancelación de este, en caso de ser necesario.	un recibo (fraude) 5-Sustracción de dinero de la caja recaudadora, por una tercera persona	realizar la entrega del efectivo recaudado • Irrespeto a la medida de control de mantener un monto máximo de efectivo en cajas • Falta de planificación y gestión por parte de la dirección. • Falta del manual de procedimientos. • Falta de reglamentos, políticas, directrices. • Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.	tener que hacerse responsable de la devolución del dinero faltante. • Afectación a la integridad física de las personas.	
04	<b>Revisión del correo electrónico</b> Ingreso al correo municipal, para atender solicitudes de información, consultas u otros trámites.	1- No visualizar una solicitud realizada por este medio 2- No solventar una necesidad de información externada por este medio oficial de notificaciones.	• Falta del manual de procedimientos. • Falta de reglamentos, políticas, directrices. • Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno. • Falta del debido cuidado • Problemas de conectividad del internet	• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292. • Deterioro de la imagen municipal. • Desatención de solicitudes recibidas, con las implicaciones legales que podría traer.	✓
05	<b>Enviar estados de cuenta a contribuyentes</b>	1- No solventar una necesidad de información	• Falta de planificación y gestión por parte de la dirección.	• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292. • Deterioro de la	✓

	que lo soliciten, por correo o WhatsApp	externada por un contribuyente 2- Brindar información desactualizada. 3-Enviar un estado de cuenta diferente al solicitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> <li>• Falta del debido cuidado</li> <li>• Problemas de conectividad del internet</li> </ul>	<p>imagen municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad del contribuyente, sobre el servicio brindado</li> </ul>	
06	<p><b>Recepción y entrega de documentos</b></p> <p>Las funcionarias reciben los documentos, dirigidos a algún departamento en particular, para posteriormente entregarlo al destinatario.</p>	<p>1- Extravío de documentos 2-Entrega de archivos al departamento equivocado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y gestión por parte de la dirección.</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Ausencia de bitácoras y controles para el proceso.</li> <li>• Falta del debido cuidado</li> <li>• Sobre carga en las funciones asignadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Atrasos en los trámites solicitados.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Inconformidad del contribuyente, sobre el servicio brindado</li> </ul>	✓
07	<p><b>Verificación de depósitos de</b></p>	<p>1-Aplicación errónea de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación y gestión por parte de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> </ul>	✓

<p>contribuyentes en la cuenta de la municipalidad para hacer un determinado pago.</p>	<p>depósitos. 2-Depositos no aplicados 3- Depósitos aplicados en más de una ocasión.</p>	<p>dirección. • Falta del manual de procedimientos. • Falta de reglamentos, políticas, directrices. • Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno. •Deficiencias en el sistema informático utilizado. • Falta de manual de procedimientos • Falta de reglamentos, políticas, directrices para este proceso. • Falta de un sistema integrado de cómputo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios no cancelados a tiempo, por la falta de aplicación de depósitos</li> <li>• Aplicación doble de un mismo depósito a varios recibos</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> </ul>
--	--	---	--

<p>08</p>	<p><b>Elaboración de facturas proformas</b> sobre montos adeudados por los Ministerios, para que gestionen los respectivos pagos de servicios</p>	<p>1- Brindar datos inexactos o desactualizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos, reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Deficiencias en el sistema informático utilizado.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Inconformidad por parte del contribuyente</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal</li> </ul>
-----------	---	---	--	--



09	<p><b>Arqueos del fondo de caja</b> La funcionaria de tesorería se presenta al recinto de las plataformistas y procede con el conteo de dinero, confrontándolo con los recibos cancelados.</p>	<p>1- No realizar con frecuencia los arqueos de fondo de caja 2- Que se presenten malos manejos de dinero 3- Incumplimiento de medidas de control interno. 4- Irrespeto a la medida de mantener como máximo un monto de 500 000 colones en efectivo en la caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manual de procedimientos, reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.</li> <li>• Falta de un sistema integrado.</li> <li>• Falta de planificación, gestión y supervisión por parte del director del área.</li> <li>• Sobrecarga de funciones o poco personal para las labores asignadas</li> <li>• Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI y la Ley 8292.</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales</li> </ul>	✓	✓
10	<p><b>Entrega de la recaudación de dinero al departamento de tesorería.</b> Se realiza el cierre de cajas diario, mediante el formulario de arqueo de caja</p>	<p>1. Excedente o faltante en el cierre de caja diario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores en el proceso de pago de recibos (dar mal vuelto de dinero).</li> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo.</li> <li>• Fallas en el sistema de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292.</li> <li>• Disconformidad de los funcionarios, pues deben restituir el dinero en caso de que se presente un faltante.</li> <li>• Pérdidas económicas materiales.</li> <li>• Inseguridad en los procesos ejecutados.</li> </ul>	✓	

para tesorería municipal,

- facturación.
- Falta de experiencia y conocimientos en el tema de riesgos y control interno.
  - Ausencia de monitoreo por parte de la comisión de control interno y del auditor interno.
  - Duplicación de recibos emitidos en cajas.
  - Recibos no aplicados o reconocidos por el sistema.

- Disminución de la eficiencia en las labores ejecutadas

11	<p><b>Apoyo al departamento de cobros</b> para comunicar a contribuyentes sobre los pendientes que mantienen con la municipalidad</p>	<p>1- Comunicar datos e información errónea o desactualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta del debido cuidado</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo</li> <li>• Falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> <li>• Contribuyentes insatisfechos</li> </ul>	✓
12	<p><b>Control de arreglos de pago que se mantienen.</b> Al identificar un contribuyente que adeuda sumas mayores</p>	<p>1- Comunicar datos e información errónea o desactualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del manual de procedimientos.</li> <li>• Falta de reglamentos, políticas, directrices.</li> <li>• Falta de un sistema integrado de cómputo</li> <li>• Falta de integración de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del SEVRI, Ley 8292</li> <li>• Ejecución de procedimientos de manera inadecuada.</li> <li>• Deterioro de la imagen municipal.</li> </ul>	✓

a ¢150 000,  
confeccionan  
un compromiso  
de pago, para  
motivar el  
pronto pago de  
la deuda

procesos entre los distintos  
departamentos.

• Contribuyentes  
insatisfechos

---

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Tabla 17

Matriz análisis de los riesgos en plataforma de servicios (SEVRI).

Etapa 2.1 Analizar los riesgos Sin controles (Riesgo inherente)							Etapa 2.1 Analizar los riesgos Con controles (Riesgo residual)									
No. Proceso	Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo	Medidas de Control existentes	Calificación del Control	Probabilidad			Impacto			Exposición al riesgo
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo				Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
01			1			1	B	1-Se mantiene el fondo de caja bajo llave en el cubículo. 2- Al final del día se realiza el conteo de dinero del fondo de caja en presencia de la tesorera.	Regular			1			1	B
02			1			1	B	1-Cámaras de vigilancia en el área de la entrada 2-Utilizan fichas para una atención ordenada del público.	Buena			1			1	B

<b>03</b>	2	3	A	<p>1-Emisión de recibo de pago.                  2-Pólizas de fidelidad que se mantienen con las funcionarias.                  3-Cámaras de vigilancia en el área de la entrada                  4-Utilizan fichas para una atención ordenada del público.                  5-Monto máximo de efectivo permitido en la caja:                  ₡500.000,00.</p>	Malo	2	3	A	
<b>04</b>		1	1	B	Ninguno	Malo	1	1	B
<b>05</b>		1	1	B	Ninguno	Malo	1	1	B
<b>06</b>	2		1	B	1-Mantienen un control o bitácora de documentos recibidos y entregados que	Regular	1	1	B

					se comparte con la jefatura.					
07		1		1	B	1-Se mantiene un auxiliar de forma manual con los depósitos registrados	Regular	1	1	B
08		1		1	B	Ninguno	Malo	1	1	B
09	3		3		A	1-Presencia del funcionario de tesorería y de caja durante el proceso de arqueo. 2-Formulario de arqueo de caja.	Malo	2	2	M
10	3		3		A	1-Existen boletas de entrega de dinero. 2- Formulario de arqueo de caja, donde las funcionarias de plataforma de servicios realizan los cierres diarios y son revisados por la tesorera.	Regular	2	2	M

11	1	1	B	Ninguno	Malo	1	1	B
12	1	1	B	Ninguno	Malo	1	1	B

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

Como se puede observar en la tabla 17, los procesos ejecutados en el área de plataforma de servicios que representan un mayor riesgo son los siguientes:

Proceso N° 03: atención al público para pago de servicios; con un nivel de exposición al riesgo después de aplicar las medidas de control existentes, el cual obtiene una calificación de alto riesgo.

Proceso N° 09: arqueos del fondo de caja; con un nivel de exposición al riesgo después de aplicar las medidas de control existentes, el cual obtiene una calificación de mediano riesgo.

Proceso N° 10: entrega de la recaudación de dinero al departamento de tesorería; con un nivel de exposición al riesgo después de aplicar las medidas de control existentes, el cual obtiene una calificación de mediano riesgo.

### Tabla 18

*Matriz evaluación, administración y seguimiento de los riesgos en plataforma de servicio (SEVRI).*

Etapa 3. Evaluar los controles de los riesgos					Etapa 4. Administrar los riesgos / Etapa 5. Revisar los riesgos				
No. Proceso	Parámetros de aceptabili-	Control existente			Actividades propuestas para controles	Recursos humanos y	Resultados	Periodicidad	Responsable
		Documen- tado	Evidencia de aplicación	Efectividad					

dad del Riesgo					económicos				
01	Asumir el riesgo	X	✓	✓	No tienen actividades propuestas	Recursos humanos	No se miden resultados	Diaria	Plataformista
02	Asumir el riesgo	X	✓	✓	No tienen actividades propuestas	Personal	No se miden resultados	Diaria	Plataformista
03	Reducir, evitar o transferir el riesgo	X	X	X	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del Riesgo, propusieron la contratación de un guarda de seguridad	Personal	No se ha contratado un guarda de seguridad	Mensual	Plataforma de servicios / Recursos humanos
04	Asumir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Personal / Tecnológico	No se miden resultados	Diaria	Plataforma de servicios
05	Asumir el riesgo	X	X	X	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del Riesgo, propusieron la contratación de un sistema	Tecnológico	No se observan avances en este aspecto	Mensual	Plataforma de servicios / Alcaldía / Proveduría

					integrado municipal				
<b>06</b>	Asumir el riesgo	X	X	✓	No tienen actividades propuestas	Personal Tecnológico	No se miden resultados	Diario	Plataforma de servicios
<b>07</b>	Asumir el riesgo	X	✓	✓	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del Riesgo, propusieron la contratación de un sistema integrado municipal	Tecnológico	No se observan avances en este aspecto	Anual	Plataforma de servicios / Alcaldía / Proveduría
<b>08</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Ninguno	No se miden resultados	Diaria	Plataforma de servicios
<b>09</b>	Reducir, evitar o transferir el riesgo	X	X	X	No tienen actividades propuestas	Ninguno	No se miden resultados	Diaria	Tesorero
<b>10</b>	Reducir, evitar o transferir el riesgo	X	✓	✓	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del riesgo, propusieron la contratación de	Tecnológico	No se observan avances en este aspecto	Diaria	Plataforma de servicios

					un sistema integrado municipal, además de la contratación de un guarda de seguridad				
<b>11</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del Riesgo, propusieron la realización de capacitaciones/ Revisiones de trámites por parte de las unidades/sistema Integrado	Personal Tecnológico	No se observan avances en este aspecto	Mensual	Plataforma de servicios- Dirección Tributaria- Alcaldía
<b>12</b>	Asumir el riesgo	X	X	X	En el SEVRI del 2021, en el apartado de Plan de Administración del Riesgo, propusieron la realización de capacitaciones/ Revisiones de	Personal / Tecnológico	No se observan avances en este aspecto	Mensual	Plataforma de servicios- Dirección Tributaria- Alcaldía

trámites por  
parte de las  
unidades/siste  
ma Integrado

---

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta del SEVRI.

## **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de la auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, de la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021; donde se evaluó el control interno en dichas áreas, mediante el SEVRI identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno.

### **5.1. Informe de la Auditoría Independiente AE-CIMZ-01-2021 realizada en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarcero, durante el primer semestre del año 2021**

Al Consejo municipal y Alcaldía de la Municipalidad de Zarcero.

Hemos auditado el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, de la Municipalidad de Zarcero, el cual abarcaba tanto los procesos desarrollados en dichas áreas, así como los mecanismos de control efectuados durante el periodo comprendido entre el 01 de enero del año 2021 al 30 de junio del año 2021.

#### **5.1.1. Opinión negativa**

En nuestra opinión, el control interno realizado en las áreas funcionales mencionadas de la Municipalidad de Zarcero es deficiente, tanto en los procesos desarrollados como en los mecanismos de control interno aplicados, considerando que estos no expresan, en todos los aspectos significativos, los requerimientos en la normativa vigente a 30 de junio de 2021, la Ley 8292 Ley General de Control Interno, La Ley 7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, La ley

8131 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley 7794 Código Municipal y las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (en adelante SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.

### **5.1.2. Fundamento de la Opinión**

Hemos realizado la auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, además de la normativa vigente para el sector público durante el primer semestre del 2021, considerando que, aunque las municipalidades son entidades autónomas, deben regirse por la misma legislación que cualquier otra entidad del sector público en cuanto al tema de control interno. Nuestras responsabilidades bajo dichas normas se describen con más detalle en la sección de responsabilidad del auditor para la auditoría de control interno de nuestro informe. Somos independientes de la municipalidad de acuerdo con las disposiciones del Código de Ética del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica y hemos cumplido con nuestras otras responsabilidades éticas en conformidad con estos requisitos.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente para proporcionar una base razonable para nuestra opinión.

### **5.1.3. Responsabilidad de la Administración en relación con los procesos auditados**

La alcaldía y la dirección administrativa es responsable de la gestión de los mecanismos de control interno de conformidad con lo estipulado en la Ley 8292 Ley General de Control Interno, en relación con la ejecución del SEVRI, así como cualquier otro mecanismo de control interno que la administración considere necesario para el alcance de los objetivos de la municipalidad.

