



# INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR

20 de marzo de 2023

Informe N° DFOE-CAP-IAD-0001-2023

**Contraloría General de la República**

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades

Auditoría de Carácter Especial - Compromiso de informe directo

---

## CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. RESULTADOS.....</b>	<b>9</b>
Debilidades en la formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica..	9
Debilidades para gestionar la continuidad, los recursos y la comunicación de sus servicios de auditoría.....	10
Debilidades en la ejecución de los procesos y gestión de la información de la auditoría interna.....	14
Debilidades en la definición e implementación de acciones enfocadas en la promoción, desarrollo profesional y liderazgo del personal de la AI-JUDESUR.....	16
Debilidades en la definición e implementación de acciones para el fortalecimiento de la cultura de la Unidad.....	19
<b>3. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>4. DISPOSICIONES.....</b>	<b>21</b>

## Resumen Ejecutivo

### ¿QUÉ EXAMINAMOS?

*La auditoría tuvo como objetivo determinar si la gestión de auditoría interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur se realiza conforme al marco regulatorio aplicable con el fin de determinar oportunidades de mejora que coadyuven a su fortalecimiento como componente orgánico del Sistema de Control Interno. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2020 y 31 de diciembre de 2022.*

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

*La Auditoría Interna debe ser una actividad independiente, objetiva y asesora, cuyo propósito es proporcionar seguridad razonable, validar y mejorar las operaciones de la entidad, así como, contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la evaluación de la efectividad de la gestión del riesgo, el control interno y los procesos de dirección. En el caso de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur, la gestión de auditoría interna cobra relevancia en razón del aporte que debe realizar mediante sus servicios al cumplimiento de los fines institucionales vinculados a la promoción del desarrollo socioeconómico integral de esa Zona.*

### ¿CÓMO LO AUDITAMOS?

*Para la ejecución de esta auditoría se aplicó un enfoque ágil, mediante el cual se comunicó un Reporte de Auditoría durante el proceso de fiscalización, detallando áreas susceptibles de mejora en relación con la estructura de la Auditoría Interna, a efecto de que pudiera implementar acciones de mejora de manera oportuna. Sin embargo, siendo que persisten las situaciones comunicadas mediante dicho reporte, éstas se abordan en los resultados y disposiciones del presente informe; así como, los hallazgos configurados con posterioridad al reporte comunicado.*

### ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

*La Auditoría Interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur realiza acciones para dar cumplimiento a las normas generales para la gestión de su actividad; sin embargo, existen debilidades respecto a las normas de desempeño relacionadas con la planificación estratégica y estructura; procesos e información, así como, acciones que impulsen el desarrollo de competencias, equipos, liderazgo y cultura de la Unidad.*

*En cuanto a la planificación estratégica, el proceso no considera la visión y orientación de su actividad en concordancia con los fines institucionales, debido a que los objetivos propuestos a ejecutarse obedecen a actividades operativas a nivel interno de la Auditoría y no se encuentran asociadas a su entorno externo, de manera que están desvinculados de las metas crucialmente importantes establecidas por la Institución.*

*Respecto a la estructura de la Unidad existen debilidades en la implementación de acciones para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de auditoría, que permitan brindar los servicios de manera oportuna y sin interrupciones. Además, no se ha realizado un análisis sobre las necesidades de recursos por parte de la Unidad de Auditoría Interna, ni se identificaron acciones concretas de la Junta Directiva que permitan la toma de decisiones para su fortalecimiento, lo cual podría limitar la consecución de sus objetivos.*

*Adicionalmente, no se cuenta con instrumentos para determinar la efectividad de los canales de comunicación internos para la ejecución coordinada de los procesos, esto a pesar de que desde 2020 en las Autoevaluaciones de la Calidad de la Unidad, se reflejan oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación entre esa Auditoría y las diferentes unidades de la organización.*

*En cuanto al proceso de auditoría, se dispone de un manual para la ejecución de sus servicios; sin embargo, se ejecutaron auditorías de carácter especial que corresponden a denuncias presentadas ante la Unidad (cinco de once auditorías del período 2020-2022) y ejecutó en el período en análisis dos auditorías operativas enfocados en el cumplimiento de normativa y no en aspectos asociados al análisis de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión sustantiva de la Institución. Además, se identificaron debilidades en la documentación de respaldo de dichos servicios conforme a lo requerido por la normativa, así como, la ausencia de firmas digitales en las plantillas o modelos utilizados, las cuales garanticen el resguardo de las características de calidad y el ejercicio de la función de supervisión.*

*En relación con el seguimiento de recomendaciones, no se dispone de lineamientos o procedimientos que regulen la atención de prórrogas en los plazos definidos y no se evidenciaron acciones en caso de que las recomendaciones emitidas en los informes sean incumplidas injustificadamente, lo que ha generado que el 82% de las recomendaciones emitidas (61) se le ha vencido su plazo de cumplimiento. En cuanto al seguimiento de los servicios preventivos, en ninguno de los cinco expedientes revisados se evidencia el seguimiento de las posibles actuaciones o riesgos asociados sobre los cuales se realiza el servicio.*

*Respecto al tema de las competencias, equipos, liderazgo y cultura de la Unidad, no se han definido ni implementado acciones que impulsen el desarrollo de competencias blandas y habilidades para mejorar el perfil profesional y generar satisfacción por el logro de objetivos profesionales e institucionales, y tampoco se han generado espacios para la transferencia de conocimientos y trabajo colaborativo entre los miembros de la Unidad.*

*Además, no se han definido e implementado acciones orientadas a promover en la Unidad de Auditoría Interna una cultura enfocada en el control interno, la gestión de riesgos, la gestión para resultados, y la interiorización de comportamientos y principios éticos; así como, conocer el nivel en que el personal comprende dichas temáticas y la contribución de estos esfuerzos en la prestación eficiente y eficaz de los servicios de auditoría.*

## **¿QUÉ SIGUE?**

*Se emiten disposiciones a la Presidenta de la Junta Directiva de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur con el propósito de que se ejecuten acciones concretas para el fortalecimiento de la Unidad de Auditoría Interna conforme a la necesidad de recursos.*

*Adicionalmente, se emiten disposiciones al Auditor Interno, para que se solventen oportuna y eficazmente la ausencia de una visión estratégica vinculada a su entorno, el estudio técnico de recursos, así como el abordaje de competencias blandas y la mejora en sus procesos, en procura de su óptimo funcionamiento y contribución con el alcance de los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional que permita evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en esa Institución.*

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA**  
**ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES**  
**INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA**  
**JUNTA DE DESARROLLO REGIONAL DE LA ZONA SUR**

## **1. INTRODUCCIÓN**

---

### **ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

---

- 1.1. El buen funcionamiento de la auditoría interna como actividad independiente, objetiva y asesora, radica en la responsabilidad de proporcionar seguridad razonable a la entidad, validar y mejorar sus operaciones y contribuir a que se alcancen sus objetivos, mediante la evaluación de la efectividad de la gestión del riesgo, el control interno y los procesos de dirección.
- 1.2. En el caso de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur, la gestión de auditoría interna cobra relevancia en razón del aporte que debe realizar mediante sus servicios al cumplimiento de los fines institucionales vinculados a la promoción del desarrollo socioeconómico integral de la Zona Sur del país. En este sentido la Auditoría Interna, tiene el desafío de brindar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del Jefe y del resto de la Administración de esa Entidad se realiza conforme al marco legal y técnico, y que el uso de los recursos públicos es conforme a la aplicación de los principios de eficiencia y transparencia.
- 1.3. Así las cosas, el Órgano Contralor ejecutó esta auditoría conforme al Plan Anual Operativo de la DFOE, con fundamento en las competencias que le son conferidas a la Contraloría General en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y, 12, 21 y 26 de su Ley Orgánica, N° 7428.

