

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno en el Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica, desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, tomando como base el año 2021

Elaborado por:

Tatiana Álvarez Martínez	B60383
Noelia Blanco Castro	B61071
María José Porras Porras	B45377
Yanory Rojas Méndez	B66244

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Licenciatura en Contaduría Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Diciembre, 2022

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 21-2022

Acta de la Sesión 21-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 06 de diciembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Noelia de Jesús Blanco Castro, carné B61071, Tatiana Lucia Álvarez Martínez, carné B60383, María José Porras Porras, carné B45377 y Yanory de los Ángeles Rojas Méndez, carné B66244**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Felipe Bonilla Agüero, quien presidió; Rafael Palomo Asch, Tutor; Carlos Castro Umaña y Luis Kenneth Sánchez Villalobos, lectores; Sigifredo Garro Contreras, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: ***Propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno en el Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica, desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, tomando como base el año 2021.***

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité.

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Contaduría Pública.*

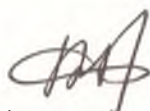
Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Felipe Bonilla Agüero
Representante Director, Escuela
Administración de Negocios



Noelia de Jesús Blanco Castro
Carné B61071



Rafael Palomo Asch
Tutor



Tatiana Lucía Álvarez Martínez
Carné B60383



Carlos Castro Umaña
Lector



María José Porras Porras
Carné B45377

Luis Kenneth Sánchez Villalobos
Lector



Yanory de los Ángeles Rojas Méndez
Carné B66244



Sigfredo Garro Contreras
Secretario

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: NO HAY

LHS

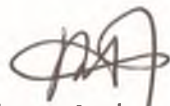
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
8 de diciembre de 2022

Master.
Gustavo Bado Zúñiga
Director
Escuela de Administración de Negocios

Estimado Señor:

Yo Rafael Palomo Asch, tutor del trabajo final titulado " Propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno en el Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica, desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, tomando como base el año 2021" elaborado por las estudiantes: Tatiana Álvarez Martínez carnet B60383, Yanory Rojas Méndez carnet B66244, María José Porras Porras carnet B45377 y Noelia Blanco Castro carnet B61071 estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica, doy fe de que concluyeron satisfactoriamente con los lineamientos establecidos en la defensa de su Trabajo Final de graduación.

Atentamente,



Rafael Palomo Asch
Tutor del trabajo final de graduación

9 de noviembre del 2022

Máster
Gustavo Bado Zúñiga
Director
Escuela de Administración de Negocios

Estimado señor:

Los suscritos Tatiana Álvarez Martínez carné B60383, Noelia Blanco Castro carné B61071, Yanory Rojas Méndez carné B66244 y María José Porras Porras carné B45377, de la Carrera de Bachillerato y Licenciatura en Contaduría Pública, solicitamos realizar durante el periodo de alerta sanitaria por el COVID-19 de forma virtual la Defensa de nuestro Trabajo Final de Graduación “Propuesta de fortalecimiento para la gestión operativa del control interno en el Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica, desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, tomando como base el año 2021”, hacemos de su conocimiento que hemos cumplido con todos los requisitos que indica el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Vicerrectoría de Investigación para una defensa pública. [Artículo 24 Reglamento de TFG para el Grado]. Adicionalmente damos fe que los sustentantes contamos con el conocimiento, equipo, las condiciones del entorno adecuadas y la conexión a Internet para realizar una transmisión óptima de la defensa pública. Asimismo, cada uno de los profesores que forman parte del Comité Asesor confirmó la disponibilidad de las mismas condiciones. Por lo anterior, solicitamos considerar la reserva del espacio para el 6 de diciembre 2022 a las 6:00pm.

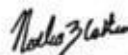
Cordialmente,



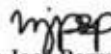
Tatiana Álvarez Martínez
87162750
Tatiana.alvarez@ucr.ac.cr



Yanory Rojas Meléndez
86205955
yanory.rojas@ucr.ac.cr



Noelia Blanco Castro
84658785
noelia.blanco@ucr.ac.cr



María José Porras Porras
89974813
maria.porras_p@ucr.ac.cr



MATI. Rafael Palomo Asch



Lic. Luis Kenneth Sánchez Villalobos



MBA. Carlos Castro Umaña

Derecho de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos concluir el trabajo final de graduación con éxito, a nuestras familias por ser nuestro motor de impulso durante el desarrollo de este trabajo de licenciatura.

