



## **AUDITORÍA INTERNA**

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN  
DEL LIC. MARCO M. AGÜERO CASCANTE, AUDITOR  
INTERNO DE LA CORPORACIÓN GANADERA (CORFOGA)  
PERIODO DEL 01/11/2011 AL 31/10/2019**

**2019**



## Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	RESULTADOS DE LA GESTIÓN .....	3
2.1	REFERENCIA SOBRE LA LABOR SUSTANTIVA DE LA AUDITORÍA INTERNA Y PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS .....	3
2.1.1	Planeación estratégica .....	5
2.1.2	Programación del trabajo anual .....	9
2.1.3	Auditoría y comunicación de resultados .....	10
2.1.4	Seguimiento de recomendaciones .....	11
2.1.5	Advertencias .....	11
2.1.6	Asesorías .....	12
2.1.7	Autorización de apertura de libros .....	13
2.1.8	Denuncias .....	13
2.1.9	Principales indicadores de la Auditoría Interna .....	13
2.1.10	Gestión de los riesgos de la Auditoría Interna .....	15
2.2	CAMBIOS HABIDOS EN EL ENTORNO .....	16
2.3	AUTOEVALUACIONES .....	17
2.4	ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD .....	18
2.5	ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES .....	19
2.6	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS .....	19
2.7	SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA UNIDAD Y SOBRE OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD .....	20
2.8	ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA .....	20
2.9	ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES GIRADAS POR ALGÚN OTRO ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO .....	21



## Presentación

Mediante este informe el Lic. Marco M. Agüero Cascante rinde cuentas sobre los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad como auditor interno de Corporación Ganadera por el periodo comprendido entre el 01/11/2011 y el 31/10/2019, conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno y a las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (D-1-2005-CO-DFOE)”.

El informe se estructuró en dos apartados de conformidad con las directrices antes señaladas.

El apartado 1 **INTRODUCCIÓN** se refiere a la obligación de rendir un informe de fin de gestión y al periodo que comprende dicho informe.

En el apartado 2 **RESULTADOS DE LA GESTIÓN** se desarrolla lo siguiente:

- Referencia sobre la labor sustantiva de la auditoría interna y principales logros alcanzados
- Cambios habidos en el entorno
- Autoevaluaciones
- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la unidad
- Estado de los proyectos más relevantes
- Administración de los recursos financieros asignados
- Sugerencias para la buena marcha de la unidad y sobre otros asuntos de actualidad
- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República
- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones giradas por algún otro órgano de control externo



Curridabat, 12 de noviembre del 2019

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN  
DEL LIC. MARCO M. AGÜERO CASCANTE, AUDITOR INTERNO DE LA  
CORPORACIÓN GANADERA (CORFOGA)  
PERIODO DEL 01/11/2011 AL 31/10/2019**

## **1 INTRODUCCIÓN**

El presente informe se presenta en cumplimiento del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (D-1-2005-CO-DFOE)”.

El informe comprende el periodo del 01 de noviembre del 2011 al 31 de octubre del 2019.

## **2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

### **2.1 REFERENCIA SOBRE LA LABOR SUSTANTIVA DE LA AUDITORÍA INTERNA Y PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS**

La Auditoría Interna está organizada en forma unipersonal; durante el periodo 2011-2019 no se realizó ninguna contratación adicional de personal.

Los últimos ocho años fue un periodo de importantes cambios y ajustes en la estructura operativa y organizativa institucional; situación que ameritó que la Auditoría Interna también ajustara sus procedimientos y forma de trabajo a las situaciones cambiantes, a fin de ir de la mano con el desarrollo institucional, en aras de proveer un servicio acorde con las necesidades institucionales.

El nombramiento del suscrito como auditor interno a partir del 01 de noviembre del 2011, después de dos años de no contar la Corporación con un auditor interno, y al encontrarse éste una Auditoría Interna sin procedimientos, archivo, papeles de trabajo y lo más importante, evidencia de la gestión realizada, manifestada principalmente mediante informes y oficios de auditoría, requirió estructurar desde cero el esquema operativo de la Auditoría Interna. Se avanzó mucho en dicho proceso, pero como todo cambia constantemente, lo realizado requiere ser revisado periódicamente, a fin de realizar los ajustes requeridos, conforme la Corporación va evolucionando y adquiriendo madurez, de tal manera que la Auditoría Interna evolucione y madure con ella, y llegue a constituirse como el órgano asesor y de servicio estratégico que toda institución debe tener.

Los principales resultados obtenidos por la Auditoría Interna desde el 1 de noviembre del 2011 se resumen en los siguientes puntos:



- a) A través de los servicios de auditoría, de asesoría y preventivos se contribuyó en el fomento de una cultura organizacional basada en el control interno y la eficiencia de las operaciones.
- b) Se generó información relevante sobre las actividades de la Corporación, la cual fue utilizada por la Administración para ajustar y corregir los procesos operativos y administrativos.
- c) Una mayor cordialidad y acercamiento de la Auditoría Interna con el personal, eliminando o esquivando algunas barreras generadas por la profesión de la auditoría interna o cambiando paradigmas sobre la propia profesión, a criterio de esta Auditoría Interna, ha permitido generar confianza del personal en la Auditoría Interna lo que redundó en la aceptación de las recomendaciones.
- d) La apertura de la Auditoría Interna con el personal permitió intercambiar conocimientos técnicos y experiencias de aplicación práctica en la Corporación, lo cual redundó en una mejora institucional y en la Auditoría Interna.
- e) Los informes de auditoría, al hacer énfasis sobre el deber de cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico y en la transparencia de la gestión institucional, promovió que el personal comprendiera mejor su responsabilidad al laborar para una institución pública, lo cual es importante resaltar considerando que éste casi en su totalidad ha provenido del sector privado, por lo cual carece de experiencia y conocimientos sobre la normativa aplicable a las instituciones de derecho público.
- f) Se cuenta con una Auditoría Interna mejor organizada y establecida, con un sistema de información robusto y completo.
- g) Alto porcentaje de implantación de las recomendaciones: El porcentaje de aceptación e implantación de las recomendaciones es alto; a la fecha de emisión del presente informe solo se mantienen 29 recomendaciones como pendientes de implantar de 344 emitidas, con un porcentaje de aceptación del 100%.
- h) Alto grado de cumplimiento de los planes de trabajo: el cumplimiento del plan de trabajo ha fue superior al 90% en todos los años.

