



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Sistema de Estudios de Posgrado Maestría en Administración de Negocios

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA Y PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO, BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Trabajo final de graduación para optar al grado de Máster en Administración
de Negocios con mención en Gerencia Estratégica**

Lidiette Cruz Rodríguez
San José, Costa Rica
Abril 2012

Este Trabajo Final de Graduación ha sido aprobado y aceptado en su forma presente por el Tribunal Examinador del Programa Estudios de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Estatal a Distancia como requisito parcial para obtener el grado de:

***Máster en Administración de Negocios
con mención en Gerencia Estratégica***

Dr. Víctor Hugo Fallas Araya
Director Sistema Estudios de Posgrado

M.Sc. Gerardo Ortega Aguilar
Escuela de Administración

Dra. Julia Li Vargas
Coordinadora Maestría en Administración

Máster Álvaro Díaz Fernández
Director TFG

Máster Raúl Quirós Quirós
Lector

Trabajo Final de Graduación defendido por:

Lidiette Cruz Rodríguez

Fecha: Martes 24 de abril de 2012

Agradecimientos

A Dios, por apoyarme, cuidarme y guiarme en mi camino.

A mis hijos Max, Sharon, Daniel y Edison, por ser mi inspiración, mi alegría y mi motivación para superarme día con día.

A mis amigos y familiares, muy especialmente a mi madre Rosalía Rodríguez, quien falleciera hace apenas cinco meses, quién se sentía tan orgullosa de mis logros. A todos los que me han apoyado y animado a no rendirme, aun cuando el cansancio cobraba una factura onerosa.

A mi Jefe Doña Miriam Calvo, por permitirme realizar este trabajo en la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica y al resto de compañeros de la Auditoría.

A mi Director de Tesis, Máster Álvaro Díaz; a mi Lector, Máster Raúl Quirós y a mis compañeros y profesores de Maestría.

Muchas gracias a todos

Dedicatoria

A mis hijos, familiares y amigos más cercanos, por el apoyo, paciencia, motivación, sacrificio e impulso que me dieron para que no me rindiera en esta faena, una de las más arduas de mi vida. Por estar ahí y por su amor incondicional, Dios los guarde.

TABLA DE CONTENIDOS

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA Y PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	8
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
INTRODUCCIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO.	14
1.6 HIPÓTESIS.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
INTRODUCCIÓN	15
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1.1 Formulación, ejecución y seguimiento de planes	15
2.1.2 Cuadro de Mando Integral	16
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	21
INTRODUCCIÓN	21
3.1 TIPO DE ESTUDIO	21
3.2 SUJETOS Y FUENTES.....	21
3.2.1 Sujetos	21
3.2.2 Fuentes	21
3.3 TIEMPO Y ESPACIO.....	22
3.4 VARIABLES.....	22
3.5 TIPO DE MUESTREO.	23
3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	24
3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.	26
INTRODUCCIÓN	26
4.1 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA	26
4.2 MÉTODOS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA.....	27
4.3 GRADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA.....	28
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
INTRODUCCIÓN	34
5.1 CONCLUSIONES.....	34

5.2 RECOMENDACIONES.....	35
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CCR BASADO EN EL CMI	36
INTRODUCCIÓN	36
6.1 FODA ESTRATÉGICO	36
6.1.1 La misión y la visión de la Auditoría Interna	36
6.1.2 Factores Clave del éxito	37
6.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA AI DE CORREOS DE COSTA RICA, BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	37
6.2.1 Importancia relativa y grado de desempeño de los FCE	37
6.2.2 Mapa estratégico.....	39
6.2.3 Estrategias y objetivos	40
6.2.4 Indicadores de gestión	43
6.3 COSTO DE LA PROPUESTA.....	50
6.3.1 Software para el uso del Balanced Scorecard.....	50
6.3.2 Salario de una persona que promueva y se mantenga evaluando la ejecución del Plan Estratégico	50
6.3.3 Certificaciones:.....	51
6.3.4 Cuarenta horas efectivas de capacitación:	52
6.3.5 Promover maestrías entre el personal	53
6.4 RESUMEN COSTOS	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS.....	59
ANEXO NO. 1 METODOLOGÍA	59
ANEXO NO. 2. LISTADO DEL UNIVERSO AUDITABLE 2008	67
ANEXO NO. 3 PROGRAMA DE TRABAJO 2008.....	77
ANEXO NO. 4 PROGRAMA DE TRABAJO 2009	79
ANEXO NO. 5 PROGRAMA DE TRABAJO 2010.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1 Cuadro de variables	22
Cuadro No. 2 Componentes del Plan estratégico de la Auditoría Interna	26
Cuadro No. 21 Criterios para definir los tiempos de revisión	28
Cuadro No. 3 Actualización Universo Auditable	29
Cuadro No. 4 Programa de trabajo 2008	29
Cuadro No. 5 Programa de trabajo 2009	29
Cuadro No. 6 Programa de trabajo 2010	30
Cuadro No. 7 Resumen general	30
Cuadro No. 8 Estudios no realizados	31
Cuadro No. 9 Estudios realizados no programados	32
Cuadro No. 10 Estudios sin cuantificación	33
Cuadro No. 11 Grado de ejecución del PAT de la AI	37
Cuadro No. 12 Peso de los FCE en la consecución de la misión	38
Cuadro No. 13 Desempeño de los FCE	38

Cuadro No. 14 Objetivos estratégicos e indicadores propuestos por perspectiva	44
Cuadro No. 15 Costo una persona (Escenario A)	50
Cuadro No. 16 Costo una persona (Escenario B)	51
Cuadro No. 17 Costo de las certificaciones	51
Cuadro No. 18 Costo de la capacitación	53
Cuadro No. 19 Coto total primer año (Escenario A)	53
Cuadro No. 20 Costo total primer año (Escenario B)	54
Cuadro No. 21 Criterios para definir los tiempos de revisión	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración No. 1 Modelo del cuadro de Mando Integral	19
Ilustración No. 2 Misión y Visión de la Auditoría Interna	36
Ilustración No. 3 Factores Clave del Éxito	37
Ilustración No. 4 Gráfico Peso de los FCE en la consecución de la misión	38
Ilustración No. 5 Desempeño de los FCE	39
Ilustración No. 6 Mapa estratégico	39
Ilustración No. 7 Estrategias	41

TABLA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN
AI	Auditoría Interna
CCR	Correos de Costa Rica
CGR	Contraloría General de la república
CMI	Cuadro de mando integral
FCE	Factor crítico del éxito
FODA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
HEC	Horas efectivas de capacitación
LGCI	Ley General de Control Interno
PAT	Plan Anual de Trabajo
PE	Plan Estratégico

ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA Y PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República CGR, a través de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna, así como las Normas Internacionales de Auditoría, establecen la necesidad de que las Auditorías Internas basen sus planes de trabajo, y por ende su quehacer diario, en una planeación estratégica basada en riesgos, vista no solo como un requisito, sino como una necesidad de que la Auditoría sea liderada de manera que contemple todos los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que logre un valor agregado para Correos de Costa Rica, al haber dispuesto contar con una unidad de Auditoría Interna.

Para desconcierto, algunos planes estratégicos son maravillosas intenciones de hacer grandes cosas, pasar de las intenciones a las acciones se convierte para algunos líderes, en el siguiente “dolor de cabeza”: La planeación es importante, pero ello debe traducirse en actividades concretas que lleven a la Auditoría Interna a convertirse en el objeto de su misión.

Con esta investigación se brinda a la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica una evaluación de la efectividad en la ejecución de su plan estratégico y a la vez suministra una metodología que guía y posibilita, determinar el cumplimiento del plan estratégico, así como cualquier desviación.

La estructura de esta investigación permite al lector conocer en el capítulo uno, los antecedentes del problema. El capítulo dos describe el estado del arte y lo que se ha escrito sobre el tema de estudio. El capítulo tres narra el marco metodológico en el cual se

soporta la investigación. El capítulo cuatro expone los resultados de la investigación. Las conclusiones y recomendaciones se ubican en el capítulo cinco.

Finalmente el capítulo seis expone de manera concreta la propuesta de un modelo para el seguimiento y ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica S.A., basada en el Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se exponen los antecedentes del problema de la investigación: su justificación, la formulación precisa del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, las delimitaciones del estudio y la hipótesis.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Correos de Costa Rica S.A. “CCR” es una empresa propiedad del Estado. Está organizada como sociedad anónima, pero su capital es 100% estatal. Bajo esta prerrogativa, la Auditoría Interna (AI) de CCR es supervisada técnicamente por la Contraloría General de la República “CGR”. En la Norma 203-04 del Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público emitido por la Contraloría General de la República CGR en el año 2006, se establece que la planificación de la Auditoría Interna debe basarse en una adecuada evaluación del riesgo institucional. Asimismo, la norma 2.1.1 del Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público –que data del año 2004- la CGR hace expresa mención de la necesidad que tienen las auditorías internas de establecer sus planes estratégicos, congruentes con su universo fiscalizable actualizado, la valoración del riesgo y los objetivos de la organización.

La Auditoría Interna de CCR adoptó un Modelo de Planeación Estratégica (MPE) basado en riesgos, desde el año 2005, del cual emana su Plan Anual de Trabajo (PAT). El PAT es un requerimiento de la CGR, cuyos pronunciamientos y normativa son de acatamiento obligatorio para cualquier Auditoría del Sector Público.

Después que se elabora el Plan Estratégico, la AI define los estudios que, de acuerdo con el nivel de riesgo determinado por la metodología desarrollada en el mencionado modelo, evidencia mayor nivel de riesgo, derivado de una evaluación de la materialidad, el tiempo

sin auditar, el resultado de la última auditoría y el criterio de la alta dirección de la empresa.

Sin embargo, aunque año con año se actualiza la información del universo auditable, los tiempos y el grado de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna, han significado un problema importante para CCR. Con esta investigación se pretende ofrecer un modelo para el seguimiento durante la ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica S.A. y contribuir con ello, a que la Auditoría Interna enfoque sus esfuerzos en la revisión de las áreas de mayor riesgo, y a la vez, suministre una evaluación posterior del grado de éxito de la ejecución de su plan. Esto permitiría darle un “pulso” a su cumplimiento, de modo que se puedan realizar ajustes en el camino y alcanzar exitosamente su ejecución.

Después del esfuerzo que ha significado la planeación estratégica de la AI, lograr su puesta en marcha constituye el siguiente paso, ya no solo para lograr el objetivo de la planeación, cual es el de suministrar una guía que muestre los pasos por seguir, sino ejecutar cada uno de los proyectos y alcanzar las metas propuestas, definidos en el Plan Estratégico. A pesar de ello, para algunas organizaciones, dar los pasos adecuados para la ejecución del plan estratégico se traduce en un desastre, que hace quedar mal a los planificadores y también a los ejecutores. Para saber dónde estuvo la falla, se propone el desarrollo de un modelo para el seguimiento del plan estratégico, que contemple las variables necesarias y así alcanzar que éste se ejecute de manera satisfactoria.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación surge de la ausencia de una metodología para el seguimiento de la ejecución del plan estratégico, así como las desviaciones de los objetivos del plan estratégico de la Auditoría Interna y sus causas.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo

organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. En esas circunstancias, el control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

Sin embargo, no es suficiente con definir claramente lo que se quiere llegar a conseguir y haber considerado los riesgos. Hoy día es tanto o más importante, dar seguimiento a los planes, de modo que no sean brillantes intenciones de realizar proezas. Para ello los estudiosos de la Administración han propuesto metodologías, mientras otros siguen buscando cómo seguir el camino que se han fijado, hasta llegar a la meta.

El artículo 21 de la Ley General de Control Interno N° 8292 dicta lo siguiente con respecto a las auditorías internas:

Artículo 21. —Concepto funcional de auditoría interna

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

Si el sistema de control interno de Correos de Costa Rica no fuera lo suficientemente efectivo para, por ejemplo, proteger el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, el jerarca y titulares subordinados

podrían asumir responsabilidad administrativa y civil, sin perjuicio de otro tipo de responsabilidades aplicables. Pero eso lo debería indicar la AI a través de sus estudios.

Para que la AI pueda brindar una garantía razonable de que la administración actúa conforme al marco jurídico y técnico aplicable, es necesario que elabore planes estratégicos congruentes con los objetivos de la Institución, con sus propios objetivos y por ende, con los riesgos que afectan la consecución de los objetivos organizacionales. Asimismo, es de suma importancia que estos planes se lleven a cabo, por lo cual, el seguimiento en su ejecución se torna en otro elemento crucial.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El modelo de planeación estratégica de la Auditoría Interna de CCR no alcanza un seguimiento efectivo que permita determinar el grado de cumplimiento de dicho plan.

El desarrollo de una metodología de seguimiento para la ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica se formula después de contestar las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Cuáles son los componentes del Plan Estratégico de la AI?
- ⇒ ¿Cuáles métodos utiliza la AI para dar seguimiento a su PE?
- ⇒ ¿Alcanzó la AI la ejecución del último plan estratégico?

La respuesta a estos cuestionamientos es el resultado de los siguientes objetivos:

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Proponer una metodología para el seguimiento y control durante la ejecución del plan estratégico de la AI de CCR, basado en el Cuadro de Mando Integral.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar los componentes del plan estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica.
2. Analizar los métodos de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna.
3. Determinar el grado de ejecución del último plan estratégico del Departamento Auditoría Interna de CCR (2008-2010).
4. Desarrollar una propuesta para el seguimiento y evaluación posterior del Plan Estratégico de la Auditoría Interna de CCR.

1.5 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO.

El estudio se enmarca en el último PE de la AI de CCR, que corresponde a los años 2008, 2009 y 2010.

1.6 HIPÓTESIS

La Auditoría Interna de Correos de Costa Rica desconoce la efectividad en la ejecución de su PE, debido a que no cuenta con una metodología de seguimiento que le permita evaluar el grado de cumplimiento de dicho plan.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la investigación. En él se describen los conceptos más relevantes, los antecedentes investigativos y los principales aportes de algunos teóricos.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Cuando se habla de un modelo la planeación estratégica, es preciso tener en cuenta los conceptos involucrados. En esta investigación se profundizan los siguientes:

- Formulación, Ejecución y seguimiento de planes
- Cuadro de Mando Integral, conocido también como Balance Scorecard.

2.1.1 Formulación, ejecución y seguimiento de planes

La planeación contempla la forma cómo se ejecutará el plan. De lo contrario se corre el riesgo de convertir el PE en un papel más que engrose una papelería, sin contar el desperdicio de recursos que significa su formulación. Para ello existen modelos de ejecución que son utilizados en el ámbito empresarial.

Jofré (1999) afirma que *“la planificación estratégica se ha transformado en una carga, no en una solución”* (Pág. 301), basándose en el hecho de que muchas estrategias muy bien elaboradas, han resultado rotundos fracasos. La solución, según Jofré, se encuentra en el modelo de planeación que se utiliza. Pero este autor no se conforma en describir cómo formular estrategias bien elaboradas, sino en incluir en ella, un capítulo para su ejecución.