Todo nuestro agradecimiento al Sistema de Banca para el Desarrollo por abrirnos las puertas y por interesarse en nuestro desarrollo profesional, por las horas invertidas para entender los procesos para levantar los flujos actuales; por siempre estar anuentes a contestar cualquier consulta o requerimiento que se les realizó y por brindarnos nuevas herramientas profesionales.

Un especial reconocimiento y agradecimiento a nuestro tutor Rafael Palomo y a nuestros lectores Carlos Castro y Kenneth Sánchez por todas las horas y dedicación en este trabajo final de graduación y contestar todas las consultas que le realizamos; agradecerles también por ayudarnos durante la carrera hasta este momento en nuestro desarrollo profesional, concluyendo con el TFG, realmente es de gran valor.

Por último, pero igualmente importante un agradecimiento desde lo más profundo del corazón al personal de la EAN que siempre nos ayudó durante toda la carrera con buenos consejos, demostrando paciencia y amor, para lograr cada una de las metas que se presentaban en cada uno de los ciclos, así como a los profesores Sigifredo Garro y Felipe Bonilla por su anuente disposición a formar parte del comité evaluador de este trabajo final de graduación.

Dedicatoria

Para mí es una gran satisfacción dedicarle este trabajo a cada una de las personas he me ha acompañado durante todo este proceso que he logrado concluir con tanto esfuerzo y esmero.

A Dios por permitirme cumplir con esta meta que me propuse, por la sabiduría que me brindó y las fuerzas para no abandonar el recorrido cuando el camino se tornaba difícil.

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes. Mi padre de pocas palabras sé que me ama incondicionalmente y siente un inmenso orgullo por todo lo que he logrado. Mi madre, aunque ya hoy no me acompaña físicamente, fue la persona que me incentivo a continuar con los estudios hasta que lograra concluir con la licenciatura, sé que está orgullosa de que lo haya logrado.

A mi pareja por su amor y apoyo incondicional, no solo en este proceso de la licenciatura sino también durante todo mi recorrido por la universidad y las situaciones personales tan difíciles que tuve que enfrentar mientras lograba mis sueños.

A las chiquillas, por todo el esfuerzo y dedicación que pusimos para lograr culminar este trabajo con éxito, así como todo el apoyo que nos brindamos durante el transcurso de nuestra carrera.

Tatiana Lucía Álvarez Martínez

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por ser mi sostén y fuerza durante este proceso, por permitirme concretar este propósito que él tenía para mí y a Jesús de la Divina Misericordia por escuchar mi corazón y permitirme concluir esta etapa.

A mi familia por estar para mí en cada momento que los necesité, en especial esas personas que estuvieron no solo en esta etapa, sino durante toda mi carrera y a todas esas personas que ahora no están físicamente, pero se mantienen en mi corazón.

A cada una de las personas que de una u otra manera han formado parte esencial en mi proceso universitario y crecimiento personal, incluyendo profesores que han quedado guardados en mi corazón y a mis compañeras de TFG que fueron el pilar principal para concretar de este objetivo.

Noelia de Jesús Blanco Castro

Dedicatoria

Le dedico este TFG primero a Dios y en especial al Divino Niño Jesús por la inmensa oportunidad de poder concluir la etapa de licenciatura, que es una gran bendición y la Virgen María mi intercesora; a mis abuelitos y mis padres por impulsarme siempre a lograr las metas, de mí desarrollo personal y profesional, son grandes ejemplos para mí.

Agradecer a los profesores que siempre con mucha dedicación y esfuerzo, durante toda la carrera y durante el TFG nos apoyaron a nuestro crecimiento profesional y evacuaron todas las dudas que surgieran, realmente aportando valor.

También, agradecer a cada una de las personas que me ayudaron a crecer en esta etapa y lograr esta meta con mucho esfuerzo y dedicación, muy en especial al grupo de TFG que estuvimos trabajando durante estos años para alcanzar esta meta profesional.

Por último, un especial agradecimiento a la Auditoría Interna del SBD que nos abrió las puertas para poder realizar este trabajo final de graduación y nos puso en contacto con las diferentes direcciones y respondiendo a todas nuestras consultas.

María José Porras Porras

Dedicatoria

A Dios por el don de la vida, por dejarme vivir una experiencia más y por la inmensa bendición de permitirme llegar a ser profesional.

A mis padres, quienes han sido mi pilar fundamental a lo largo de toda mi vida, porque su amor y apoyo incondicional siempre me han dado el impulso y la fuerza cuando más la he necesitado; gracias por siempre creer en mí. Y sin lugar a dudas, a mi hermana Na y a Margo, por siempre estar. ¡Muchas gracias familia por creer en mí, incluso cuando yo no lo hice!