#### **5.1.4. Responsabilidad del auditor**

Hay responsabilidad en expresar una opinión sobre la evaluación del control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, mediante la aplicación del SEVRI, en la Municipalidad de Zarceró, durante los procesos desarrollados en el primer semestre del año 2021. Se ha llevado a cabo la auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por la Federación Internacional de Contadores. Dichas normas exigen cumplir los requerimientos de ética, así como que se planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre las gestiones y procesos de control interno aplicados por la municipalidad, identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos. La seguridad razonable es un alto grado de certeza, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte una incorrección material cuando existe.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos e instrumentos de investigación para obtener evidencia de la eficiencia, eficacia y apego al marco de referencia. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos, desviaciones y fraude o errores. Al efectuar dichas evaluaciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la ejecución de los procesos de las áreas de tesorería y plataforma de servicios, por parte de la entidad auditada, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido en nuestra auditoría proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión final de la

auditoría. Además, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría.

#### **5.1.5. Limitaciones**

Existió durante el desarrollo de la auditoría, algunos casos, en los cuales no se logró obtener toda la información solicitada, los cuales se detallan a continuación:

- Mediante la solicitud 002, realizada el día 21 de julio del 2021 a la Coordinadora de Recursos Humanos, se requirió el plan de capacitaciones para el personal del área de tesorería y del área de plataforma de servicios, sin embargo, este no fue suministrado
- La municipalidad carece de manuales de procedimientos, mapas o flujograma de procesos en las áreas de Tesorería y Plataforma de Servicios, sin embargo, en ambas áreas mantienen documentos no oficiales con el detalle de los procesos ejecutados.
- Mediante la solicitud 005, realizada el día 21 de julio del 2021 al Coordinador de la Comisión de Control Interno municipal, se solicitó las normas o políticas de control interno vigentes para las áreas de tesorería y plataforma de servicios, sin embargo, mediante el oficio MZ-CI-018-2021, se nos informó que la municipalidad únicamente cuenta con políticas de control interno, generales, y no específicas por área. En el mismo documento, se solicitó la escala de valoración de riesgos, utilizada por la comisión de control interno y criterios utilizados para su fijación, información que no fue suministrada.
- Por medio de la solicitud 006, realizada el día 24 de agosto del 2021 al Coordinador de la Comisión de Control Interno municipal, se solicitó los informes de la evaluación de control interno emitidos por los entes

supervisores de la Municipalidad, la respuesta fue suscrita en oficio MZ-CI-021-2021, donde se indicó que no se realizan evaluaciones por los departamentos ni supervisores, pues no se cuenta con una herramienta para que así sea.

- Mediante la solicitud 007, realizada el día 24 de agosto del 2021 al alcalde municipal, se requirieron los siguientes datos: en primer lugar, la fecha a partir de la cual se ejecutó el nombramiento del auditor interno de la Municipalidad de Zarcero y, en segundo lugar, los informes de auditorías internas o externas ejecutadas previamente en la Municipalidad de Zarcero, sin embargo, no obtuvimos ninguna respuesta.
- En la solicitud 009, realizada el día 26 de enero del 2022 al alcalde municipal, se solicitó información relacionada con el SEVRI, como el marco orientador, ambiente de apoyo, recursos, sujetos interesados y herramientas para la administración de información, sin embargo, no obtuvimos ninguna respuesta.
- Mediante la solicitud 011, realizada el día 05 de mayo del 2022 al director administrativo financiero, se solicitó el informe o matriz del SEVRI, elaborada por el departamento de tesorería para esta área específica, donde se contemple el periodo del 01 de enero del 2021 al 30 de junio de 2021. Sin embargo, esta no se suministró.

Dado en Zarcero, Costa Rica, a las 09 horas del día 31 de agosto del año 2022.

### **5.1.6. Firma de auditoras**

*Ana Patricia Alfaro Mairena*, cédula de identidad 2-0714-0111, vecina de Santa Rosa, La Palmera, San Carlos.

*Stephany María Paniagua Solís*, cédula de identidad 2-0721-0541, vecina de Tapesco, Zarcero.

## **5.2. Conclusiones**

Se identificaron las medidas de control interno, establecidas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería.

Se evaluó el nivel de cumplimiento de las medidas de control establecidas, en los procesos ejecutados por las áreas funcionales mencionadas, por medio de la aplicación del SEVRI, en la Municipalidad de Zarcero.

Se emitió un informe final de auditoría, con las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y las pruebas efectuadas, producto de la evaluación de los mecanismos de CI, las cuales se enlistan en los siguientes apartados:

### **5.2.1. Conclusiones de la Auditoría en el Área de Tesorería de la Municipalidad de Zarcero**

- La Municipalidad de Zarcero no cuenta con medidas de control interno documentadas para el área funcional de tesorería, tampoco presenta un SCI según lo establecido en la Ley General de Control Interno, Ley 8292, en el capítulo II. Durante la investigación se logró determinar que no hay una guía de aplicación o marco orientador presentado por la institución para la aplicación del SEVRI, sistema de valoración del riesgo por áreas, el cual permite identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos

necesarios a fin de analizarlo y administrarlo. Tanto el jerarca de la institución (alcalde), como el titular subordinado (director administrativo financiero), son responsables de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, sin embargo, se pudo concluir durante lo observado en la investigación que ellos no participan activamente en el proceso de control interno; este tema lo delegan a una comisión de control interno institucional, la cual presenta ante CRG, una matriz de SEVRI en forma periódica, como se establece en la Ley 8292 y en la directriz D-3-2005-CO-DFOE de la CGR.

- La herramienta SEVRI utilizada por la municipalidad, para evaluar los riesgos y el nivel de impacto y probabilidad, es muy básica, sin embargo, permite identificar posibles riesgos que se están presentando y que afectan el desempeño de la institución para el cumplimiento de los objetivos. No obstante, se identificó una falta de seguimiento y análisis de los resultados obtenidos con la herramienta.
- Al evaluar las medidas de control efectuadas en los procedimientos por el área de tesorería, mediante la aplicación del sistema SEVRI, se determinó que la municipalidad no cuenta con un manual de procedimientos para dicha área, así como tampoco cuenta con reglamentos internos, políticas, directrices, o cualquier otra actividad que contribuya a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento de un SCI. Todas estas actividades son parte de la gestión que deben realizar los responsables del SCI, así como de la comisión, pues en este caso la Municipalidad de Zarcero cuenta con una. Es importante que aparte de contar con la normativa

necesaria, también se trabaje de forma organizada y bajo un plan que fije fechas límite y sea supervisado por los responsables del área de tesorería; midiendo así el nivel de avance, la eficacia y eficiencia de este.

- El contar con un manual de procedimientos es un apoyo para la gestión municipal, además del medio ideal para fijar instrucciones, información relevante y métodos para realizar las diversas actividades, así como para instruirse en los detalles de las políticas generales y administrativas de la institución. Igualmente, se garantiza la congruencia y la coordinación de actividades, evitando la duplicidad o desagregación innecesaria de funciones, facilitando la prestación de los servicios de manera eficiente y eficaz.
- Tener un sistema de información integrado es indispensable para el manejo de los riesgos. Este tiene la función de identificar, capturar, procesar y comunicar información, de forma estratégica para el proceso de toma de decisiones, la información debe ser uniforme y congruente con las necesidades operativas de la municipalidad, por lo tanto, los sistemas se deben ir adaptando a las necesidades para perseguir los objetivos institucionales. Puede verse como un mecanismo de control realizar sistemas integrados de información.
- La Municipalidad de Zarcero no posee formatos estandarizados para la presentación de documentos internos y externos; los documentos varían según las áreas de trabajo que los confeccionan, algunas fórmulas observadas presentan más información que otros o falta de uniformidad,

como es el caso de que en algunas no se observa el nombre de la institución, el escudo del cantón, un consecutivo o en algunos casos varían hasta el nombre de la municipalidad, por el nombre anterior Municipalidad de Alfaro Ruiz. En el área de tesorería, los documentos son confeccionados sin un criterio técnico, y constantemente se modifican, además, hay formularios que se utilizan para varias tareas, de manera que los resultados son muy generales, poco confiables para la toma de decisiones o valoración de riesgos.

- En cuanto al tema del personal, se encuentran dos escenarios. Uno donde se valora la antigüedad de algunos funcionarios, como el caso de la tesorera municipal, que lleva 33 años en la municipalidad, lo que puede representar un riesgo para la institución; debido al exceso de confianza tanto del jerarca como de los directores de los departamentos, con esta persona; a manera que no realizan labores de supervisión constante. El otro es la rotación excesiva del personal en algunos puestos como el caso del director financiero administrativo, pues durante la investigación se constató la presencia de dos personas que estuvieron como responsables de dicho puesto.
- La Municipalidad de Zarceró es una institución relativamente pequeña. Para el 2021 manejó un presupuesto ordinario de ¢1.787.382.386<sup>30</sup>; muchos de sus departamentos son unipersonales, lo que impide una segregación de funciones, de manera que una misma persona se encarga de realizar, revisar y aprobar las tareas de cada departamento. En el caso de los directores, presentan una carga de trabajo muy elevada, deben estar al pendiente varias áreas a la vez, no cuentan con asistentes que les colaboren, por lo tanto,

dejan la parte de supervisión de sus subordinados a un lado y no se percatan de que algunas funciones se realizan a medias o no se hacen.

### **5.2.2. Conclusiones de la Auditoría en el Área de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Zarco**

- Se identificó la carencia de un manual de procedimientos para el área de plataforma de servicios, lo que ocasiona distorsión en la ejecución de algunas funciones e incertidumbre del personal sobre la forma correcta de realizarlos.
- Se constató la inexistencia de un sistema integrado de cómputo institucional, lo que causa atrasos en la generación de información y representa un riesgo potencialmente alto de que surjan errores que podrían resultar materiales, al efectuar la digitación manual de los datos por parte de los funcionarios. Aunado a ello, el hecho de realizar manualmente la información le resta seguridad a la integridad de los datos, contrario a cuando existe un sistema, del cual se generan directamente los informes requeridos por los departamentos.
- Se conoció que existen deficiencias en el archivo y respaldo de algunos documentos elaborados para los procedimientos estudiados, pues algunos reportes eran ilegibles, debido al paso del tiempo y el tipo de papel en el que fueron impresos, no existen copias digitales de los cierres de caja efectuados por parte de los funcionarios.
- Se constató que existen deficiencias en aspectos relacionados con la contratación y conservación de talento humano, tales como el cumplimiento de los criterios establecidos en el manual descriptivo de clases de puestos,

al momento de contratación de personal, específicamente en el aspecto de experiencia previa, así como la poca frecuencia de capacitaciones al personal. También es necesario una revisión constante sobre las condiciones e incentivos del puesto del plataformista de servicios, quienes, además, poseen la función de cajeros.

- Se conoció que entre los funcionarios de plataforma de servicios existe desconocimiento sobre leyes vinculantes y se adolece de habilidades necesarias para garantizar el libre acceso e inclusión de las personas que poseen algún tipo de discapacidad, como lo son el conocimiento del LESCO, el manejo del idioma inglés u otro, para atención de contribuyentes con necesidades especiales de comunicación.
- Se conoció que no existe un documento donde se enlisten las medidas de control interno aplicadas en cada uno de los procedimientos ejecutados en el área, lo cual dificulta el monitoreo de las actividades desempeñadas por los funcionarios, para la detección de fraudes o errores significativos.
- Existe poca supervisión sobre los procesos ejecutados, por parte de jefes de la institución, así como del departamento de auditoría interna o comisión de control interno de la entidad.
- Se detectaron deficiencias en las condiciones de infraestructura del departamento de plataforma de servicios, lo que aumenta el riesgo en algunas actividades desempeñadas por las funcionarias, como el caso de la ausencia de cerraduras en los cubículos de las cajas recaudadoras que aseguren la restricción de acceso a terceras personas, la inexistencia de una

caja fuerte para resguardo del dinero en efectivo recaudado y el fondo de caja. Aunado a ello, se presenta la carencia de un pasillo interno para realizar el traslado del dinero desde el área de plataforma de servicios hacia la tesorería, pues actualmente lo realizan por medio del área de atención al cliente.

- Se conoció que existe necesidad de actualización constante del equipo de cómputo, asignado a las personas encargadas de cajas recaudadoras, para brindar el servicio de forma eficiente.
- Existen pocas medidas de seguridad en el área de atención al cliente, se identificó la ausencia de cámaras de vigilancia que enfoquen los trabajadores de plataforma de servicios para monitorear las acciones que llevan a cabo. Además, no se observó que exista un guarda de seguridad para el resguardo y supervisión de las personas que ingresan al área de atención al contribuyente o cajas recaudadoras donde se mantiene el dinero.
- Se conoció que durante el primer semestre del 2021 no se conservaban registros de la recepción y entrega de documentos a las diferentes áreas de la municipalidad.
- Se identificaron deficiencias en el proceso de cierre de cajas diario, como la ausencia de medidas claras para el archivo de la información, pues se conservan en dos lugares diferentes los formularios de cierre de caja, sin embargo, en uno de ellos no se tiene la firma de la tesorera, como recibido conforme. Además, se observó que este proceso cuenta con los reportes impresos de los cobros con datáfonos, pero por el tipo de papel, estos no

fueron legibles al momento de la auditoría, y no se conserva una copia de este para respaldo de la información.

- Se observaron deficiencias en el proceso de recaudación diaria: en primer lugar, no se contaba con medidas de seguridad que respalden la anulación de recibos de cobro, aunado a ello, los funcionarios externaron que no existe un reporte emitido por el sistema de facturación, donde se verifiquen los números de recibos anulados. En segundo lugar, el efectivo que se mantenía en las cajas recaudadoras superaba en múltiples ocasiones el límite de dinero en efectivo permitido. No se observó entre los documentos de cierre que se realicen entregas parciales, por lo tanto, los montos manejados eran en ocasiones muy elevados.

### **5.3. Recomendaciones**

#### ***5.3.1. Recomendaciones para el Área de Tesorería de la Municipalidad de Zarco***

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuyo desarrollo es vital para mejorar el control interno en el área de tesorería, considerando los resultados de la auditoría realizada, donde se identificaron deficiencias en los mecanismos de control establecidos.

- Creación de un manual de procedimientos para el área de tesorería, de la municipalidad, debidamente aprobado por el Concejo Municipal, para disminuir la posibilidad de materialización de riesgos en los procedimientos.
- Establecer políticas para que, una vez creados los manuales, se realicen actualizaciones periódicas de estos y que sean aprobados por la alcaldía y

el Concejo Municipal, así como la revisión constante para verificar que se dé una correcta actuación de los funcionarios, respecto a lo establecido en los manuales de procedimientos.