El Balanced Scorecard es un modelo de planeación estratégica que lleva los proyectos hasta la parte más pequeña de su ejecución (Goran, 2002). Se basa en cuatro perspectivas que hacen que el plan estratégico se autoevalúe a sí mismo con cuatro preguntas básicas:

- Para tener éxito financiero, ¿cómo deben ver los accionistas a la empresa?
- Para tener éxito con la visión, ¿cómo deben ver los clientes a la organización?
- Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en cuáles procesos debe la empresa ser excelente?
- Para tener éxito en la visión, ¿qué se debe aprender y en qué aspectos es necesario crecer?

Este modelo tiene la ventaja de detallar el plan o proyecto, hasta en sus aspectos mínimos. Luego permite que se desarrolle un seguimiento constante y permanente al proyecto o plan, de manera que las desviaciones son detectadas inmediatamente, posibilitando con ello, la corrección y ajustes necesarios, a tiempo.

2.1.2 Cuadro de Mando Integral

Cuando a pesar de los esfuerzos que se hacen por realizar una planificación técnicamente diseñada, se fracasa en la consecución de la estrategia, la planificación estratégica recibe fuertes críticas y cuestionamientos. No se sabe si fue que la estrategia fue mal diseñada o si falló en su ejecución.

Jofré (1999) afirma que la planificación estratégica ha tomado *“una orientación muy diferente en los últimos años”* debido a que fueron muchos los planes estratégicos que fracasaron o *“no dieron un valor agregado importante a las empresas, a pesar de su alto costo”* (Pág. 301) De ahí que recomienda ejercer un control estratégico que abarque los siguientes aspectos:

- Contar con un sistema de información diaria
- Formular indicadores de gestión, tanto cuantitativos como cualitativos
- Concentrar el control en los objetivos estratégicos y en el desarrollo de la estrategia
- Trabajar con un sistema de pocos controles altamente efectivos. En vez de crear más controles cuando algo falla, se debe centrar en la efectividad del control

- Evaluar periódicamente los indicadores y actuar de inmediato cuando se detectan desvíos

El Cuadro de Mando Integral, conocido también como Balanced Scorecard, constituye hoy día un modelo utilizado por muchos ejecutivos, con el fin de lograr la ejecución del Plan Estratégico. Goran (2000), al tratar de responder a la pregunta ¿porqué implementar el cuadro de mando integral dentro de la empresa?, afirma que la razón se debe a la necesidad que tienen los ejecutivos, de información más allá del corto plazo.

El cuadro de mando integral surgió en 1992, cuando Kaplan y Norton propusieron un instrumento para medir los resultados de la estrategia. Estos científicos plantearon que *“la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia”* (Brenes, 2002). La razón para esta afirmación se sustenta en los cambios frecuentes que surgen en las estrategias, debido a los cambios en el entorno y la necesidad de adaptarse y aprovechar las oportunidades, contrarrestar amenazas, fortalecer las debilidades y mejorar las fortalezas. No obstante lo anterior, las herramientas para medir los resultados de la estrategia se habían mantenido incólumes.

El Cuadro de Mando Integral CMI, se sustenta en los siguientes principios o perspectivas:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva de los grupos de interés
- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva de formación y crecimiento

La perspectiva financiera plantea qué es lo que quiere alcanzar la empresa en términos económicos. Mantener o aumentar las ventas, reducir costos, entre otros.

La perspectiva de los grupos de interés propone que las estrategias contemplen con sumo cuidado, cuáles son las relaciones, influencia e intereses de las personas involucradas (clientes, empleados, proveedores, sociedad, etc.)

La perspectiva de procesos internos permite una revisión de la forma de hacer las cosas y cómo ello afecta la consecución de las estrategias. Finalmente la perspectiva de formación y crecimiento se refiere a la capacidad de sustentar cambios que permitan alcanzar la misión y visión de la organización.

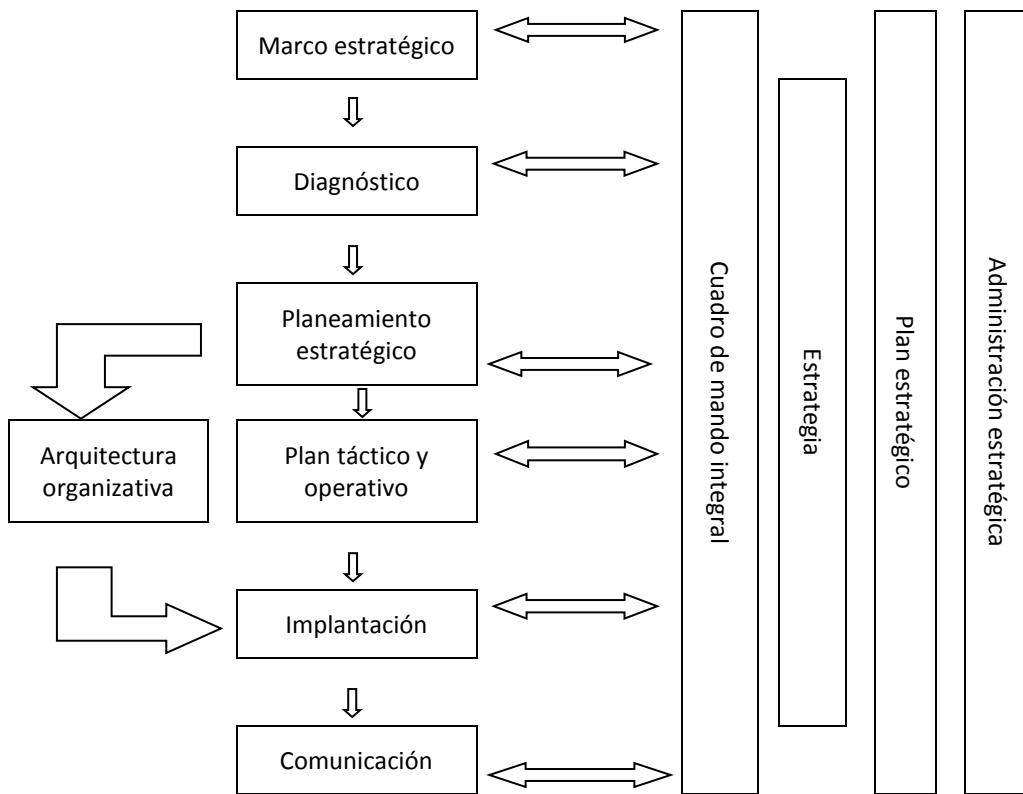
Previo al establecimiento del CMI, es preciso que la organización siga los siguientes pasos:

1. Identificar los factores clave de éxito para la organización.
2. Graficar las estrategias y las relaciones causa efecto de sus componentes.
3. Comprender que cualquier estrategia depende de que se consideren perspectivas adicionales a la financiera y desarrollar las variables de cada FCE en cada una de las perspectivas.
4. Determinar los objetivos y estrategias, con base en el diagnóstico.
5. Aclarar las competencias de las diferentes instancias.
6. Diseñar un menú de indicadores que faciliten la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias con inductores, acompañado por las metas para estas medidas, con plazos. (Brenes, 2002. Pág. 58)

Brenes (2002) propone un modelo que toma “lo mejor” de entre varios modelos de planeación estratégica, al que denomina “Modelo de administración estratégica para organizaciones inteligentes”. Al citar a Senge, Brenes (2004) afirma que *“una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla”*. Por ello asegura que aun el modelo más pragmático, no logra mostrar las relaciones de las personas que trabajan conjuntamente en una organización y que son los que viven en carne propia, las consecuencias de las acciones con las que se construyen los resultados. Con este modelo se procura brindar a la organización una posición ventajosa, que sea sostenible.

La figura 1 muestra el modelo, en sus componentes macro, que luego derivan en subcomponentes que permitirán la ejecución detallada de las estrategias:

Ilustración No. 1 Modelo del cuadro de Mando Integral



Brenes (2002) considera que este modelo es deductivo, sistémico y dinámico. Deductivo porque parte del marco estratégico, tomando de éste la misión, la visión, los principios filosóficos, las políticas organizativas, la declaración de valores, etc. Después de este componente, se pasa al diagnóstico micro y macro. En este último se realiza un análisis FODA que evoluciona del FODA tradicional hacia la consideración de los factores claves del éxito y un mecanismo de cuantificación que permita la ponderación del desempeño. El microdiagnóstico está compuesto por el conjunto de indicadores del cuadro de mando integral. (Brenes, 2002. Pág. 61)

El modelo es sistemático porque los componentes se interrelacionan y es dinámico porque evoluciona y permite cambios.

Después del diagnóstico se procede a definir los binomios, lo cual consiste en relacionar los diferentes componentes de la estrategia y el efecto que cada uno tiene sobre otro u otros. En esta fase se toman en cuenta las estrategias propiamente planteadas por la

organización, para pasar luego a los planes tácticos y operativos. Al desarrollar estas relaciones, queda evidenciado cómo una estrategia y un plan emanan insumos para otra u otras. El siguiente paso es implementar los planes y la comunicación de los resultados.

En la práctica del CMI, una vez definida la misión y la visión, se desarrollan las cuatro perspectivas mencionadas, a la luz de ese marco estratégico. Surgen entonces las preguntas, si se alcanza con éxito la misión, en la perspectiva financiera: ¿cómo verán los inversionistas a la empresa? En la perspectiva del cliente, ¿cómo los verán los clientes?; en la perspectiva interna, ¿qué procesos se deben destacar? Y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ¿cómo debe aprender y mejorar la organización?

El logro de estrategia con el uso del CMI involucra seis procesos básicos:

1. Identificar los factores clave de éxito para la organización, que se desarrollará dentro del componente diagnóstico.
2. Generar las estrategias y las relaciones causa efecto de sus componentes que se realizan como parte del planteamiento estratégico.
3. Comprender que cualquier estrategia depende de que se consideren perspectivas adicionales a la financiera y desarrollar las variables de cada FCE en cada una de las perspectivas.
4. Determinar los objetivos y estrategias, con base en el diagnóstico.
5. Aclarar las competencias de las diferentes instancias. Se tratará en la sección de arquitectura organizacional.
6. Diseñar un menú de indicadores que faciliten la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias con inductores, acompañado por las metas para estas medidas, con plazos, tema de plan táctico u operativo. (Brenes, 2002. Pág. 73)

Las acciones para la implementación, aun cuando existe literatura que guía a la organización, requiere el desarrollo de talleres, orientados primordialmente, por expertos en CMI.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expone el tipo de estudio, los sujetos y fuentes, el cuadro de variables, el tipo de muestreo, la descripción de los instrumentos de recolección de datos y el tratamiento de la información.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

En el presente trabajo se aplican dos tipos de investigación: la exploratoria y la descriptiva. Las investigaciones exploratorias tienen como finalidad introducir el tema que se va a investigar, es decir tratan de familiarizar al investigador con temas desconocidos. Como complemento, se utilizan la investigación descriptiva, con la cual se miden, de manera independiente, los conceptos o variables con la mayor precisión posible. (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. 2010).

3.2 SUJETOS Y FUENTES

3.2.1 Sujetos

Los sujetos de estudio son los doce empleados de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica.

3.2.2 Fuentes

Fuentes primarias

Las fuentes primarias son las que brindan información tomada directamente de los funcionarios que laboran en la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica S.A.

Técnicas de recolección de información:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación

Instrumentos:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Visitas
- ✓ Reuniones

Fuentes secundarias

Se compone básicamente por la información documental aportada por la Auditoría Interna y la administración activa de Correos de Costa Rica tales como:

- ✓ Informes de Auditoría (interna y externa)
- ✓ Documentos de la Contraloría General de la República
- ✓ Leyes y Reglamentos
- ✓ Manuales de Procedimientos
- ✓ Documentos de otras Instituciones Públicas

3.3 TIEMPO Y ESPACIO

La investigación se lleva a cabo en la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica y evalúa la ejecución del plan estratégico de la Auditoría 2008-2010.

3.4 VARIABLES

En el cuadro No. 1 se presentan las variables de la investigación, debidamente parametrizadas, definidas e instrumentalizadas.

Cuadro No. 1 Cuadro de variables

Objetivo específico	VARIABLES de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Diagnosticar los componentes del plan estratégico de la	Componentes del plan estratégico	Las partes de que está conformado el plan estratégico	Componentes del plan estratégico	-Observación Directa. -Entrevista a funcionarios de la auditoría. -Archivo documental del

Objetivo específico	Variables de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Auditoría Interna de CCR.		de la Auditoría Interna		Departamento de Auditoría - Documentos sobre Organización funcional y administrativa de la Auditoría Interna - Entrevista a la Auditora y Sub Auditor Interno
Analizar los métodos de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna.	Métodos de Ejecución	La forma cómo la Auditoría Interna estructura la ejecución del plan estratégico y el seguimiento	Métodos de ejecución y seguimiento	- Cuestionario - Revisión documental
Determinar el grado de ejecución del último plan estratégico del Departamento de Auditoría	Grado de ejecución	Nivel de ejecución que existe del plan estratégico	- Procedimientos de ejecución - Número de estudios concretados	- Cuestionario para evaluar el grado de ejecución del plan estratégico - Revisión documental
Desarrollar una propuesta para el seguimiento y evaluación posterior del Plan Estratégico de la Auditoría Interna de CCR.	Propuesta para el seguimiento	Conjunto de elementos que permitan brindar un seguimiento continuo al Plan estratégico de la Auditoría Interna	- Balanced Scorecard sistema de control estratégico de gestión que permite crear indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión. estratégica que requieren sus ejecutivos y los roles que éstos deben ejecutar, para su conducción	- Sistema de información diaria. - Formular indicadores de gestión, tanto cuantitativos como cualitativos. - Concentrar el control en los objetivos estratégicos y en el desarrollo de la estrategia - Trabajar con un sistema de pocos controles altamente efectivos. - Evaluar periódicamente los indicadores y actuar de inmediato cuando se detectan desvíos.

3.5 TIPO DE MUESTREO.

El tipo de muestreo que se utiliza es el no probabilístico. La selección de la muestra es a conveniencia. Bajo compromisos de confidencialidad y discreción en el uso de la

información, ésta se obtiene con propósitos exclusivamente académicos, a la vez que suministra alguna realimentación a los informantes.

3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

3.6.1 Guía metodológica para elaborar el diagnóstico de los componentes del plan estratégico de la Auditoría Interna de correos de Costa Rica

La base para este diagnóstico es el plan estratégico como tal y la forma como está distribuido el trabajo, el detalle de los estudios y otros elementos susceptibles de ser medidos en el tiempo.

La técnica utilizada para la recopilación de la información es la observación. Se realiza a través de la revisión de la documentación existente en la Auditoría Interna, relacionada con el plan estratégico 2008-2010.

3.6.2 Guía metodológica para el diagnóstico de los métodos de ejecución del plan estratégico.

Para evaluar los métodos de ejecución se realiza una revisión de los Programas de Trabajo Anuales. Se aplica un cuestionario y se indaga sobre las formas que utiliza la Auditoría Interna para planificar los trabajos de Auditoría.