Una mención especial a esos profesores que nos instruyeron y enseñaron con vocación y profesionalismo, esos que siempre estuvieron anuentes a ayudarnos a lo largo de toda la carrera y dedicaron su tiempo a evacuar absolutamente todas nuestras consultas en pro de nuestro crecimiento profesional; a quienes siempre recordaré con respeto y admiración.

No puedo dejar de lado a las chiquillas, quienes han sido un gran equipo durante toda esta aventura llamada Universidad, con quienes disfruté la mayor parte de la U. El equipo con las personalidades más diferentes que puedan existir, pero tan sólido y genial siempre; gracias por estar.

Yanory de los Ángeles Rojas Méndez

Índice general

Índice de ilustraciones	12
Índice de cuadros	14
Índice de Abreviaturas	16
Resumen Ejecutivo.....	18
Introducción	20
Justificación.....	24
Objetivos.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Alcance.....	28
Limitaciones.....	29
1. Capítulo I. Perspectivas teóricas y entorno normativo relacionado con el control interno y la gestión de riesgos de bancas para el desarrollo.....	30
1.1. Generalidades de las bancas para el desarrollo	30
1.1.1. Antecedentes históricos e importancia.....	30
1.1.2. Definición y naturaleza	31
1.2. Perspectivas teóricas fundamentales asociadas al control interno y la gestión de riesgos	32
1.2.1. Sistema de control interno: historia, definición, componentes y objetivos.....	32
1.2.2. Gestión de riesgos: historia, definición, componentes y objetivos	36
1.2.3. Normativa aplicable al control interno y la gestión de riesgos en Costa Rica	42
1.2.4. Importancia de un sistema de control interno	45
1.2.5. Importancia de la gestión de riesgos	45
1.2.6. Buenas prácticas internacionales de control interno y gestión de riesgos.....	47
2. Capítulo II. Antecedentes y situación actual del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica	57
2.1. Descripción del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica	57
2.1.1. Reseña de la institución: Ley de creación, misión y visión	57
2.1.2. Estructura organizacional del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica.....	60
2.1.3. Descripción general de las operaciones: procesos sustantivos y adjetivos	60
2.2. Situación general del control interno en el Sistema Banca para el Desarrollo.....	69
2.2.1. Descripción del control interno de la institución	69
2.2.2. Normativa y prácticas institucionales relacionadas con el sistema de control interno	72
2.3. Identificación de la gestión de riesgos no financieros en el Sistema Banca para el Desarrollo.....	73

2.3.1.	Descripción de la gestión de riesgos de la institución.....	73
2.3.2.	Normativa institucional para la gestión de riesgos	77
2.3.3.	Metodología aplicada a la valoración de riesgos	77
3.	Capítulo III: Diagnóstico sobre los flujos de procesos en las actividades de control de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo	85
3.1.	Metodología de la investigación	85
3.1.1.	Paradigma de la investigación.....	85
3.1.2.	Enfoque de la investigación	85
3.1.3.	Tipo de investigación	86
3.1.4.	Metodología de la recolección de información	87
3.1.5.	Categorías de análisis.....	88
3.1.6.	Fuentes de información.....	89
3.1.7.	Población de interés	89
3.1.8.	Definición de la unidad de estudio y de información.....	90
3.1.9.	Diseño y selección de los procesos por revisar	90
3.1.10.	Metodología de la recolección de información	90
3.1.11.	Criterios de rigurosidad científica.....	91
3.2.	Diagnóstico de los procesos gestionados en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo	92
3.2.1.	Generalidades del diagnóstico	92
3.2.2.	Diagnóstico por proceso.....	96
3.3.	Análisis sobre aplicación de la normativa de control interno	123
4.	Capítulo IV. Propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica	124
4.1.	Justificación de la propuesta.....	124
4.2.	Alcances y limitaciones	124
4.2.1.	Alcances	124
4.2.2.	Limitaciones.....	124
4.3.	Elaboración de la propuesta.....	125
4.3.1.	Objetivos de la propuesta.....	125
4.3.2.	Estructura de la propuesta	126
4.3.3.	Costo de implementar las acciones propuestas	127
4.3.4.	Hoja de ruta para la aplicación de la propuesta.....	129
4.3.5.	Detalles de la propuesta de fortalecimiento	130
5.	Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	145
5.1.	Conclusiones	145
5.2.	Recomendaciones	146

5.2.1. A la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.....	146
5.2.2. A la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.....	147
5.2.3. A la Auditoría Interna del SBD.....	147
Referencias.....	148
Apéndice No. 1 Diagnóstico por proceso.....	156
Apéndice No. 2 Propuesta de Lineamientos para la Gestión de Controles de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD	194

Índice de ilustraciones

Figura 1. Historia de las Bancas para el Desarrollo.