Es importante resaltar los esfuerzos de la administración por mejorar en todas las áreas administrativas, pese a sus limitaciones de recurso humano, financiero, tecnológico, etc.; falta mucho por mejorar, pero se está en ese camino, y en ese sentido, los 74 informes de auditoría emitidos atestiguan lo avanzado por la CORFOGA en los últimos ocho años, ya que estos, por sí mismos, constituyen una valiosa fuente de información del presente y del pasado reciente de la Corporación que le permitirá a la Administración a través de acciones concretas corregir los errores cometidos y mejorar y perfeccionar aquello en lo que la Corporación se ha destacado.

Dice un refrán popular "Quien no conoce el pasado, está condenado a repetir sus errores"; sin embargo, el simple conocimiento del pasado (por medio de los informes de auditoría) no es suficiente, si éste no se acompaña de acciones concretas dirigidas a eliminar los errores del pasado, de no hacerse



probablemente también estaríamos condenados a repetirlos.

En los siguientes apartados se desarrollarán aspectos específicos sobre la labor sustantiva de la Auditoría Interna, tales como planeación estratégica, programas de trabajo, estudios de auditoría, recomendaciones, denuncias, asesorías y autorización de libros.

## 2.1.1 Planeación estratégica

La Auditoría Interna tiene como su MISIÓN y VISIÓN:

Misión	Visión
Proporcionar al Gobierno, a la ciudadanía y demás grupos de interés una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto de la Administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.	La Auditoría Interna será reconocida dentro de la Corporación Ganadera como el órgano asesor y de servicio que, mediante sus actividades de fiscalización, asesoría y advertencia, contribuye estratégicamente a la mejora en la eficiencia de las operaciones, de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno y el sistema de control interno institucional, con orientación al logro de los objetivos y al cumplimiento de los planes institucionales.

En concordancia con las anteriores declaraciones de la MISIÓN y la VISIÓN, se formularon dos planes estratégicos: el primero se formuló para el periodo 2013-2017 y el segundo para el periodo 2018-2022.

El plan estratégico 2013-2017 tuvo como referencia las siguientes estrategias:

- La mejora de procesos internos
- La mejora de la comunicación con la administración
- La mejora comunicación con terceros

Las actividades definidas en el plan se cumplieron en un 86%.

# CORPORACIÓN GANADERA

Tels.: (506) 4070-1011 Fax: (506) 4070-1007  
 Correo Electrónico: [corfoga@corfoga.org](mailto:corfoga@corfoga.org)



ACCIÓN		total ejecutado relativo
MEJORA DE PROCESOS INTERNOS	19. Desarrollar planes de auditoría anuales basados en una valoración de riesgos de los procesos y actividades de la Corporación.	100%
	14. Identificación, análisis y valoración de áreas y actividades sustantivas y de apoyo de la Corporación que implican mayor riesgo	100%
	10. Identificar las mejores prácticas aplicables a una auditoría unipersonal.	100%
	11. Determinar y analizar las brechas entre las mejores prácticas de auditoría y las aplicadas por la Auditoría Interna.	100%
	13. Revisión de los procesos de auditoría.	100%
	17. Emisión de normativa para los procesos de fiscalización y de servicio.	75%
	23. Identificar las competencias requeridas de la Auditoría Interna	0%
	24. Identificar los mecanismos a utilizar para satisfacer las competencias requeridas	0%
	25. Elaboración de un plan de capacitación	0%
	15. Implementar un programa de aseguramiento de la calidad de la función de auditoría interna.	100%
	18. Revisión periódica y de mejora de la normativa interna y de las prácticas y procesos de auditoría interna.	100%
	20. Desarrollar y mantener actualizado una base de datos que permita la localización, resumen y suministro a la administración y terceras personas interesadas de la información generada por la Auditoría Interna como resultado de las actividades de fiscalización y servicio.	100%
	21. Contactar y establecer relaciones con otras auditorías internas del Sector Público.	80%
22. Intercambio de experiencias con otras auditorías internas del Sector Público, en la implementación de mejores prácticas en auditoría interna.	100%	
MEJORA COMUNICACIÓN CON ADMINISTRACIÓN	12. Fiscalizar las acciones que desarrolla la administración en la valoración de riesgos.	100%
	8. Implementar técnicas efectivas de comunicación de resultados de los estudios de auditoría mediante los informes de auditoría	0%
	5. Uso del servidor para la publicación de la normativa emitida por la Auditoría Interna como medio para facilitar su acceso al personal de la Corporación.	100%
	7. Utilizar técnicas creativas para la comunicación de resultados y comunicación entre el personal de la Corporación y la Auditoría Interna sobre temas variados relativos a la función de auditoría interna	0%
	4. Uso efectivo del correo electrónico para la comunicación con el personal de la Corporación.	0%
	6. Divulgación de la normativa emitida por la Auditoría Interna.	100%
MEJORA COMUNICACIÓN CON TERCEROS	1. Identificación y formalización de los canales de comunicación entre la Auditoría Interna y los auditados, y entre aquella y terceros interesados.	100%
	9. Identificación de las actividades de la Auditoría Interna que regulan relaciones con terceros	100%
	16. Emisión de normativa que regula relaciones con terceros.	100%
	2. Acceso a la página web de la Corporación como medio de comunicación con terceros interesados y público en general.	100%
	3. Publicación de la normativa de la Auditoría Interna en la página web de la Corporación.	100%
<b>ANUAL</b>		<b>86%</b>

El segundo plan estratégico 2018-2022 se formuló tomando como referencia las siguientes estrategias:

- Fiscalización de procesos y actividades que implican un mayor riesgo de fraude financiero
- Concentración de la fiscalización en procesos y actividades técnicas y relacionadas con la Ley de Creación de Corporación Ganadera Ley 7837

# CORPORACIÓN GANADERA

Tels.: (506) 4070-1011 Fax: (506) 4070-1007  
 Correo Electrónico: [corfoga@corfoga.org](mailto:corfoga@corfoga.org)



- Evaluación del desempeño institucional en los estudios de auditoría
- Fortalecimiento del sistema de información de la Auditoría Interna

Este plan estratégico está en proceso de ejecución. Al 31/10/2019 las actividades definidas en el plan estratégico se habían cumplido en un 64%.