3.6.3 Guía metodológica para determinar el grado de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna.

Esta guía permitirá determinar cuáles estudios de los planteados en el Plan Estratégico se han logrado concretar. Se basará en un archivo de Excel que contenga la siguiente información:

- ✓ Actividades del Universo auditable
- ✓ Nivel de riesgo
- ✓ Estudio realizado (S/N)
- ✓ Año

Cuando el estudio se haya realizado, se le anota un número uno y un cero en caso contrario. De esa manera se obtienen los porcentajes de ejecución de los estudios del plan estratégico.

3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información obtenida se organiza en listas que se clasifican en:

- Componentes del Plan Estratégico
- Metodologías de elaboración y seguimiento de planes estratégicos de auditoría
- Grados de ejecución del plan

Una vez obtenida la información, se busca identificar los elementos que favorecen la ejecución del plan estratégico, así como aquellos que sean inadecuados o inexistentes, que estén afectando su concreción.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.

INTRODUCCIÓN

Una vez aplicadas las herramientas de investigación, se obtuvieron los resultados que se exponen en el presente capítulo.

4.1 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA

Los componentes del plan estratégico de la Auditoría Interna de CORREOS DE COSTA RICA, S.A., correspondiente a los años 2008-2010 son:

Cuadro No. 2 Componentes del Plan estratégico de la Auditoría Interna

I Parte. Marco Estratégico Institucional
II Parte. Marco Estratégico de la Auditoría Interna
1. Visión
2. Misión
3. Código de conducta
3.1 Valores que son relevantes para la profesión y práctica de la AI
3.2 Actitudes y valores que debe poseer el personal de la AI
4. Objetivos estratégicos de la AI
5. Estructura organizativa de la AI
6. Universo auditable
6.1 Metodología aplicada
6.2 Etapas del procedimiento
6.2.1 Definición de las áreas críticas o actividades auditables
6.2.2 Criterios para definir los tipos de auditoría
6.2.3 Criterios para definir los factores y niveles de riesgo
6.2.4 Aplicación del instrumento para valoración del riesgo
6.3 Universo auditable
6.3.1 Cantidad de estudios y número de días
6.3.2 Personal requerido
III Parte. Programa de Trabajo 2008
1. Presupuesto
2. Plan Anual Operativo (PAO)
3. Programa de trabajo 2008
3.1 Auditoría financiera

3.2 Auditoría operativa
3.3 Auditoría especial
3.4 Otras actividades de auditoría
4. Tiempo disponible días/personal para 2008 y distribución del tiempo por tipo de auditoría
4.1 Tiempo disponible 2008
4.2 Distribución del tiempo por tipo de auditoría
5. Estudios por realizar en el 2008
5.1 Estudios auditoría financiera
5.2 Estudios auditoría operativa
5.3 Estudios auditoría especial
5.4 Otras actividades de auditoría
5.5 Actividades propias de la auditora y sub auditor general
6. Objetivos generales y específicos de cada estudio
Fuente: Oficio 172-2007-AIC de 14/11/2007

Aparte de lo expuesto en este cuadro, otro componente importante es el listado de actividades, que se genera a través de un archivo de Excel en el que se anotan los servicios, las sucursales, las cuentas contables, la estructura organizativa de Correos, los procesos y las unidades que constituyen el Universo auditable. Después de levantar dicha lista, se aplica la metodología desarrollada en el Departamento para tal efecto, calificando el nivel de riesgo de cada una de las actividades, en riesgo bajo, medio y alto, así como la determinación del tiempo que conlleva cada estudio, fundamento de la determinación de la cantidad de auditores que se requieren para auditar la empresa completa en tres años.

Una parte importante de este componente, lo constituye la metodología para evaluar el riesgo de las actividades del universo auditable, la cual se expone en detalle en el Anexo No. 1. (Metodología)

Observaciones finales:

Dentro de los componentes del Plan Estratégico de la AI, no se observó un apartado para el Análisis FODA de la unidad. Según comentó la Auditora Interna, el PE 2005-2007 sí lo contenía, no obstante, para el plan 2008-2010 se dejó por fuera el tema.

4.2 MÉTODOS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA

La Auditoría Interna de CCR elabora un Plan Anual de Trabajo PAT que se basa en el Plan Estratégico y el Universo Auditable emanado de él. Para ello se revisa el grado de riesgo de las actividades, servicios, sucursales, estructura, cuentas contables y presupuestarias, de modo que se incluyen en el PAT los estudios que son factibles de realizar, de acuerdo con los recursos disponibles.

Cada año se revisa el Universo Auditable y se actualiza, de acuerdo con los cambios que hayan ocurrido. Sucursales cerradas u otras abiertas, nuevos servicios u otros eliminados, nueva normativa, cambios en la estructura organizacional (unidades que se abren u otras que se cierran), entre otros, permiten actualizar el listado de actividades que constituyen el universo auditable de la AI. Una lista de las actividades del Universo Auditable del año 2008 se aprecia en el Anexo No. 2 (Listado del universo auditable 2008).

Para el 2009 se agregaron las siguientes actividades:

Cuadro No. 3 Actualización Universo Auditable

Evaluable como	Estudio	Nivel de exposición	Tiempo requerido (en días)	
Ose	EXPORTA FÁCIL	8		Este servicio se inició en agosto 2009
Osu	OREAMUNO (Se abrió en noviembre 2008)	7	2	Se abrió en noviembre 2008
Osu	BARRIO LA SOLEDAD - CARTAGO (Se abrió en julio 2009)	7	2	Se abrió el 20/07/09
Ose	NOTIFICACIONES	7		Este servicio se inició en Marzo 2009

Una vez finalizado cada año, la AI elabora una evaluación de su PAT y emite un reporte (informe) que se dirige a la Junta Directiva de CCR, en el cual se indica el trabajo realizado durante el año. En él se detalla cuáles estudios del PAT se realizaron, cuáles no se realizaron y cuáles fueron abordados por el Departamento, sin haber estado en el PAT. Estos últimos se llaman Estudios no programados. En el próximo acápite se expone el grado de ejecución de los diferentes PAT, así como una comparación en relación con el Plan Estratégico.

Observaciones finales:

El Plan Anual de Trabajo de la AI no contempla Indicadores de gestión que permitan medir la productividad de los auditores y del departamento. Tan solo se hace una estimación de 50 estudios al año, pero la AI realiza más de esa cantidad, sin determinarse los motivos de esta diferencia y/o posibles metas de incrementos en la producción.

4.3 GRADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORREOS DE COSTA RICA

Como se indicó en el punto anterior, la Auditoría Interna lleva a cabo su plan estratégico esencialmente a través del Plan Anual de Trabajo, toda vez que la forma de alcanzar la

misión del Departamento, es a través de los estudios de auditoría con los que se evalúa la gestión de la Administración.

Para los años 2008, 2009 y 2010, los estudios planteados y los logrados son los que se muestran resumidamente en los siguientes cuadros (El detalle completo se observa en los Anexos No. 3, 4 y 5 Programas de trabajo del 2008, 2009 y 2010):

Cuadro No. 4 Programa de trabajo 2008

Resumen	Programados	Realizados
Auditoría Financiera	14	7
Auditoría Operativa	26	15
Auditoría Especial	10	30
Otras actividades	0	34
TOTAL	50	86
Porcentaje alcanzado de más:	72	

Cuadro No. 5 Programa de trabajo 2009

RESUMEN	Programados	Realizados
Auditoría Financiera	7	4
Auditoría Operativa	23	16
Auditoría Especial	20	22
Otras actividades	0	34
TOTAL	50	76
Porcentaje alcanzado de más:	52	

Cuadro No. 6 Programa de trabajo 2010

RESUMEN:	Programados	Realizados
Auditoría Financiera	17	28
Auditoría Operativa	12	15
Auditoría Especial	15	27
Otras actividades	6	9
TOTAL	50	79
Porcentaje alcanzado de más:	58	

Cuadro No. 7 Resumen general

AÑO	PROGRAMADOS	REALIZADOS
2008	50	86
2009	50	76
2010	50	79
TOTAL	150	241

De estos resultados cabe mencionar que, de acuerdo con las programaciones, se notan las siguientes deficiencias o debilidades:

- ✓ Estudios que no fueron realizados del todo:

Cuadro No. 8 Estudios no realizados

PROGRAMA DE TRABAJO 2008			
	Programados	Realizados	
Estudios auditoría financiera			
Proyectos financiados o coordinados por la UPU	1	0	
Obras en proceso	1	0	
Telecomunicaciones	1	0	
Salarios	1	0	
Carga social patronal (26%)	1	0	
Aguinaldos	1	0	
Terrenos	1	0	
Estudios auditoría operativa			
Contrataciones Generales	1	0	
Tarifas postales	1	0	
Sucursales	15	9	Faltaron 5
Servicio Apartados Postales	1	0	
Servicio Mercadeo Directo	1	0	
Servicio Porte Pago	1	0	
Estudios auditoría especial			
Seguimiento recomendaciones	6	3	Faltaron 3
Seguimiento acuerdos	3	2	Faltó 1
PROGRAMA DE TRABAJO 2009			
	Programados	Realizados	
Estudios auditoría financiera			
Salarios y Carga Social Patronal (26%)	1	0	
Inversión Permanente Fondo Vivienda	1	0	

Inventario almacén	1	0	
Estudios auditoría operativa			
SIAC	1	0	
Tarifas postales	1	0	
Sucursales	15	11	Faltaron 4
OIPP (Encomiendas de Entrada)	1	0	
Estudios auditoría especial			
Seguimiento recomendaciones	8	3	Faltaron 5
Seguimiento acuerdos	3	2	Faltó 1
PROGRAMA DE TRABAJO 2010			
Estudios auditoría financiera	Programados	Realizados	
Inventario almacén	1	0	
Liquidación presupuestaria y SIP	1	0	
Estudios auditoría operativa			
SIAC y Contrataciones Directas	1	0	
Proyectos financiados o coordinados por la UPU	1	0	

✓ Estudios realizados no programados:

Cuadro No. 9 Estudios realizados no programados

PROGRAMA DE TRABAJO 2009			
Estudios auditoría especial	Progra mados	Realiza dos	Observaciones
Relaciones de hechos	2 *	3	1 no programado
Informes de Advertencia	4 *	11	8 no programados
PROGRAMA DE TRABAJO 2010			
Estudios no programados o retomados			
Horas extra (NP)		1	
Salarios ®		1	
Liquidación presupuestaria 2008 ®		1	
Estudios auditoría operativa			
Sucursales	8	13	5 no programados
Estudios auditoría especial			
Atención denuncias y solicitudes de la Contraloría General de la República, la Junta Directiva y otros órganos	2*	8	6 no programados
Informes de Advertencia	5*	9	4 no programados

Otras actividades de auditoría			
Actualización manuales y Programas de trabajo	1	2	1 no programado
Evaluación del PAO	3	4	1 no programado

✓ Estudios sin cuantificación:

Cuadro No. 10 Estudios sin cuantificación

PROGRAMA DE TRABAJO 2008	Cantidad programada	Cantidad realizada
Estudios auditoría especial		
Atención denuncias, solicitudes de la Contraloría General de la República, la Junta Directiva y otros órganos		10
Relaciones de hechos		2
Informes de Advertencia		12
Otras actividades de auditoría		
Planeación estratégica		1
Actualización manuales y programas de trabajo		1
Corrección informes, presentación de resultados, consideración observaciones administración		1
Autoevaluación de calidad de la Auditoría		1
Evaluación del PAO		4
Apertura y cierre de libros legales		2
Evaluación mensual estados financieros		12
Evaluación mensual estados presupuestarios		12
TOTAL OTRAS ACTIVIDADES AUDITORÍA		34
PROGRAMA DE TRABAJO 2009		
Otras actividades de auditoría	Cantidad programada	Cantidad realizada
Actualización manuales y Programas de trabajo		2
Evaluación del PAO		4
Apertura y cierre de libros		2
Evaluación mensual estados financieros		12
Evaluación mensual estados presupuestarios		12
Apoyo otras labores de la gestión del Departamento		2
Total otras actividades de auditoría		34

Observaciones finales:

Se observa en la ejecución de los PAT de la Auditoría Interna, un total de 21 estudios que no fueron realizados, con el agravante que dichos estudios surgieron de una valoración del riesgo que los colocaba como una prioridad dada la incidencia que las actividades por auditar tenían sobre la consecución de los objetivos institucionales. Adicionalmente, 26 estudios no programados que se realizaron y la omisión de cuantificar algunas actividades, que aunque fueron programadas considerando el tiempo disponible, incrementa los porcentajes de ejecución, a la hora de determinar la cantidad total.

Por otra parte, los mayores porcentajes de trabajos realizados son absorbidos por los estudios especiales y otras actividades. Ello quiere decir que las Auditorías Operativas y Financieras reciben la menor atención por parte de la Auditoría Interna. El siguiente cuadro muestra lo dicho anteriormente:

Cuadro No. 11 Grado de ejecución del PAT de la AI

Resumen por tipo de Auditoría:	Programado		Realizado	
	Programado	Porcentaje	Realizado	Porcentaje
Auditoría Financiera	38	25,3%	39	16,2%
Auditoría Operativa	61	40,7%	46	19,1%
Auditoría Especial	45	30,0%	79	32,8%
Otras actividades	6	4,0%	77	32,0%
TOTAL	150	100%	241	100%

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se muestran las conclusiones y las recomendaciones a que ha arribado la investigadora, las cuales constituyen el fundamento para la propuesta que se desarrolla en el capítulo 6.

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Del objetivo específico No. 1: Diagnosticar los componentes del plan estratégico de la Auditoría Interna de CCR.

- 1) La Auditoría Interna de Correos de Costa Rica desarrolló un Plan Estratégico basado en riesgos, con una metodología de su propia invención, ésta le ha permitido priorizar los estudios de acuerdo con los grados de riesgo a que se exponen las diversas actividades del Universo Auditable.
- 2) Se considera una debilidad que dicho plan no contenga entre sus componentes un análisis FODA del Departamento, de manera que se aborden adecuadamente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

5.1.2 Del objetivo específico No. 2: Analizar los métodos de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna.

- 3) Los métodos de ejecución del Plan Estratégico de la AI no contemplan indicadores de gestión que permitan medir el grado de avance del PAT.

5.1.3 Del objetivo específico No. 3: Determinar el grado de ejecución del último plan estratégico del Departamento de Auditoría

- 4) La programación de los estudios de Auditoría Interna no se ejecuta en un 100%, debido a que algunos estudios programados no son realizados, se realizan algunos que no estaban programados y algunas actividades no fueron cuantificadas.
- 5) El Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna no contiene un procedimiento de asignación de tiempos, tomando en cuenta el alcance, la profundidad, el tipo de trabajo y la disponibilidad de recursos profesionales de apoyo, presupuestarios y de tecnología, que permitan asignar tiempos precisos para el inicio y finalización de los estudios.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Para el objetivo específico No. 1: Diagnosticar los componentes del plan estratégico de la Auditoría Interna de CCR.

- 1) Entre los componentes del PE de la AI debe desarrollarse un FODA Estratégico, de acuerdo con las especificaciones que establece el Cuadro de Mando Integral.

5.2.2 Para el objetivo específico No. 2: Analizar los métodos de ejecución del plan estratégico de la Auditoría Interna.

- 2) Se deben establecer indicadores de gestión que permitan medir el grado de avance del PAT, así como una evaluación final.