- Realizar controles de verificación para asegurarse de que se cumpla con la aplicación adecuada de los manuales, un ejemplo podría ser las revisiones y visitas esporádicas por parte del director administrativo financiero, encargado del área.
- Adquirir un sistema integrado de información municipal, el cual presente una sola base de datos para la institución que incluya todas las áreas de trabajo y se encuentre respaldado en un servidor.
- Crear un reglamento y políticas para el departamento de tecnologías de información para la adquisición, manejo, uso y actualización de los sistemas de información integrados de la municipalidad.
- Realizar capacitaciones y actualizaciones periódicas con relación al manejo de los sistemas y todas sus funciones, según las necesidades que se presenten en el área de trabajo.
- Establecer un marco orientador que considere los parámetros mínimos establecidos en la directriz D-3-2005-CO-DFOE para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, como la tabla de niveles de riesgo, definir el nivel de riesgo tolerable, cuadro de exposición en las zonas de riesgos, así como escalas para medir la probabilidad e impacto de estos.
- Creación de los reglamentos para el manejo del fondo de caja chica, reglamento general para las inversiones financieras, políticas para la

definición y establecimiento de inversiones, manual de procedimientos financiero-contables, políticas para la ejecución de arquezos al fondo de caja y fondo de caja chica (manejo de sobrantes y faltantes), políticas para la gestión de riesgos y autoevaluación del SCI, marco orientador o guía para la aplicación del SEVRI.

- Establecer un plan de capacitaciones con relación a la constante actualización de los reglamentos, políticas y directrices, cuando surjan cambios en la ley, sistemas tecnológicos o de las acciones ejecutadas propias de la municipalidad.
- Efectuar controles de verificación para asegurarse de que se cumpla, por parte de los funcionarios, con la aplicación de reglamentos, políticas y directrices, esto por parte de la dirección administrativa financiera y la alcaldía.
- Elaboración de un plan de trabajo mensual que incorpore cronogramas y fechas de ejecución; al cual se le dé el debido seguimiento por parte de la funcionaria de tesorería, así como el director administrativo financiero.
- Establecimiento de una directriz por parte de la dirección que incorpore la obligatoriedad de crear un plan de trabajo mensual, para las diferentes áreas de la municipalidad, estandarizando la metodología de trabajo institucional.
- Creación de una directriz que defina los requisitos mínimos que se deben considerar para la confección, presentación y resguardo de los documentos de la municipalidad; con la finalidad de darle mayor formalidad a la institución, así como unificar dichos formatos.

- Incorporar en el plan de las capacitaciones para el personal, temas como la elaboración de planes de trabajo, establecimiento de cronogramas, protocolos de confección, presentación y resguardo de los documentos institucionales, además de la aplicación del SCI.
- Ejecución de otras medidas de seguridad acordes a las necesidades, tales como bitácoras, archivos para el resguardo de documentos, registros de firmas.
- Aumentar los niveles de supervisión por parte de los directores, solicitando informes mensuales acerca de las tareas realizadas, así como la frecuencia con que estas se hacen, además, revisar periódicamente los comprobantes de las funciones realizadas, así como cualquier otro respaldo.
- Realizar las capacitaciones para el personal, en el tema de la apertura y liquidación de las inversiones de la municipalidad, por medio de certificados o fondos de inversión, así como la ejecución de sistemas de control interno que permitan gestionar los riesgos, en el tema de inversiones.
- Definir una segregación de funciones, en la ejecución del proceso de inversión, incorporando una comisión de inversiones propia de la institución, aumentar la participación del alcalde y director administrativa financiero en el proceso, así como la ejecución de instrumentos y razones financieras que permitan medir la rentabilidad de forma confiable.

### **5.3.2. Recomendaciones para el Área de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Zarco**

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que contribuirían a solventar las deficiencias identificadas en el área mencionada.

- Crear un manual de procedimientos que detalle las acciones y requisitos que conlleva cada una de las actividades desempeñadas por los funcionarios del área de plataforma de servicios y establecer una política de actualización constante, con el fin de que el documento permanezca adecuado a la realidad de cada periodo.
- Realizar la debida revisión y aprobación del manual de procedimientos inicial, así como de las eventuales actualizaciones propuestas por parte de la alcaldía y el Concejo Municipal, con el fin de que dicho documento se constituya como una fuente oficial de información en la entidad. Aunado a ello, es necesario efectuar una socialización del documento, para que los actores involucrados conozcan las implicaciones del este.
- Poner en funcionamiento un sistema integrado de cómputo institucional, con su respectivo manual de usuario, además de realizar un proceso de inducción al personal, para que puedan utilizarlo de manera eficiente y correcta, así como capacitaciones periódicas sobre actualizaciones o cambios efectuados.
- Establecer las medidas necesarias para asegurar la integridad de la información contenida en el sistema informático, tales como perfiles de

usuarios con accesos definidos, donde se limite la consulta y manipulación de información, de acuerdo con las áreas de interés de cada uno de ellos.

- Definir medidas de seguridad, para garantizar la integridad del servidor y los datos contenidos en él, tales como respaldos periódicos que permitan contar con la información almacenada en diversos sitios y así exista mayor oportunidad para la recuperación de datos en caso de eventuales desperfectos técnicos.
- Hacer listas de verificación u otros mecanismos que fomenten una revisión detallada, de los requisitos solicitados en el manual descriptivo de clases de puestos de la Municipalidad de Zarceró, para constatar que las personas que se vayan a contratar cuenten con la experiencia necesaria para el puesto, que ha sido establecida en el documento en mención.
- Fomentar acciones y actividades, dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución entre los colaboradores. Realizar la revisión constante de las condiciones del puesto, así como los incentivos por riesgo de manejo de fondos en las cajas recaudadoras.
- Crear las normas de CI específicas para el departamento de plataforma de servicios, en un documento oficial, para que sirva de base para realizar monitoreo de las actividades y funciones desempeñadas por los funcionarios del área en mención. Además, de fijar monitoreos periódicos, sobre los sistemas de control interno del departamento de plataforma de servicios. Así como, brindar informes de resultados sobre dichas revisiones llevadas a

cabo, además de recomendaciones generadas, orientadas a la mejora constante.

- Mejorar las condiciones de infraestructura en las que operan las cajas recaudadoras. Entre las acciones más necesarias se encuentran las siguientes: instalar puertas con cerraduras en cada cubículo, para restringir el acceso para terceras personas. Habilitar un paso interno desde las cajas recaudadoras, hasta el departamento de tesorería, para realizar la entrega de dinero durante o al final de la jornada laboral.
- Velar por que se le doten los equipos necesarios al área de plataforma de servicios, como los siguientes: una caja fuerte, para que el fondo de caja o los fondos de la recaudación diaria, puedan ser resguardado ahí, en caso de ser necesario. Mejorar constantemente el equipo de cómputo, para que el proceso de atención al cliente y procesamiento de datos sea ágil.
- Resguardar el dinero de fondo de caja y el de la recaudación diaria de una mejor manera, ya sea en una caja fuerte o en el departamento de tesorería, para que sea retirado de ahí en cada inicio de jornada.
- Efectuar medidas de seguridad en el recinto de las cajas recaudadoras, en aspectos como instalación de cámaras de seguridad que enfoquen los trabajadores de plataforma de servicios, para monitorear las acciones que llevan a cabo, contratar un guarda de seguridad para que vele por el orden y el resguardo de las cajas recaudadoras, la presencia de una persona de seguridad contribuye a minimizar el riesgo de asaltos o robos a la entidad.

- Brindar capacitaciones periódicas a las personas funcionarias, donde se incorporen contenidos que contribuyan a ofrecer una atención adecuada para los contribuyentes que tengan algún tipo de discapacidad. Realizar cursos de LESCO y fomentar el aprendizaje de otros idiomas, entre las personas de plataforma de servicios, para que aprendan a comunicarse de diversas maneras cuando se presente la necesidad.
- Velar por que exista una adecuada accesibilidad al área de atención al público para personas con algún tipo de discapacidad motora.
- Mantener un plan de capacitaciones anual para la actualización de conocimientos a los funcionarios sobre las leyes vinculantes a los departamentos, que subraya la importancia de aplicarlos y los lineamientos críticos relacionados con las funciones que desempeña cada funcionario.
- Elaborar e incorporar al proceso de recepción y entrega documental una bitácora donde se detallen los documentos recibidos, además de datos como: la fecha, número de páginas, departamento que lo retira, fecha y la firma del responsable.
- Efectuar un reporte de anulaciones de recibos, con el fin de monitorear constantemente las acciones de este tipo realizadas para determinar las acciones a realizar para minimizarlo o evitar situaciones mayores, relacionadas. Incorporar un registro de anulaciones de recibos, mediante un reporte emitido por el sistema de facturación, como respaldo de las transacciones realizadas.

- Velar por el apropiado archivo de la documentación de cierres de caja y generar respaldos fotográficos de los cobros con tarjetas
- Vigilar constantemente el cumplimiento de la directriz de tenencia de un límite de dinero en las cajas recaudadoras, realizar entregas parciales de dinero al departamento de tesorería cuando se tiene un monto mayor a quinientos mil colones.
- Establecer un marco orientador que considere los parámetros mínimos establecidos en la directriz D-3-2005-CO-DFOE para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI.

## **Capítulo VI Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Tesorería Aporte para la Institución**

El objetivo del presente proyecto fue evaluar el control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería mediante el SEVRI, identificando posibles deficiencias en los mecanismos de control interno establecidos en la Municipalidad de Zarceró, durante el primer semestre del año 2021.

Luego de esta evaluación, se emitieron una serie de conclusiones y recomendaciones expuestas en el capítulo anterior, con la finalidad de fortalecer el CI en las áreas funcionales mencionadas. Una de las recomendaciones fue la creación de manuales de procedimientos para cada una de las áreas.

Por ello, se optó por crear, como aporte para la institución, una herramienta acorde con las principales necesidades y que sea el inicio de una serie de cambios en beneficio de la institución y su sistema de control interno. La herramienta elaborada consiste en un manual de procedimientos para el área de tesorería, con el uso de la información recopilada, para plasmar los procedimientos actuales en un documento que sirva de guía al funcionario en el diario accionar.

Es importante hacer la salvedad de que, para la confección de esta propuesta de manual de procedimientos para el área de tesorería de la Municipalidad de Zarceró, se realizó la descripción de los procesos, tal como se realizan actualmente; no se realizó cambio alguno con relación a las recomendaciones brindadas en el presente trabajo, pues es decisión de la entidad adoptarlas o no.

Cabe mencionar que muchos de los procesos descritos en el manual contienen una serie de prácticas que no cumplen a cabalidad con las medidas de control interno que deberían ostentar, sin embargo, es la situación real de la entidad, por lo tanto, en el manual de procedimientos se plasmaron tal y como se dan. Estas carencias de medidas de control interno pueden inducir a errores por parte del personal de la institución, el alcalde, representante legal y encargado de la toma de decisiones.

## Referencias Bibliográficas

Acosta Palomeque, G. R. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia. *Ciencias Administrativas*, 42-54.

Araya Castro, H. y Vega Carvajal, S. (2018). *Control Interno aplicado en el Proceso de Emisión y Determinación del cobro de las Patentes de la Municipalidad de Puntarenas durante el año 2017*. Puntarenas, Costa Rica: Universidad Técnica Nacional.

Arévalo Montálvan, R. A. (2018). *Diagnóstico del Control Interno y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014*. Lima - Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.

Arias Castrillón, J. C. (2020). Plantear y formular un problema de investigación: un ejercicio de razonamiento. *Revista Lasallista de Investigación*, 301-313.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1994). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. [Ley 7428 de 1994]*. SINALEVI: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (30 de abril de 1998). *Código Municipal [Ley 7794 de 1998]*. SINALEVI: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (18 de Septiembre de 2001).

*Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.* [Ley 8131 de 2001]. SINALEVI:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=114399&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=114399&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley General de Control*

*Interno* [Ley No.8292]. SINALEVI:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (04 de Diciembre de 2018).

*Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.* [Ley 9635 de 2018].

SINALEVI:

[https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11\\_ALCA202\\_04\\_12\\_2018.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11_ALCA202_04_12_2018.pdf)

Barreres Amores, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales.*

España: Wolters Kluwer España.

Bermudez Mendez y Asociados S.A. (Marzo 2019). *Manual de Organización y*

*funciones.* Municipalidad de Zarcero.

Bustamante Ochoa, L. M., Londoño Zamarrá, J. E. y Sanabria Guevara, J. A. (2011).

¿Cuál ha sido la responsabilidad de la Auditoría en los escándalos financieros? *Contaduría Universidad De Antioquia*, (58), 137-138.

Calderón Angulo, R., Gil Espinoza, D. J., Mora Aristega, J. E. y Escobar Mayorga, D. C. (2018). Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352).

Camacho Duarte, M., Gómez Valverde, G., Salas Ramírez, J. P. y Villavicencio Robles, L. (2009). *Sistema Especifico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y sus Aplicaciones en el Sector Público Costarricense*. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Castillo, J. A. y Contreras, F. A. (2020). DIMENSIONES PROPUESTAS POR LA TEORÍA DE AGENCIA. VISIONES DE EXPERTOS SOBRE EL GOBIERNO UNIVERSITARIO ARGENTINO. *Interciencia*, 45(6), 260-265.

CGR. (Diciembre de 2021). Contraloría General de la República de Costa Rica: <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/informe-opinion-gob-loc.html>

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. (1985-2021). <https://www.coso.org>

Contraloría General de la República (CGR). (2009). *Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOF)*. San José, Costa Rica: Resolución del Despacho de la Contraloría General de la República N°R-CO-9-2009.

Contraloría General de la República. (2005). *Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) [D-3-2005-CO-DFOE]*. San José, Costa Rica:

SINALEVI.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55123&nValor3=75419&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55123&nValor3=75419&strTipM=TC)

Contraloría General de la República. (22 de marzo de 2007). *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]*. SINALEVI:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59596&nValor3=88386&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59596&nValor3=88386&strTipM=TC)

Contraloría General de la República. (2021). *Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión para resultados en la Municipalidad de San Carlos [DFOE-LOC-IF-00005-2021]*. San José, Costa Rica.

Díaz Dávila, S. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa Sustentado en las Teorías de Ludwing Von Bertalanffy y de Fred E. Fiedler, para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y las relaciones interpersonales conflictivas entre el director, docentes y personal*. Lambayeque - Perú: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo".