### **OBJETIVO DE AUDITORÍA**

---

- 1.4. Determinar si la gestión de auditoría interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur se realiza conforme al marco regulatorio aplicable con el fin de determinar oportunidades de mejora que coadyuven a su fortalecimiento como componente orgánico del Sistema de Control Interno.

### **ALCANCE**

---

- 1.5. La auditoría comprendió el análisis de la gestión de auditoría interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur durante el periodo comprendido entre 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2022. Asimismo, las dimensiones de la gestión de auditoría evaluadas se detallan a continuación:

**a) Estrategia y Estructura:** Comprende el marco de actuación mediante el cual se define la ruta a seguir, en el desempeño de la gestión de auditoría interna; así como, la

determinación de la estructura organizativa, las interrelaciones y la coordinación requeridas para el cumplimiento de sus objetivos.

- b) Liderazgo y Cultura:** Comprende la forma en que la gestión de Auditoría Interna guía su labor hacia la consecución de los objetivos; además de los valores, los comportamientos y actitudes formales e informales de las personas, requeridos para el funcionamiento de la Unidad.
- c) Procesos e Información:** Conjunto de acciones sistemáticas que permiten un esquema formal e integración del trabajo establecido por la Auditoría Interna para lograr resultados predecibles, consistentes y que permitan la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
- d) Competencias y Equipos:** Comprende los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por la Unidad para el personal que desempeña la gestión de auditoría interna.

### **CRITERIOS DE AUDITORÍA**

---

- 1.6. Los criterios de auditoría fueron expuestos a personal de la auditoría interna; y, comunicados formalmente a la Auditoría Interna y a la Junta Directiva de JUDESUR mediante con el oficio DFOE-CAP-2832 (17816) del 25 de octubre de 2022. Dichos criterios se detallan a continuación:
  - a) Ley General de Control Interno, N° 8292 artículos 6, 9, 22, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35 y 38.
  - b) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, artículo 62.
  - c) Ley Orgánica de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas, N°9356, artículos 1 y 2.
  - d) Normas de Control Interno para el Sector Público, 2.3.2, 2.4, 2.5.1 y 4.4.1.
  - e) Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, 101, 102, 105, 107, 201-205 y 208 y 210.
  - f) Normas para el Ejercicio de la Auditoría interna en el Sector Público, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.3, 1.3.1, 1.3.2, 2.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.6, 2.7, 2.11, 2.11.1 y 2.11.2.
  - g) Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422, artículo 8 y su Reglamento, artículo 11.
  - h) Lineamientos sobre gestiones que involucran a la auditoría interna presentadas ante la CGR, 6.2.1, 6.2.3, 6.2.4 y 6.3.1.
  - i) Reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la provincia de Puntarenas, artículos 10, 17, 18, 19, 24, 31, 35, 37, 42, 42-69, 70 y 71.
  - j) Circular N° 10499 (DFOE-209) Puesta en operación del Sistema de Planes de Trabajo de las Auditorías Internas del Sector Público.

- k) Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público, 1.4, 3.4.3 y 3.5.

### **METODOLOGÍA APLICADA**

- 1.7. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, con el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR, el Procedimiento de Auditoría vigente, establecido por la DFOE, que está basado en la ISSAI 100: Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público, y los principios de la ISSAI 400: Principios de la Auditoría de Cumplimiento de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI por sus siglas en inglés) y los Lineamientos generales para la ejecución de auditorías con enfoque ágil, N° R-DFOE-GE-I-01-2020 emitidos por la DFOE.
- 1.8. El objetivo del enfoque ágil es generar resultados de fiscalización más oportunos, a efecto de promover mejoras en la gestión de las instituciones y mayor valor público a las partes interesadas. Para ello, se incorporó en el proceso de auditoría principios, valores y herramientas de agilidad, generando de manera oportuna un reporte para la toma de decisiones. Siendo el presente documento el informe final de auditoría que consolida la información intercambiada con la Unidad de Auditoría Interna a efecto de emitir los resultados, las conclusiones y las disposiciones correspondientes.
- 1.9. Para el desarrollo de esta auditoría se utilizó la información suministrada en las entrevistas al personal de la AI-JUDESUR, las consultas planteadas por escrito tanto a esa Unidad como a otras unidades de la Entidad. Además, se utilizó un instrumento para recopilar información sobre las actividades y funciones relacionadas con la estrategia, estructura, liderazgo, cultura, procesos, información, competencias y equipos.
- 1.10. Asimismo, se ejecutó un taller virtual de trabajo el 22 de febrero de 2023 con personal de la Auditoría Interna, mediante el cual se obtuvieron insumos sobre las mejoras implementadas a partir del primer reporte N° DFOE-CAP-RF-00003-2022, los motivos que generan dichas situaciones; así como, posibles acciones de mejora a considerar en la emisión de disposiciones.

### **GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO**

- 1.11. En la Ley N° 8292 se conceptualiza la auditoría interna como una actividad independiente, objetiva y asesora, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, por tanto, se requiere de un trabajo sistémico y disciplinado por parte de esta unidad, para lograr de manera eficiente evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de las organizaciones.
- 1.12. En el caso de la AI-JUDESUR, ésta tiene a su cargo la ejecución de funciones que le permitan prestar servicios preventivos -asesorías, advertencias y legalización de libros-; así como, servicios de auditoría -operativa, financiera y de carácter especial-, la atención de denuncias y la ejecución de relaciones de hecho, en procura de proporcionar seguridad razonable a la Entidad, validar y mejorar sus operaciones y contribuir a que se alcancen sus objetivos, mediante la evaluación de la efectividad de la gestión del riesgo, el control interno y los procesos de dirección.

- 1.13. Para el desarrollo de sus actividades, esa Unidad cuenta con cuatro personas que tienen a cargo la ejecución de servicios de auditoría y una funcionaria encargada de los servicios secretariales. Además, los recursos ejecutados por esa unidad para los periodos 2020, 2021 y 2022, ascienden a ₡133,5 millones, ₡133,6 millones y ₡98,9 millones, respectivamente.
- 1.14. Cabe indicar, que durante el periodo 2020-2022 la Unidad no contó con auditor interno de manera continua, en su lugar se realizaron nombramientos provisionales o no se contó con dicha figura. Es por ello, que con la finalidad de promover mejoras en el desempeño de su gestión y resultados esperados, se plantea su evaluación en cuatro dimensiones -Figura 1- que deben funcionar de manera articulada para fortalecer la gestión de auditoría interna.

**Figura 1**  
**Dimensiones de la gestión de auditoría interna**



Fuente: Elaboración CGR.

## COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.1. La comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones que se derivan de la auditoría a la que se hace alusión en el presente informe, se realizó mediante el oficio N° DFOE-CAP-0177 del 7 de marzo de 2023 y en reunión del 10 de marzo de 2023, con el Auditor Interno de de JUDESUR, Lic. Jorge Barrantes Rivera; así como, personal de esa Unidad. Las observaciones al borrador de informe fueron remitidas por la AI-JUDESUR mediante oficio AI-OFI-037-2023 del 14 de marzo, lo resuelto sobre las observaciones efectuadas se comunicó por medio del oficio N° DFOE-CAP-0268 del 20 de marzo de 2023.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

- 1.15. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:.

Siglas / Abreviaturas	Significado
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
LGCI	Ley General de Control Interno, N° 8292
JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur
AI-JUDESUR	Auditoría Interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur



NGASP	Normas Generales de Auditoría para el Sector Público
NEAISP	Normas para el Ejercicio de la Auditoría interna en el Sector Público
NCISP	Normas de Control Interno para el Sector Público
LGAI-CGR	Lineamientos sobre gestiones que involucran a las auditorías internas presentadas ante la Contraloría General de la República

## 2. RESULTADOS

### ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

#### Debilidades en la formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica

- 2.1. La planificación estratégica es el conjunto de acciones sistemáticas planificadas que plasman la visión y orientación de la actividad de auditoría interna, en concordancia con los fines institucionales<sup>1</sup>. Es así como el auditor interno y el personal de la auditoría interna, deben ejecutar un proceso de formulación, seguimiento y evaluación de su planificación estratégica, el cual debe documentarse apropiadamente con el fin de garantizar el funcionamiento de la estructura organizativa y prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados<sup>2</sup>. Dicho proceso debe cubrir el ámbito estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes<sup>3</sup>.
- 2.2. Al respecto, se determinó que la planificación estratégica 2019-2022 de la AI-JUDESUR no considera la visión y orientación de su actividad en concordancia con los fines de JUDESUR, debido a que los objetivos propuestos a ejecutarse para ese periodo obedecen a actividades operativas a nivel interno de la Unidad de Auditoría Interna y no se encuentran asociadas a su entorno externo, de manera que se encuentran desvinculados de las metas crucialmente importantes establecidas por la Entidad, por cuanto se evidenciaron las siguientes situaciones:
- a) Las metas crucialmente importantes de JUDESUR se enfocan en incrementar sus ingresos, implementar un modelo de generación de negocio, desarrollar una cultura de enfoque y ejecución, así como, promover proyectos productivos en la Zona Sur, mientras que los objetivos establecidos en el plan estratégico de la AI-JUDESUR se vinculan con la actualización de su reglamento interno, ajustar sus planes anuales de capacitación y de auditorías, así como, la contratación de servicios de Tecnologías de Información para diseñar las alertas y controles requeridos para contar con un Plan de Auditoría Continuo. En este sentido, no se da un abordaje de las temáticas sustantivas que fortalecen el sistema de control interno institucional, la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos institucionales.

<sup>1</sup> Norma 2.2.1 de las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público (NEAISP).

<sup>2</sup> Artículo 13, inciso c de la Ley General de Control Interno, N° 8292.

<sup>3</sup> Norma 2.2 de las NEAISP.

- b) Los instrumentos utilizados para la construcción y desarrollo del plan estratégico no se orientan a identificar riesgos del entorno que puedan incidir en la afectación del servicio, la optimización de los recursos y potenciar una mejora en la gestión. Por el contrario, los mismos responden a un análisis de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas propios de la actividad operativa de la Unidad de Auditoría.
- 2.3. Aunado a lo anterior, para los periodos 2020 y 2021 no se realizó el proceso de revisión y actualización del plan estratégico de la AI-JUDESUR, por lo que no se generaron acciones para asegurar el seguimiento de objetivos y metas.
- 2.4. Adicionalmente, el sistema de evaluación del plan estratégico planteado por la AI en su procedimiento de la Auditoría Interna, no permite documentar el valor público obtenido, así como, brindar información actualizada para fortalecer su gestión. Las metas e indicadores propuestos en el plan obedecen a aspectos específicos de control de actividades de la Unidad, por ejemplo, la emisión de normativa o de informes de forma periódica y avances en el plan de capacitación.
- 2.5. Las situaciones identificadas se deben a que, si bien la Auditoría Interna cuenta con un procedimiento formal de elaboración del plan estratégico, el actual procedimiento se formuló en el 2022 y no ha sido implementado, así mismo, el proceso de formulación, seguimiento y evaluación, se encuentra centralizado en el auditor interno, y ante la ausencia del funcionario, no se ejecutaron las acciones establecidas.
- 2.6. Lo anterior, también se asocia a omisiones en el cumplimiento de los aspectos de calidad establecidos en la normativa, las cuales tienen como propósito promover un marco básico para la gestión de una Auditoría Interna efectiva y una orientación para un mejoramiento continuo y de cumplimiento de sus competencias.
- 2.7. La ausencia de una estrategia formulada y documentada conforme la normativa legal y técnica emitida por la Contraloría General de la República, limita a los tomadores de decisiones y partes relacionadas a coadyuvar a ordenar, coordinar y asignar los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos y generar valor público, permitiendo la anticipación de los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas.

### **Debilidades para gestionar la continuidad, los recursos y la comunicación de sus servicios de auditoría**

---

- 2.8. La prestación continua de los servicios de auditoría debe garantizarse mediante el establecimiento formal de procedimientos que permitan a la unidad de auditoría interna tener la capacidad de suministrar sus servicios a niveles predefinidos y aceptables de manera continua, para lo cual se deben considerar aspectos de infraestructura, recursos humanos, sistemas de comunicación y tecnologías de información disponibles para brindar el servicio en múltiples escenarios de trabajo<sup>4</sup>. Además, el jerarca debe apoyar con acciones concretas el establecimiento, funcionamiento y fortalecimiento de las actividades que ejecuta la Unidad de Auditoría Interna<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Artículo 31 de la Ley General de Control Interno, N° 8292.

<sup>5</sup> Artículo 4 de la Ley General de Administración Pública, N° 6227; norma 1.4 de las Normas de control interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE (NCISP).