ACCIÓN	AÑO	ESTADO	Peso	total ejecutado relativo
Reformular el universo de auditoría	2018	IMPLEMENTADO	11%	11%
Replanteamiento de la valoración de áreas y actividades sustantivas y de apoyo de la Corporación que implican mayor riesgo	2018	IMPLEMENTADO	4%	4%
Análisis de la Política Nacional de Ganadería y su relación y vinculación con los procesos de la Corporación Ganadera y la Auditoría Interna	2018	IMPLEMENTADO	5%	5%
Revisión y actualización de los indicadores de auditoría y su aporte a la mejora de la gestión de la Auditoría Interna	2018	PENDIENTE	2%	
Publicación en la página web de CORFOGA información estadística (cuadros y gráficos) sobre la gestión de la Auditoría Interna y sobre las fiscalizaciones realizadas	2018	IMPLEMENTADO	9%	9%
Planteamiento y uso de indicadores de desempeño en la gestión de la Administración, en los estudios de auditoría	2019	PENDIENTE	4%	
Replanteamiento del proceso de identificación de riesgos en los estudios de auditoría de tal manera que se consideren riesgos relacionados con el desempeño, fraude financiero, tecnologías de información, la técnica, además de los relacionados con el control interno y eficiencia y eficacia de las operaciones	2019	PENDIENTE	3%	
Eliminación de papeles de trabajo manuales mediante el desarrollo de una base de datos en Access para la documentación de los papeles de trabajo de los estudios de auditoría	2019	IMPLEMENTADO	23%	23%
Revisión y mejora de las prácticas y procesos de auditoría interna	2019	PENDIENTE	7%	
Revisión y mejora de las prácticas y procesos de auditoría interna	2021	PENDIENTE	7%	
Mantenimiento y mejora de bases de datos de la Auditoría Interna	2018	IMPLEMENTADO	3%	3%
Mantenimiento y mejora de bases de datos de la Auditoría Interna	2019	IMPLEMENTADO	3%	3%
Mantenimiento y mejora de bases de datos de la Auditoría Interna	2020	PENDIENTE	3%	
Mantenimiento y mejora de bases de datos de la Auditoría Interna	2021	PENDIENTE	3%	
Mantenimiento y mejora de bases de datos de la Auditoría Interna	2022	PENDIENTE	3%	
Revisión y actualización de la normativa interna de la Auditoría Interna	2018	IMPLEMENTADO	3%	3%
Revisión y actualización de la normativa interna de la Auditoría Interna	2020	IMPLEMENTADO	3%	3%
Revisión y actualización de la normativa interna de la Auditoría Interna	2022	PENDIENTE	3%	
<b>ANUAL</b>			<b>100%</b>	<b>64%</b>

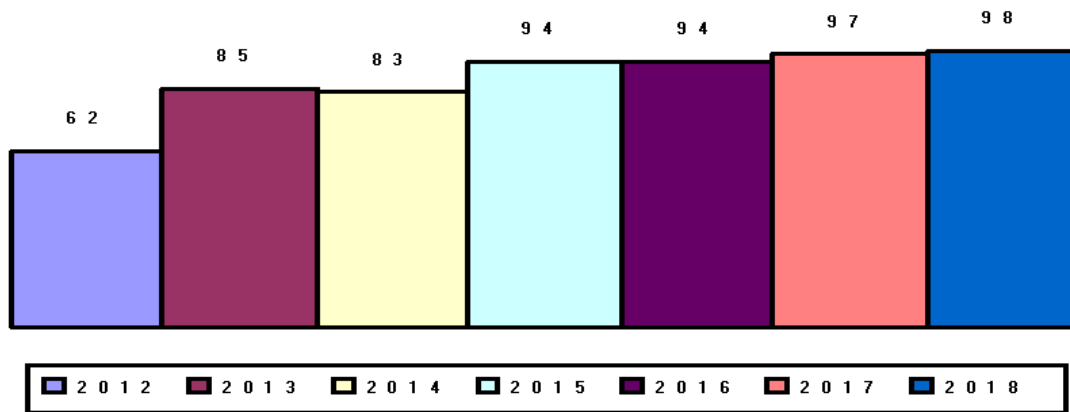
Los resultados obtenidos en la ejecución de los planes estratégicos se han visto reflejados en una Auditoría Interna fuerte, con procesos claramente definidos y documentados y medidos; con un nivel alto de eficiencia, reflejado en indicadores de desempeño competitivos, mejorados año tras año; en planes con altos niveles de cumplimiento; y en la implementación de un sistema de información ágil y versátil. Todo lo cual se tradujo en una Auditoría Interna fuertemente posicionada; lo cual se ve reflejado en las autoevaluaciones anuales de calidad de la auditoría interna aplicadas tanto al personal como a la Junta Directiva, con calificaciones superiores al 90% en los últimos años.





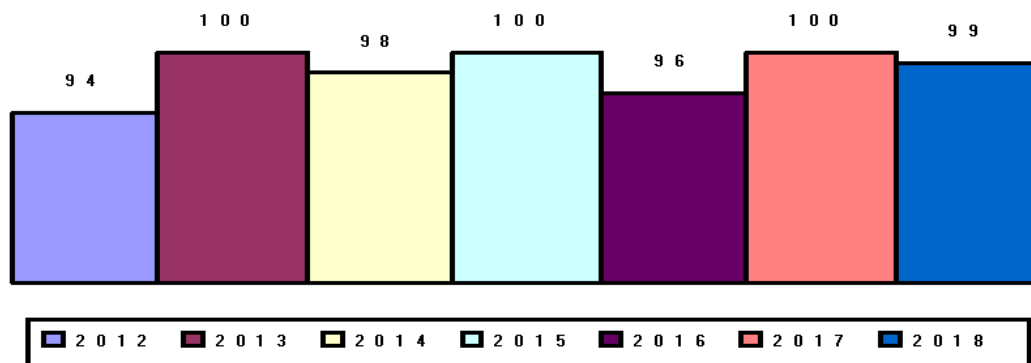
Calificación sobre la percepción del jerarca sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados (periodo 2012-2018)

**Valores acumulados a Diciembre de cada año**



Calificación sobre la percepción de los auditados sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados (periodo 2012-2018)