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications India Pvt. Ltd.

- El Auditor Moderno. (17 de enero de 2017). *El informe COSO*.  
<https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Estrada, M. (2010). *Sistemas de control interno*. Lima, Perú: Editorial Publicidad & Matiz.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis del informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones,.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Federación Internacional de Contadores (IFAC). (2016). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, otro encargos de aseguramiento, y servicios relacionados*. New York, NY10017: Edición 2016 - 2017 Volumen I (International Auditing and Assurance Standards Board).
- Flores Valencia, E. A. (2015). *Repercusión del Contro Interno en la Gestión Municipal de la Municipalidad provincial de San Román (Gerencia y Control de Gobiernos Locales y Regionales)*. Juliaca - Perú: Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Guía práctica y orientaciones para evaluar el Control Interno: COSO - CoCo - BASEL - GUIA TURNBULL - CobiT - ERM - SOx - INTOSAI - OMB A - 123*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.

Fuentes Doria, D. D. (2020). *Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Medellín - Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Gamboa Poveda, J. E., Puente Tituaña, S. P. y Vera Franco, P. Y. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, ISSN-e 1390-9304, Vol. 3, Nº. 8, 487-502.

García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Oficina de Relaciones Externas del Banco Interamericano de Desarrollo.

Gerencia División Administrativa, Dirección de Sistemas Administrativos. (Abril, 2008). *Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos*. San José, Costa Rica: Caja Costarricense de Seguro Social.

González Martínez, C. R. (2014). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual de Participante*. Qualpro Consulting, S. C. .

Guerra, B. C., Menéndez, A. E. y Barrero, M. R. (2009). *Estadística*. La Habana: Editorial Félix Varela.  
<http://www.ebrary.com>  
<http://site.ebrary.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=10479465>

Guerrero Romero, F. A. y Portillo Durán, A. M. (2011). *Sistema de Control Interno con base al enfoque COSO para la alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente, para implementarse en el año 2010*. San

Vicente, El Salvador, Centroamérica: Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología De la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Lescano Saucedo, M. (2019). *El Control Interno y su Relación con la Gestión Administrativa de la Unidad Técnica de Tesorería de la Universidad Nacional de Cajamarca - 2017*. Cajamarca - Perú: Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Posgrado.

Mantilla B, S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno (3a.ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mantinilla B, S. A. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

(Agosto 2020). *Manual Descriptivo de Clases de Puestos*. Zarcero, Alajuela, Costa Rica: Municipidad de Zarcero (Concejo Municipal en sesión ordinaria número 017-2020 del 25 de agosto del 2020 artículo V, inciso 1 y 2).

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.

Mayo Galvez, S. (2018). *Mecanismos de Control Interno en el Area de Recursos Humanos en las Municipalidades de Perú. Caso: Municipalidad Distrital Cura Mori, 2018*. Piura - Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Mayo de 2010). Sector Público Costarricense y su organización. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Julio de 2021). *Organización del Sector Público Costarricense. Número de instituciones y órganos que conforman el Sector Público Costarricense según naturaleza jurídica*. MIDEPLAN. <https://www.mideplan.go.cr/organizacion-del-sector-publico-costarricense>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Ministerio de Hacienda. Comisión interinstitucional. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN-MINHAC.

Ornés Vásquez, S. (2014). La gestión urbana sostenible: conceptos, rol de gobierno local y vinculación con el marketing urbano. *Provincia*, 31, 147 - 171.

Poder Ejecutivo. (30 de Octubre de 2017). *Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)*. [Directriz: 093 del 30/10/2017]. SINALEVI. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC)

Quesada Sirias, S. y Peralta Urena, Y. (2019). *Gestión del Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Proveeduría de la Municipalidad de*

*Puntarenas para el año 2018*. Puntarenas, Costa Rica: Universidad Técnica Nacional.

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de Lengua Española*. 23.<sup>a</sup> edición (2014). <https://dle.rae.es/tesorero?m=form>

Rocha, R., da Silva, J. y Oliveira, S. (2020). Teoria da agência, problemas de monitoramento e moral tributária: efeitos na arrecadação de tributos em municípios. *Revista contemporânea de contabilidade*, 3-18.

Rodríguez Cubillo, S. M. (2020). *Manual de Competencias Recusos Humanos*. Zarcero, Alajuela, Costa Rica: Municipalidad de Zarcero (Concejo Municipal en sesión ordinaria número 017-2020 del 25 de agosto del 2020 artículo V, inciso 1y 2).

Solano Rodríguez, O. J. (s.f.). *Referencias Teóricas para la construcción de un marco teórico en el sistema de control interno informático en ambiente computacional en la organización*. Calí, Colombia: Grupo GYEPRO, Universidad del Valle.

Solís Murillo, K. (2012). *Manual de procedimientos para los departamentos de Control Interno y Asesoría Legal de la Municipalidad de San Carlos*. San Carlos, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos.

Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. BALDE RAS 95, MÉXICO, D.F.: EDITORIAL LIMUSA, S.A. DEC.V.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 87-92.

Washington Barrientos, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo las negra del ajuste contingente. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, p. 21 - 32.

Zapata Rotundo, G. J., Mirabal Martínez, A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXIV, núm. 4, p. 618-640.

## Apéndices

### Apéndice 1. Plan de implementación objetivos.

**Tabla 19**

*Plan de implementación, Objetivo 1.*

<b>Objetivo específico: Identificar las medidas de control interno aplicadas en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, considerando los procedimientos establecidos de control interno, en la Municipalidad de Zarcero.</b>						
		Fecha de cumplimiento estimada	Año	Indicador objetivamente verificable	Fuente de verificación	Persona participante que implementa
<b>Actividades</b>						
<b>01</b>	Presentación de las cartas para el permiso en la institución.	Cuarta semana de abril	2021	Cartas presentadas	Personal departamento RRHH / Alcaldía	Stephany
<b>02</b>	Firma de los contratos de confidencialidad con la municipalidad y demás documentos necesarios.	Cuarta semana de abril	2021	Contratos de confidencialidad	Personal departamento RRHH	Patricia / Stephany
<b>03</b>	Lectura de la normativa aplicable a las municipalidades.	Mayo	2021	Hojas de trabajo	Marco Conceptual Normativo	Patricia / Stephany
<b>04</b>	Lectura del manual de organización de la Municipalidad de Zarcero.	Mayo	2021	Hojas de trabajo	Marco Conceptual Normativo	Patricia / Stephany
<b>05</b>	Lectura del manual descriptivo de clases de puestos de la Municipalidad de Zarcero	Mayo	2021	Hojas de trabajo	Marco Conceptual Normativo	Patricia / Stephany
<b>06</b>	Lectura del manual de competencias de la Municipalidad de Zarcero	Mayo	2021	Hojas de trabajo	Marco Conceptual Normativo	Patricia / Stephany
<b>07</b>	Solicitud de la información a la comisión de CI de la municipalidad	Tercera semana de mayo	2021	Nota de solicitud información	Miembros de la Comisión de CI	Stephany

---

		2021		
<b>08</b>	Consultar a la comisión de CI y a los funcionarios de las áreas en estudio; acerca de los controles internos que se aplican.	Tercera semana de mayo	Informe remitido	Miembros de la Comisión de CI Stephany

---

Fuente: elaboración propia, con base en el plan de trabajo.

**Tabla 20***Plan de implementación, Objetivo 2.*

<b>Objetivo específico: Contrastar la ejecución de los controles internos establecidos para las áreas funcionales seleccionadas con los procedimientos aprobados, por medio de la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, en la Municipalidad de Zarco.</b>						
		<b>Fecha de cumplimiento estimada</b>	<b>Año</b>	<b>Indicador objetivamente verificable</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Persona participante que implementa</b>
<b>Actividades</b>						
<b>01</b>	Lectura de la documentación acerca de la aplicación y funcionamiento del SEVRI	Junio	2021	Hojas de trabajo	SEVRI	Patricia / Stephany
<b>02</b>	Revisión de los informes de aplicación de CI, emitidos por la comisión respectiva; así como los registros documentales que lleve la institución.	Junio	2021	Hojas de trabajo	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>03</b>	Confección de los instrumentos de investigación acorde a lo indicado para valoraciones en el sistema SEVRI como lo establecido en COSO III	Julio	2021	Instrumentos confeccionados	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>04</b>	Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio, para recolectar la información necesaria.	Julio	2021/ 2022	Datos obtenidos	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>05</b>	Procesamiento de la información y datos recolectados, luego de aplicar los instrumentos de investigación.	Agosto	2022	Hojas de cálculo y matrices SEVRI	EXCEL	Patricia / Stephany

Fuente: elaboración propia, con base en el plan de trabajo.

**Tabla 21***Plan de implementación, Objetivo 3.*

<b>Objetivo específico: Emitir un informe final de auditoría, en el que se enumeren las conclusiones y recomendaciones derivados del análisis y pruebas efectuadas para la evaluación de los mecanismos de control interno, en las áreas funcionales seleccionadas de la Municipalidad de Zarceró.</b>						
	<b>Fecha de cumplimiento estimada</b>	<b>Año</b>	<b>Indicador objetivamente verificable</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Persona participante que implementa</b>	
<b>Actividades</b>						
<b>01</b>	Análisis de los datos recolectados, identificando situaciones o información relevante para la auditoría.	Agosto	2022	Hojas de cálculo	EXCEL	Patricia / Stephany
<b>02</b>	Elaboración de los gráficos, estadísticas y demás material que muestre los resultados obtenidos, luego del análisis de los datos recopilados.	Septiembre	2022	Hojas de cálculo	EXCEL	Patricia / Stephany
<b>03</b>	Elaboración de los reportes escritos de acuerdo con las variables estudiadas, los resultados obtenidos y la revelación de datos relevantes de la auditoría; acerca de las situaciones detectadas.	Septiembre	2022	Informe final	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>04</b>	Establecimiento de las conclusiones determinadas por los autores, luego de la confrontación de la información teoría, con los datos recopilados en la aplicación de los instrumentos; en relación con los objetivos establecidos.	Octubre	2022	Informe final	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>05</b>	Definición de las recomendaciones a proponer a la Municipalidad de Zarceró, luego de finalizar la auditoría.	Octubre	2022	Informe final	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany
<b>06</b>	Entrega del informe final, de la auditoría a los jefes de la Municipalidad de Zarceró.	Noviembre	2022	Informe final	SEVRI / COSO III	Patricia / Stephany

Fuente: elaboración propia, con base en el plan de trabajo.

## Apéndice 2. Matriz de riesgos.

**Tabla 22**

*Matriz de riesgos*

Señale con X	Según tipo de riesgo	Especifique como podría materializarse ese riesgo
	Riesgos políticos	
x	Riesgos Institucionales relativos a recursos humanos y financieros	Cambio de personal en las áreas a auditar; por renuncia, enfermedad, permiso sin goce de salario, vacaciones.
x	Riesgos de normativa	Modificaciones a la normativa vigente, nueva legislación en el tema de CI.
x	Riesgos técnicos	Posibles cambios de los sistemas integrados que utilizan los departamentos a auditar.
x	Riesgos estratégicos de la investigación	Limitación de información de parte de la administración de la municipalidad.
x	Riesgos operacionales	Errores involuntarios en el procesamiento de la información.

Fuente: elaboración propia, con base en el plan de trabajo.

### Apéndice 3. Instrumento de investigación TM-001.

<b>Cliente:</b>	Municipalidad de Zarcero		<b>Consecutivo</b>	<b>Referencia</b>
<b>Área a auditar:</b>	Tesorería		TM-001	AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)
<b>Nombre del papel de trabajo:</b>	Información general sobre los funcionarios tesorería			
<b>Objetivo:</b>	Determinar el perfil de la persona que labora en el área de tesorería, así como el nivel de estudio y preparación de la misma.			
<b>Fecha de aplicación:</b>	Día <input type="text"/>	Mes <input type="text"/>	Año <input type="text"/>	<b>Periodo Evaluado:</b> Primer semestre 2021
<b>Nombre:</b>	<input type="text"/>		<b>Cargo:</b>	<input type="text"/>
				Uso exclusivo del auditor
Nº	Aspecto evaluado	Respuestas	Referencia hallazgos (Riesgos)	
1	¿Cuál es su profesión?			
2	¿Cuál es su máximo grado académico alcanzado?			
3	Antes de iniciar en el puesto actual, ¿tenía experiencia relacionada con las labores que desempeña?			
4	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?			
5	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual?			
6	¿Conoce usted la información general de la municipalidad? Tales como la misión, visión, valores y reseña histórica.			
7	¿Promueve la municipalidad la presencia de los valores de la institución en los procesos del área de plataforma de servicios.?			
8	¿Conoce usted el organigrama institucional general?			
9	¿Identifica claramente en el organigrama, la ubicación del puesto desempeñado y la jefatura directa que le corresponde?			
10	¿Se le realizó una inducción previa, en la cual se le mostraron las labores del puesto y las responsabilidades asociadas?			
11	¿Conoce el manual de puestos del área en que labora?			
12	¿Conoce el manual de procedimientos del área en que labora?			
13	¿Estos manuales se encuentran debidamente aprobados por la administración?			
14	¿Cuáles de los siguientes formularios utilizados para el desarrollo de las labores y procedimientos del área son de su conocimiento?			
14.1	Nóminas de pago			
14.2	Planes de inversión			
14.3	Anulación de recibos			
14.4	Ejecución de arquezos			
14.5	Listado de procesos y/o flujograma de procedimientos			
14.6	Bitácoras de documentos enviados y recibidos			
14.7	Boletas para depósitos			
14.8	Recepción de garantías			
14.9	Liberación de garantías			
14.10	Boletas liquidación de viáticos			

14.11	Emisión de vales		
14.12	Otros (especifique cuales)		
15	¿Conoce el manual financiero contable que por ley establece el Código Municipal?		
16	¿Recibe capacitaciones con frecuencia?		
17	¿Conoce los objetivos del área de trabajo?		
18	¿Conoce el plan operativo del área de trabajo?		
19	¿Conoce las metas propuestas por la administración?		
20	¿Mantiene una programación con las labores a realizar y las responsabilidades; fijándose plazos con el fin de medir la eficiencia y eficacia que trabaja?		
21	¿Evalúa el nivel de cumplimiento de la programación de labores y responsabilidades, vencido en plazo asignado?		
22	¿Comprende la metodología, principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto; es decir entiende y conoce el trabajo asignado?		
23	¿Estar en el puesto de tesorería, le exige mantener una relación con todo el personal de la municipalidad?		
24	¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Es una relación de respeto, comunicativa, colaboran mutuamente y comparten conocimientos?		
25	¿Mantiene informado al jefe directo, sobre el progreso en el trabajo y los problemas que puedan presentarse, transmitiendo la información oportunamente?		
26	¿Maneja información confidencial relevante, para el funcionamiento de la municipalidad?		
27	¿Conoce cuál es el procedimiento adecuado para el manejo de información confidencial? Descríbalo		
28	¿Conoce usted, si la Municipalidad tiene políticas acerca de temas como: conflictos de Interés, el manejo de esos conflictos, políticas de asignación de funciones y rotación de labores, prevención y detección de fraudes, así como las sanciones por corrupción o fraudes?		
29	¿Conoce las Políticas de la Dirección de Hacienda, acerca de temas como los conflictos de Interés, el manejo de esos conflictos, políticas de asignación de funciones y rotación de labores, prevención y detección de fraudes, así como las sanciones por corrupción o fraudes?		
30	¿Tiene conocimiento, de la existencia de una Comisión de Control Interno en la Municipalidad de Zarceros, y su estructura organizacional (miembros), así como información general de esta comisión?		
31	¿Tiene acceso a la información establecida en la herramienta del SEVRI, que se realiza para medir el sistema de Control Interno institucional?		
32	¿Conoce las escalas de valoración de riesgos, la tipificación de éstos, así como los rubros que se involucran en el tema de Control Interno.?		