Figura 2. Estructura Organizacional por áreas funcionales.

Figura 3. Niveles para la dimensión de Impacto económico

Figura 4: Porcentaje de riesgos por procesos de la Dirección de Finanzas según nivel de Riesgo Residual del período 2021.

Figura 5: Flujograma del proceso Establecer Políticas Contables

Figura 6: Flujograma del proceso Actualizar Políticas Contables

Figura 7: Flujograma del proceso Publicar Políticas Contables

Figura 8: Flujograma del proceso Gestión de Cuentas Contables

Figura 9: Flujograma del proceso Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Figura 10: Flujograma del proceso Maestro de proveedores y registro de factura

Figura 11: Flujograma del proceso Proceso de pagos

Figura 12: Flujograma del proceso Acumulación de Deducciones

Figura 13: Flujograma del proceso Pago de Planilla

Figura 14: Flujograma del proceso Activo Fijo

Figura 15: Flujograma del proceso Integración de Garantías

Figura 16: Flujograma del proceso Transacciones entre Partes Relacionadas.

Figura 17: Flujograma del proceso Asientos Manuales

Figura 18: Flujograma del proceso Asientos de Devengo

Figura 19: Flujograma del proceso Auxiliar de Proveedores

Figura 20: Flujograma del proceso Cédula de Integración de Retenciones en la Fuente

Figura 21: Flujograma del proceso de Conciliaciones Bancarias

Figura 22: Flujograma del proceso Registros Automatizados

Figura 23: Flujograma del proceso Cierre Mensual

Figura 24: Flujograma del proceso Cierre Anual

Figura 25: Flujograma del proceso Generación de Informes

Figura 26. Ilustración sobre el proceso de actualización de información actual en la herramienta GlobalSuite®

Índice de cuadros

Cuadro 1. Niveles de la probabilidad inherente

Cuadro 2. Niveles para la dimensión de Impacto de imagen y objetivos

Cuadro 3. Niveles para la dimensión de Impacto económico

Cuadro 4. Parámetros de efectividad del control

Cuadro 5. Porcentajes de mitigación

Cuadro 6. Procesos, riesgos y controles de la Dirección Financiera oficializados en GlobalSuite®

Cuadro 7: Identificación de Controles del Proceso Gestión de Cuentas Contables

Cuadro 8: Identificación de Controles del Proceso Maestro de Proveedores y Registro de Factura

Cuadro 9: Identificación de Controles del Proceso de Pagos

Cuadro 10: Identificación de Controles del Proceso Pago de Planilla

Cuadro 11: Identificación de Controles del Proceso Activos Fijos

Cuadro 12: Identificación de Controles del Proceso Integración de Garantías

Cuadro 13: Identificación de Controles del Proceso Transacciones Entre Partes Relacionadas

Cuadro 14: Identificación de Controles del Proceso Asientos Manuales

Cuadro 15: Identificación de Controles del Proceso Asientos de Devengo

Cuadro 16: Identificación de Controles del Proceso Integración del Auxiliar de Proveedores

Cuadro 17: Identificación de Controles del Proceso Cédula de Integración de Retenciones en la Fuente

Cuadro 18: Identificación de Controles del Proceso Conciliaciones Bancarias

Cuadro 19: Identificación de Controles del Proceso Registros Automatizados

Cuadro 20: Identificación de Controles del Proceso Cierre Mensual

Cuadro 21: Identificación de Controles del Proceso Cierre Anual

Cuadro 22: Identificación de Controles del Proceso Generación de Informes

Cuadro 23. Estructura de la propuesta

Cuadro 24. Costo de implementar las acciones propuestas

Cuadro 25. Hoja de Ruta para la Aplicación de la Propuesta

Cuadro 26. Valoración de riesgos para el proceso de contabilidad

Cuadro 27. Subprocesos asociados al proceso de contabilidad

Cuadro 28. Valoración de riesgos para el proceso de pagos y desembolsos

Cuadro 29. Subprocesos asociados al proceso de pagos y desembolsos

Cuadro 30. Valoración de riesgos para el proceso de evaluación de fuentes de financiamiento