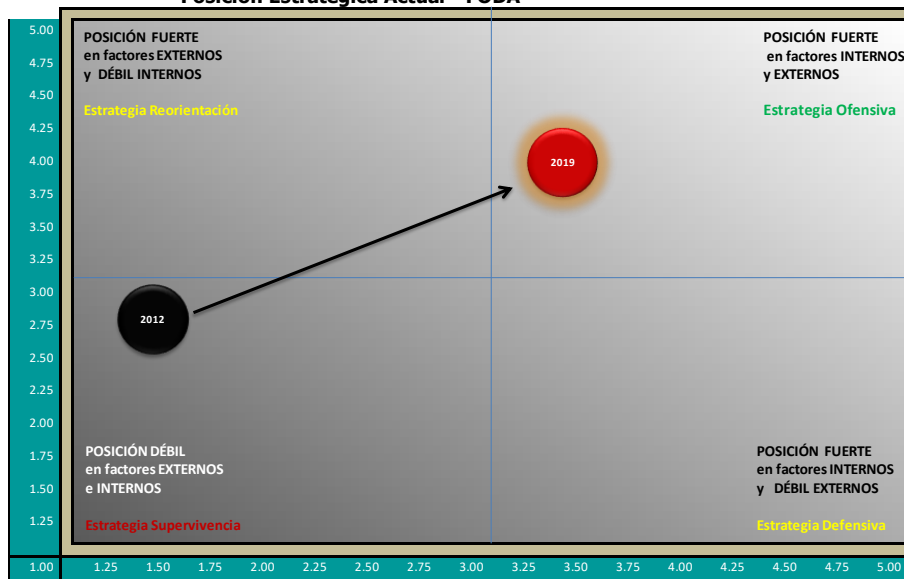
**Valores acumulados a Diciembre de cada año**



La posición estratégica de la Auditoría Interna en el 2012 cambió drásticamente, de manera favorable, durante el periodo 2012 - 2019, lo cual indica que las estrategias y las acciones llevadas a cabo, han sido acertadas.



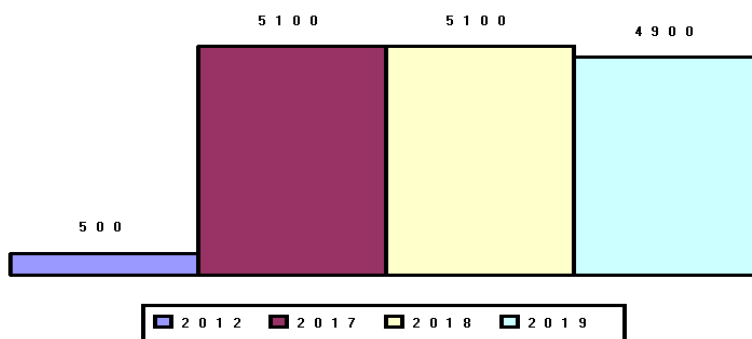
**Posición Estratégica Actual - FODA**



Lo anterior ha impactado directamente en el logro de los factores críticos de éxito relacionados con la MISIÓN y VISIÓN de la Auditoría Interna, lo cual se ve reflejado en el gráfico siguiente:

**Promedio de logro de los factores claves de éxito relacionados con la Misión y Visión de la Auditoría Interna (periodo 2012-2019)**

**Valores acumulados a Diciembre de cada año**

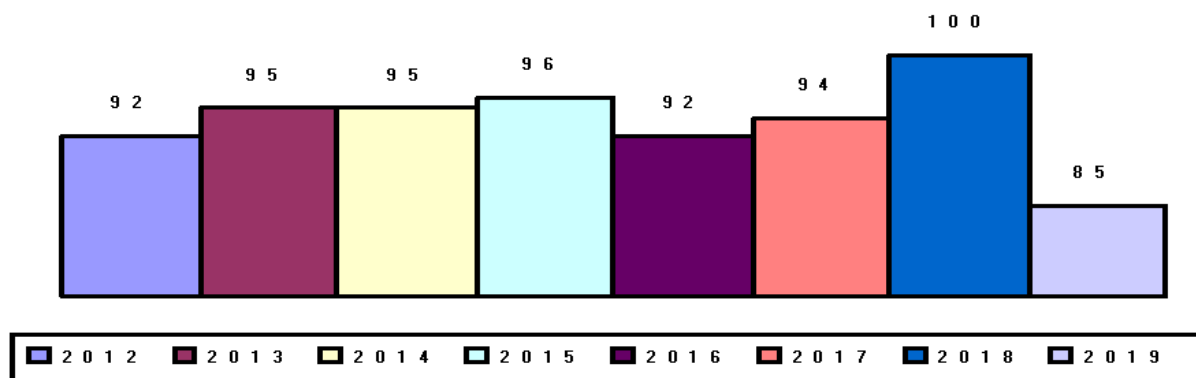


**2.1.2 Programación del trabajo anual**

El cumplimiento de los planes de trabajo desde el año 2012 al 2018 fue superior al 90% en todos los años. Respecto al año 2019, el porcentaje de cumplimiento era del 84.87% al 31/10/2019. En el siguiente gráfico se muestra información histórica del cumplimiento de los planes de trabajo de la Auditoría Interna.

Porcentaje de cumplimiento del programa de trabajo anual (periodo 2012-2019)

**Valores acumulados a Diciembre de cada año**



1/ Año 2019 al 31/10/2019

La distribución del tiempo disponible fue la siguiente:

LABOR/DIA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 1/	Total
Estudios de auditoría	58%	60%	64%	71%	70%	67%	63%	65%	64%
Servicios de asesoría y preventivos	10%	3%	3%	4%	4%	2%	4%	2%	4%
Actividades de mejora de la función de auditoría interna	18%	16%	6%	5%	5%	1%	9%	4%	8%
Labores administrativas	5%	6%	7%	4%	5%	16%	7%	11%	9%
Imprevistos, labores y actividades menores no programadas, capacitación y otros	2%	8%	11%	8%	8%	7%	8%	9%	7%
Feridos, vacaciones	7%	7%	9%	8%	8%	7%	9%	8%	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1/ Al 31/10/2019

2.1.3 Auditoría y comunicación de resultados

Los resultados de los estudios fueron comunicados a los titulares subordinados que tienen la competencia y autoridad para ordenar la implantación de las recomendaciones, tal como lo establece la Ley General de Control Interno. En total, durante el periodo 2012 – 2019, la Auditoría Interna realizó 75 estudios de auditoría que originaron igual número de informes, para un promedio de 9.37 informes por año.