5.2.3 Para el objetivo específico No. 3: Determinar el grado de ejecución del último plan estratégico del Departamento de Auditoría

- 3) Se considera necesario desarrollar una metodología de seguimiento del Plan Estratégico y por ende del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría, basado en el Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CCR BASADO EN EL CMI

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una propuesta específica para el establecimiento de una metodología que permita dar un seguimiento oportuno durante la ejecución del Plan Estratégico de la AI, basada en el Cuadro de Mando Integral.

6.1 FODA ESTRATÉGICO

6.1.1 La misión y la visión de la Auditoría Interna

El 28 de febrero de 2012 se realizó un taller con todo el personal de la Auditoría Interna, llegando al acuerdo de que la Misión que ha tenido en el Departamento desde el 2004, refleja de manera adecuada, el ser de esta unidad. No así la Visión, que fue replanteada en los términos que se detallan seguidamente:

Ilustración No. 2 Misión y Visión de la Auditoría Interna

Misión

La Auditoría Interna contribuye en forma independiente, objetiva y en calidad asesora, a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección de Correos de Costa Rica, y así proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

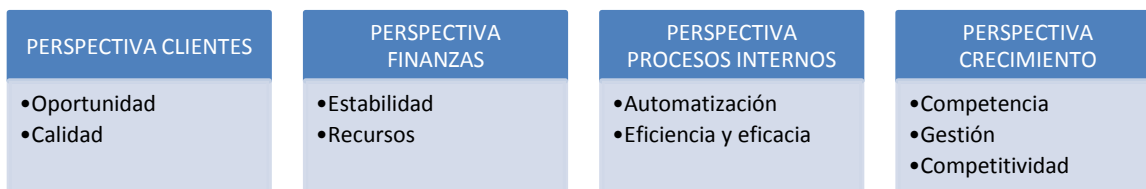
Visión:

Seremos una auditoría Interna con altos estándares de calidad en la ejecución de nuestras labores, con el propósito de promover el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en Correos de Costa Rica, fomentando la mejora continua en la gestión Institucional.

6.1.2 Factores Clave del éxito

Del taller mencionado en el punto anterior, el personal estuvo de acuerdo con que los siguientes son los factores clave del éxito de la Auditoría Interna.

Ilustración No. 3 Factores Clave del Éxito



Factores que contribuirán a que se alcance la misión y la visión de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica, que como se puede apreciar en su texto, deberían ser capaces de evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección de Correos de Costa Rica. Por ello se habla de que la AI debe generar valor agregado a la administración activa de la organización, de lo contrario se convierte en un gasto que no genera ingresos, en un desperdicio de recursos.

6.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA AI DE CORREOS DE COSTA RICA, BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

6.2.1 Importancia relativa y grado de desempeño de los FCE

Después de definir los factores claves del éxito, el CMI propone darle un grado de importancia a cada uno de ellos, así como una evaluación del grado de desempeño en que se encuentran. La siguiente tabla expone los puntos recibidos y el valor porcentual que tiene cada uno de ellos:

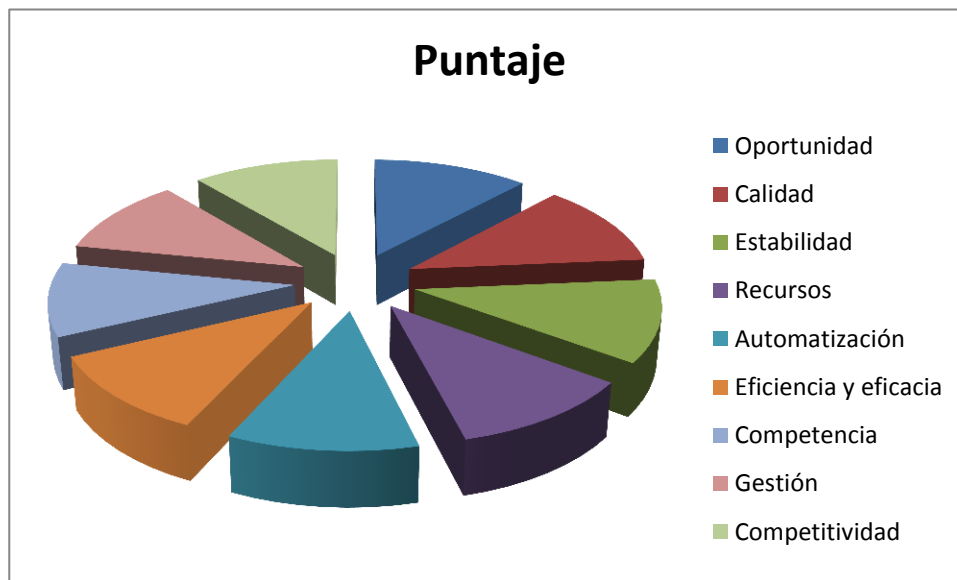
Cuadro No. 12 Peso de los FCE en la consecución de la misión

FCE	Puntos recibidos	Peso
Oportunidad	89	11,95
Calidad	87	11,68
Estabilidad	85	11,41
Recursos	82	11,01
Automatización	81	10,87

Eficiencia y eficacia	82	11,01
Competencia	76	10,20
Gestión	80	10,74
Competitividad	83	11,14
Puntaje total	385	100

La siguiente ilustración expresa de manera gráfica los datos anteriores:

Ilustración No. 4 Gráfico Peso de los FCE en la consecución de la misión

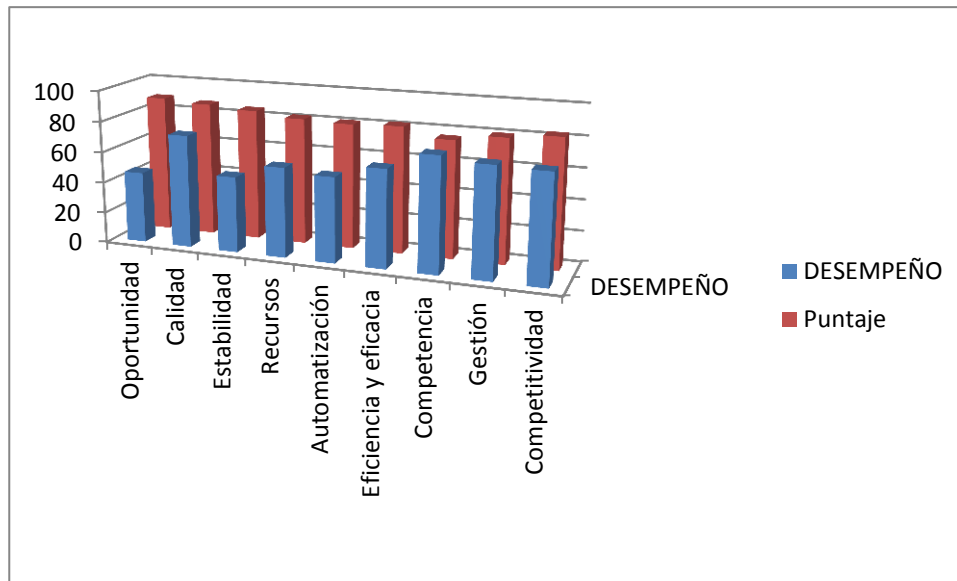


Durante la evaluación realizada (taller) por el personal de la AI al grado de desempeño de estos factores, se obtuvieron los datos que muestran la siguiente tabla y su respectivo gráfico:

Cuadro No. 13 Desempeño de los FCE

FCE	DESEMPEÑO	PUNTAJE MÁXIMO
Oportunidad	46	89
Estabilidad	49	85
Automatización	55	81
Recursos	58	82
Eficiencia y eficacia	63	82
Competitividad	70	83
Gestión	71	80
Calidad	73	87
Competencia	74	76
TOTAL	559	745

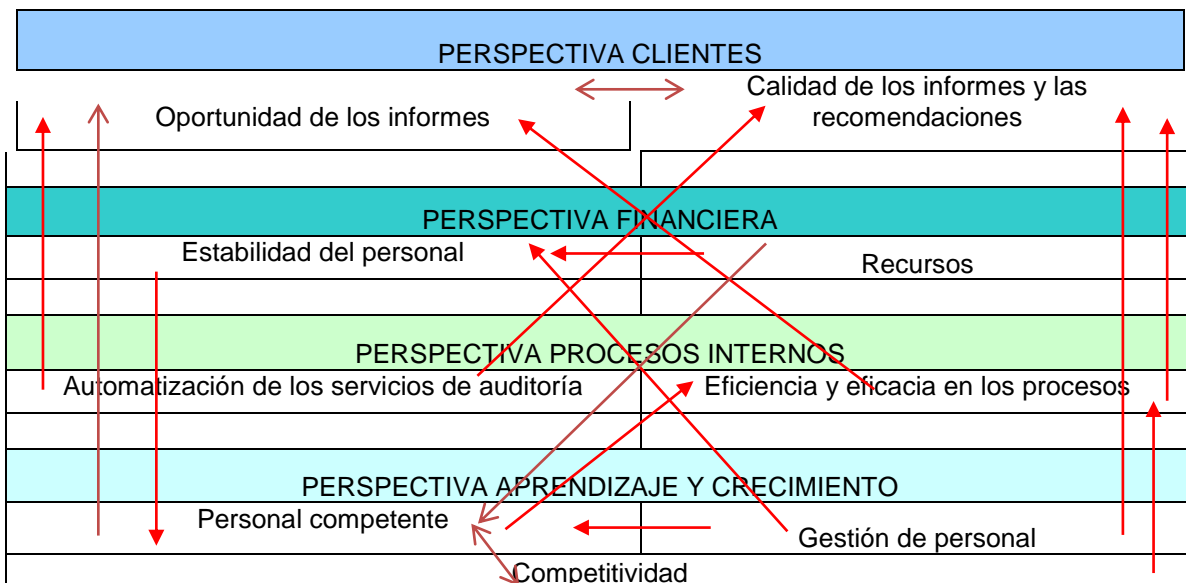
Ilustración No. 5 Desempeño de los FCE



6.2.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico de estos factores clave, permite crear las relaciones que se muestran en la siguiente figura:

Ilustración No. 6 Mapa estratégico



La interpretación de este mapa estratégico es la siguiente: Contar con personal competitivo (que le guste y acepte retos) favorece la posibilidad de contar con personal

competente (que disponga de las destrezas y habilidades necesarias para un desempeño de calidad). Este factor (competitividad) también tendrá relación con la eficiencia y eficacia en los procesos, con la oportunidad de los informes y la calidad de los informes y recomendaciones.

El factor Gestión de personal, haciendo referencia con ello a una adecuada gestión del recurso humano por parte de la jefatura del Departamento, incide en que se cuente con personal competente y con la estabilidad del personal. El personal competente por su parte, afecta la eficiencia y eficacia en los procesos, la oportunidad de los informes y la calidad de los informes y recomendaciones.

Desde la perspectiva financiera, disponer de recursos económicos coadyuva en la obtención de personal competente, así como en su estabilidad. Finalmente la perspectiva clientes, muestra que la oportunidad de los informes afecta la calidad y viceversa.

6.2.3 Estrategias y objetivos

Posteriormente el CMI conduce al establecimiento de las estrategias y los objetivos, basándose en los FCE y las relaciones que se determinaron en secciones anteriores. Se parte de la necesidad de dejar claro que la Auditoría Interna se enfoca hacia dos grandes objetivos, extraídos de su misión: Generar valor agregado a Correos de Costa Rica y Garantizar razonablemente a la ciudadanía el fiel cumplimiento por parte de la empresa, de la normativa técnica y legal aplicable. Las estrategias que se planteen deben considerar las cuatro perspectivas de su entorno.

Estrategia para generar valor agregado:

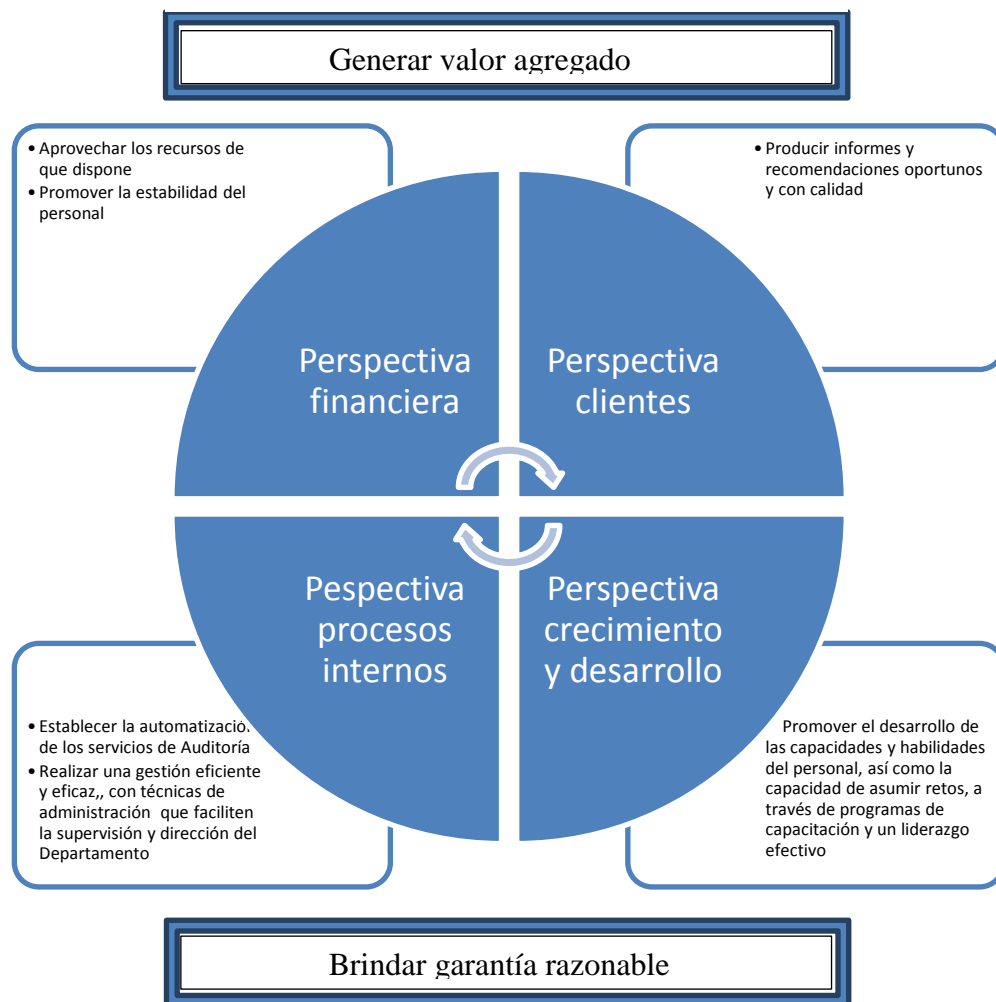
Incrementar los beneficios a través de la creación de productos con la calidad y la oportunidad que esperan los clientes, aprovechando los recursos de que dispone, promoviendo la estabilidad del personal, la automatización de los servicios de auditoría, la eficiencia y eficacia, así como el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal,

en pro de una gestión ágil y oportuna, con personal motivado hacia la competitividad, tanto individual como en grupo.