33	¿Conoce e implementa las políticas de Control Interno establecidas por la comisión de control interno?		
34	¿Se realiza algún seguimiento para aquellas situaciones o procedimientos que representen un riesgo elevado, según la evaluación con el SEVRI, con el fin de minimizar los riesgos presentes en el área de tesorería?		
35	Brinde un ejemplo de uno de estos seguimientos o medidas implementadas para minimizar un riesgo específico		
<b>Observaciones generales</b>			
<p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 200px;">_____</span> <span>_____</span>  <b>Firma y nombre del evaluador</b> <span style="margin-left: 200px;"><b>Firma y nombre del funcionario</b></span> </p>			
<p>Elaborado por: _____ Fecha: _____</p>			
<p>Revisado por: _____ Fecha: _____</p>			
<p>Aprobado por: _____ Fecha: _____</p>			

## Apéndice 4. Instrumento de investigación TM-002.

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Zarcero <b>Área a auditar:</b> Tesorería <b>Nombre del papel de trabajo:</b> Funciones, procedimientos y normativa aplicada en el área de tesorería. <b>Objetivo:</b> Indagar acerca de las funciones, procedimientos y normativa legal que aplican en el área de tesorería, las personas que se desempeñan en este puesto, contemplando lo estipulado en los manuales de competencias, el manual de organización, el manual de procedimientos y el manual descriptivo de puestos de la municipalidad, así como las políticas de CI.		<b>Consecutivo</b>  <b>TM-002</b>	<b>Referencia</b>  <b>AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)</b>
<b>Fecha de aplicación:</b> <input type="text"/> Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <b>Nombre:</b> _____		<b>Período Evaluado:</b> <b>Primer semestre 2021</b> <b>Cargo:</b> _____	
			Uso exclusivo del auditor
Nº	Aspecto evaluado	Respuestas	Referencia hallazgos (Riesgos)
1	¿Dentro de los procedimientos que se realizan en el área de tesorería, están los siguientes?:		
1.1	<i>Cierres de cajas recaudadoras</i>		
1.2	<i>Anulación de recibos de caja</i>		
1.3	<i>Elaboración de depósitos</i>		
1.4	<i>Administración de los fondos de caja chica</i>		
1.5	<i>Entrega de los cheques</i>		
1.6	<i>Pago de los servicios públicos</i>		
1.7	<i>Estado diario de tesorería</i>		
1.8	<i>Recibir y custodiar, garantías de participación y cumplimiento</i>		
1.9	<i>Devolución de documentos o dinero de garantías de participación y cumplimiento</i>		
1.10	<i>Recaudación de impuestos municipales</i>		
1.11	<i>Pagos de impuestos municipales con tarjetas de débito y crédito</i>		
1.12	<i>Entrega de recibos de caja original por depósito bancario</i>		
1.13	<i>Entrega de cheques originales devueltos por el banco</i>		
1.14	<i>Otros (especifique)</i>		
2	¿Cada uno de los procedimientos ejecutados, está reglamentado en un manual de procedimientos ? En caso de que alguno no se encuentre reglamentado, por favor menciónelo.		
3	¿Cada uno de los procedimientos ejecutados cuenta con un protocolo a seguir para llevarlos a cabo?		
4	¿Considera que éstos protocolos contribuyen a mejorar la seguridad y el Control Interno; manteniendo la calidad del trabajo?		
5	¿El jefe inmediato o el encargado de la dirección a la que pertenece tesorería, fiscalizan los procesos diarios, o mantiene algún tipo de control sobre estos verificando si se realizaron de forma correcta, manteniendo la eficiencia y la calidad? ¿Mencione de qué manera?		
6	¿Mantiene algún tipo de registro o control que evidencie las actividades que realiza?		
7	¿Los formularios procesados por el área de tesorería, se encuentran incluidos en un sistema integrado de cómputo?		
8	De ser negativa la respuesta anterior, indique la manera en que se almacenan los formularios		
9	¿Esta presente cuando los plataformistas cierran las cajas recaudadoras, para observar el conteo del efectivo y la liquidación del fondo de caja?		

10	¿Recibe el efectivo de la recaudación de forma independiente por plataformista?		
11	¿Con qué frecuencia se recibe el efectivo por parte de los plataformistas?		
12	Al recibir el efectivo del cierre de caja de los plataformista se deja constancia del cierre de caja, en el que se detalle lo siguiente:		
13.1	<i>Numeración consecutiva del documento</i>		
13.2	<i>Fecha del día al que corresponde el cierre</i>		
13.3	<i>Nombre del responsable de la caja</i>		
13.4	<i>Monto total entregado</i>		
13.5	<i>Monto total facturado por el plataformista</i>		
13.6	<i>Desglose de los billetes, cheques, el monto de tarjetas y monto de los depósitos</i>		
13.7	<i>Nombre del funcionario que la recibe</i>		
13.8	<i>Firma de ambas partes (solicitante / Aprobador)</i>		
13.9	<i>Fecha del día que se recibe el efectivo</i>		
13.10	<i>Otros (especifique)</i>		
14	¿Realiza arquezos sorpresivos a los plataformistas?		
15	¿Con qué frecuencia se realizan estos arquezos a los plataformistas? ¿Bajo qué parámetros?		
16	¿Bajo la custodia y resguardo de quién quedan los fondos de caja, al finalizar el día?		
17	¿Quedan los fondos de caja, en una caja fuerte o de seguridad?		
18	¿Antes de anular un recibo, se verifica los datos y la causa del porqué?		
19	¿Con qué frecuencia se realiza la anulación de recibos?		
20	¿Cuáles funcionarios tienen la opción de anular un recibo, cuáles son sus puestos dentro de la municipalidad?		
21	¿Dejan constancia de la anulación del recibo en un registro físico o digital, como respaldo del movimiento en el sistema?		
22	¿Realiza las boletas de depósito del efectivo en forma individual por cajero?		
23	¿Cuenta el efectivo y revisa los cheques antes de elaborar la boleta del depósito al banco?		
24	¿Quién es el responsable de llenar, firmar y sellar las boletas de depósito de efectivo?		
25	¿Cuál es el proceso para entregar los depósitos de efectivo al banco?		
26	Cuenta con un registro de las boletas de depósitos, donde se indique el número de boleta, nombre del cajero al que le pertenece, la fecha de confección, el monto de efectivo y monto de cheques y el monto total.		
27	¿Guarda la colilla del comprobante (copia) una vez aplicado por el banco? ¿Verifica el monto en el estado de cuenta?		
28	¿Aplica el reglamento de caja chica para el manejo y custodia de está?		

29	¿Se le realizan arquezos sorpresivos por control de caja chica? ¿con qué frecuencia? ¿Bajo qué parámetros?		
30	¿Al finalizar el día, queda la caja chica, en una caja fuerte o de seguridad?		
31	Mantiene un registro de las cajas chicas reintegradas durante el primer semestre 2021. ¿Detalla este la siguiente información?		
31.1	<i>Numeración o consecutivo de la caja chica para su reintegro</i>		
31.2	<i>Nombre del responsable de la caja chica</i>		
31.3	<i>Monto total del reintegro de la caja chica</i>		
31.4	<i>Detalle de las facturas que se pagaron con la caja chica</i>		
31.5	<i>Número de cheque con el cual se realizo el reintegro de la caja chica</i>		
31.6	<i>Fecha solicitud de reintegro de la caja chica</i>		
31.7	<i>Nombre del encargado que autorizarla el reintegro de la caja chica</i>		
31.8	<i>Firma de ambas partes (solicitante / Aprobador)</i>		
32	¿Lleva un control de las boletas de viáticos, liquidadas por los funcionarios? Llevan estas boletas una numeración específica.		
33	¿Lleva un control de los vales firmados por los funcionarios y el tesorero? Llevan estas boletas una numeración específica.		
34	¿Verifica los datos de las facturas que se entregan, antes de liquidarlas, revisando que cumplan con los requisitos y los montos totales?		
35	¿Cuál es el monto máximo de una factura para que pueda ser cancelada por medio de la caja chica?		
36	¿Se le notifica las compras ejecutadas por caja chica, a la proveedora municipal, cuando son bienes duraderos?		
37	¿Se le notifica las compras ejecutadas por caja chica, al encargado de inventarios, cuando corresponden a materiales o insumos?		
38	Para la liquidación de viáticos, los formularios incorporan la siguiente información:		
38.1	<i>Fecha emisión</i>		
38.2	<i>Nombre y apellidos del solicitante</i>		
38.3	<i>La cantidad de dinero que se le entrega, en letras y números</i>		
38.4	<i>Concepto o descripción del destino del dinero</i>		
38.5	<i>Firma de la persona que recibe el adelanto</i>		
38.6	<i>Número de cédula</i>		
38.7	<i>Firma del jefe inmediato</i>		
38.9	<i>Firma de la persona encargada de la caja chica</i>		
39	¿Con que frecuencia se realizan los reintegros de cajas chicas?		
40	¿Conoce a partir de que fecha se encuentra publicado y vigente el reglamento de caja chica de la Municipalidad de Zarco, utilizado por el área de tesorería, durante el primer semestre 2021?		
41	¿Mantiene bajo su custodia los cheques firmados para ser entregados como parte de pago o por devolución de dinero?		

42	¿Quedan los cheques pendientes de entregar, en una caja fuerte o de seguridad?		
43	Guarda las copias de los cheques entregados para cancelar compras, servicios o devoluciones de pago de impuestos a contribuyentes.		
44	¿Verifica el monto del cheque, antes de realizar la entrega al interesado?		
45	Lleva un registro digital de los cheques girados, donde se detalle a nombre de quien se hizo, el número de cheque, el monto, si se encuentra nulo, si el comprobante esta archivado, la fecha de emisión y la fecha en que se cambio en el banco o bien si aún esta pendiente de cambio.		
46	¿Se encarga de realizar el pago de los servicios públicos percibidos por la municipalidad, agua, electricidad, internet, telefonía?		
47	Mantiene un registro de los servicios cancelados, la fecha del desembolso, el periodo que cubre, el monto cancelado, los numeros de servicio, la nómina mediante la cuál se cancelan y el número de comprobante.		
48	¿Con qué frecuencia se realizan los estados de tesorería?		
49	¿Se presentan los estados financieros de forma oficial a Tesorería Nacional?		
50	¿Realiza la comparación o conciliación de los estados de tesorería con los informes de contabilidad?		
51	¿Revisa el jefe de la dirección administrativa financiera los estados de tesorería, antes de remitirlos?		
52	¿Mantiene registros de las garantías recibidas por el tema de participación o cumplimiento, en las contrataciones de la municipalidad?		
53	¿Mantiene un registro de las garantías liberadas por el tema de participación o cumplimiento, en las contrataciones de la municipalidad?		
54	¿Qué información incorporan estos registros de garantías?		
55	¿Existe un protocolo en el caso de presentarse la devolución de un cheque recibido en cajas, por parte del banco?		
56	¿Quién es el responsable de custodiar el cheque devuelto?		
57	¿Quién se encarga de comunicarse con el emisor del cheque, para que lo haga nuevamente o bien entregue el efectivo y salde la deuda con la municipalidad?		
58	¿Comunican todos los procesos ejecutados al jefe inmediato?		
59	¿Los procesos ejecutados por tesorería registran el visto bueno y aprobación del jefe inmediato?		
60	Indique ¿cuáles de dichos procesos, NO requieren visto bueno y aprobación del jefe inmediato?		
61	¿Cuentan con alguna póliza individual o colectiva, en el área de tesorería, acorde al manejo y custodia de valores.?		