Es importante resaltar que por acuerdo de Junta Directiva tomado en la sesión 325-2012 del 13 de febrero del 2012 ese órgano director instruyó a la Auditoría Interna para que los informes dirigidos a



la Administración Activa con recomendaciones dirigidas solo a ésta sean remitidos a la Junta Directiva una vez vencido el plazo de 10 días hábiles para ordenar la implantación de las recomendaciones. Asimismo, requirió a la Auditoría Interna la presentación de los informes ante la Junta Directiva. El acuerdo anterior se cumplió conforme a lo establecido, remitiéndose los informes a la Junta Directiva, inmediatamente comunicada a la Auditoría Interna la orden de implantación de las recomendaciones. Los informes se expusieron ante la Junta Directiva conforme se iban agendando.

Mediante los informes emitidos se informó de un total de 481 hallazgos de auditoría.

Tipo de hallazgo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Cumplimiento	21	26	7	5	11	5	11	15	101
Eficiencia y eficacia	14	29	22	35	60	34	17	21	232
Gestión de procesos de control	7	10	10	4	11	5	12	6	65
Gestión de procesos de dirección	6	6	2	4	7	3	3	11	42
Gestión de procesos de riesgos	7	9	3	9	6		3	4	41
<b>Total general</b>	<b>55</b>	<b>80</b>	<b>44</b>	<b>57</b>	<b>95</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>481</b>

## 2.1.4 Seguimiento de recomendaciones

Mediante los 75 informes de auditoría se emitieron 345 recomendaciones; todas fueron aceptadas por la Administración. Según el cuadro siguiente, a la fecha de este informe se tenían 29 recomendaciones pendientes (Pendientes, En proceso, Pendiente de verificar), las cuales representan un 96% de implantación.

Estado	Correctiva	Mejora	Preventiva	Total
Pendiente	4	8		12
En Proceso			1	3
Implantada	154	118	32	304
Pendiente de verificar 1/	5	7	2	14
Se dejó sin efecto	9	1	2	12
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>136</b>	<b>37</b>	<b>345</b>

1/ Recomendaciones emitidas después del último seguimiento general de recomendaciones realizado en julio 2019

Del cuadro anterior sobresalen las recomendaciones de tipo “correctiva”, las cuales representan el 50% del total de recomendaciones emitidas; en segundo lugar, están las de tipo “mejora”, que representan un 40%, y finalmente las de tipo “preventivo”, con un 10%.

## 2.1.5 Advertencias

Durante el periodo 2012-2019 solo fue necesario emitir cuatro advertencias de manera formal, aspecto que dice mucho de la sana gestión administrativa. Un aspecto que incidió en ello fue la excelente comunicación que existe entre la Auditoría Interna y la Dirección Ejecutiva y jefaturas, lo cual facilitó tomar medidas oportunas y eficaces ante las distintas situaciones que se observaban.

## 2.1.6 Asesorías

Según acuerdo de la Junta Directiva tomado en la sesión 320-2011 del 28/11/2011, la presencia del auditor interno en las sesiones de Junta Directiva se da sólo cuando sea llamado expresamente cuando sean temas de su interés; o bien, la Junta Directiva considere la necesidad de su recomendación en puntos específicos. La Junta Directiva solo requirió un servicio de asesoría que ameritó la comunicación de los resultados mediante un informe; la norma general era que el servicio de asesoría se solicitara y brindara de manera verbal, en las sesiones de junta directiva, situación que se dio más durante los primeros años.

La Auditoría Interna colaboró con la Administración asesorándole, a solicitud de ésta, sobre varios temas administrativos, como los siguientes:

- Actas de junta directiva
- Activos fijos
- Archivo
- Bases de datos
- Clima organizacional
- Contabilidad
- Contratación administrativa
- Control interno
- Declaraciones tributarias
- Disposiciones de la Contraloría General de la República
- Estados financieros auditados
- Flujo de efectivo
- Índice de Gestión Institucional
- Normativa institucional
- Plan anual operativo
- Presupuesto
- Reserva de previsión y fideicomiso
- SEVRI
- Tesorería
- Tributo
- Viáticos

Siguiendo la política de “puertas abiertas” plasmada en el plan estratégico de la Auditoría Interna 2018-2022, la asesoría fue solicitada y brindada de manera informal. Los temas tratados no ameritaron un nivel mayor de formalidad en cuanto a la presentación de las consultas. Esto permitió lograr un mayor acercamiento con el personal de todos los niveles, así como conocer mejor sus necesidades de información e inquietudes.

### 2.1.7 Autorización de apertura de libros

Durante el periodo de gestión se realizó la autorización de apertura de 20 libros y el cierre de 17 de ellos.

Etiquetas de fila	Apertura	Cierre	Total
Actas de Junta Directiva	11	10	21
Actas de la Comisión Ambiental	1	1	2
Actas de la Comisión de Contrataciones	1	1	2
Actas de la Comisión de Liquidaciones	1	2	3
Actas de la Comisión de Proyectos Sectoriales	1	1	2
Actas de la Comisión de Riesgos E Inversiones	1		1
Actas de la Comisión Especial de Fideicomiso CORFOGA-BCR	1	1	2
Actas del Comité Interinstitucional de Selección y Eliminación de Documentos	1		1
Comisión Ejecutora del Programa Nacional de Ganadería	1		1
Mayor General	1	1	2
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>37</b>

Cabe señalar que cada folio de los libros cuya apertura fue autorizada por la Auditoría Interna cuenta con el sello de la Auditoría Interna y la firma del suscrito.

### 2.1.8 Denuncias

Durante el periodo 2011-2019 se recibieron cinco denuncias. Tres de las denuncias fueron trasladadas a la Auditoría Interna por la Contraloría General de la República en el año 2013; las mismas fueron atendidas y los resultados comunicados al ente contralor.

Las otras dos denuncias se presentaron directamente ante la Auditoría Interna en el 2012 y 2013, atendándose ambas en el mismo mes y año en que fueron presentadas. Se remitieron oficios a las instancias administrativas internas de CORFOGA, a fin de que tomaran las medidas preventivas del caso, ya que las mismas no ameritaron la recomendación de la apertura de procedimientos administrativos, o la presentación de denuncias penales, y así le fue informado a los denunciantes, cuya confidencialidad se ha mantenido en todo momento.