- 2.9. Para ello, resulta relevante realizar análisis de los riesgos e impactos asociados a la continuidad para lograr los resultados previstos en sus servicios de auditoría y determinar las acciones requeridas para abordar los riesgos<sup>6</sup>. Este análisis incorpora la evaluación de riesgos que permite determinar cómo podría verse afectada la continuidad de los servicios que presta la Unidad, por medio de la identificación y la valoración de aquellas circunstancias y actividades que pueden incidir en la gestión continua; y el análisis de impacto, que contempla la evaluación de las actividades y los efectos que una interrupción puede causar sobre los riesgos, así como las funciones críticas de la Unidad<sup>7</sup>.
- 2.10. Asimismo, disponer de recursos humanos, financieros y tecnológicos idóneos<sup>8</sup> para la ejecución de los procesos de auditoría interna<sup>9</sup>, es fundamental para lograr los objetivos y generar valor en la prestación de sus servicios. Además, es importante contar con una óptima distribución de los recursos disponibles en función de las necesidades de la Unidad, que le permita cumplir con su gestión<sup>10</sup>.
- 2.11. Para ello, la Unidad de auditoría interna debe realizar un estudio de sus necesidades<sup>11</sup> cuantitativas y cualitativas de recursos en el corto, medio y largo plazo, que contraste las necesidades detectadas con sus recursos disponibles e identificar las acciones que deben emprenderse para cubrir las potenciales brechas<sup>12</sup>. Además, es responsabilidad del jerarca apoyar con acciones concretas el establecimiento, funcionamiento y fortalecimiento de las actividades que ejecuta esa Unidad, entre ellas, la dotación de recursos y condiciones para que pueda desarrollar eficazmente su función y agregue valor<sup>13</sup>.
- 2.12. Por su parte, mantener una comunicación proactiva, constructiva y efectiva entre la auditoría y la administración activa, tiene como fin facilitar el normal desarrollo de todo el proceso de auditoría<sup>14</sup>, sin perder de vista ni comprometer la objetividad e independencia que le rige. Es así como, evaluar<sup>15</sup> los instrumentos que medien la comunicación para la ejecución de sus funciones y procesos, toma relevancia para mejorar sus relaciones organizacionales, la competencia del personal de la unidad, su productividad y el valor de sus servicios, entre otros asuntos relevantes<sup>16</sup>.
- 2.13. En ese sentido, definir y establecer los medios de comunicación formales<sup>17</sup>, involucrar a las partes interesadas en el proceso y la emisión de los productos finales, así como, determinar temas relevantes para comunicar los resultados que generen un impacto en la

---

<sup>6</sup> Artículo 14 de la Ley N°8292; normas 1.3.2, 2.3, 2.6; 6.2.1 de las NEAISP; y la norma 1.3 de las NCISP.

<sup>7</sup> Artículos 21 y 22 inciso b) de la Ley N° 8292.

<sup>8</sup> Artículo 27 de la Ley N° 8292.

<sup>9</sup> Norma 1.4 inciso b) de las NCISP.

<sup>10</sup> Norma 2030 de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría.

<sup>11</sup> Lineamientos 6.1.2 inciso b), 6.2.1, 6.2.2, 6.3.2 y 6.3.3 de los Lineamientos sobre gestiones que involucran a la Auditoría Interna presentadas ante la CGR (LGAI-CGR)

<sup>12</sup> Artículo 16 de la Ley N° 8292.

<sup>13</sup> Norma 1.4 inciso b de las NCISP.

<sup>14</sup> Norma 2.10 punto 01 de las NEAISP.

<sup>15</sup> Normas 1.3, 1.3.1. de las NEAISP.

<sup>16</sup> Directriz 3.3.4. de las Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público.

<sup>17</sup> Norma 205 puntos 01, 02, 03, 04 y 08 de las NGASP.

función institucional, contribuye con la eficacia y mejoras significativas en la prestación del servicio de auditoría interna<sup>18</sup>.

- 2.14. No obstante, se determinaron debilidades en la implementación de acciones para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de auditoría, tales como, la elaboración de procedimientos, protocolos o lineamientos que permitan brindar los servicios de manera oportuna sin que se vea interrumpido el servicio. Lo anterior, siendo que se determinó que durante un periodo de tres años -Figura 2- ante la ausencia del Auditor Interno titular, se dió el nombramiento interino cada dos meses de un funcionario de esa Unidad, generando la existencia de periodos en los cuales no se contó con la figura de auditor interno.

**Figura 2**  
**Interrupciones del servicio de auditoría interna 2020-2022**



**Fuente:** Elaboración CGR

- 2.15. Aunado a lo anterior, esa Unidad de Auditoría Interna en su último análisis de riesgos realizado en el 2017, no consideró la evaluación de impactos vinculados al tema de continuidad, lo cual limita la creación de marcos de preparación, respuesta y recuperación ante situaciones imprevistas, como por ejemplo la disminución o ausencia de un funcionario de la Unidad ya mencionada al tener que asumir funciones propias del titular.
- 2.16. Además, durante el periodo 2019-2022 no ha realizado un análisis sobre las necesidades de recursos de la Unidad, ni se identificaron acciones concretas de su Junta Directiva que permitieran la toma de decisiones para su fortalecimiento, lo cual podría limitar la consecución de sus objetivos. Lo anterior, en razón de las siguientes situaciones:
- a) Según el Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2019-2022 con el recurso humano disponible, en tres años debe atender 273 actividades, agrupadas en 74 procesos -31 en riesgo alto, 17 en moderado y 26 bajo-.
  - b) Con el recurso humano disponible para 2020 y 2021, la Unidad alcanzó un porcentaje de cumplimiento de su plan anual del 50% y 26%, respectivamente. En los informes de labores de 2020 y 2021, se indica que dicho porcentaje de ejecución se debe, entre otros asuntos, a limitantes de recurso humano ya que no se contó con el auditor interno titular y la secretaria de esa auditoría.

<sup>18</sup> Norma 5.7. de las NCISP.

c) En cuanto a la determinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, no se dispone de un estudio técnico que considere, al menos, los riesgos asociados a los elementos de su universo de auditoría y el comportamiento histórico de los recursos, así como el volumen de servicios que se han brindado y se pretenden desarrollar. Asimismo, no hay evidencia de que la Junta Directiva solicitará dicho estudio.

2.17. En cuanto a la comunicación de sus servicios, la Auditoría Interna cuenta con procedimientos formalmente establecidos para informar sobre los diferentes productos elaborados por dicha Unidad. No obstante las acciones de comunicación emprendidas tienen una limitación en cuanto a la generación de información para proyectar los productos y servicios de auditoría, que fomenten la mejora continua y permitan un impacto significativo en la gestión de JUDESUR, en razón de las siguientes situaciones:

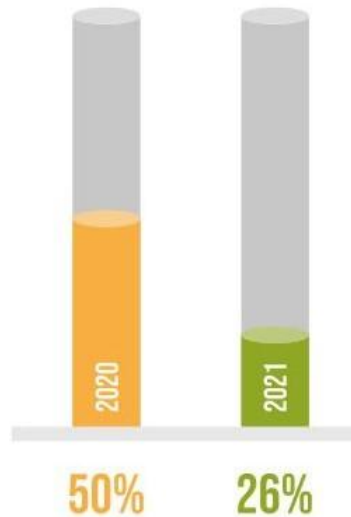
- a) La Unidad no cuenta con instrumentos para determinar la efectividad de los canales de comunicación internos necesarios para la ejecución coordinada de los procesos, en el desempeño de las funciones y la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva.
- b) Los resultados finales plasmados en los informes emitidos por la Auditoría Interna no son presentados ni discutidos en las sesiones de la Junta Directiva, por lo que se evidencia una limitación en cuanto a identificar temáticas y asuntos relevantes que tendrían un impacto significativo en la gestión institucional.
- c) En la evaluación anual realizada en el 2020 se indicó que existen oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación entre la auditoría interna y las diferentes unidades de la organización, sin que se evidencie la implementación de acciones que impulsen mejoras en dicha comunicación, siendo que para la evaluación anual 2021 persisten las mismas oportunidades de mejora.

2.18. Las limitaciones señaladas se deben a la falta de una visión de continuidad del servicio, considerando que la Junta Directiva de JUDESUR no cuenta con mecanismos de coordinación que garanticen la no interrupción de los servicios que presta la Auditoría Interna. Así como, la falta de lineamientos, protocolos, análisis de riesgos y estrategias de comunicación que fomenten y aseguren la prestación continua de sus labores.