Estrategia para garantizar razonablemente a la ciudadanía el fiel cumplimiento por parte de la empresa, de la normativa técnica y legal aplicable:

Brindar informes claros, concisos, oportunos, con calidad, utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz, una adecuada gestión a lo interno, emitiendo recomendaciones que mejoren los procesos de dirección y control dentro de la empresa.

Ilustración No. 7 Estrategias



De manera detallada, las anteriores estratégicas genéricas se desglosan de la siguiente manera:

Perspectiva financiera:

- Aprovechar los recursos de que dispone:

Los recursos que dispone la AI van desde los materiales y equipos, hasta el vehículo y el personal del Departamento. El recurso más valioso e importante es el tiempo auditor. Este debe ser adecuadamente controlado con el fin que los estudios no se vuelvan una carga financiera demasiado onerosa para la institución. Por el contrario, una adecuada administración del tiempo será el factor que facilite una reducción de costos, una mayor de informes producidos y por ende, la posibilidad de alcanzar un mayor grado de ejecución del Plan Estratégico.

- Promover la estabilidad del personal:

La promoción de la estabilidad del personal va de la mano con que se alcance un aumento en su salario, brindarles posibilidades de ascenso y participarlos en la planeación estratégica.

Perspectiva clientes:

- Producir informes y recomendaciones oportunos y con calidad

Es definitivo que los clientes de la AI están esperando informes oportunos y con calidad. Ambos elementos son mutuamente dependientes. Por tanto, la AI debe realizar un esfuerzo para mejorar la oportunidad de los informes, factor que como se vio en otro acápite, fue duramente calificado, constituyéndose en el FCE con menor grado de desempeño.

Perspectiva procesos internos:

- Establecer la automatización de los servicios de Auditoría
- Realizar una gestión eficiente y eficaz,, con técnicas de administración que faciliten la supervisión y dirección del Departamento

Perspectiva crecimiento y desarrollo:

- Promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, así como la capacidad de asumir retos, a través de programas de capacitación anuales y en consideración con el presupuesto respectivo y un liderazgo efectivo.

6.2.4 Indicadores de gestión

El siguiente paso es definir los indicadores de desempeño para los diferentes factores, de manera que se pueda dar seguimiento. Indicadores como medidas de costo, calidad y tiempo, permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y roles definidos inicialmente, procurando un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre su ejecución, lo que posibilita la introducción oportuna de ajustes, fundamental hoy día, dada la imperiosa necesidad de crear organizaciones flexibles, dinámicas y capaces de aprender.

Esta herramienta conduce al establecimiento de un proceso de evaluación del desempeño, fundamentado en el marco estratégico de la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica; con una integración de la visión, la misión, los valores y el entorno del Departamento. Identifica los procesos críticos y vincula las personas para generar los indicadores claves necesarios, los cuales posibilitan una adecuada gestión del Departamento, sin importar el tamaño o la complejidad de las labores que ahí se realizan.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores y fórmulas de evaluación:

Cuadro No. 14 Objetivos estratégicos e indicadores propuestos por perspectiva

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
Financiera	•Aprovechar los recursos disponibles.	Cantidad de estudios producidos.	$CEP = \frac{ER}{EP} * 100\%$	CEP: cantidad de estudios producidos. ER: Estudios realizados EP: Estudios programados.	Anual	Informe anual de labores de la AI.	Se debe actualizar el programa de trabajo trimestralmente, cuando se generen estudios o actividades no programadas.
		Cantidad de giras a sucursales realizadas.	$QGS = \frac{QGR}{QGP} * 100\%$	QGS= Cantidad de giras a sucursales QGR: Cantidad de giras realizadas QGP: Cantidad de giras programadas.	Anual	Informe anual de labores de la AI.	

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
		Determinación del costo de los informes.	$DCI = CR/CE * 100\%$	DCI: Determinación del costo de los informes CR: Costo real CE: Costo esperado.	Se debe efectuar cada vez que se termina el estudio asignado.	Días asignados para llevar a cabo el estudio, multiplicados por las horas (7,75). Días reales utilizados por el auditor, multiplicados por las horas (7,75). Salario del auditor con las cargas sociales. Calcular el costo hora-auditor. Si para elaborar el informe se pagaron viáticos y combustible se debe incluir este, datos que se obtienen del archivo de la secretaria.	El dato se puede incluir en la hoja de control de tiempo total por asignación que se adjunta al legajo y debe ser calculado por el Auditor de campo. Para el caso de los colaboradores de que vienen de CORTEL se debe utilizar como tiempo efectivo 6,85 horas.
		Reducción del costo de producción de informes.	$RCPI = CRPA/CRPA * 100\%$	RCPI: Reducción del costo de producción del informe CRPA: Costo real del periodo anterior CRPA: Costo real del periodo actual.	Este es un objetivo de largo plazo, que depende de que se establezcan costos de los informes y la ejecución de otros semejantes, para poder compararlos.	Se debe tomar información del indicador de "Determinación del costo de los informes".	

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
		Cuantificación del valor agregado del ahorro/beneficio en gasto y/o ingreso protegido con el control implementado.	VAE: QRVA/Q TRE*100 %	VAE: Valor agregado del estudio. QRVA: Cantidad de recomendaciones con valor agregado. QTRE: Cantidad total de recomendaciones del estudio.	Al concluir cada informe.	Esto sería al implementar una o varias recomendaciones; donde se puede cuantificar el ahorro.	Lo debe establecer el auditor de campo. Hay informes que podrían generar valor agregado que no es posible cuantificar por ejemplo solicitar en una recomendación que valore la gestión del jefe XX porque no tiene las actitudes para atender clientes.
	•Promover la estabilidad del personal.	Porcentaje mínima de aumento de un 10% en el salario de los auditores.	SI=10%	Si el aumento es igual o mayor a un 10% se cumple con el objetivo.			
		Ascenso de los auditores.		Se alcanza cuando se den los ascensos.	Anual		
		Involucramiento de los auditores en la planeación estratégica del Departamento.		Si involucra a los colaboradores de la AI, se cumple el objetivo.			
Clientes	•Producir informes y recomendaciones	Tiempo que se tarda en producir un informe.	TPI= TR/TA*1 00%	TPI: Tiempo producción de un informe TR: Tiempo real TA: Tiempo asignado.	Cada vez que se termina un informe.	Hoja de control del tiempo de auditor.	

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
	oportunos, con calidad.	Cantidad de recomendaciones ejecutadas por la administración al año comparado con el total.	$QREA = \frac{QRE}{QTR}$	QREA: Cantidad de recomendaciones ejecutadas en el año. QRE: Cantidad de recomendaciones ejecutadas. QTR: Cantidad total de recomendaciones.	Anual	Estos datos se solicitan a la secretaria del departamento de AI.	
		% de recomendaciones producidas en el año, ejecutadas.	$RIA = \frac{RE}{RE} * 100\%$	RI: Recomendaciones implementadas de estudios del año RE: Recomendaciones ejecutadas RE: Recomendaciones emitidas.	Anual	Estos datos se solicitan a la secretaria del departamento de AI.	
		Grado de mejora en la calificación de los resultados del tema Oportunidad de la encuesta Autoevaluación AI de un periodo con otro.		Si se mejora la calificación del año anterior con el periodo que se está evaluando, se cumple con el objetivo.		Informe de autoevaluación del año anterior y el año que se está evaluando.	
		Calificación positiva de los auditados hacia los temas oportunidad, calidad y otros que se considere necesario evaluar		Si la calificación es positiva se cumple con el objetivo.	Anual	Se puede hacer elaborando y aplicando una plantilla un mes después de emitido el informe, en la que se le consulte a los auditados una calificación para esas variables.	

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
Procesos internos	• Establecer la automatización de los servicios de Auditoría	Implementación del Audinet para la producción de los informes de Auditoría.		Si se pone en producción el Audinet se cumple con el objetivo.	Periodo 2012.		
	• Realizar una gestión eficiente y eficaz, con técnicas de administración que faciliten la supervisión y dirección del Departamento.	Utilización completa del CMI.		Si se utiliza el CMI una vez recibida la capacitación se cumple con el objetivo.	Anual		Involucra la capacitación en el tema.
Crecimiento y desarrollo	• Promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, así como la capacidad de asumir retos, a través de programas de capacitación y un liderazgo efectivo.	3 auditores certificados al año.		Si se certifican 3 auditores se cumple.	Anual	Se debe determinar el costo de la capacitación.	Las certificaciones pueden ser NIIF, CIA, CIASP, CISA, NIA, NIIFSP, NIIFPYMES y cualquier otra que tenga que ver con la profesión de cada auditor, atinente a las labores que se realizan en la Auditoría Interna.
		1 auditor por año que inicie alguna maestría atinente con su		Si un colaborador inicia la maestría se cumple.	Anual		Depende mucho de las posibilidades económicas de cada uno, por lo que es un objetivo a largo plazo.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores propuestos	Fórmula	Interpretación de la fórmula	Frecuencia de evaluación	Insumos	Observaciones
		profesión					
		40 horas efectivas de capacitación por auditor por año.		Si se cumplen 40 horas efectivas, se cumple el objetivo.	Anual	El control de horas de capacitación, se solicita a la secretaria.	

Un elemento que no se puede dejar de mencionar en esta propuesta, es la necesidad que la Auditoría Interna de Correos de Costa Rica destine a una persona a la planeación y seguimiento de los proyectos e indicadores de gestión, no como un observador que anota lo actuado, sino como un promotor, un gestor y un motivador para el fiel cumplimiento del plan estratégico.

6.3 COSTO DE LA PROPUESTA

6.3.1 Software para el uso del Balanced Scorecard

Según el sitio Spider strategies el software para el Balanced Scorecard con un costo de \$99 por mes, lo cual significa \$1.188 al año. <http://www.spiderstrategies.com/es/pricing/>

En el sitio Smart Draw ofrecen también un software para el Balanced Scorecard que cuesta \$497 en su versión empresarial. <http://www.smartdraw.com/buy/>

6.3.2 Salario de una persona que promueva y se mantenga evaluando la ejecución del Plan Estratégico

Escenario A: Con un Auditor dedicado tiempo completo:

La idea de proponer a un Auditor radica en que esta persona tiene un mayor conocimiento y comprensión de la labor de Auditoría.

Cuadro No. 15 Costo una persona (Escenario A)

Salario mensual de un auditor:	₡ 709.000
Cargas sociales 47%	₡ 333.230
Total mensual	₡ 1.042.230
Total anual	₡ 12.506.760

Se aclara que esta persona no solo se encargaría del seguimiento del plan estratégico, sino todo lo que tiene que ver con la calidad de la AI, como los planes de capacitación, actualización de procedimientos, utilización de herramientas automatizadas, entre otros.

Escenario B: Con una secretaria dedicada tiempo completo:

Esta opción representa la posibilidad de contar con una persona capacitada, con mucha iniciativa, proactiva, con iniciativa y que trabaje en equipo, cuyo costo para dar seguimiento al Plan Estratégico y todo lo relacionado con el Aseguramiento de la calidad de la AI será menor.

Cuadro No. 16 Costo una persona (Escenario B)

Salario mensual de una secretaria	¢ 400.823,78
Cargas sociales 47%	¢ 188.387,18
Total mensual	¢ 777.598,13
Total anual	¢ 9.331.177,61

6.3.3 Certificaciones:

El costo de las certificaciones es un promedio de acuerdo con los datos que se muestran en párrafos posteriores:

Cuadro No. 17 Costo de las certificaciones

Certificaciones	Máximo	Mínimo
CISA	\$ 1.400	\$ 1.200
QAR	\$ 750	\$ 700
CIA	\$ 900	\$ 675
CGAP	\$ 475	\$ 400
RCA	\$ 395	\$ 345
NIIF	\$ 1.087	\$ 970
NIA	\$ 893	\$ 777
Sumatoria	\$ 5.900	\$ 5.067
Promedio simple de las 7 certificaciones	\$ 843	\$ 724
Promedio simple en colones (TC 515)	¢ 434.071	¢ 372.786
Promedio simple entre el máximo y el mínimo	¢ 403.429	

a. Certificación CISA del Instituto ISACA de Costa Rica

De acuerdo con información obtenida en la página del Instituto ISACA Costa Rica, esta certificación tiene un costo de:

- \$1.200 asociados,
- \$1.300 miembros del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y
- \$1.400 no miembros ni asociados.

http://www.isacacr.org/Acai_Educacion

b. Certificaciones del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica

De acuerdo con información recabada en el Instituto de Auditores Internos, existe una certificación que brinda el Instituto de manera local. Se trata del QAR. Otras certificaciones son otorgadas únicamente por el Instituto Global de Auditores Internos, con sede en Estados Unidos.

- QAR Evaluador Validador de la calidad de la AI: \$700 asociados, \$750 no asociados
- CIA Auditor Interno Certificado: \$675 asociados, \$900 no asociados
- CGAP Auditor Profesional Gubernamental Certificado: \$400 asociados y \$475 no asociados
- RCA Auditor Certificado en Riesgos: \$345 asociados, \$395 no asociados

<http://www.iaicr.com/cursos.html>

c. Certificaciones del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

El Colegio de Contadores Públicos brinda únicamente dos certificaciones:

- NIIF Normas Internacionales de Información Financiera: ¢500.000 colegiados, ¢560.000 no colegiados.
- NIA Normas Internacionales de Auditoría: ¢400.000 colegiados, ¢460.000 no colegiados. Esta certificación se ofrece únicamente a Contadores Públicos incorporados o en proceso de incorporación.

<http://www.ccpa.or.cr/>

6.3.4 Cuarenta horas efectivas de capacitación:

Tomando como base los cursos que ha llevado a cabo el personal de esta Auditoría, en los cuales los precios oscilan entre ¢ 90.000 y los ¢ 150.000 para 12 y 20 horas efectivas de

capacitación en promedio, se obtiene un promedio ¢7.500 por hora como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 18 Costo de la capacitación

Costo	HEC	Promedio por hora
¢ 90.000	12	¢ 7.500
¢ 150.000	20	¢ 7.500
¢ 300.000	40	¢ 7.500

Cabe aclarar que algunos cursos no van a requerir erogación de dinero, aunque sí tiempo de Auditores. Tal es el caso de los cursos de la Contraloría General de la República. Adicionalmente se puede programar cursos que se brinden internamente en la empresa e incluso en la AI, o la utilización de programas virtuales de capacitación gratuitos.

6.3.5 Promover maestrías entre el personal

Aunque se considera una mejora significativa en la calidad de la Auditoría Interna, por el momento no se ofrece pagar la maestría a ningún Auditor. Su ejecución queda supeditada a que se mejoren las condiciones salariales y que ellos tengan la disposición de crecer profesionalmente.

6.4 RESUMEN COSTOS

Lo anteriormente expuesto se resume en las siguientes tablas:

Cuadro No. 19 Coto total primer año (Escenario A)

Concepto	Costo anual	Cantidad	Costo total
Software	¢ 255.955	1	¢ 255.955
Una persona	¢ 12.506.760	1	¢ 12.506.760
Certificaciones	¢ 403.429	3	¢ 1.210.287
40 horas efectivas de capacitación/año/auditor	¢ 300.000	8	¢ 2.400.000
COSTO TOTAL PRIMER AÑO			¢ 16.373.002

Para el segundo año solo se debe eliminar el costo del software. El resto se mantiene. Esto da como resultado la cifra de ¢16.117.047. Para este y demás años se actualiza el costo los componentes (salarios, capacitación, etc.)