62	¿Lleva un control de estas pólizas registrando los datos generales de las mismas, así como de pólizas anteriores, tales como fechas de vigencia, registros de la renovación y los requisitos presentados?		
63	¿Cuáles procedimientos considera usted, que deberían mejorarse? ¿por qué razón?		
64	Si pudiera brindar 3 recomendaciones a la Municipalidad para mejorar las funciones o condiciones de trabajo. ¿Cuáles serían?		
<b>Observaciones generales</b>			
<p style="text-align: center;">_____ Firma y nombre del evaluador</p> <p>Elaborado por: _____</p> <p>Revisado por: _____</p> <p>Aprobado por: _____</p>			

## Apéndice 5. Instrumento de investigación TM-003.

<b>Cliente:</b> <b>Municipalidad de Zarcero</b>		<b>Consecutivo</b>		<b>Referencia</b>		
<b>Área a auditar:</b> <b>Tesorería</b>		<b>TM-003</b>		<b>AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)</b>		
<b>Nombre del papel de trabajo:</b> <b>Información general de acerca de la evaluaciones de desempeño aplicadas.</b>		<b>Objetivo:</b> Investigar el proceso para la aplicación de evaluaciones de desempeño en el área de tesorería, basados en el reglamento interno de trabajo para monitorear el Cl.				
<b>Fecha de aplicación:</b>		<b>Período Evaluado:</b>		<b>Uso exclusivo del auditor</b>		
Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>		<b>Primer semestre 2021</b>				
<b>Nombre:</b> _____		<b>Cargo:</b> _____				
Nº	Aspecto evaluado	Guía verificación			Respuestas	Referencia hallazgos (Riesgos)
		Si	No	Parcialmente		
1	¿Se le realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?					
2	En el caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Su jefe inmediato realiza un seguimiento de las observaciones o puntos negativos generados en la evaluación, verificando las acciones de corrección.?					
3	¿Ha recibido alguna amonestación en el tiempo que tiene de laborar en la institución?, ¿Porqué?¿En cuantas ocasiones?					
4	¿Las evaluaciones de desempeño se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto.?					
5	¿Considera que las evaluaciones del desempeño aplicadas por la municipalidad se toman como un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios?					
6	¿En la evaluación se registra el nombre del encargado de la aplicación de las evaluaciones, al personal de plataforma de servicios?					
7	¿Considera que las evaluaciones de desempeño son claras y concisas en los temas que se evalúan, es decir de fácil comprensión para el funcionario evaluado.?					
8	¿Considera que las evaluaciones del desempeño aplicadas se fundamentan en indicadores cuantitativos respecto al cumplimiento de metas individuales y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que se realizan en la dependencia a la que pertenece.?					
9	Dentro de la evaluación de desempeño ¿se identifican las escalas o criterios, por medio de las cuales se califica al personal, de forma clara.?					
10	¿Considera usted que se le da el debido seguimiento al plan de trabajo anual; por parte del director del área; considerando la signación y distribución de trabajos y proyectos al inicio del año además de los plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración.?					
11	¿Conoce usted si el departamento de RRHH mantiene el registro de las calificaciones del personal de esta área; para así otorgar el incentivo por anualidad para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida.?					

12	¿El director del tesorería, mantiene registros de las evaluaciones y les da seguimiento, en relación con lo que se establece para el otorgamiento de incentivos o la aplicación de sanciones.?													
13	¿Le entregan copia de la evaluación de desempeño aplicada, para conocimiento de las calificaciones asignadas.?													
14	¿Conoce si la municipalidad mantiene un protocolo para aquellas calificaciones que representen un riesgo para el área?													
<b>Observaciones generales</b>														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; border: none;">           _____  <b>Firma y nombre del evaluador</b> </td> <td style="width: 50%; text-align: center; border: none;">           _____  <b>Firma y nombre del funcionario</b> </td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Elaborado por: _____</td> <td style="border: none;">Fecha: _____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Revisado por: _____</td> <td style="border: none;">Fecha: _____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Aprobado por: _____</td> <td style="border: none;">Fecha: _____</td> </tr> </table>							_____ <b>Firma y nombre del evaluador</b>	_____ <b>Firma y nombre del funcionario</b>	Elaborado por: _____	Fecha: _____	Revisado por: _____	Fecha: _____	Aprobado por: _____	Fecha: _____
_____ <b>Firma y nombre del evaluador</b>	_____ <b>Firma y nombre del funcionario</b>													
Elaborado por: _____	Fecha: _____													
Revisado por: _____	Fecha: _____													
Aprobado por: _____	Fecha: _____													

## Apéndice 6. Instrumento de investigación TM-004.

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Zarcero <b>Área a auditar:</b> Tesorería <b>Nombre del papel de trabajo:</b> Inventario de los procedimientos de tesorería <b>Objetivo:</b> Recopilar información acerca de los procedimientos que ejecutan en el área de tesorería, con el fin de levantar un listado para la elaboración del aporte a la institución.		<b>Consecutivo</b>  <b>TM-004</b>	<b>Referencia</b>  <b>AE-CIMZ-01-2021</b> <b>(Auditoría Externa)</b>
<b>Fecha de aplicación:</b> <input type="text"/> Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <b>Nombre:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____		Uso exclusivo del auditor	
Nº	Inventario de procedimientos (Indicar un listado de los procedimientos que se ejecutan en el área de Plataforma de servicios)	Cantidad por mes (Indicar cantidad aproximada)	Observaciones
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
<b>Observaciones generales</b>			
_____ <b>Firma y nombre del evaluador</b>		_____ <b>Firma y nombre del funcionario</b>	
Elaborado por: _____		Fecha: _____	
Revisado por: _____		Fecha: _____	
Aprobado por: _____		Fecha: _____	

## Apéndice 7. Instrumento de investigación TM-007.

<b>Ciente:</b> Municipalidad de Zarceró <b>Área a auditar:</b> Tesorería <b>Nombre del papel de trabajo:</b> Evaluación de los componentes del sistema de Control Interno <b>Objetivo:</b> Evaluación de distintos principios que se incorporan en los componentes de control interno y van de la mano con el sistema aplicado por las instituciones públicas SEVRI.		<b>Consecutivo</b>  <b>TM-007</b>	<b>Referencia</b>  <b>AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)</b>						
<b>Fecha de aplicación:</b> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="text-align: center;">Día</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">17</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">2021</td> </tr> </table>		Día	Mes	Año	17	11	2021	<b>Período Evaluado:</b> Primer semestre 2021	
Día	Mes	Año							
17	11	2021							
<b>Nombre:</b> _____		<b>Cargo:</b> _____							
No.	Aspecto evaluado	SI	NO	N/A	Observaciones				
<b>1 Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>									
1.1	¿Existe un código de ética aprobado por Concejo Municipal?								
1.2	¿Tiene conocimiento del contenido de dicho código de ética de la municipalidad?								
1.3	¿Considera usted que la administración de la municipalidad propicia una cultura organizacional con valores éticos?								
1.4	¿Conoce usted si la municipalidad mantiene registro de los incumplimientos al código de ética, cometidos por parte de los funcionarios del área?								
1.5	¿Realiza rendición de cuentas o presentan informes donde se evidencia los valores éticos?								
1.6	¿Tiene conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética en los que haya estado involucrado el personal del área?								
1.7	¿Sabe usted si la municipalidad dentro de la inducción que se realiza a los nuevos empleados, involucra capacitación sobre temas de ética?								
1.8	¿La administración propició la creación de una comisión para vigilar, difundir, y tratar los asuntos relacionados con la ética?								
1.9	¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética dentro de la municipalidad?								
1.10	¿Conoce usted si existen quejas de los contribuyentes por las actitudes y comportamientos de los funcionarios del área?								
1.11	¿Conoce si se sancionan los comportamientos contrarios a la ética en la municipalidad?								
1.12	¿Existe comunicación a lo interno de la organización respecto a las acciones disciplinarias tomadas, producto de la detección de incumplimientos al código de ética?								
<b>2 Supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos</b>									
2.1	¿Cuenta el área donde trabaja con objetivos a corto, mediano y largo plazo?								
2.2	¿Cuenta el área donde trabaja con misión, visión y plan estratégico?								
2.3	Se establecen objetivos para cada dirección, que incorporen los siguientes puntos:								
2.3.1	Área operativa (desarrollo de procesos)								
2.3.2	Atención al contribuyente								
2.3.3	Tecnología de la información								
2.3.4	Gestión de asuntos legales								
2.3.5	Gestión de la información financiera								
2.4	¿Considera que los objetivos son consistentes con la misión de la municipalidad?								
2.5	¿Cuentan con metas definidas para medir el rendimiento del área donde trabaja?								
2.6	¿Cuentan con indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento en el área donde trabaja?								
2.7	¿El personal del área de trabajo conoce la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales?								
2.8	¿Existen responsables para el seguimiento periódico de las metas y objetivos del área donde trabaja?								
2.9	¿Se presenta información de forma periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las metas y objetivos?								
2.10	¿Conoce si se han establecido y difundido las políticas de control interno para la administración y operación de la municipalidad?								
<b>3 Estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades</b>									
3.1	¿La municipalidad cuenta con un organigrama que representa la estructura organizacional actual?								
3.2	¿Existe un manual de descripción de puestos?								
3.3	¿Conoce usted si el área donde trabaja ha establecido cuales son sus principales fortalezas y debilidades?								
3.4	¿Existe un manual para la descripción de procedimientos operativos del área donde trabaja?								
3.5	¿Los manuales de procedimientos incorporan actividades de control del área donde trabaja?								
3.6	¿El área donde trabaja cuenta con reglamentos específicos para realizar su gestión?								
3.7	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y mejoramiento de los procedimientos del área donde trabaja?								
3.8	¿Conoce usted si el área donde trabaja cuenta con planes de capacitación del personal?								
3.9	¿Considera que la responsabilidad para la toma de decisiones esta relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?								

3.10	¿Los colaboradores entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas?				
3.11	¿El área donde trabaja se maneja de forma coordinada con las otras áreas para prestar un mejor servicio a los contribuyentes?				
3.12	¿Se le realizan evaluaciones de desempeño a los funcionarios del área donde trabaja?				
<b>4</b>	<b>4. Identificación y análisis de riesgos</b>				
4.1	¿Existe dentro de la Municipalidad una comisión de control interno?				
4.2	¿Se realizan capacitaciones que contribuyan a contrarrestar los riesgos y peligros a los que esta expuestos el área donde trabaja?				
4.3	¿Poseen una política para el manejo de los riesgos existentes en el área donde trabaja?				
4.4	¿Poseen un control de las compras y gastos que se realizan en el área donde trabaja?				
4.5	¿ Toda compra o salida de efectivo es autorizada por la alcaldía?				
4.6	¿Han existido faltantes exagerados en el manejo del efectivo y los valores por parte del área donde trabaja?				
4.7	¿Poseen una política para la regulación de los ingresos en el área donde trabaja?				
4.8	¿El área donde trabaja llevan auxiliares o detalles de los ingresos percibidos por los diferentes conceptos (Impuestos, tasas, transerencias)?				
4.9	¿La municipalidad posee algún sistema informático para el control de entradas y salidas de efectivo así como compras?				
4.10	¿La jefatura le realiza revisiones constantes para el control de ingresos y gastos?				
4.11	¿La municipalidad maneja cuentas bancarias para sus realizar sus labores operativas?				
4.12	¿Conoce usted si una misma persona realiza movimientos bancarios sin recibir supervisión?				
4.13	¿Han existido transacciones bancarias sin un respaldo de un documento físico?				
4.14	¿Se han extraviado documentos o han existido alteraciones en los mismos?				
4.15	¿Tiene conocimiento de la existencia de riesgos a los que haya que darles un tratamiento inmediato?				
4.16	¿Se han aplicado acciones correctivas para minimizar algún riesgo en específico?				
4.17	¿En el área donde trabaja se le realizan evaluaciones de los riesgos existentes en el departamento y se documenta?				
<b>5</b>	<b>5. Actividades de Control</b>				
5.1	¿Existe personal asignado a asuntos meramente de supervisión y cumplimiento de objetivos?				
5.2	¿Se ha señalado cuáles son los aspectos que requieren de una supervisión continua para alcanzar los propósitos establecidos?				
5.3	¿Se realizan arquezos, revisiones de las solicitudes de reintegros, o muestras de los diferentes procesos del área donde trabaja?				
5.4	¿Las revisiones se comparan con los datos de los registros actuales para así, determinar diferencias?				
5.5	¿Existe un lineamiento aplicable en caso de que hayan sobrantes o faltantes en la caja chica y los fondos de caja?				
5.6	¿Cuenta la municipalidad con un auditor interno?				
5.7	¿Los resultados de las revisiones son comunicados a los encargados del área y personas interesadas?				
5.8	¿Existe respaldos físicos o digitales de todos los movimientos de efectivo y valores de la municipalidad?				
5.9	¿Existen indicadores para detectar el desvío de la eficiencia y eficacia de los procesos del área de trabajo?				
5.10	¿Existe un responsable encargado de aprobar todos los movimientos del área de trabajo?				
5.11	¿Cumplen con políticas de acceso y uso al sistema informático, como medida de control?				
5.12	¿Los controles implementados en los procedimientos están documentados en el manual de procedimientos?				
5.13	¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de manera correcta?				
5.14	¿Se implementan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?				
5.15	¿El programa de trabajo e indicadores de gestión son difundidos entre los funcionarios del área?				
5.16	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales, y tecnológicos) están debidamente resguardados?				
5.17	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control?				
<b>6</b>	<b>6. Información y Comunicación</b>				
6.1	Existe información constante hacia los funcionarios, sobre los siguientes documentos				
6.1.1	Manual de la organización general				
6.1.2	Manual de descriptivo de puestos				
6.1.3	Manual de políticas y procedimientos general				
6.1.4	Catálogo de cuentas financiero - contable				
6.1.5	Formularios diseñados y preestablecidos				

6.1.6	Control, bitácoras y uso de formularios prenumerados				
6.2	¿Existe un sistema informático integrado que brinde información oportuna sobre la situación de la municipalidad?				
6.3	¿Mantiene conocimiento de cómo se registra la información en su área de trabajo?				
6.4	¿Se presenta información periódica y confiable para controlar el desarrollo de objetivos del área?				
6.5	¿Considera que la información brindada es suficiente y oportuna para la toma de decisiones dentro del área?				
6.6	¿Se le solicita de manera frecuente la emisión de informes de su trabajo?				
6.7	¿Existe un responsable de obtener, transmitir y analizar los informes en relación al entorno de su área de trabajo?				
6.8	¿Existen mecanismos que permita registrar las sugerencias, quejas y otras informaciones que propongan los contribuyentes?				
6.9	¿Existen mecanismos que permita registrar las sugerencias, quejas y otras informaciones que realicen los funcionarios?				
6.10	¿Cuándo ingresa nuevo personal se le comunica la información relacionada con los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?				
6.12	¿Se cuenta formalmente con líneas de comunicación e información para con el personal y los contribuyentes?				
6.13	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación?				
<b>7</b>	<b>7. Supervisión y seguimiento</b>				
7.1	Sabe usted si la municipalidad cuenta con:				
7.1.1	Informes de evaluación en relación al control interno.				
7.1.2	Cronogramas o planes de las actividades realizadas con relación al tema de control interno.				
7.1.3	Informes de seguimiento de las recomendaciones.				
7.2	Conoce si se realiza un seguimiento a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de la entidad.				
7.3	Conoce si se han realizado auditorías por entes externos que emiten informes sobre las deficiencias en los controles.				
7.4	Considera usted que las recomendaciones de las auditorías externas son útiles para mejorar las deficiencias detectadas.				
7.5	¿Existe una persona encargada de la supervisión de los procesos en la parte de control interno?				
7.6	Considera usted que se comunican oportunamente a la administración o alcaldía las deficiencias detectadas.				
7.7	¿Sabe usted si existe evidencia de la comparación periódica de los registros de la municipalidad con los registros de las auditorías?				
7.8	¿Considera que se evalúan los componentes del control interno, en su área de trabajo?				
7.19	¿Se le comunican las deficiencias de control interno de forma oportuna con la finalidad de aplicar las medidas correctivas?				
7.10	¿Su jefatura o quién le supervisa, atiende las recomendaciones emitidas por los auditores internos y externos?				
<b>Observaciones generales:</b>					
Firma y nombre del evaluador			Firma y nombre del funcionario		
Elaborado por: _____			Fecha: _____		
Revisado por: _____			Fecha: _____		
Aprobado por: _____			Fecha: _____		



