2.19. Además, esa Unidad no ha realizado un estudio técnico que permita identificar que cuenta con los recursos suficientes para el cumplimiento de sus objetivos y de esta manera sustentar la solicitud de recursos ante la Junta Directiva para fortalecer su gestión.

2.20. Las situaciones detalladas limitan garantizar la continuidad de los servicios de la AI-JUDESUR, responder de manera efectiva y continua con la entrega de productos y servicios ante eventos como los descritos u otros que impidan su operación. Lo anterior, vinculado a la necesidad de fortalecer el compromiso activo del Jerarca de promover acciones para asegurar los recursos para el buen funcionamiento de esa Unidad.

Figura 3  
Porcentaje de cumplimiento de los Planes anuales de Auditoría Interna



Fuente: Elaboración CGR

- 2.21. Además, no ejecutar acciones para analizar las necesidades de la Auditoría Interna limita el disponer de los recursos idóneos requeridos para el funcionamiento óptimo de su gestión, a partir de datos e información confiable y oportuna y la proyección de capacidades en el corto, mediano y largo plazo, promover la toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos para asignar y dar seguimiento a los recursos que permitan el fortalecimiento de dicha Unidad.
- 2.22. En este sentido, la definición e implementación de estrategias de comunicación que promuevan espacios de retroalimentación y una participación interactiva, asertiva y proactiva entre la Unidad de Auditoría Interna y la Junta Directiva, permitiría contar con herramientas de mejora continua; así como, la potencialización de la generación de valor en la función de auditoría y consecuentemente de la Entidad.

## PROCESOS E INFORMACIÓN

---

### Debilidades en la ejecución de los procesos y gestión de la información de la auditoría interna

---

- 2.23. El proceso de auditoría debe comprender las actividades de planificación, examen, comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones, entendiéndose los procesos como el esquema formal de la integración del trabajo para lograr los resultados predecibles y generar valor público, así mismo, la información se refiere a los datos que poseen significado y son relevantes para apoyar y orientar la toma de decisiones.
- 2.24. Así también, dentro del proceso se deben establecer e implementar políticas y procedimientos para el manejo de dichas actividades y lo relativo al diseño, revisión, codificación, manejo, custodia y conservación de los papeles de trabajo documentales y electrónicos<sup>19</sup>.
- 2.25. Por lo que resulta relevante que la organización de la auditoría establezca procesos que aseguren el manejo de información documental que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la Unidad<sup>20</sup>.
- 2.26. En esa misma línea, se establecen tres tipos básicos de auditorías según sus objetivos -financiera, carácter especial o cumplimiento y operativa-, las cuales se desarrollan con el propósito de determinar si la información financiera es presentada conforme al marco de referencia y regulatorio aplicable; evaluar si un asunto cumple con las regulaciones o mandatos los cuales se identifican como criterios; y, evaluar todos o al menos uno de los criterios de eficacia, eficiencia y economía con los que la entidad utiliza los recursos públicos en el desempeño de sus fines, respectivamente<sup>21</sup>.
- 2.27. Es así como, establecer mecanismos de supervisión continua y documentada resulta necesario para asegurar el cumplimiento de la normativa que se emita y resulta aplicable, así como la efectividad de la implementación de las recomendaciones emitidas y definir con claridad las acciones para realizar procesos continuos de revisión interna de la calidad de la auditoría<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Normas 201, 202 y 205 de las NGASP.

<sup>20</sup> Artículo 15 de la Ley N° 8292 y normas 5.4 y 5.6 de las NCISP.

<sup>21</sup> Introducción de las NGASP.

<sup>22</sup> Norma 210.03 inciso c) y 210.04 de las NGASP; norma 4.5.1 de las NCISP.

- 2.28. No obstante, respecto a lo citado, se determinó que la ejecución de los procesos y gestión de la información de la AI-JUDESUR, presenta debilidades significativas que limitan la generación de valor mediante los servicios de auditoría que se prestan. Lo anterior en razón de las situaciones que se detallan a continuación a partir de la verificación de auditorías y servicios preventivos brindados por esa Unidad durante el periodo 2020-2022.
- 2.29. Del análisis de una muestra de 10 expedientes de un total de 15 informes ejecutados por la AI-JUDESUR en el citado periodo, se determinó, que la documentación de respaldo de dichos servicios es incompleta y no se encuentra alineada con lo requerido en la normativa vigente, según las siguientes situaciones:
- a) No se evidenció la existencia de programas de la actividad de planificación y de la fase de examen, los cuales permiten ejecutar en forma ordenada las actividades dispuestas para cumplir con los objetivos de la auditoría.
  - b) No disponen de la evaluación de riesgos y del Plan General de Auditoría, es decir, no se cuenta con un análisis consensuado sobre los eventos de riesgo que pueden afectar el proceso objeto de estudio.
  - c) No se evidenció el cálculo para determinar las áreas de mayor prioridad sobre las cuales enfocarse en la fase de examen de las auditorías a ejecutar, a pesar de que se dispone de un procedimiento para la valoración de riesgos y cálculo del universo auditable.
  - d) El respaldo documental de los hallazgos no cuenta con firmas digitales las cuales garanticen el resguardo de las características de calidad y supervisión en las plantillas o modelos utilizados por la AI-JUDESUR.
- 2.30. Además, la ejecución de servicios de auditoría no se ajusta al marco jurídico vigente, en los elementos que se detallan a continuación:
- a) Tres de los informes de auditoría clasificados como auditorías de carácter especial, surgen de denuncias presentadas ante la AI-JUDESUR, no incorporan metodologías o guías para el desarrollo de auditorías según su objetivo, conforme lo establecen las NGASP, que sirvan de apoyo metodológico y referencia de requisitos mínimos que se deben considerar durante su ejecución. Por el contrario, uno de sus objetivos se asocia a determinar responsabilidades administrativas, civiles o penales.
  - b) Para el caso de las auditorías operativas, se identificó que se enfocan en revisar el cumplimiento del marco normativo y no en aspectos asociados a la eficiencia, eficacia y economía de la gestión sustantiva de JUDESUR; a saber, la promoción del desarrollo socio-económico de los habitantes de la Zona mediante proyectos productivos, sociales y ambientales y la sostenibilidad económica institucional.
- 2.31. Una vez emitidos los informes, el proceso de auditoría continua con el seguimiento de las recomendaciones emitidas, sobre el cual se determinaron las siguientes situaciones que evidencian debilidades que limitan su efectividad de implementación de mejoras por parte de la Administración que contribuyan en el cumplimiento de objetivos institucionales:
- a) El 82% (50 de 61) de las recomendaciones emitidas en el periodo 2020-2022 se encuentran vencidas, 6,5% están cumplidas y 11,5% en proceso de implementación.

Además, de esas 50 recomendaciones se encuentran vencidas 19 de 2020, 26 de 2021 y 5 de 2022.