### 2.1.9 Principales indicadores de la Auditoría Interna

Una práctica normal y regular de la Auditoría Interna fue la de gestionar su actividad operativa mediante indicadores de gestión. En el siguiente cuadro se muestran los principales indicadores al 31 de diciembre de cada año.

# CORPORACIÓN GANADERA

Tels.: (506) 4070-1011 Fax: (506) 4070-1007  
 Correo Electrónico: [corfoga@corfoga.org](mailto:corfoga@corfoga.org)



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 1/
<b>Procesos de dirección</b>								
Índice de Posición estratégica	42.17					72.00	72.42	71.00
Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas	82	93	91	94	94	94	100	79
Porcentaje de cumplimiento de las actividades del plan estratégico programadas en el año		92	75	100	80	100	100	66
Porcentaje de cumplimiento del programa de trabajo anual	92	95	95	96	92	94	100	85
<b>Procesos operativos</b>								
Porcentaje de ejecución de los estudios de auditoría según valor asignado a cada estudio	89	93	97	95	92	92	100	85
Porcentaje de horas invertidas en comunicación de resultados	42	36	31	31	28	25	29	30
Porcentaje de horas invertidas en trabajo de campo	58	64	69	69	72	75	71	70
Porcentaje de recomendaciones aceptadas	100	100	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de recomendaciones implantadas (del total) emitidas en los últimos cinco años	57	70	82	95	95	93	90	91
Porcentaje de subprocesos auditados (universo auditable)	21	22	17	13	17	26	17	12
Porcentaje del tiempo empleado en la ejecución de estudios de auditoría respecto al estimado	129	110	132	108	107	119	115	108
Porcentaje del tiempo invertido en fiscalización técnica-Ley CORFOGA	19	32	56	11	35	31	52	63
Promedio de días naturales en la discusión de los informes (titulares subordinados)	27	16	21	14	12	13	15	15
Promedio de días en el estudio de admisibilidad	7	4						
Promedio de días en la autorización de libros		1	0	0	0	0	0	5
Promedio de días naturales en redacción informe	12	8	10	9	8	7	7	12
Promedio de días naturales para la comunicación de los resultados	39	25	33	25	22	21	24	27
Promedio de días naturales transcurridos para comunicación de informe a Junta Directiva	34	9	3	0	0	1	0	0
Promedio de días transcurridos para recibir respuesta a informe	12	13	9	7	8	8	10	7
Promedio de horas de variación absoluta en ejecución estudios	-25	-10	-32	-11	-10	-24	-17	-10
<b>Procesos de apoyo</b>								
Calificación obtenida en la autoevaluación de calidad de la Auditoría Interna de la totalidad de las normas	91			98			99	nd
Calificación obtenida en la autoevaluación de las normas sobre atributos	90	100			100			nd
Calificación obtenida en la autoevaluación de las normas sobre desempeño	93	-	99	96	-	100	98	nd
Calificación sobre la percepción de los auditados sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados	94	100	98	100	96	100	99	nd
Calificación sobre la percepción del jerarca sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados	62	85	83	94	94	97	98	nd
Calificación sobre la percepción del personal de la Auditoría Interna sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados	91	89	90	93	96	96	96	nd

1/ Año 2019 con ejecución del programa de trabajo al 31/10/2019

Nd Dato no disponible al 31/10/2019



### 2.1.10 Gestión de los riesgos de la Auditoría Interna

Una práctica normal y regular de la Auditoría Interna lo fue también gestionar su actividad operativa mediante la identificación, análisis, valoración y administración de los riesgos de la actividad de auditoría interna. En ese sentido se identificaron y administraron 37 riesgos, relacionados a los procesos de la unidad; con la particularidad de que ninguno se materializó durante el periodo 2012-2019, en parte porque las actividades y medidas implementadas permitieron mantener un nivel de riesgo bajo o aceptable.

**(última revisión 25/01/2019)**

ID	Evento	Riesgo inherente		Criticidad del riesgo		Resultado evaluación
		Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	
1	Formular un plan estratégico que no esté en concordancia con los planes estratégicos y dirección de la institución	25	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
2	Invertir recursos de auditoría en actividades o áreas de bajo riesgo o no significativas para la operación de la Corporación	25	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
3	No detectar errores, irregularidades, desviaciones o incumplimientos relevantes como resultado de las fiscalizaciones realizadas	16	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
5	Realizar recomendaciones imprácticas o que no agregan valor	16	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
7	Que no se realice la comunicación oficial del informe a un funcionario o Junta Directiva	15	Extremo	5	Moderado	Se acepta el riesgo
8	Dar incorrectamente por implantada una recomendación o informar incorrectamente un estado al que corresponde	15	Extremo	2	Bajo	Se acepta el riesgo
9	No advertir sobre una situación, conducta o decisión que podría tener consecuencias negativas	9	Alto	3	Bajo	Se acepta el riesgo
10	Asesorar incorrectamente a la Junta Directiva o Dirección Ejecutiva	12	Alto	3	Bajo	Se acepta el riesgo
11	Facilitar de manera involuntaria la comisión de actos irregulares con los libros legales.	25	Extremo	5	Moderado	Se acepta el riesgo
12	No admitir o archivar una denuncia que procedía su estudio o admitir denuncias para su estudio cuando no proceden.	16	Extremo	2	Bajo	Se acepta el riesgo
13	Recomendar la apertura de un procedimiento administrativo cuando no procede o archivar el estudio	15	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
14	No se mantenga la confidencialidad de la identidad del denunciante	12	Alto	3	Bajo	Se acepta el riesgo
15	No detectar debilidades u oportunidades de mejora relevantes para la gestión de auditoría	20	Extremo	6	Moderado	Se acepta el riesgo
16	Acceso no autorizado, alteración, destrucción o sustracción de documentos o información.	12	Alto	4	Bajo	Se acepta el riesgo
18	Aprobación de un presupuesto deficitario	12	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
19	El registro de un valor respecto a los planes que no corresponde a la realidad	25	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
20	El registro de un valor respecto de la gestión que no corresponde a la realidad	25	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
24	Extralimitarse en el alcance de una asesoría al referirse a situaciones específicas.	5	Moderado	3	Bajo	Se acepta el riesgo
25	Promover mediante las regulaciones de las actividades y procesos, la realización de actos que no se ajustan a la legalidad o inducir o generar ineficiencia o ineficacia en la gestión de la Auditoría Interna	9	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
26	Retiro parcial o total de los comentarios de un informe	12	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
27	Entrega de versiones distintas de un informe (en borrador u oficial) a los titulares subordinados	12	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
28	Desconocer el estado de implantación de las recomendaciones	25	Extremo	2	Bajo	Se acepta el riesgo