## Apéndice 17. Instrumento de investigación PS-001.

<b>Cliente:</b>	<b>Municipalidad de Zarcero</b>	<b>Consecutivo</b>	<b>Referencia</b>
<b>Área auditada:</b>	<b>Plataforma de Servicios</b>	<b>PS-001</b>	<b>AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)</b>
<b>Nombre del papel de trabajo:</b>	Información general sobre funcionarios de plataforma de servicios		
<b>Objetivo:</b>	Determinar el perfil de la persona que labora en el área de plataforma de servicios, así como el nivel de estudio y preparación de la misma.		
<b>Fecha de aplicación:</b>	<input type="text"/> Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año	<b>Periodo Evaluado:</b>	<b>Primer semestre 2021</b>
<b>Nombre:</b>	_____	<b>Cargo:</b>	_____
			Uso exclusivo del auditor
<b>Nº</b>	<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Referencia hallazgos (Riesgos)</b>
1	¿Cuál es su profesión?		
2	¿Cuál es su máximo grado académico alcanzado?		
3	Antes de iniciar en el puesto actual, ¿tenía experiencia relacionada con las labores que desempeña?		
4	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?		
5	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual?		
6	¿Conoce usted la información general de la municipalidad? Tales como la misión, visión, valores y reseña histórica.		
7	¿Promueve la municipalidad la presencia de los valores de la institución en los procesos del área de plataforma de servicios.?		
8	¿Conoce usted el organigrama institucional general?		
9	¿Identifica claramente en el organigrama, la ubicación del puesto que desempeña y la jefatura directa que le corresponde?		
10	¿Se le realizó una inducción previa, en la cual se le mostraron las labores del puesto y las responsabilidades asociadas?		
11	¿Conoce el manual de puestos del área en que labora?		
12	¿Conoce el manual de procedimientos del área en que labora?		
13	¿Estos manuales se encuentran debidamente aprobados por la administración?		
14	¿Cuáles de los siguientes formularios utilizados para el desarrollo de las labores y procedimientos del área son de su conocimiento?		
14,1	Formulario de arqueos		
14,2	Listado de procesos y/o flujograma de procedimientos		
14,3	Bitacoras de documentos enviados y recibidos		
14,4	Formulario recepción de trámites,		
14,5	Otros (especifique cuales)		
15	¿Conoce y aplica la Ley de Protección de Datos?		
16	¿Conoce y aplica la Ley de Simplificación de Trámites?		
17	¿Conoce cuál es el procedimiento adecuado para el manejo de información confidencial?		
18	¿Recibe capacitaciones con frecuencia?		
19	¿Maneja un segundo idioma, como parte de la preparación para atender a contribuyentes extranjeros?		
20	¿Se le capacita para la atención de personas con alguna necesidad especial o discapacidad visual, auditiva o física? (Ejemplo aprendizaje del lenguaje lescó).		
21	¿Conoce los objetivos del área de trabajo?		
22	¿Conoce el plan operativo del área de trabajo?		
23	¿Conoce las metas propuestas por la administración?		
24	¿Mantiene una programación con las labores a realizar y las responsabilidades; fijándose plazos con el fin de medir la eficiencia y eficacia que trabaja?		
25	¿Comprende la metodología, principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto; es decir entiende y conoce el trabajo asignado?		

26	¿Mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, los escucha, se dirige a ellos con respeto, es colaborador y comparte su conocimiento?		
27	¿Mantiene informado al jefe directo del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan presentarse, transmitiendo la información oportunamente?		
28	¿Maneja información confidencial relevante, para el funcionamiento de la municipalidad?		
29	¿Conoce usted, si la Municipalidad tiene políticas acerca de temas como: conflictos de Interés, el manejo de esos conflictos, políticas de asignación de funciones y rotación de labores, prevención y detección de fraudes, así como las sanciones por corrupción o fraudes?		
30	¿Conoce las Políticas de la Dirección de Hacienda, acerca de temas como los conflictos de Interés, el manejo de esos conflictos, políticas de asignación de funciones y rotación de labores, prevención y detección de fraudes, así como las sanciones por corrupción o fraudes?		
31	¿Tiene conocimiento, de la existencia de una Comisión de Control Interno en la Municipalidad de Zarco, y su estructura organizacional (miembros), así como información general de esta comisión?		
32	¿Tiene acceso a la información establecida en la herramienta del SEVRI, que se realiza para medir el sistema de Control Interno institucional?		
33	¿Conoce las escalas de valoración de riesgos, la tipificación de éstos, así como los rubros que se involucran en el tema de Control Interno.?		
34	¿Conoce e implementa las políticas de Control Interno establecidas por la comisión de control interno?		
35	¿Se realiza algún seguimiento para aquellas situaciones o procedimientos que representen un riesgo elevado, según la evaluación con el SEVRI, con el fin de minimizar los riesgos presentes en el área de plataforma de servicios.?		
36	Brinde un ejemplo de uno de estos seguimientos o medidas implementadas para minimizar un riesgo específico		
<b>Observaciones generales:</b>			
_____ <b>Firma y nombre del evaluador</b>		_____ <b>Firma y nombre del funcionario</b>	
Elaborado por:	_____	Fecha:	_____
Revisado por:	_____	Fecha:	_____
Aprobado por:	_____	Fecha:	_____

## Apéndice 18. Instrumento de investigación PS-002.

<b>Cliente:</b>	<b>Municipalidad de Zarcero</b>		<b>Consecutivo</b>	<b>Referencia</b>
<b>Área auditada:</b>	<b>Plataforma de Servicios</b>		<b>PS-002</b>	<b>AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)</b>
<b>Nombre del papel de trabajo:</b>	Funciones, procedimientos y normativa aplicada en el área de plataforma de servicios.			
<b>Objetivo:</b>	Indagar acerca de las funciones, procedimientos y normativa legal que aplican en el área de plataforma de servicios, las personas que se desempeñan en este puesto, contemplando lo estipulado en los manuales de competencias, el manual de organización, el manual de procedimientos y el manual descriptivo de puestos de la municipalidad, así como las políticas de CI.			
<b>Fecha de aplicación:</b>	<input type="text"/> Día	<input type="text"/> Mes	<input type="text"/> Año	<b>Periodo Evaluado:</b> <b>Primer semestre 2021</b>
<b>Nombre:</b>	<input type="text"/>		<b>Cargo:</b>	<input type="text"/>
				Uso exclusivo del auditor
Nº	Aspecto evaluado	Respuestas	Referencia hallazgos (Riesgos)	
1	¿Cada uno de los procedimientos ejecutados, está reglamentado en un manual de procedimientos? En caso de que alguno no se encuentre reglamentado, por favor menciónelo.			
2	¿Cada uno de los procedimientos ejecutados cuenta con un protocolo a seguir para llevarlos a cabo?			
3	¿Considera que éstos protocolos contribuyen a mejorar la seguridad y el Control Interno; manteniendo la calidad del trabajo?			
4	¿El jefe inmediato o el encargado de la dirección a la que pertenece plataforma de servicios, fiscalizan los procesos diarios, o mantiene algún tipo de control sobre estos verificando si se realizaron de forma correcta, manteniendo la eficiencia y la calidad?. Mencione de qué manera?			
5	¿Mantiene algún tipo de registro o control que evidencie las actividades que realiza?			
6	¿Los formularios procesados por el área de plataforma de servicios, se encuentran incluidos en un sistema integrado de cómputo?			
7	De ser negativa la respuesta anterior, indique la manera en que se almacenan los formularios			
8	¿Cuando los plataformistas cierran las cajas recaudadoras, el tesoroero esta presente para observar el conteo del efectivo y la liquidación del fondo de caja. Así como de cualquier anomalía que se presente?.			
9	¿Cuánto es el monto de fondo de caja inicial asignado a diario?			
10	¿Existe un monto máximo de efectivo permitido en la caja? Indique de cuánto es ese monto máximo.			
11	¿Entrega el efectivo de la recaudación de forma independiente al otro cajero?			
12	¿Con qué frecuencia se realiza dicha entrega de efectivo?			
13	Al realizar la entrega el efectivo de la recaudación, ¿se deja constancia de lo siguiente en la boleta de liquidación?			
13,1	Numeración consecutiva del documento			
13,2	Nombre del responsable de la caja			
13,4	Monto total entregado			
13,5	Desglose de los billetes, cheques y el monto de tarjetas			
13,6	Nombre del funcionario que la recibe			
13,7	Firma de ambas partes (solicitante / Aprobador)			
14	¿Se le realizan arqueo sorpresivos? ¿con qué frecuencia? ¿O bajo qué parámetros?			
15	¿Al finalizar el día, bajo qué custodia se resguarda el fondo de caja?			
16	¿Queda el fondo mencionado en la pregunta anterior, en una caja fuerte o de seguridad?			
17	¿Comunican todos los procesos ejecutados al jefe inmediato?			
18	¿Los procesos ejecutados por plataforma de servicios registran el visto bueno y aprobación del jefe inmediato?			



## Apéndice 19. Instrumento de investigación PS-003.

<b>Cliente:</b>	Municipalidad de Zarcero	<b>Consecutivo</b>	<b>Referencia</b>
<b>Área auditada:</b>	Plataforma de Servicios	PS-003	AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)
<b>Nombre del papel de trabajo:</b>	Aplicación del reglamento interno de trabajo en plataforma de servicios		
<b>Objetivo:</b>	Investigar el proceso para la aplicación de evaluaciones de desempeño en el área de plataforma de servicios, basados en el reglamento interno de trabajo para monitorear el CI.		
<b>Fecha de aplicación:</b>	<input type="text"/> Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año	<b>Periodo Evaluado:</b>	Primer semestre 2021
<b>Nombre:</b>	_____	<b>Cargo:</b>	_____
Uso exclusivo del auditor			
Nº	Aspecto evaluado	Respuestas	Referencia hallazgos (Riesgos)
1	¿Se le realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?		
2	En el caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Su jefe inmediato realiza un seguimiento de las observaciones o puntos negativos generados en la evaluación, verificando las acciones de corrección?		
3	¿Ha recibido alguna amonestación en el tiempo que tiene de laborar en la institución?, ¿Porqué? ¿En cuantas ocasiones?		
4	¿Las evaluaciones de desempeño se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto?		
5	¿Considera que las evaluaciones del desempeño aplicadas por la municipalidad se toman como un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios?		
6	¿Realizan las evaluaciones de desempeño al menos una vez por año como se indica en el reglamento interno de trabajo de la municipalidad?		
7	¿En la evaluación se registra el nombre del encargado de la aplicación de las evaluaciones, al personal de plataforma de servicios?		
8	¿Considera que las evaluaciones de desempeño son claras y concisas en los temas que se evalúan, es decir de fácil comprensión para el funcionario evaluado?		
9	¿Considera que las evaluaciones del desempeño aplicadas se fundamentan en indicadores cuantitativos respecto al cumplimiento de metas individuales y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que se realizan en la dependencia a la que pertenece?		
10	Dentro de la evaluación de desempeño ¿se identifican las escalas o criterios, por medio de las cuales se califica al personal, de forma clara?		
11	¿Considera usted que se le da el debido seguimiento al plan de trabajo anual, por parte del director del área, considerando la signación y distribución de trabajos y proyectos al inicio del año además de los plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración?		
12	¿Conoce usted si el departamento de RRHH mantiene el registro de las calificaciones del personal de esta área, para así otorgar el incentivo por anualidad para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida?		
13	¿El director del plataforma de servicios, mantiene registros de las evaluaciones y les da seguimiento, en relación con lo que se establece para el otorgamiento de incentivos o la aplicación de sanciones?		
14	¿Le entregan copia de la evaluación de desempeño aplicada, para conocimiento de las calificaciones asignadas?		
15	¿Conoce si la municipalidad mantiene un protocolo para aquellas calificaciones que representen un riesgo para el área?		
<b>Observaciones generales</b>			
Firma y nombre del evaluador _____		Firma y nombre del funcionario _____	
Elaborado por: _____		Fecha: _____	
Revisado por: _____		Fecha: _____	
Aprobado por: _____		Fecha: _____	

## Apéndice 20. Instrumento de investigación PS-004.

<b>Cliente:</b> <b>Área auditada:</b> <b>Nombre del papel de trabajo:</b> <b>Objetivo:</b>	<b>Municipalidad de Zarcero</b> <b>Plataforma de servicios</b> Inventario de los procedimientos de plataforma de servicios Recopilar información acerca de los procedimientos que ejecutan en el área de plataforma de servicios, con el fin de levantar un listado para la elaboración del aporte a la institución.	<b>Consecutivo</b>  <b>PS-004</b>	<b>Referencia</b>  <b>AE-CIMZ-01-2021</b> <b>(Auditoría Externa)</b>
<b>Fecha de aplicación:</b>	Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	<b>Nombre:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____	
		Uso exclusivo del auditor	
Nº	Inventario de procedimientos (Indicar un listado de los procedimientos que se ejecutan en el área de Plataforma de servicios)	Cantidad por mes (Indicar cantidad aproximada)	Observaciones
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
<b>Observaciones generales</b>			
_____ <b>Firma y nombre del evaluador</b>		_____ <b>Firma y nombre del funcionario</b>	
Elaborado por: _____	Fecha: _____		
Revisado por: _____	Fecha: _____		
Aprobado por: _____	Fecha: _____		