- b) El 86,9% de las recomendaciones no son claras, ya que no se identifica el producto esperado de la implementación, puesto que se solicita a la Junta Directiva girar instrucciones acerca de la acción, lo cual podría implicar que la recomendación propuesta no sea llevada a cabo de manera oportuna o no genere el valor esperado.
  - c) No se dispone de lineamientos o procedimientos que regulen la atención de prórrogas en los plazos definidos para las recomendaciones.
  - d) No se evidenciaron acciones por parte de la AI-JUDESUR en caso de que las recomendaciones emitidas en los informes sean incumplidas injustificadamente.
- 2.32. Por su parte, en cuanto a los servicios preventivos, en ninguno de los expedientes se evidencia el seguimiento de las posibles actuaciones o riesgos asociados sobre los cuales se realiza el servicio preventivo, sin embargo, por la naturaleza de los conceptos de asesoría y advertencia es necesario que la Auditoría Interna verifique de manera posterior el proceder y la legalidad de lo actuado por la Administración.
- 2.33. Las situaciones descritas se presentan debido a debilidades asociadas al control de calidad en la implementación de las metodologías de auditoría existentes. Así mismo, si bien la Unidad dispone de un procedimiento para el control de calidad y supervisión de trabajo de auditoría, durante el periodo auditado no se ejecutaron acciones de supervisión enfocadas a la observancia de la regulaciones atinentes al sistema de control interno.
- 2.34. Así las cosas, la ausencia de acciones para implementar las metodologías o guías para el desarrollo de los servicios brindados por la AI-JUDESUR no garantiza que sus productos se ajusten a los estándares de calidad y limita el alcance y diseño de los procedimientos de los servicios de auditoría, para que sean congruentes con el propósito que persiguen, lo cual repercute en el cumplimiento de los objetivos y en la razón de ser de JUDESUR

## **COMPETENCIAS, EQUIPOS, LIDERAZGO Y CULTURA**

---

### **Debilidades en la definición e implementación de acciones enfocadas en la promoción, desarrollo profesional y liderazgo del personal de la AI-JUDESUR**

---

- 2.35. El personal de la Unidad de Auditoría debe reunir las competencias y valores requeridos para el desempeño de su puesto y operación de las actividades asignadas. Entendiéndose como competencia el conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización<sup>23</sup>, por lo que resulta de gran relevancia promover el potencial del personal de la Unidad con el fin de contribuir a incrementar su compromiso con las metas institucionales<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Glosario de las NCISP.

<sup>24</sup> Sección 4.4.4, y 4.2 del Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI), MIDEPLAN.



- 2.36. Es así como las acciones emprendidas para fomentar la idoneidad del personal de conformidad con los manuales de puestos, para el desempeño de las funciones y la operación de las actividades de control respectivas, deben estar explícitamente incorporadas en políticas y actividades<sup>25</sup> que procuren una promoción, evaluación de desempeño y capacitación, a través de la actualización de personal idóneo y la inclusión de habilidades, para promover la cooperación, transferencia de conocimientos, participación en procesos, empoderamiento, innovación y la flexibilidad que permita responder a las necesidades y exigencias del entorno<sup>26</sup>.
- 2.37. Por su parte, el Liderazgo, se comprende como la capacidad de orientar a la Unidad al logro de su marco estratégico, considerando los cambios del entorno y el talento humano para la consecución de los objetivos y metas<sup>27</sup> que generen valor público, lo anterior, mediante acciones relacionadas con la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento al logro y el empoderamiento del personal.
- 2.38. Por lo anterior, es de relevancia contar con informes de desempeño del personal que contemplen acciones de seguimiento permanente orientadas a asegurar la calidad en todos los servicios de la auditoría interna<sup>28</sup>, así como, mantener y perfeccionar las capacidades y competencias profesionales mediante la participación en programas de educación y capacitación profesional continua<sup>29</sup>, con el objetivo de promover la participación activa del personal en el proceso de desarrollo del marco estratégico de la Unidad<sup>30</sup>.
- 2.39. Lo anterior, apoyado en la comunicación efectiva y técnicas de trabajo que promuevan el desempeño eficaz y el logro de los objetivos de la Unidad<sup>31</sup>.
- 2.40. No obstante, se determinaron debilidades relacionadas con el fomento del liderazgo enfocado en el logro y buen desempeño del personal de la AI-JUDESUR, siendo que no se han definido o implementado acciones que permitan impulsar sus habilidades y conocimientos; así como, potenciar el trabajo colaborativo en el cumplimiento de las funciones, lograr los objetivos y generar servicios de valor público.
- 2.41. En ese sentido, se determinaron debilidades relacionadas con el fomento del liderazgo ya que no se han definido ni implementado acciones que impulsen el desarrollo de competencias y habilidades para mejorar el perfil profesional y generar satisfacción por el logro de objetivos profesionales e institucionales, y tampoco se han generado espacios para la transferencia de conocimientos y trabajo colaborativo entre los miembros de la unidad. Lo anterior, se refleja en las siguientes situaciones:
- a) Los planes de capacitación en los últimos 4 años de la AI-JUDESUR se han enfocado a la preparación de conocimiento técnico.
  - b) En las evaluaciones de desempeño del personal no se contemplan temas enfocados en habilidades y competencias.

---

<sup>25</sup> Normas 2.4 de las NCISP.

<sup>26</sup> Sección 4.1 y 4.2 del MMGI, MIDEPLAN.

<sup>27</sup> Apartado 4.4.2., MMGI, MIDEPLAN.

<sup>28</sup> Norma 1.3.2 inciso f, 2.6, 2.11.2 de las NEAISP.

<sup>29</sup> Norma 107 de las NGASP y norma 2.5.1 de las NCISP.

<sup>30</sup> Apartado 4.4.2., inciso 2.1 del MMGI, MIDEPLAN.

<sup>31</sup> Norma 2.2, inciso c de las NCISP.

- c) Se tiene la práctica de asignar el trabajo al personal según sus conocimientos técnicos, sin embargo, no se consideran otros aspectos que promuevan el buen desempeño tales como habilidades, conocimientos y destrezas.
  - d) No se propician espacios de realimentación entre el personal en cuanto auditorías ejecutadas, conocimientos adquiridos y aprendizaje de capacitaciones recibidas, que garanticen la continuidad de los servicios que se brindan.
  - e) Tampoco se propician espacios de trabajo colaborativo que promuevan la interacción y cooperación entre los miembros de la Unidad para el logro de sus objetivos.
- 2.42. Además, se determinó que la AI-JUDESUR no define ni implementa acciones que permitan incentivar al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas; los comportamientos y actitudes formales e informales de los colaboradores, requeridos para el funcionamiento de la Unidad.
- 2.43. Lo anterior, siendo que en cuanto a la motivación dirigida a los colaboradores de la Unidad, se aplican instrumentos para monitorear el cumplimiento de actividades semanales realizadas y desempeño de las funciones; sin embargo, en dicho instrumento no se evidencia que, cumpla con la función de guiar, retroalimentar o potenciar al personal de manera periódica para el logro de los objetivos y metas del corto, mediano y largo plazo. En esa misma línea, la Auditoría Interna no ejecuta acciones para reconocer el trabajo efectuado por el personal, que fomenten una cultura de logro y buen desempeño.
- 2.44. Además, no se evidencian acciones que promuevan la participación activa del personal colaborador en la definición de actividades estratégicas que fomenten capacidades y aspiraciones del personal en el logro de los objetivos de la Unidad, en aras de promover un liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad, ni planes para la sucesión y el desarrollo de futuros líderes dentro de la Auditoría Interna.
- 2.45. Las situaciones descritas obedecen a la ausencia de mecanismos para identificar, medir y mejorar la satisfacción y motivación del personal de la AI-JUDESUR, así como, de propiciar espacios que brinde una transferencia de conocimiento y destrezas que permita garantizar la calidad en la prestación de los servicios.
- 2.46. Además, en los procesos de evaluación de desempeño y supervisión de las funciones del personal no se consideran dentro de sus aspectos a evaluar las características y habilidades necesarias en el personal; para lograr responder a las necesidades actuales y futuras de la Unidad ante cambios o situaciones fortuitas que afecten la continuidad del servicio.
- 2.47. En cuanto al liderazgo, las situaciones se originan ante la ausencia de acciones estructuradas para motivar, reconocer el logro y promover una cultura de reconocimiento en la Unidad, así como empoderar al personal para el logro de objetivos de la AI-JUDESUR.
- 2.48. Además, los procesos de evaluación de desempeño y supervisión de las funciones del personal, no logran motivar y potenciar la consecución de los objetivos propuestos tanto en los funcionarios como en las metas de la Unidad.
- 2.49. Las acciones estratégicas de la Auditoría Interna se encuentran centralizadas en el auditor interno, y no se ha visualizado la necesidad de contar con roles de sustitución o