Cuadro No. 20 Costo total primer año (Escenario B)

Concepto	Costo anual	Cantidad	Costo total
Software	255.955	1	255.955
Una persona	9.331.177,61	1	9.331.178
Certificaciones	403.429	3	1.210.287
40 horas efectivas de capacitación al año por auditor	300.000	8	2.400.000
COSTO TOTAL PRIMER AÑO			13.197.419

Al igual que el escenario A, para los siguientes años se debe eliminar el costo de adquisición del software y agregar la actualización de demás costos, resultando para el segundo año en ¢12.941.464.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Citada

1. Asamblea Legislativa. (2002). ***Ley general de control interno***. La Gaceta N° 169 del 04 de septiembre de 2002. Costa Rica: Imprenta Nacional.
2. Asamblea Legislativa. (1998). ***Ley de correos N° 7768***. Alcance N° 20 a la Gaceta N° 103 del 29 de mayo de 1998. San José: Imprenta Nacional.
3. Brenes Bonilla, Lissette. (2002). ***Dirección estratégica para organizaciones inteligentes***. San José: EUNED.
4. Cedeño Gómez, Alvaro. (1984) ***Administración de Empresas, 2ª Edición***. San José: EUNED.
5. Chiavenato, Idalberto. (1987). ***Introducción a la Teoría General de la Administración, 3ª edición***. México: Editorial Mc Graw Hill.
6. Contraloría General de la República. (2002). ***Normas generales de control interno***. La Gaceta N° 107 5 de junio del 2002. San José: Imprenta Nacional.
7. Contraloría General de la República. (2006). ***Manual de Normas Generales de Auditoría para el sector público***. La Gaceta Nro. 236 del 8 de diciembre, 2006.
8. Contraloría General de la República. (2009). ***Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el sector público***. La Gaceta Nro. 28 del 10 de febrero de 2010.

9. Contraloría General de la República. (2009). ***Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público***. La Gaceta Nro. 147 del 31 de julio de 2008.
10. Coopers y Librand. (1997). ***Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO***. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
11. Druker, Peter. (1973). ***La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas***. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
12. Goran, N y otros. (2000). ***Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral***. Barcelona: Gestión 2000.
13. Goran, N y otros. (2002). ***Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral***. Barcelona: Gestión 2000.
14. Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2003). ***Metodología de la investigación***. 3ª edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
15. Gido, J. y Clements, J. (2003). ***Administración exitosa de proyectos. Segunda edición***. México: Editorial Thomson.
16. Jofré, Arturo. (1999). ***Enfoques Gerenciales Modernos, segunda edición***. San José: Ediciones Delphi.
17. Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (1997). ***Dirección Estratégica***. Madrid: Editorial Prentice Hall.
18. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1994). ***Administración, 10ª edición***. México: Editorial Mc Graw Hill.

19. Miró, Eliseo. (1976). **Estrategia Empresarial**. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
20. Sallenave, Jean Paul. (1992). **Gerencia y planeación estratégica**. Colombia: Editorial Norma.
21. Steiner, George. (1986). **Planeación Estratégica**. México: Editorial Continental.
22. Steiner, George. (1991) **Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber**. México: Editorial CECSA.
23. Stoner, James y otros. (1987). **Administración, 6ª edición**. México: Editorial Prentice Hall.
24. Talledo, Mónica. (2010). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOOK, 4ª edición. Pensylvania: PMI Publications.

Bibliografía Consultada

1. Hernández, Carlos. (1996). **Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos**. San José: EUNED.
2. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). **Metodología de la investigación**. México: Editorial McGraw Hill-Interamericana.
3. Weiers, Ronald M. (1986). **Investigación de mercados**. México: Editorial Prentice Hall.

Páginas Web consultadas

1. www.pmi.org. (2011). Historia del PMI. Recuperado el 13 de Mayo de 2011 del sitio:

<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.pmi.org/&ei=a>

=

HNTeKAH4aSgQeZ45WtDA&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CDgQ

7gEwAA&prev=/search%3Fq%3DProject%2Bmanagement%2Binstitute%26hl%3De

s%26rls%3Dcom.microsoft:es-mx:IE-

Address%26rlz%3D1I7TSHL_esCR341CR341%26prmd%3Divnsb

ANEXOS

ANEXO NO. 1 METODOLOGÍA

Conceptos importantes:

a) Definición de riesgo:

A continuación se citan algunas definiciones de riesgo:

En general, un riesgo es cualquier evento que afecte el logro de los objetivos del negocio ¹

“...se podría definir riesgo como la posibilidad de que ocurra un daño.” ²

“...incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar la consecución de los objetivos.” ³

Probabilidad de que un factor, acontecimiento o acción, sea de origen interno o externo, afecte de manera adversa a la organización, área, proyecto o programa y perjudique el logro de sus objetivos.” ⁴

Probabilidad de que ocurran eventos que tendrán consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados. ⁵

b) Valoración de riesgos.

La valoración de riesgos es uno de los cinco componentes funcionales del control interno, se entiende según el modelo COSO II⁶, como la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, debido a las situaciones del entorno (económicas, industriales, políticas, reguladores y de operación).

Se pretende con la valoración de riesgos, identificar mecanismos para tratar los riesgos, especialmente los relacionados con el cambio.

¹ Tomado del Manual para la Preparación del Examen CISA 2011
² Tomado de Revista de Gestión y Control de la Universidad de Costa Rica
³ Tomado de la Revista de Gestión y Control de la Universidad de Costa Rica
⁴ Manual de normas generales de control interno, emitido por la Contraloría General de la República.
⁵ Directrices Generales para el establecimiento del SEVRI (La Gaceta 134 12/07/05)
⁶ Informe COSO II ERM

c) Áreas Críticas.

Las áreas críticas son aquellas que están ligadas al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y por ende están sujetas a riesgos internos y externos.

d) Factores de riesgo.

Los factores de riesgo son elementos condicionantes que son causantes de riesgos, pueden ser externos o internos al Correo.

Como ejemplos de factores de riesgo, se tienen los siguientes:

Factores de riesgo externos

- Desarrollo tecnológico
- Necesidades de los usuarios del servicio
- La legislación y nuevas regulaciones normativas
- Catástrofes naturales
- Cambios en el entorno económico
- Influencia política
- Políticas de restricción en el gasto público
- Mala percepción o imagen de parte de los ciudadanos

Factores de riesgo internos

- Volumen monetario de la actividad
- Ambiente de control en la institución
- Complejidad de la actividad
- Importancia de la actividad a nivel institucional
- Volumen de transacciones de la actividad
- Utilización eficiente de los recursos
- Información y comunicación
- Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información
- Idoneidad del personal
- Entrenamiento y motivación del personal
- Cambios en las responsabilidades legales de la institución
- Acceso a los activos

Etapas del Procedimiento:

El procedimiento se dividirá en las siguientes etapas:

Definición del universo auditable:

Esta etapa comprende la definición de las áreas críticas o actividades auditables, para lo cual se aplicará:

-Un proceso a lo externo de la Auditoría, mediante consulta al Jerarca y a determinados titulares subordinados de alto nivel jerárquico (Gerente y Subgerente General, Gerentes de área, Directores, entre otros), para que éstos establezcan según su conocimiento y experiencia, las áreas que consideran como críticas en Correos. Para documentar dichas consultas se envía una circular y se recolecta información que contengan entre otros:

- Planificación Estratégica de Correos de Costa Rica, S.A.
- Resultados de la última Autoevaluación del Sistema de Control Interno de Correos de Costa Rica, S.A.
- Auditorías Externas
- Consultorías de organismos internacionales (UPU, UPAEP, etc.)
- Estructura Orgánica
- Estados Financieros
- Estados Presupuestarios

-Un proceso a lo interno de la Auditoría, mediante el cual la Auditora General, el Sub Auditor General y los demás trabajadores que conforman la Auditoría, se reunirán y definirán las áreas críticas, según su experiencia, la normativa legal aplicable y el conocimiento de la empresa.

- Sucursales
- Servicios
- Cambios destacados en operaciones
- Estudios y actividades requeridos por ley

Criterios para definir los tipos de auditoría

Se clasificaron cuatro tipos de auditorías:

a. Auditoría Financiera

El universo auditable está constituido, en las auditorías financieras, por todas las cuentas de los estados financieros, los estados presupuestarios, el estudio de la Asociación Solidarista de Empleados de Correos de Costa Rica y el Fideicomiso de Vivienda del BCR.

b. Auditoría Operativa

En las auditorías operativas, el universo auditable lo constituyen: las sucursales, los servicios y algunos procesos como por ejemplo: compras y contrataciones (contratación general, especial), Centro de Tratamiento Postal, Centros de carteros (Moravia, San Rafael de Heredia, San José), entre otros.

c. Auditoría Informática

En las auditorías informáticas son todos los sistemas informatizados, equipos de cómputo y redes instaladas.

d. Auditoría Especial

En las auditorías especiales, el universo auditable está constituido por: seguimiento de acuerdos de Junta Directiva; Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría; Solicitudes de la Contraloría General de la República, de la Junta Directiva, de la Defensoría de los Habitantes y de la Gerencia General; Estudio de la transferencia de fondos a Ciudad de los Niños; Denuncias; y el análisis de algunos departamentos que son de interés especial.

Criterios para definir los factores de riesgo

Se utilizarán cuatro factores de riesgo: Materialidad, resultado de la última auditoría, tiempo de la última auditoría y criterio de la administración.

Los niveles de riesgo posibles son BAJO (1); MEDIO (2), y ALTO (3).

La sumatoria que en cada proceso o actividad, de acuerdo con los factores de riesgo, permite calificar su nivel de exposición y nivel de riesgo en BAJO, MEDIO y ALTO

a. Materialidad

a.1) Actividades cuantificables:

a.1.1 Para Sucursales

Rango	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
De ¢5.000.000 a ¢15.000.000	Bajo	1
De ¢15.000.001 a ¢30.000.000	Medio	2
De ¢30.000.001 en adelante	Alto	3

a.1.2 Para el balance de comprobación y los ingresos por servicios prestados:

Rango	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
Hasta ¢50.000.000	Bajo	1
Entre ¢50.000.000 y ¢100.000.000	Medio	2
Mayor a ¢100.000.000	Alto	3

a.2) Actividades no cuantificables:

Consecuencias de los eventos negativos	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
Leves	Bajo	1
Moderadas	Medio	2

Significativas	Alto	3
----------------	------	---

b. Resultado última auditoría

Debilidades detectadas	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
Leves	Bajo	1
Moderadas	Medio	2
Significativas	Alto	3

c. Tiempo de última auditoría

Años	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
Menos de 3 años	Bajo	1
De 3 a 5 años	Medio	2
Más de 5 años	Alto	3

d. Criterio de la Administración

Criterio	Nivel de riesgo	Nivel de exposición
Poco riesgoso	Bajo	1
Moderadamente riesgoso	Medio	2
Muy riesgoso	Alto	3

Aplicación del instrumento para valoración del riesgo

Para la aplicación del instrumento, previamente es necesario contar con la descripción de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Posteriormente se levanta un listado de las cuentas contables, las sucursales de Correos de Costa Rica, los servicios, algunos procesos especialmente seleccionados (ya sea operativos o financieros) y los estudios especiales que se deben realizar por ley, reglamento o acuerdo de Junta Directiva, o aquellas solicitudes expresas de la Contraloría o alguna otra entidad. Dicho listado se coloca en una hoja de Excel y en columnas aparte se identifica la materialidad de acuerdo con los saldos mostrados en:

Auditoría Financiera: Se accede el Sistema Contable y se extrae el reporte del Balance de Comprobación al 30 de setiembre. Después de calcular el promedio mensual y proyectarlo al año entero, se ordena descendientemente, de la cuenta más material a la menos material. Las cuentas con un saldo inferior a los cinco millones de colones (₡5.000.000,00) no serán consideradas. En coordinación con la Auditora General, se decide si se agrupan cuentas que por su semejanza y afinidad, son susceptibles de ser estudiadas en forma conjunta.

Auditoría Operativa: Se extraen del SCI (Sistema Control Integrado) los saldos para un año completo (de octubre a setiembre) de los ingresos de las sucursales y se ordena en orden descendente de acuerdo con su ingreso. Se hace lo mismo con los servicios, según los datos del SCI.

Auditoría de procesos: (Financiera, Operativa), y Auditoría Especial: De acuerdo con las áreas críticas de Correos de Costa Rica, S.A. y los criterios de la propia Auditoría, se enlistan los procesos que se consideran de suma importancia para la consecución de los objetivos institucionales.

A cada cuenta, sucursal, servicio o proceso se le da la calificación para los cuatro factores de valoración: Materialidad, Año última Auditoría, Resultado última auditoría, Criterio de la Administración, de acuerdo con lo indicado en el punto 2.2.3.

Criterios para definir los niveles de exposición a los riesgos:

En una nueva columna que se denominará “Nivel de exposición”, se realiza la sumatoria de los cuatro factores de valoración, obteniendo valores que van desde los tres puntos hasta los 12.

Si el resultado se encuentra hasta 4 puntos, el riesgo se considera BAJO. De 5 puntos hasta 7, el riesgo es MEDIO y de 8 en adelante el riesgo es ALTO.

Después de este paso, cada tipo de auditoría se agrupa en orden descendente de acuerdo con puntaje obtenido, de forma que se observen de primeras, aquellas actividades de mayor riesgo.

Criterios para definir los tiempos de revisión:

En otra columna se anotan los tiempos que se requieren para revisar cada una de las actividades. Este dato surge de la experiencia de la Auditoría, de la materialidad de los ingresos (para sucursales y servicios) la cantidad de personal de las unidades, entre otros por factores a considerar.

Los tiempos se clasifican, en forma agrupada, para los niveles de exposición en Alto, Medio y Bajo.

Posteriormente se determina la cantidad de días y de estudios que se requieren para cada tipo de auditoría de la siguiente manera:

Cuadro No. 21 Criterios para definir los tiempos de revisión

TIPO DE AUDITORÍA	Riesgo Alto	Riesgo Medio	Riesgo Bajo	Total
AUDITORÍA FINANCIERA				
Estados Financieros				
Más Procesos de auditoría Financiera				
Total Auditoría Financiera				
AUDITORÍA OPERATIVA				
Sucursales				
Servicios				
Procesos de auditoría operativa				
Total Auditoría Operativa				
AUDITORÍA ESPECIAL				
AUDITORÍA INFORMÁTICA				
Sistemas				
Equipos				
Redes				
Total Auditoría Informática				
Otras actividades de auditoría				
TOTAL				

El siguiente paso es aplicar la siguiente ecuación:

- Número de días Riesgo Alto X 3 = Total días para revisar Riesgo Alto.
- Número de días Riesgo Medio X 1.5 = Total días para revisar Riesgo Medio.
- Número de días Riesgo Bajo X 1 = Total días Riesgo Bajo.