**(última revisión 25/01/2019)**

ID	Evento	Riesgo inherente		Criticidad del riesgo		Resultado evaluación
		Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	
29	Uso desmedido por la Junta directiva del servicio de asesoría	9	Alto	6	Moderado	Se acepta el riesgo
30	Hurto, robo o sustracción de folios o del libro en custodia de la auditoría interna	20	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
31	Pérdida de documentos o no localización de los mismos	10	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
32	No cumplimiento de los planes	20	Extremo	2	Bajo	Se acepta el riesgo
33	Salida de personal de la Auditoría Interna	9	Alto	9	Alto	Se acepta el riesgo
34	Seleccionar áreas o procesos para auditoría no relevantes, prioritarias, o no riesgosas para la gestión institucional	20	Extremo	6	Moderado	Se acepta el riesgo
35	Fiscalización no oportuna de áreas o procesos relevantes, prioritarias, o riesgosas para la gestión institucional	25	Extremo	6	Moderado	Se acepta el riesgo
36	No disponer de la información necesaria y pertinente para la gestión de la auditoría de manera oportuna, completa, veraz (Sistema de información débil)	12	Alto	4	Bajo	Se acepta el riesgo
37	Procesos internos en la auditoría no eficientes y eficaces	12	Alto	2	Bajo	Se acepta el riesgo
38	No auditoraje de actividades o áreas técnicas o especializadas	20	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
39	Poco valor agregado en los servicios y productos de la Auditoría Interna	16	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
40	No fiscalización del desempeño y de los resultados	16	Extremo	16	Extremo	Se administra el riesgo
42	No auditoraje de actividades o áreas técnicas o especializadas	20	Extremo	4	Bajo	Se acepta el riesgo
43	Debilitamiento de los procesos internos	9	Alto	3	Bajo	Se acepta el riesgo
44	Pérdida de confianza en la auditoría interna	15	Extremo	6	Moderado	Se acepta el riesgo

## 2.2 CAMBIOS HABIDOS EN EL ENTORNO

Los principales cambios fueron los siguientes:

- a. Fiscalización realizada por la Contraloría General de la República en el año 2015, cuyos resultados fueron comunicados mediante el informe DFOE-EC-IF-30-2015 Auditoría Operativa sobre la eficacia de los recursos públicos que se transfieren a la Corporación Ganadera (CORFOGA)
- b. Durante muchos años CORFOGA apoyó iniciativas de las cámaras de ganaderos mediante la transferencia de recursos para el desarrollo de proyectos sectoriales, práctica que se eliminó en el 2015. En la actualidad CORFOGA es quien gestiona sus propios proyectos, pero con un alcance nacional.
- c. Eliminación de la práctica de reconocer dietas a los miembros suplentes que asistan a la misma sesión con el miembro propietario.
- d. Eliminación del pago de arrendamiento vehículos a personal de la Corporación. En su lugar se cuenta con una flotilla vehicular propia.
- e. El desarrollo de planes estratégicos mediante la metodología de Franklin Covey, y la gestión operativa conforme a estos.
- f. Registro a partir del 2017 de la información presupuestaria de la Corporación en el Sistema Integrado de Presupuestos Públicos.



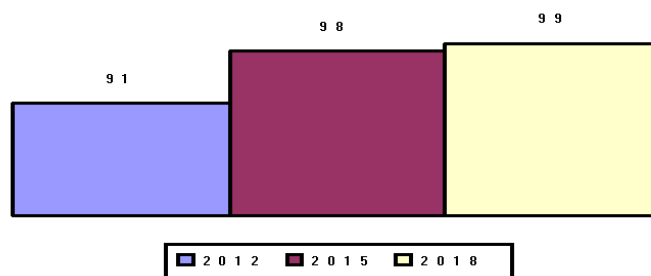
- g. Eliminación de programas que implicaban la transferencia de fondos a sujetos privados (cámaras de ganaderos y ganaderos).
- h. La gestión de las capacitaciones directamente por CORFOGA; la práctica normal era que las cámaras de ganaderos presentaran sus programas de capacitación y CORFOGA aportaba básicamente los recursos financieros para su realización.
- i. Automatización del proceso administrativo, financiero y presupuestario mediante el software Enterprise de TECAPRO.
- j. Eliminación del artículo 20 de la Ley 7837 mediante el cual se planteaba la creación de un sistema de liquidación de los ingresos de la venta a de carne y los subproductos de la res entre los ganaderos e industriales.

### 2.3 AUTOEVALUACIONES

Una de las prácticas periódicas de la Auditoría Interna ha sido la de realizar las autoevaluaciones anuales de calidad de la actividad de la Auditoría Interna. Estas se han realizado desde el año 2013 con la autoevaluación del año inmediato anterior, o sea, 2012. En ese sentido se han realizado siete autoevaluaciones, evaluándose cada año un conjunto de normas (atributos de la unidad de auditoría interna y de su personal, administración de la actividad de auditoría interna, valor agregado de la actividad de auditoría interna), completándose el ciclo cada tres años, excepto el año 2012 que se evaluaron todas las normas. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

#### Calificación obtenida en la autoevaluación de calidad de la Auditoría Interna de la totalidad de las normas

**V a l o r e s a c u m u l a d o s a D i c i e m b r e d e  
c a d a a ñ o**



Adicionalmente se realizaron análisis de cumplimiento de otras normativas, como son:

- Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna
- Consejos para la Práctica (NEPAIS)
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público

Producto de esas evaluaciones, se identificaron 49 oportunidades de mejora, de las cuales solo una se tiene como pendiente, la misma correspondiente a la autoevaluación de calidad de la Auditoría Interna



correspondiente al año 2018. Su atención se programó para el año 2020, mediante el planteamiento de un estudio en el plan de trabajo para ese año. La misma se refiere específicamente a practicar auditorías relativas al Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

Origen	Cantidad de mejoras
Análisis del reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna	30
Evaluación de cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público	1
Análisis de CONSEJOS PARA LA PRÁCTICA (NEPAIS)	2
Autoevaluación de calidad de la auditoría interna periodo 2012	7
Autoevaluación de calidad de la auditoría interna periodo 2014	3
Autoevaluación de calidad de la auditoría interna periodo 2015	4
Autoevaluación de calidad de la auditoría interna periodo 2018	2
<b>Total general</b>	<b>49</b>