capacitaciones dirigidas a competencias blandas que permitan empoderar al personal en la toma de decisiones estratégicas, operativas y presupuestarias.

- 2.50. La ausencia de acciones para promover el desarrollo y competencias, más allá de las técnicas, en el personal de AI-JUDESUR limitan su participación y conocimiento de los diferentes procesos de la Unidad, así como posibles afectaciones en el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores.
- 2.51. Cabe indicar que las situaciones encontradas relacionadas con el liderazgo, limitan a la AI-JUDESUR el garantizar la continuidad de los servicios con calidad, el desarrollo de las capacidades del personal, así como, establecer una estructura organizacional flexible que facilite una adaptación a los cambios del entorno y el cumplimiento de la estrategia de la Unidad.

### **Debilidades en la definición e implementación de acciones para el fortalecimiento de la cultura de la Unidad**

---

- 2.52. La cultura corresponde a los valores, creencias orientadoras y formas de actuación que guían el comportamiento de las personas para aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios. Lo anterior, mediante acciones orientadas a promover e interiorizar una cultura enfocada en el control interno, la gestión de riesgos, la calidad, la gestión para resultados, los comportamientos éticos y la filosofía de servicio al cliente.
- 2.53. Sin embargo, la AI-JUDESUR no ha definido e implementado acciones orientadas a promover una cultura organizacional enfocada en el control interno, la gestión de riesgos, la gestión para resultados, así como comportamientos y principios éticos, según se detalla a continuación:
  - a) Si bien en noviembre de 2022, la AI-JUDESUR realizó a solicitud de la Junta Directiva de JUDESUR una capacitación sobre el Sistema de Evaluación y Valoración del Riesgo Institucional, no ha definido acciones que permitan fortalecer e interiorizar la cultura enfocada en el control interno y la gestión de riesgos; así como, conocer el nivel en que el personal comprende los temas que se promueven al respecto; y la contribución de estos esfuerzos en la prestación eficiente y eficaz de los servicios de auditoría.
  - b) Los procedimientos establecidos por la Unidad no promueven la generación de servicios de auditoría con un enfoque de resultados para la generación de valor público.
  - c) Los factores de la ética, los principios y los deberes éticos del personal de AI-JUDESUR, son identificados por la Unidad en su código de ética. Sin embargo, se requieren acciones para la interiorización de estos temas en el personal.
  - d) Los servicios que brinda la Unidad no incorporan la filosofía del servicio al cliente como base para la satisfacción del servicio que brinda.
- 2.54. La situación descrita tiene como origen la ausencia de una estrategia de abordaje para interiorizar y promover una cultura basada en la gestión de riesgos, para resultados, la calidad, los principios y los comportamientos éticos en el personal de la auditoría.

- 2.55. Los aspectos señalados podrían limitar la interiorización de los principios y comportamientos éticos, en la ejecución de las actividades desempeñadas por el personal. Así como, la generación de un servicio de auditoría con un enfoque de resultados, el cual procure mejorar el desempeño de la Unidad y genere valor público en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos de la Unidad.
- 2.56. Además, ante la ausencia de acciones definidas de manera formal y por ende su ejecución, no se cuenta con un proceso de mejora continua en temas claves de la cultura de la Unidad y por ende en la toma de decisiones que permita fortalecer la gestión de la AI-JUDESUR.

### **3. CONCLUSIÓN**

---

- 3.1. La Auditoría Interna de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur realiza acciones para dar cumplimiento a las normas generales para la gestión de su actividad; sin embargo, existen debilidades respecto a las normas de desempeño, que se refieren a la planificación estratégica; la prestación de los servicios de auditoría y el seguimiento de las recomendaciones; así como, acciones para incentivar una cultura de logro y buen desempeño que considere sus competencias blandas y habilidades del personal; que de no atenderse podrían repercutir en la prestación eficiente de los servicios y, consecuentemente, en la generación de valor público.
- 3.2. En cuanto a la estrategia y estructura se requiere de acciones sistemáticas y planificadas que consideren la visión y orientación en concordancia con los fines de desarrollo socioeconómico de la Zona Sur que debe alcanzar JUDESUR, vinculadas a procesos de revisión, actualización y su posterior evaluación, que permitan documentar el valor público generado. Además, de acciones que garanticen la continuidad y los recursos necesarios para responder de manera efectiva y continuar con la entrega de productos y la prestación oportuna de sus servicios, ante eventos que impidan la operación normal del servicio.
- 3.3. Respecto a los procesos e información, se requiere el establecimiento de acciones para el fortalecimiento de la oportunidad, calidad y efectividad de su gestión, ya que se determinó que la documentación de respaldo de los servicios de auditores es incompleta y no se encuentra alineada con la normativa vigente y la ejecución de las auditorías no incorpora metodologías o guías para el desarrollo de auditorías según su objetivo. Además, existen debilidades con el seguimiento de recomendaciones que limitan su efectividad relacionada con la implementación de mejoras por parte de la Administración que contribuyan en el cumplimiento de objetivos institucionales.
- 3.4. Por su parte, se identifican situaciones relacionadas con las competencias y equipos, y liderazgo y la cultura, ya que se requiere incentivar al personal en el cumplimiento de objetivos y metas, así como impulsar las habilidades y conocimientos que les permita mejorar su perfil profesional y generar satisfacción en el logro de objetivos profesionales y por ende de la Unidad.
- 3.5. En ese sentido, es de importancia que la Auditora Interna y la Junta Directiva de JUDESUR ejecuten acciones correctivas para atender las situaciones descritas en el informe y se generen oportunidades de mejora, ya que el dinamismo del entorno de las

auditorías internas impone un enfoque proactivo y una gestión moderna, basada en la aplicación de conocimientos actualizados, en la búsqueda de herramientas efectivas para enfrentar sus nuevos desafíos y la coordinación oportuna con diversas instancias, tales como la administración activa, y otros sujetos interesados en la actividad de JUDESUR y sus resultados.