Al sumar los productos de las ecuaciones anteriores, se obtiene la cantidad de días que se requiere para auditar Correos de Costa Rica, S.A. en tres años, bajo el enfoque: Riesgo alto todos los años, Riesgo Medio de año por medio y riesgo Bajo una vez cada tres años.

Definición del personal requerido:

Se determinan para el año siguiente, el número de días disponibles por auditor de la siguiente manera:

- A: Número de días del año
- B: Cantidad de sábados, domingos y feriados
- C = A – B: Número de días hábiles
- D: Número de auditores de campo
- E = C X D: Tiempo hábil de la auditoría

- F: Otros tiempos que se deben restar correspondientes a vacaciones, incapacidades, capacitación, permisos para citas médicas, reuniones de grupo y otras actividades de auditoría, tiempos de transporte y espera
- $G = E - F$: Tiempo disponible para auditar
- $H = G / D$: Tiempo real por auditor
- I = Tiempo que se requiere para Auditar la empresa en tres años bajo el enfoque Riesgo alto todos los años, Riesgo Medio de año por medio y riesgo Bajo una vez cada tres años, definido en el punto 2.2.6 de este manual.
- $J = I - G$: Tiempo no cubierto con el personal de la Auditoría
- $K = J / H$: Cantidad de auditores que hacen falta para cubrir el universo auditable

Lo anterior con el objetivo de cuantificar la cantidad de auditores necesarios para el desarrollo de las evaluaciones puntualizadas. Esto servirá de base para solicitar a la Junta Directiva las plazas de auditoría necesarias.

Definición del Plan de Trabajo de la Auditoría para el siguiente año:

A partir de los resultados de los procesos de análisis de riesgo y de los recursos disponibles, durante una reunión con la Auditora General y el Sub Auditor General se decide cuáles estudios se realizarán al siguiente año, tomando en cuenta además, el criterio de la Alta Jerarquía de la empresa, sobre los procesos, unidades o cuentas que deban ser revisados por la Auditoría Interna por su alto riesgo.

Este plan debe incluir los objetivos y los programas de trabajo para los estudios seleccionados, los cuales serán suministrados por la secretaria de la Auditoría, con el apoyo de otros compañeros del Departamento, en especial si se trata de un estudio que no se ha realizado en los últimos años o que no se dispone de tal información.

Revisión anual del Plan estratégico y elaboración del Plan de Trabajo entre periodos:

Para los siguientes dos años que contempla el plan estratégico, se debe revisar y actualizar la información. El objetivo es calificar el riesgo de las unidades de manera más realista y considerar los cambios en el entorno interno y externo, tanto en el ámbito de la Auditoría como de la misma empresa.

Por ejemplo, si una actividad, cuenta o sucursal, quedó en riesgo alto porque tenía más de 3 años de no auditarse, al siguiente año esta condición cambiará. Además la realización de la Auditoría y aplicación de las recomendaciones, posibilitará el mejoramiento del control interno, con lo que se espera, las debilidades sean subsanadas en el menor tiempo posible.

Pero de igual manera, al actualizar la información, áreas que estaban en riesgo Medio, al año siguiente podrían cambiar su condición a riesgo Alto. Adicionalmente el entorno puede sufrir cambios que alteren la medición realizada. Por tanto la priorización del

programa de trabajo de la Auditoría, aun cuando el Plan Estratégico es la fuente principal, éste no puede ser estático o inflexible. De ahí la importancia de su actualización.

ANEXO NO. 2. LISTADO DEL UNIVERSO AUDITABLE 2008

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Pr	Proyectos financiados o coordinados por la UPU	12	50	
Pr	Contrataciones directas	12	25	
Pr	Contrataciones generales	12	30	
Pr	Liquidación presupuestaria Y SIP	12	40	
Pr	SIAC	12	8	
Osu	CIUDAD QUESADA	12	10	
Ose	APARTADOS	12	30	Quedó pendiente programa 2007
Af	INVERSIONES TRANSITORIAS	11	15	
Osu	LIMON	11	7	
Osu	LA FORTUNA	11	5	
Pr	Centro Carteros San Rafael Heredia	10	25	
Pr	Departamento Control de Calidad	10	30	
Pr	Seguimiento Recomendaciones	10	100	
Pr	Autoevaluación de la Calidad de la Auditoría Interna	10	20	
Pr	Seguimiento de la aplicación de la LGCI	10	30	
Pr	Atención de Denuncias y solicitudes de la CGR, de la JD o de la GG	10	150	
Pr	Inventario Almacén	10	10	
Af	Porte Pagado	10		Se revisa como servicio
Af	Sellos Postales(Balanzas Franquead)	10	30	
Osu	GRANDES IMPOSITORES	10	30	
Osu	PAVAS	10	10	
Osu	ALAJUELA	10	10	
Osu	SAN ISIDRO PÉREZ ZELEDÓN	10	10	
Osu	PUNTARENAS	10	7	
Osu	LIBERIA	10	7	
Ose	PORTE PAGO	10	35	Se revisó como Grandes Impositores
Ose	SEEX	10	25	Se revisó como Grandes Impositores

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Ose	CORREO INTERNACIONAL PRIORITARIO	10		Se revisa como Balanza franqueadora
Ose	CORREO NACIONAL ORDINARIO	10		Se revisó como Grandes Impositores
Ose	FIJOS BALANZA FRANQUEADORA	10		Se revisa como Balanza franqueadora
Ose	EMS INTERNACIONAL	10	20	Pendiente programa 2007
Ose	CORREO NACIONAL CERTIFICADO	10		Se revisa como Balanza franqueadora
Ose	MÁQUINA FRANQUEADORA	10	20	
Pr	OIPP	9	25	
Pr	Centros de San José	9	25	
Pr	Centro Carteros San José 2	9	25	
Pr	Centro Carteros Moravia	9	25	
Pr	Centro Carteros Cartago	9	20	
Pr	Centro Carteros Alajuela	9	20	
Pr	Centro Carteros Heredia	9	20	
Pr	Centro Carteros Pacífico	9	20	
Pr	Contataciones Especiales	9	25	
Pr	Tarifas postales	9	30	
Pr	Seguimiento acuerdos	9	90	
Pr	Apertura y cierre de libros	9	4	
Pr	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AUDITORÍA	9	15	
Pr	Evaluación mensual Estados Financieros	9	24	
Pr	Evaluación mensual Estados Presupuestarios	9	24	
Pr	Relaciones de hechos	9	65	
Pr	Informes de Advertencia	9	60	
Pr	Actualización e manuales y programas de trabajo	9	30	
Pr	Corrección informes, presentación de resultados, consideración observaciones administración	9	100	
Pr	SEVRI	9	20	
Pr	Auditoría de la Ética	9	20	
Pr	Reclutamiento y selección del personal	9	20	
Pr	Convenio con Grupo ICE	9	30	
Pr	Servicio Exporta fácil	9	20	
Pr	Sucursal Pacayas	9	5	
Pr	Sucursal Oreamuno	9	5	
Af	Seex	9		Se revisa como servicio
Af	Mobiliario y equipo (Valor de costo)	9	40	Valor de costo

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Af	Administraciones Internacionales	9		Se revisa con Cuentas por cobrar Administraciones postales
Af	Apartados Postales	9		Se revisa como servicio
Af	EMS Envíos Nacionales	9		Se revisa como servicio
Af	Ems Internacional	9		Se revisa como servicio
Af	OBRAS EN PROCESO	9	25	
Af	Sellos Postales	9		Se revisa como servicio
Af	SISTEMAS DE CÓMPUTO	9	20	Lo revisará la auditoría externa
Osu	CORREO CENTRAL	9	15	
Osu	DESAMPARADOS	9	7	
Osu	SAN VITO DE COTO BRUS	9	7	
Osu	CARMONA-NANDAY.	9	3	
Ose	CORREO DIRECTO	9	15	Pendiente programa 2007
Ose	ENCOMIENDAS de SALIDA	9	20	
Pr	Gerencia Comercial	8	30	
Pr	Departameno Soporte	8	20	
Pr	Gerencia Informática	8	30	
Pr	Sistema puntos de venta	8	30	
Af	SALARIOS	8	30	
Af	EDIFICIOS	8	20	
Af	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	8	20	
Af	CARGA SOCIAL PATRONAL (26%)	8	15	Se revisó con la cuenta salarios en el 2009
Af	CUENTAS X COBRAR (SERVIC.PRESTADOS)	8	15	
Af	INV. PERMANENTE FONDO DE VIVIENDA	8	15	
Af	AGUINALDOS	8	12	Se revisó con la cuenta salarios en el 2009
Af	Transporte Aéreo por pagar	8	20	
Af	TERRENOS	8	10	
Af	VACACIONES	8	20	
Af	Máquina Franqueadora	8		Se revisa como servicio
Osu	SANTA ANA	8	7	
Osu	QUEPOS	8	7	
Osu	SABANILLA	8	7	
Osu	GRECIA	8	5	
Osu	SANTA ELENA-MONTE VERDE	8	5	
Osu	SARCHÍ	8	5	
Osu	TURRIALBA	8	5	
Ose	EXPORTA FÁCIL	8		Este servicio se inició en agosto 2009
Pr	Departamento Inspección	7	30	
Pr	Dirección Planificación	7	30	
Pr	Capacitación	7	20	

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Pr	Departamento Ingeniería	7	20	
Pr	Dirección Ventas	7	20	
Pr	Dirección Mercadeo	7	20	
Pr	Sistema costos	7	20	
Pr	Dirección RRHH	7	30	
Pr	Departamento Sistemas	7	20	
Af	CUENTAS POR COBRAR ADMIN POSTALES INTERNACIONALES	7	20	
Af	C X P ADMINISTRACIONES POSTALES	7	20	
Af	Cuentas por cobrar PORTE PAGO 10 DÍAS	7		Se revisa como servicio
Af	EMS Tulas	7		Se revisa como servicio
Af	Envios postales varios	7		Se revisa como servicio
Af	Transporte Aéreo por pagar ESTIMACIÓN	7		Se revisa con Líneas aéreas por pagar
Af	Telegrama Nacional	7		Se revisa como servicio
Af	RETENCIÓN 2% RENTA	7	20	
Af	Impuesto de Renta-Pagos anticipados	7	10	
Af	EMS Pasaportes	7		Se revisa como servicio
Af	CUENTAS POR PAGAR	7	20	
Af	Servicios de Vigilancia	7	15	
Af	EMS Valijas	7		Se revisa como servicio
Af	TELECOMUNICACIONES	7	15	Pendiente del programa 2007
Af	SEGUROS	7	15	
Af	Fax Nacional	7		Se revisa como servicio
Af	Activo x impuesto diferido	7	5	
Af	MANT. REPARAC. MOBILIARIO, EQUIPO OFICINA, MAQUIN Y EQUIPO (cuentas 91-17 y 91-18)	7	15	
Af	EMS Mensajería	7		Se revisa como servicio
Af	EMS Tarjetas	7		Se revisa como servicio
Af	Viáticos y Transp. dentro del País.	7	20	
Af	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	7		Se revisa con Materiales y suministros
Af	CUOTAS ORGAN. INTERNACIONALES	7	10	
Af	VIÁTICOS Y TRANSPORTES AL EXTERIOR	7	15	
Af	REPUESTOS	7	20	
Af	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	7	20	
Af	TIEMPO EXTRAORDINARIO	7	15	
Af	Compra de cupones combustible	7		Se revisa con el proceso Consumo de combustible

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Af	Mercadeo Directo	7		Se revisa con las visitas a sucursales
Af	BECAS	7		
Af	Obras de Arte	7		
Osu	SUCURSAL DE ZAPOTE	7	10	
Osu	GUADALUPE	7	10	
Osu	Y GRIEGA	7	7	
Osu	SAN FRANCISCO 2 RIOS	7	5	
Osu	JACÓ	7	5	
Osu	CORONADO	7	5	
Osu	SAN MARCOS DE TARRAZÚ	7	5	
Osu	ATENAS	7	3	
Osu	NARANJO	7	3	
Osu	SAN JOAQUÍN DE FLORES	7	3	
Osu	PALMARES	7	3	
Osu	PALMAR NORTE	7	2	
Osu	ZARCERO	7	2	
Osu	FLORENCIA	7	2	
Osu	PUERTO JIMENEZ	7	2	
Osu	SANTA ROSA DE POCOSOL	7	2	
Osu	PITAL	7	2	
Osu	BARRIO SAN JOSÉ DE ALAJUELA	7	2	
Osu	OREAMUNO (Se abrió en noviembre 2008)	7	2	Se abrió en noviembre 2008
Osu	BARRIO LA SOLEDAD - CARTAGO (Se abrió en julio 2009)	7	2	Se abrió el 20/07/09
Ose	ESTAMPILLAS	7	20	
Ose	EMS NACIONAL	7	20	
Ose	FAX NACIONAL	7	20	
Ose	CORREO INTERNACIONAL NO PRIORITARIO	7		Se revisa con Balanza franquadora
Ose	NOTIFICACIONES	7		Este servicio se inició en Mezo 2009
Pr	Centro Tratamiento Postal	6	40	
Pr	Departamento Legal	6	30	
Pr	Asistencia y disciplina	6	20	
Af	GASOLINA y DIESEL (cuentas 91-01 y 91-02)	6	15	
Af	PATRIMONIO	6	15	
Af	BANCOS	6	6	
Af	ALQUILER EDIFICIOS Y TERRENOS	6	20	
Af	Encomiendas Nacionales	6		Se revisa como servicio
Af	CANON (ARESEP)	6	5	
Af	Prod papel y cartón, Impres y	6	10	

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
	otros			
Af	INGRESOS DIFERIDOS	6	10	
Af	DIETAS	6	15	
Af	AYUDA ECONÓMICA PROG. CAPACITAC	6	20	
Af	PARTES CONTRIBUTIVAS UPU Y UPAEP	6		Se revisa con la 93
Af	ÚTILES Y MATERIALES DE LIMPIEZA	6	20	
Af	CESANTÍA	6	15	
Af	TEXTILES Y VESTUARIOS	6	15	
Af	Mejoras en Propied(Pend.registrar)	6		Se revisa con la cuenta 022
Osu	HEREDIA	6	10	
Osu	ESCAZÚ	6	10	
Osu	CARTAGO	6	10	
Osu	MORAVIA	6	7	
Osu	TIBAS	6	7	
Osu	CURRIDABAT	6	7	
Osu	SAN RAMÓN	6	5	
Osu	SANTO DOMINGO	6	5	
Osu	CALLE BLANCOS	6	3	
Osu	HATILLO	6	3	
Osu	ESPARZA	6	3	
Osu	ALAJUELITA	6	3	
Osu	SÁMARA	6	3	
Osu	OROTINA	6	3	
Osu	ASERRÍ	6	3	
Osu	NOSARA-GTE	6	3	
Osu	IPÍS DE GOICOEC	6	2	
Osu	ACOSTA	6	2	
Osu	SAN JOSE 2000	6	2	
Osu	LA ASAMBLEA	6	2	
Osu	PARRITA	6	2	
Osu	LEON CORTÉS	6	2	
Osu	HOJANCHA	6	2	
Osu	BARRANCA	6	2	
Osu	FRAILES DE DESAMPARADOS	6	2	
Osu	JUAN VIÑAS DE JIMENEZ	6	2	
Ose	CORREO CERTIFICADO NACIONAL	6		Se revisa con Balanza franqueadora
Ose	FAX INTERNACIONAL	6	10	
Pr	Rezago	5	5	
Pr	Conciliaciones bancarias	5	25	
Pr	Autoevaluación SCI Institucional	5	10	
Af	Ajuste de períodos anteriores	5	20	