## 2.4 ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD

Las principales acciones fueron:

- Realización de autoevaluaciones anuales de calidad
- Cumplimiento de los planes de mejora correspondientes a las distintas evaluaciones realizadas
- Seguimiento periódico del cumplimiento de los planes de trabajo y de los planes estratégicos
- Emisión de normativa para regular la actividad de auditoría interna
- Registro diario de las actividades realizadas por la Auditoría Interna
- Desarrollo de bases de datos para la gestión de la información:
  - Base de datos de estudios de auditoría y labores administrativas
  - Base de datos de indicadores
  - Base de datos de documentación e información de la Auditoría Interna
  - Base de datos de mejoras para la Auditoría Interna
  - Base de datos de recomendaciones
  - Base de datos de riesgos de la Auditoría Interna
  - Base de datos de normativa
  - Base de datos para el almacenamiento de papeles de trabajo
- Control de la gestión de la Auditoría Interna mediante indicadores
- Análisis y gestión de los riesgos de la Auditoría Interna

## 2.5 ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES

Al inicio de la gestión, la Auditoría Interna tenía casi dos años sin contar con un auditor interno. No se localizó ningún informe de fin de gestión que haya sido elaborado por el anterior titular del área, razón por la cual se desconoce si al inicio de la gestión existían proyectos relevantes inconclusos, en proceso o planeados para la mejora de la Auditoría Interna.

A la fecha de este informe, se tenían pendiente dos estudios de auditoría planteados en el programa de trabajo para el año 2019; estos son:

- Gestión de los estudios e informes administrativos relacionados con el quehacer institucional, cuyo objetivo era examinar la gestión de los estudios e informes administrativos relacionados con el quehacer institucional
- Control interno, contable y administrativo relacionado con el proceso de capacitación al sector ganadero e industrial, cuyo objetivo era revisar el control interno, contable y administrativo relacionado con el proceso de capacitación al sector ganadero e industrial

Asimismo, se tienen pendientes las actividades definidas en el plan estratégico para el periodo 2018-2022, detalladas en el punto 2.1.1 Planeación estratégica, del presente informe.

## 2.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS

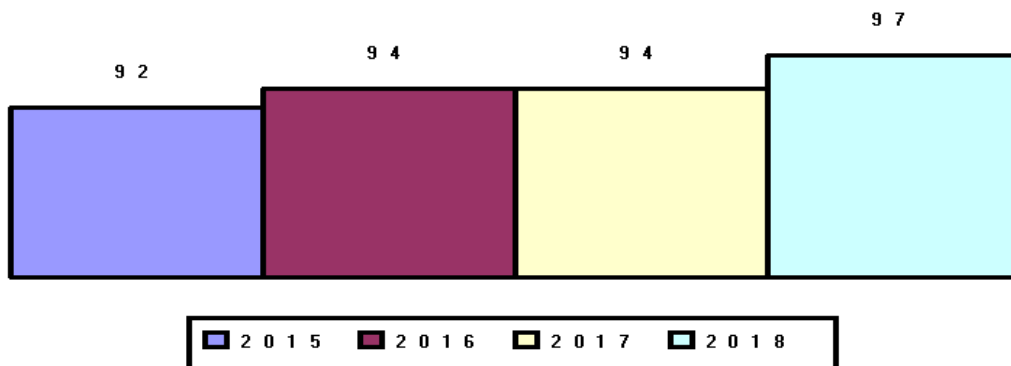
Los recursos asignados a la Auditoría Interna han sido principalmente para cubrir salarios. La inversión en bienes de capital y materiales ha sido mínima; no obstante, ello no ha representado una limitación a la labor de Auditoría Interna, por cuanto, siempre la Auditoría Interna contó con los recursos materiales solicitados necesarios para cumplir sus programas de trabajo y planes estratégicos.

En el siguiente cuadro se observa la participación porcentual de las partidas presupuestarias correspondientes a los presupuestos aprobados del 2015 al 2018.

Partida presupuestaria	2015	2016	2017	2018
Remuneraciones	96.32%	96.45%	96.16%	96.78%
Servicios	2.78%	2.83%	2.80%	2.77%
Materiales y suministros	0.90%	0.72%	0.58%	0.45%
Bienes duraderos	0.00%	0.00%	0.45%	0.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

La ejecución presupuestaria en los últimos cuatro años ha sido de entre un 92% y un 97%, según se visualiza en el siguiente gráfico.

## Valores acumulados a Diciembre de cada año



### 2.7 SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA UNIDAD Y SOBRE OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD

No se tienen sugerencias al respecto.

### 2.8 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES GIRADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General de la República en su informe DFOE-EC-IF-30-20 del 18/12/2015 “Auditoría operativa sobre la eficacia en el uso de los recursos públicos que se transfieren a la Corporación Ganadera (CORFOGA)”, giró a la Auditoría Interna la siguiente disposición:

4.13. Realizar una investigación sobre los gastos de viaje al exterior realizados durante el período 2012-2014, a efectos de determinar si los recursos girados por este concepto cumplen con las tarifas establecidas en el Reglamento de Gastos de Viaje y de Transporte para Funcionarios Públicos emitido por éste Órgano Contralor. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, se debe remitir a esta Contraloría General, a más tardar el 29 de febrero de 2016, los resultados obtenidos y lo resuelto al respecto (ver hallazgo 2.1, en párrafos 2.13 al 2.27).

Los resultados del estudio realizado para dar cumplimiento a dicha disposición fueron comunicados al órgano contralor el 25/02/2016 mediante el informe CG-AI-INF-003-2016 "Revisión de liquidaciones de gastos por viajes al exterior realizados durante los años 2012, 2013 y 2014".

La disposición fue dada por cumplida por la Contraloría General de la República mediante oficio DFOE-SD-0273 (00960) del 25/01/2017. A la fecha del presente informe no se tenían disposiciones ni recomendaciones pendientes de atención.



## **2.9 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES GIRADAS POR ALGÚN OTRO ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO**

A la fecha del presente informe no se tenían disposiciones ni recomendaciones pendientes de atención.

Lic. Marco M. Agüero Cascante  
**Auditor Interno**

Cc Archivo