## 4. DISPOSICIONES

---

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Nro. 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución Nro. R-DC-144-2015, publicados en el Diario Oficial La Gaceta N° 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. Este Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

### **A LA LICENCIADA JAZMÍN PORRAS MENDOZA, EN SU CONDICIÓN DE PRESIDENTA JUNTA DIRECTIVA DE JUDESUR O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.4. Con base en los resultados del estudio técnico suministrado por la Auditoría Interna, realizar el respectivo análisis que permita definir e implementar acciones concretas para el fortalecimiento de dicha Unidad conforme a la necesidad de recursos justificada por el Auditor Interno en ese estudio. Para la implementación de dichas acciones se deberá considerar al menos la definición de un cronograma con la indicación de fechas; así como, los responsables de cada una de las acciones. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 de octubre de 2023, un acuerdo de la Junta Directiva mediante el cual se acredite la definición de las acciones para el fortalecimiento de la Unidad de Auditoría Interna. Además, remitir dos informes de avance sobre la implementación de dichas acciones a más 15 de enero y el 15 de abril de 2024, respectivamente. (ver párrafos del 2.8 al 2.22).

### **AL LICENCIADO JORGE BARRANTES RIVERA, EN SU CONDICIÓN DE AUDITOR INTERNO DE JUDESUR O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

- 4.5. Elaborar, oficializar e implementar un plan estratégico para la AI-JUDESUR a partir de 2023, que contemple la definición de objetivos vinculados a los objetivos estratégicos institucionales, el universo auditable, la valoración de riesgos institucionales e indicadores

de logro, que permitan respaldar un análisis periódico de la gestión de la Unidad de Auditoría Interna, de manera que se cuente con información que permita su mejora continua. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se deberá remitir a la Contraloría General, a más tardar el 22 de septiembre de 2023, una certificación que haga constar que dicho plan estratégico ha sido debidamente elaborado, oficializado y de conocimiento de la Junta Directiva. Además, al 31 de enero de 2024, remitir a la Contraloría General una certificación del inicio de su implementación, así como, al 31 de julio de 2024 el informe de la evaluación del Plan Estratégico, amparado a los indicadores de logro establecidos. (ver párrafos del 2.1 al 2.7).

- 4.6. Definir, oficializar y divulgar un mecanismo para la continuidad del servicio de la Unidad de Auditoría Interna en razón de sus atribuciones, comunicación de productos emitidos y análisis de riesgos e impactos señalados en el presente informe, de conformidad con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (R-DC-119-2009). Para la definición de dicho mecanismo se debe considerar al menos: a) acciones emprendidas, b) mitigación de riesgos e impactos y c) la asignación de responsables, de manera que le permita a esa Unidad mejorar su capacidad de respuesta ante eventos que afecte la continuidad del servicio. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de junio de 2023, una certificación, en donde se acredite que el mecanismo fue elaborado. Asimismo, se requiere remitir un informe de avance sobre la implementación de dicho mecanismo al 31 de octubre de 2023 (ver párrafos del 2.8 al 2.22).
- 4.7. Elaborar, remitir y dar seguimiento, ante la Junta Directiva de JUDESUR, un estudio técnico para solicitud de recursos que garantice el funcionamiento y la continuidad del servicio de esa Unidad, conforme la Ley N° 8292 y los Lineamientos sobre gestiones que involucran a la auditoría interna presentadas ante la CGR, que considere al menos: La definición y actualización del universo auditable, los riesgos asociados a los elementos de su universo de auditoría, el ciclo de auditoría y el comportamiento histórico de los recursos institucionales y de la Auditoría Interna, el volumen de actividades que la Auditoría Interna ha desarrollado y pretende desarrollar (plan de corto-mediano-largo plazo), la determinación de las necesidades de recursos y los riesgos generados producto de la falta de dotación de personal para cubrir el universo auditable de la Auditoría Interna. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de septiembre de 2023 una certificación mediante la cual se acredite la realización y remisión del estudio técnico a la Junta Directiva. Remitir al 8 de enero de 2024, una certificación mediante la cual se acredite el seguimiento realizado. (ver párrafos del 2.8 al 2.22).
- 4.8. Ajustar, divulgar e implementar acciones dirigidas a fortalecer la comunicación proactiva, constructiva y efectiva con el Jerarca y titulares subordinados en el proceso de auditoría y la emisión de los productos finales, así como, con las partes interesadas. Para la definición de dichas acciones se debe considerar al menos instrumentos que evidencien la comunicación de resultados de productos finales, relaciones organizacionales y competencias del personal de la unidad. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 de julio de 2023, una certificación, en donde se acredite que dichas acciones fueron elaboradas y divulgadas. Asimismo, se requiere remitir un informe de avance sobre su implementación al 30 de noviembre de 2023. (ver párrafos del 2.8 al 2.22).

- 4.9. Ajustar e implementar mecanismos dirigidos a fortalecer el control de calidad de los productos y metodología aplicable a los procesos de auditoría conforme a su objetivo, a saber, financiera, carácter especial u operativa. Para la definición de dichos mecanismos se debe considerar al menos: a) instrumentos que evidencien cada etapa de auditoría, b) la supervisión realizada en los insumos intermedios c) productos finales, y, d) detalle de los responsables del proceso, de acuerdo con la normativa técnica aplicable. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 31 de julio de 2023, una certificación, en donde se acredite el ajuste e implementación de dichos mecanismos. Asimismo, remitir un informe de avance sobre su implementación al 15 de diciembre de 2023. (ver párrafos del 2.23 al 2.34).
- 4.10. Definir, oficializar e implementar mecanismos dirigidos a medir y mejorar la satisfacción y motivación para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal, así como el liderazgo de la AI-JUDESUR, en los aspectos detallados en el presente informe. Para la definición de dichos mecanismos se debe considerar al menos: a) la identificación de competencias necesarias para el logro de un servicio de auditoría de calidad; b) el establecimiento de objetivos y metas del personal; c) los indicadores de actividad y resultado esperado; y, d) la asignación de responsables y plazos. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de septiembre de 2023, una certificación, en donde se acredite que dichos mecanismos fueron elaborados y oficializados. Asimismo, se requiere remitir un informe sobre el avance en la implementación de dichos mecanismos al 8 de enero de 2024. (ver párrafos del 2.35 al 2.51).
- 4.11. Definir, oficializar e implementar acciones dirigidas a fortalecer la cultura de la AI-JUDESUR en aspectos relacionados con el control interno, gestión de riesgos, calidad, gestión para resultados, comportamientos éticos, filosofía de servicio al cliente. Para la definición de dichas acciones se debe considerar al menos: a) la identificación de los insumos; b) el establecimiento de objetivos y metas; c) los indicadores de actividad y resultado esperado; y, d) la asignación de responsables y plazos, de manera que le permita a esa Unidad mejorar su capacidad de gestión en estos temas. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 29 de septiembre de 2023, una certificación, en donde se acredite que dichas acciones fueron elaboradas y oficializadas. Asimismo, se requiere remitir un informe de avance sobre la implementación de dichas acciones al 8 de enero de 2024. (ver párrafos del 2.52 al 2.56).

---

M.Sc. Juan Carlos Barboza Sánchez  
**Gerente de Área a.i**

---

Licda. Kimberlyn Castro Contreras  
**Coordinadora**

---

Licda. Adriana Campos Chavarría  
**Colaboradora**