## Apéndice 21. Instrumento de investigación PS-007.

<b>Cliente:</b>	Municipalidad de Zarcero	<b>Consecutivo</b>	<b>Referencia</b>		
<b>Área a auditar:</b>	Plataforma de servicios	PS-007	AE-CIMZ-01-2021 (Auditoría Externa)		
<b>Nombre del papel de trabajo:</b>	Evaluación de los componentes del sistema de Control Interno				
<b>Objetivo:</b>	Evaluación de distintos principios que se incorporan en los componentes de control interno y van de la mano con el sistema aplicado por las instituciones públicas SEVRI.				
<b>Fecha de aplicación:</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>Día</span> <span>Mes</span> <span>Año</span> </div> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<b>Período Evaluado:</b>	Primer semestre 2021		
<b>Nombre:</b>	_____	<b>Cargo:</b>	_____		
No.	Aspecto evaluado	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>1</b>	<b>Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>				
1.1	¿Existe un código de ética aprobado por Concejo Municipal?				
1.2	¿Tiene conocimiento del contenido de dicho código de ética de la municipalidad?				
1.3	¿Considera usted que la administración de la municipalidad propicia una cultura organizacional con valores éticos?				
1.4	¿Conoce usted si la municipalidad mantiene registro de los incumplimientos al código de ética, cometidos por parte de los funcionarios del área?				
1.5	¿Realiza rendición de cuentas o presentan informes donde se evidencia los valores éticos?				
1.6	¿Tiene conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética en los que haya estado involucrado el personal del área?				
1.7	¿Sabe usted si la municipalidad dentro de la inducción que se realiza a los nuevos empleados, involucra capacitación sobre temas de ética?				
1.8	¿La administración propició la creación de una comisión para vigilar, difundir, y tratar los asuntos relacionados con la ética?				
1.9	¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética dentro de la municipalidad?				
1.10	¿Conoce usted si existen quejas de los contribuyentes por las actitudes y comportamientos de los funcionarios del área?				
1.11	¿Conoce si se sancionan los comportamientos contrarios a la ética en la municipalidad?				
1.12	¿Existe comunicación a lo interno de la organización respecto a las acciones disciplinarias tomadas, producto de la detección de incumplimientos al código de ética?				
<b>2</b>	<b>Supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos</b>				
2.1	¿Cuenta el área donde trabaja con objetivos a corto, mediano y largo plazo?				
2.2	¿Cuenta el área donde trabaja con misión, visión y plan estratégico?				
2.3	Se establecen objetivos para cada dirección, que incorporen los siguientes puntos:				
2.3.1	Área operativa (desarrollo de procesos)				
2.3.2	Atención al contribuyente				
2.3.3	Tecnología de la información				
2.3.4	Gestión de asuntos legales				
2.3.5	Gestión de la información financiera				
2.4	¿Considera que los objetivos son consistentes con la misión de la municipalidad?				
2.5	¿Cuentan con metas definidas para medir el rendimiento del área donde trabaja?				
2.6	¿Cuentan con indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento en el área donde trabaja?				
2.7	¿El personal del área de trabajo conoce la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales?				
2.8	¿Existen responsables para el seguimiento periódico de las metas y objetivos del área donde trabaja?				
2.9	¿Se presenta información de forma periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las metas y objetivos?				
2.10	¿Conoce si se han establecido y difundido las políticas de control interno para la administración y operación de la municipalidad?				
<b>3</b>	<b>Estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades</b>				
3.1	¿La municipalidad cuenta con un organigrama que representa la estructura organizacional actual?				
3.2	¿Existe un manual de descripción de puestos?				
3.3	¿Conoce usted si el área donde trabaja ha establecido cuales son sus principales fortalezas y debilidades?				
3.4	¿Existe un manual para la descripción de procedimientos operativos del área donde trabaja?				
3.5	¿Los manuales de procedimientos incorporan actividades de control del área donde trabaja?				
3.6	¿El área donde trabaja cuenta con reglamentos específicos para realizar su gestión?				
3.7	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y mejoramiento de los procedimientos del área donde trabaja?				
3.8	¿Conoce usted si el área donde trabaja cuenta con planes de capacitación del personal?				
3.9	¿Considera que la responsabilidad para la toma de decisiones esta relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?				

3.10	¿Los colaboradores entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas?			
3.11	¿El área donde trabaja se maneja de forma coordinada con las otras áreas para prestar un mejor servicio a los contribuyentes?			
3.12	¿Se le realizan evaluaciones de desempeño a los funcionarios del área donde trabaja?			
<b>4</b>	<b>4. Identificación y análisis de riesgos</b>			
4.1	¿Existe dentro de la Municipalidad una comisión de control interno?			
4.2	¿Se realizan capacitaciones que contribuyan a contrarrestar los riesgos y peligros a los que esta expuestos el área donde trabaja?			
4.3	¿Poseen una política para el manejo de los riesgos existentes en el área donde trabaja?			
4.4	¿Poseen un control de las compras y gastos que se realizan en el área donde trabaja?			
4.5	¿ Toda compra o salida de efectivo es autorizada por la alcaldía?			
4.6	¿Han existido faltantes exagerados en el manejo del efectivo y los valores por parte del área donde trabaja?			
4.7	¿Poseen una política para la regulación de los ingresos en el área donde trabaja?			
4.8	¿El área donde trabaja llevan auxiliares o detalles de los ingresos percibidos por los diferentes conceptos (Impuestos, tasas, transferencias)?			
4.9	¿La municipalidad posee algún sistema informático para el control de entradas y salidas de efectivo así como compras?			
4.10	¿La jefatura le realiza revisiones constantes para el control de ingresos y gastos?			
4.11	¿La municipalidad maneja cuentas bancarias para sus realizar sus labores operativas?			
4.12	¿Conoce usted si una misma persona realiza movimientos bancarios sin recibir supervisión?			
4.13	¿Han existido transacciones bancarias sin un respaldo de un documento físico?			
4.14	¿Se han extraviado documentos o han existido alteraciones en los mismos?			
4.15	¿Tiene conocimiento de la existencia de riesgos a los que haya que darles un tratamiento inmediato?			
4.16	¿Se han aplicado acciones correctivas para minimizar algún riesgo en específico?			
4.17	¿En el área donde trabaja se le realizan evaluaciones de los riesgos existentes en el departamento y se documenta?			
<b>5</b>	<b>5. Actividades de Control</b>			
5.1	¿Existe personal asignado a asuntos meramente de supervisión y cumplimiento de objetivos?			
5.2	¿Se ha señalado cuáles son los aspectos que requieren de una supervisión continua para alcanzar los propósitos establecidos?			
5.3	¿Se realizan arquezos, revisiones de las solicitudes de reintegros, o muestras de los diferentes procesos del área donde trabaja?			
5.4	¿Las revisiones se comparan con los datos de los registros actuales para así, determinar diferencias?			
5.5	¿Existe un lineamiento aplicable en caso de que hayan sobrantes o faltantes en la caja chica y los fondos de caja?			
5.6	¿Cuenta la municipalidad con un auditor interno?			
5.7	¿Los resultados de las revisiones son comunicados a los encargados del área y personas interesadas?			
5.8	¿Existe respaldos físicos o digitales de todos los movimientos de efectivo y valores de la municipalidad?			
5.9	¿Existen indicadores para detectar el desvío de la eficiencia y eficacia de los procesos del área de trabajo?			
5.10	¿Existe un responsable encargado de aprobar todos los movimientos del área de trabajo?			
5.11	¿Cumplen con políticas de acceso y uso al sistema informático, como medida de control?			
5.12	¿Los controles implementados en los procedimientos están documentados en el manual de procedimientos?			
5.13	¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de manera correcta?			
5.14	¿Se implementan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?			
5.15	¿El programa de trabajo e indicadores de gestión son difundidos entre los funcionarios del área?			
5.16	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales, y tecnológicos) están debidamente resguardados?			
5.17	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control?			
<b>6</b>	<b>6. Información y Comunicación</b>			
6.1	Existe información constante hacia los funcionarios, sobre los siguientes documentos			
6.1.1	Manual de la organización general			
6.1.2	Manual de descriptivo de puestos			
6.1.3	Manual de políticas y procedimientos general			
6.1.4	Catálogo de cuentas financiero - contable			
6.1.5	Formularios diseñados y preestablecidos			

6.1.6	Control, bitácoras y uso de formularios prenumerados				
6.2	¿Existe un sistema informático integrado que brinde información oportuna sobre la situación de la municipalidad?				
6.3	¿Mantiene conocimiento de cómo se registra la información en su área de trabajo?				
6.4	¿Se presenta información periódica y confiable para controlar el desarrollo de objetivos del área?				
6.5	¿Considera que la información brindada es suficiente y oportuna para la toma de decisiones dentro del área?				
6.6	¿Se le solicita de manera frecuente la emisión de informes de su trabajo?				
6.7	¿Existe un responsable de obtener, transmitir y analizar los informes en relación al entorno de su área de trabajo?				
6.8	¿Existen mecanismos que permita registrar las sugerencias, quejas y otras informaciones que propongan los contribuyentes?				
6.9	¿Existen mecanismos que permita registrar las sugerencias, quejas y otras informaciones que realicen los funcionarios?				
6.10	¿Cuándo ingresa nuevo personal se le comunica la información relacionada con los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?				
6.12	¿Se cuenta formalmente con líneas de comunicación e información para con el personal y los contribuyentes?				
6.13	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación?				
<b>7</b>	<b>7. Supervisión y seguimiento</b>				
7.1	Sabe usted si la municipalidad cuenta con:				
7.1.1	Informes de evaluación en relación al control interno.				
7.1.2	Cronogramas o planes de las actividades realizadas con relación al tema de control interno.				
7.1.3	Informes de seguimiento de las recomendaciones.				
7.2	Conoce si se realiza un seguimiento a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de la entidad.				
7.3	Conoce si se han realizado auditorías por entes externos que emiten informes sobre las deficiencias en los controles.				
7.4	Considera usted que las recomendaciones de las auditorías externas son útiles para mejorar las deficiencias detectadas.				
7.5	¿Existe una persona encargada de la supervisión de los procesos en la parte de control interno?				
7.6	Considera usted que se comunican oportunamente a la administración o alcaldía las deficiencias detectadas.				
7.7	¿Sabe usted si existe evidencia de la comparación periódica de los registros de la municipalidad con los registros de las auditorías?				
7.8	¿Considera que se evalúan los componentes del control interno, en su área de trabajo?				
7.19	¿Se le comunican las deficiencias de control interno de forma oportuna con la finalidad de aplicar las medidas correctivas?				
7.10	¿Su jefatura o quién le supervisa, atiende las recomendaciones emitidas por los auditores internos y externos?				
<b>Observaciones generales:</b>					
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma y nombre del evaluador</p>			<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma y nombre del funcionario</p>		
<p>Elaborado por: _____</p>			<p>Fecha: _____</p>		
<p>Revisado por: _____</p>			<p>Fecha: _____</p>		
<p>Aprobado por: _____</p>			<p>Fecha: _____</p>		



### Apéndice 23. Instrumento de investigación PS-009.

<b>Ciente:</b> <b>Área a auditar:</b> <b>Tipo de documento examinado:</b> <b>Objetivo:</b>		<b>Municipalidad de Zarcero</b> <b>Plataforma de servicios</b> <b>Anulaciones de recibos</b> Realizar una toma física de algunos documentos seleccionados al azar, para verificar si estos cumplen con las indicaciones expuestas por los funcionarios y las regulaciones legales.										<b>Consecutivo</b>  <b>PS-009</b>		<b>Referencia</b>  <b>AE-CIMZ-01-2021</b> <b>(Auditoría Externa)</b>							
<b>Fecha de aplicación:</b>		Día Mes Año <input type="text"/>			<b>Periodo evaluado:</b>										<b>Primer semestre 2021</b>						
		No. _____			No. _____			No. _____			No. _____			No. _____							
		Cumple			Cumple			Cumple			Cumple			Cumple							
<b>No.</b>		<b>Variable revisada</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PA</b>	<b>Detalles</b>		
1	Indica una fecha en el documento.																				
2	Indica el departamento que trámita la anulación.																				
3	Indica el nombre del funcionario solicitante.																				
4	Indica número de recibo a anular.																				
5	Indica el nombre y cedula del contribuyente.																				
6	Indica los impuestos o servicios que se cancelaron con el recibo que se solicita anular																				
7	Indica el monto total del recibo.																				
8	Indica el motivo o la justificación para anular el recibo.																				
9	La solicitud presenta la firma del funcionario y sello del departamento.																				
10	Tiene adjunto copia de los recibos anulados.																				
11	Comparación de los datos y el monto de recibo, con la nota de solicitud.																				
12	Contiene el nombre de quien autoriza la anulación del recibo.																				
13	Contiene nombre y la firma de quien anula el recibo.																				
14	Contiene el sello del departamento que anula el recibo.																				
15	Adjunta algún reporte de anulación emitido por el sistema informático																				
<b>Observaciones generales:</b>																					
<b>Aplicado por:</b>		_____ <b>Ana Patricia Alfaro Mairena</b>																		<b>Fecha:</b> _____	
<b>Revisado por:</b>		_____ <b>Stephany María Paniagua Solís</b>																			









**Anexo 2.** Autorización para uso de trabajo final de graduación por parte de la Vicerrectoría de Investigación.

Ciudad Quesada, San Carlos; 10 de noviembre 2022

Señores  
Vicerrectoría de Investigación  
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Alfaro Mairena Ana Patricia	207140111
Paniagua Solís Stephany María	207210541

Nosotras en calidad de autores del trabajo de graduación titulado **“Auditoría de control interno en las áreas funcionales de plataforma de servicios y tesorería, en la Municipalidad de Zarceró, durante el primer semestre del año 2021.”**

El cual se presenta bajo la modalidad de,

Seminario de graduación

Proyecto de graduación



Tesis de graduación

Presentando en la fecha 09 de noviembre del año 2022; autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>		
<b>Ver Capítulo V, Disposiciones Finales. Art.43 RTFG</b>		
<b>Marque con una X o un</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Alfaro Mairena Ana Patricia	207140111	ANA PATRICIA ALFARO MAIRENA (FIRMA)  <small>Firmado digitalmente por ANA PATRICIA ALFARO MAIRENA (FIRMA) Fecha: 2022.11.10 14:22:18 -06'00'</small>
Paniagua Solís Stephany María	207210541	STEPHANY MARIA PANIAGUA SOLIS (FIRMA)  <small>Firmado digitalmente por STEPHANY MARIA PANIAGUA SOLIS (FIRMA) Fecha: 2022.11.10 11:08:05 -06'00'</small>

Día: 10 de noviembre del 2022.