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Af	Ajuste de períodos anteriores, Ingresos	5	15	
Af	INVENTARIO ALMACÉN	5	10	Pendiente programa 2007
Af	ENERGÍA ELÉCTRICA	5	20	
Af	OTROS SERVICIOS PÚBLICOS	5	20	Pendiente del programa 2007
Af	ALQUILER EQUIPO ELECTRÓNICO	5	15	
Af	INV. PERMANENTE C.D.P. φ Garantía BPDC	5	15	
Af	INV. PERMANENTE C.D.P. COLONES GARANTÍA ICE	5	15	
Af	OTROS INCENTIVOS	5	15	
Af	Cuentas por cobrar Seex 10 días	5		Se revisa como servicio
Af	Fax Internacional	5		Se revisa como servicio
Af	Cuenta por cobrar Emisión Ciudad de los Niños	5	10	
Af	GARANTÍAS	5	15	
Af	Deterioro de activos	5		Se revisa con las cuentas de activos fijos respectivas
Af	CxC Pendientes de Resoluc. Legal	5	15	
Af	ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	5		Se revisa con la cuenta de activo respectiva
Af	MANTENIMIENTO Y REPARAC. EDIFICIO	5		Se revisa con la cuenta de activo Materiales de reparación
Af	Envíos sujetos a control aduanero y Tasa presentación aduanera	5		Se revisa como servicio
Af	Tintas, pinturas y diluyentes	5		Se revisa con la cuenta de mantenimiento
Af	SOBRESUELDO	5		
Af	EMS Placas Metálicas	5		Se revisa como servicio
Af	EQUIPO MÉDICO	5		
Af	EMS Tamizaje	5		
Af	EMS Citologías	5		
Af	APORTE PATRONAL ASOECORR	5	15	
Osu	SAN PEDRO	5	10	
Osu	CENTRO COLÓN	5	10	
Osu	NICOYA	5	7	
Osu	CORTE SUPREMA	5	7	
Osu	SANTA CRUZ	5	7	
Osu	SAN ANTONIO DE BELÉN	5	5	
Osu	GUÁPILES	5	5	
Osu	PURISCAL	5	5	
Osu	TRES RÍOS	5	5	
Osu	CIUDAD NEILLY	5	5	
Osu	CÓBANO-PUNTARENAS	5	3	

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Osu	SIQUIRRES	5	3	
Osu	PLAYAS DEL COCO	5	3	
Osu	LAS JUNTAS DE ABANGARES	5	2	
Osu	FILADELFIA - CARRILLO	5	2	
Osu	LA CRUZ DE GTE	5	2	
Osu	ARENAL-TILARÁN	5	2	
Osu	BATAÁN	5	2	
Pr	Junta Directiva	4	10	
Af	INCAPACIDADES	4	20	
Af	CAFE DEL CORREO	4	10	
Osu	CAÑAS	4	5	
Osu	CIUDAD COLÓN-MORA	4	5	
Osu	PASO CANOAS	4	3	
Osu	TILARÁN	4	3	
Osu	LA URUCA	4	3	
Osu	SAN SEBASTIÁN	4	3	
Osu	BUENOS AIRES	4	3	
Osu	PUERTO VIEJO DE TALAMANCA	4	3	
Osu	GOLFITO	4	3	
Osu	PUERTO VIEJO SARAPIQUÍ	4	3	
Osu	AGUAS ZARCAS	4	3	
Osu	CARIARI	4	2	
Osu	CAHUITA-TALAMANCA	4	2	
Osu	RIO FRÍO	4	2	
Osu	GUÁCIMO	4	2	
Osu	CIUDAD CORTÉS	4	2	
Ose	CORREO INTERNACIONAL EXPRESS	4		Se revisa con Balanza franqueadora
Ose	TELEGRAMA NACIONAL + internacional + racsagramas	4	30	
Ose	ESPECIES FISCALES	4		SE REVISAR CON VISITA A SUCURSALES
Ose	PLACAS	4	15	
Ose	ALMACENAJE	4		Se revisa con OIPP
Ose	PASAPORTES	4	15	
Ose	TASA ADUANERA PRESENTACIÓN	4		Se revisa con OIPP
Ose	DUPLICADO DE LLAVE	4		Se revisa con apartados
Ose	CAMBIO DE CERRADURA	4		Se revisa con apartados
Ose	PAQUETERÍA A NICARAGUA	4		
Ose	MEDICAMENTOS	4		
Ose	LISTA DE CORREOS	4		
Ose	TRASLADO DE APARTADOS	4		
Ose	CERTIFICACIONES	4		
Ose	DEVOLUCIÓN DE	4		

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
	ENCOMIENDAS			
Ose	TRASPASO DE APARTADOS	4		
Ose	FILATELIA	4		
Ose	CORREO HÍBRIDO	4		
Ose	PRIORITY MAIL	4		
Ose	TASA DE PETICIÓN DEVOLUCIÓN MODIFICACIÓN	4		
Ose	P.P / MÁQUINA FRANQ.	4		
Ose	SOBRANTE DE ARQUEO	4		
Ose	CUPÓN DE RESPUESTA INTERNACIONAL (INGRESO)	4		
Ose	PRODUCTOS TIENDA POSTAL	4		
Ose	CUPÓN DE RESPUESTA INTERNACIONAL (VENTA)	4		
Ose	PUNTO COM	4		
Ose	TRANSFERENCIAS DE DIENERO	4		
Ose	LISTA DE TELEGRAMAS	4		
Ose	SOUVENIRS	4		
Ose	CECOGRAMAS	4		
Ose	LC AO SEEX	4		
Af	RETENCIONES POR PAGAR	3	15	
Af	INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	3	15	
Af	CAJA CHICA	3	15	
Af	GASTOS PREPAGADOS SEGUROS OBLIGATORIOS Y VOLUNTARIOS	3	15	
Af	Pérdida por retiro de activos	3		Se revisa con las cuentas de activos fijos respectivas
Af	C X C FUNCIONARIOS Y EXFUNCIONARIOS	3	15	
Af	Servicios de Limpieza	3		Se revisa con consultorías
Osu	ZONA FRANCA	3	3	
Osu	VILLAREAL	3	3	
Osu	BARVA DE HEREDIA	3	3	
Osu	BARRIO MÉXICO	3	3	
Osu	SAN RAFAEL DE HEREDIA	3	3	
Osu	CATIE	3	3	
Osu	PARAISO	3	3	
Osu	EL ROBLE-PUNTARENAS	3	3	
Osu	SANTA BARBARA DE HEREDIA	3	3	
Osu	PASEO DE LOS ESTUDIANTES	3	3	
Osu	UPALA	3	3	
Osu	SAN ISIDRO DE HEREDIA	3	3	
Osu	GUATUSO	3	3	
Osu	SAN PEDRO DE POÁS	3	3	

Evalua do como	Estudio	Nivel de exposi- ción	Tiempo requerido (en días)	Comentario
Osu	SAN PABLO DE HEREDIA	3	3	
Osu	SANTA MARÍA DE DOTA	3	2	
Osu	BAGACES	3	2	
Osu	MIRAMAR	3	2	
Osu	JICARAL -PUNTARENAS	3	2	
Osu	LOS CHILES FRONTERA NORTE	3	2	
Osu	BOCA DE ARENAL	3	2	
Osu	VENECIA	3	2	
Osu	FECOSA	3	2	
Ose	SACA M	3	10	
Ose	VALIJAS	3	10	
Ose	ENCOMIENDA NACIONAL	3		Se revisa con OIPP
Ose	TARJETAS PREFRANQUEADAS	3		
Pr	Evaluación del PAO		20	
Af	DESCUENTOS OTORGADOS			Pendiente del programa 2007. Pero no se revisará pues su monto es muy pequeño.

ANEXO NO. 3 PROGRAMA DE TRABAJO 2008

ESTUDIOS PROGRAMADOS	Cantidad programada	Cantidad realizada
AUDITORÍA FINANCIERA		
Proyectos financiados o coordinados por la UPU	1	0
Mobiliario y equipo (Valor de costo)	1	1
Obras en proceso	1	0
Telecomunicaciones	1	0
Otros Servicios públicos	1	1
Asociación Solidarista	1	1
Salarios	1	0
Edificios	1	1
Carga social patronal (26%)	1	0
Inversión Permanente Fondo Vivienda	1	1
Aguinaldos	1	0
Terrenos	1	0
Inventario Almacén	1	1
Liquidación presupuestaria y Sistema Integrado de Presupuesto	1	1
TOTAL AUDITORÍA FINANCIERA	14	7
AUDITORÍA OPERATIVA		
Contrataciones directas	1	1
Contrataciones Generales	1	0
Centro Carteros San José	1	1
SIAC	1	1
Departamento Control de calidad	1	1
Tarifas postales	1	0
Sucursales	15	9
Servicio Apartados Postales	1	0
Servicio EMS Internacional	1	1
Servicio Mercadeo Directo	1	0
Servicio Porte Pago	1	0
Servicio SEEX	1	1
TOTAL AUDITORÍA OPERATIVA	26	15
ESTUDIOS AUDITORÍA ESPECIAL		
Seguimiento de la aplicación de la Ley General de Control Interno	1	1
Seguimiento recomendaciones	6	3
Seguimiento acuerdos	3	2

Atención denuncias, solicitudes de la Contraloría General de la República, la Junta Directiva y otros órganos		10
Relaciones de hechos		2
Informes de Advertencia		12
TOTAL AUDITORÍA ESPECIAL	10	30
OTRAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA	Cantidad programada	Cantidad realizada
Planeación estratégica		1
Actualización manuales y programas de trabajo		1
Corrección informes, presentación de resultados, consideración observaciones administración		1
Autoevaluación de calidad de la Auditoría		1
Evaluación del PAO		4
Apertura y cierre de libros legales		2
Evaluación mensual estados financieros		12
Evaluación mensual estados presupuestarios		12
TOTAL OTRAS ACTIVIDADES AUDITORÍA		34
Fuente: Oficio 372-2007-AIC del 12/12/2007		
RESUMEN	Cantidad programada	Cantidad realizada
Auditoría Financiera	14	7
Auditoría Operativa	26	15
Auditoría Especial	10	30
Otras actividades	0	34
TOTAL	50	86
Porcentaje alcanzado de más:	72%	

ANEXO NO. 4 PROGRAMA DE TRABAJO 2009

ESTUDIOS AUDITORÍA FINANCIERA:	Cantidad programada	Cantidad realizada
Salarios y Carga Social Patronal (26%)	1	0
Inversión Permanente Fondo Vivienda	1	0
Inventario almacén	1	0
Liquidación presupuestaria y SIP	1	1
Obras en Proceso	1	1
Transporte Aéreo por Pagar	1	1
Administraciones Internacionales (CxC)	1	1
TOTAL AUDITORÍA FINANCIERA	7	4
Estudios no programados (NP) o retomados ®:		
ESTUDIOS AUDITORÍA OPERATIVA:	Cantidad programada	Cantidad realizada
SIAC	1	0
Tarifas postales	1	0
Sucursales	15	11
Servicio Máquina Franqueadora	1	1
Centro Carteros San Rafael de Heredia	1	1
Encomiendas de Salida	1	1
OIPP (Encomiendas de Entrada)	1	0
Sellos postales	1	1
EMS envíos nacionales	1	1
TOTAL AUDITORÍA OPERATIVA	23	16
ESTUDIOS AUDITORÍA ESPECIAL:	Cantidad programada	Cantidad realizada
Seguimiento de la aplicación de la Ley General de Control Interno	1	1
Seguimiento recomendaciones	8	3
Seguimiento acuerdos	3	2
Atención denuncias y solicitudes de la Contraloría General de la República, la Junta Directiva y otros órganos	1*	1
Relaciones de hechos	2 *	3
Informes de Advertencia	4 *	11
Autoevaluación de la calidad	1	1
TOTAL AUDITORÍA ESPECIAL	20	22

OTRAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA:	Cantidad programada	Cantidad realizada
Actualización manuales y Programas de trabajo		2
Evaluación del PAO		4
Apertura y cierre de libros		2
Evaluación mensual estados financieros		12
Evaluación mensual estados presupuestarios		12
Apoyo otras labores de la gestión del Departamento		2
TOTAL OTRAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA		34
Fuente: Oficio 321-2008-AIC del 11/11/2008		
RESUMEN	Cantidad programada	Cantidad realizada
Auditoría Financiera	7	4
Auditoría Operativa	23	16
Auditoría Especial	20	22
Otras actividades	0	34
TOTAL	50	76
Porcentaje alcanzado de más:	52%	

ANEXO NO. 5 PROGRAMA DE TRABAJO 2010

<u>ESTUDIOS AUDITORÍA FINANCIERA:</u>	Cantidad programada	Cantidad realizada
Inventario almacén	1	0
Liquidación presupuestaria y SIP	1	0
ASOECORR	1	1
Evaluación mensual Estados presupuestarios	7	12
Evaluación mensual estados financieros	7	12
Estudios no programados (NP) o retomados ®:		
Horas extra (NP)		1
Salarios ®		1
Liquidación presupuestaria 2008 ®		1
TOTAL AUDITORÍA FINANCIERA	17	28
<u>ESTUDIOS AUDITORÍA OPERATIVA:</u>	Cantidad programada	Cantidad realizada
SIAC y Contrataciones Directas	1	0
Proyectos financiados o coordinados por la UPU	1	0
Apartados postales	1	1
Sucursales	8	13
Centro Carteros San Rafael de Heredia	1	1
TOTAL AUDITORÍA OPERATIVA	12	15
<u>ESTUDIOS AUDITORÍA ESPECIAL:</u>	Cantidad programada	Cantidad realizada
Seguimiento aplicación de la Ley General de Control Interno	1	1
Seguimiento recomendaciones	3	3
Seguimiento acuerdos	1	3
Atención denuncias y solicitudes de la Contraloría General de la República, la Junta Directiva y otros órganos	2*	8
Relaciones de hechos	2*	2
Informes de Advertencia	5*	9
Autoevaluación de la calidad	1	1
TOTAL AUDITORÍA ESPECIAL	15	27
<u>OTRAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA:</u>	Cantidad programada	Cantidad realizada
Actualización manuales y Programas de trabajo	1	2
Evaluación del PAO	3	4

Apertura y cierre de libros	1	1
Apoyo otras labores de la gestión del Departamento	2	2
TOTAL OTRAS ACT. AUDITORÍA	6	9
*Promedio últimos años		
Fuente: Oficio 282-2009-AIC del 03/11/2009		
RESUMEN:	Cantidad programada	Cantidad realizada
Auditoría Financiera	17	28
Auditoría Operativa	12	15
Auditoría Especial	15	27
Otras actividades	6	9
TOTAL	50	79
Porcentaje alcanzado de más:	58	