Cuadro 31. Subprocesos asociados al proceso de evaluación de fuentes de financiamiento

Cuadro 32. Valoración de riesgos para el proceso de cálculo de remuneraciones

Cuadro 33. Subprocesos asociados al proceso de cálculo de remuneraciones

Índice de Abreviaturas

BCCR Banco Central de Costa Rica

CCSS Caja Costarricense del Seguro Social

CGR Contraloría General de la República

CONASSIF Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

COSO ERM *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management*

ERP *Enterprise Resource Planning*

ERM Administración de riesgos

FCD Fondo de Crédito para el Desarrollo

FINADE Fideicomiso Nacional de Desarrollo

FOFIDE Fondo de Financiamiento para el desarrollo

FONADE Fondo Nacional para el Desarrollo

GRC Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

INA Instituto Nacional de Aprendizaje

INEC Instituto Nacional Estadísticas y Censos

INTOSAI Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores

ISO Organización Internacional de Normalización

LGCI Ley General de Control Interno

NCISP Normas de Control Interno para el Sector Público

SBD Sistema de Bancas para el Desarrollo

SCI Sistema de Control Interno

SEVRI Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

SUGEF Superintendencia General de Entidades Financieras

TFG Trabajo Final de Graduación

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno de la Dirección Financiera para los riesgos no financieros tomando como base el año 2021, con el fin de mejorar la información en la toma de decisiones del Sistema de Banca para el Desarrollo y por ende una adecuada consecución de objetivos institucionales.

Mediante un análisis de importancia significativa de las diferentes direcciones se establece que la Dirección Financiera, por sus funciones sustantivas en los procesos de la Secretaría Técnica del SBD, es el área para delimitar el presente trabajo final de graduación. Adicional a lo anterior, la Secretaría Técnica presenta una serie de retos a nivel de control interno, esto debido a que tiene aproximadamente 10 años desde su creación, como son: i) el establecimiento de flujos de procesos actualizados que reflejen la realidad de la Secretaría Técnica (por reformas de ley, implementación de nuevos procesos, compra de nuevos sistemas de información como ODOO, GlobalSuite®, entre otros), ii) la fiscalización de diferentes sectores como: agricultura, turismo, emprendedores e instituciones como: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, la Contraloría General de la República, entre otros.

Para gestionar estos retos es importante tener procesos que se encuentren alineados a los objetivos institucionales, ya que, esto permite mapear los riesgos y controles asociados a los procesos para que se pueda dar una respuesta correcta a estos. Una vez mapeado la unión intrínseca entre estos elementos, se puede establecer una hoja de ruta para empezar a ejecutar nuevas medidas y establecer controles que falten en los procesos actuales que permita dar respuesta al apetito de riesgo establecido por la entidad y bajar a niveles aceptables los que se encuentren fuera del rango.

Todo lo anterior se da bajo la metodología de buenas prácticas que permitan el mejoramiento del control interno como lo son: COSO, Ley General de Control Interno, entre otras. Dentro de la propuesta se encuentran los lineamientos para la gestión de controles de la Dirección Financiera en el cual se establecen los controles actuales y propuestos, identificando para cada control su clasificación por componente de control (ambiente de control, valoración de riesgos, actividad de control, sistema de información y seguimiento del sistema de control interno).

Aunado a lo anterior, se tuvieron varias sesiones durante todo el segundo semestre del 2021 para levantar los flujos de todos los procesos y actividades de la Dirección Financiera, para

comprender la realidad de cada proceso y plasmarla mediante narrativas y diagramas de flujo donde se identificaron los controles actuales y establecer los controles propuestos que den la respuesta correcta a los riesgos y se logre la consecución de objetivos. Adicionalmente, obteniendo la información real de los procesos se puede realizar la actualización de la información en la herramienta GlobalSuite® que ejecuta los reportes de la Dirección de Riesgos que es el encargado de controlar los indicadores de la institución en esta materia.

Por último, se consideran evaluaciones periódicas que permitan actualizar la identificación de cambios en los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados a la Dirección Financiera, con el fin de mantenerlos actualizados de acuerdo a la realidad operativa y que sean elementos apropiados para el manejo de la gestión de los controles no financieros y brindar capacitaciones al personal de la Dirección Financiera con el fin de que desarrollen habilidades técnicas en temas de control interno, procesos, objetivos, riesgos y controles, para que aumenten su criterio técnico, para estandarizar en la organización las buenas prácticas en estos temas.

Introducción

En Costa Rica, la regulación del control interno del sector público es de importancia significativa, por cuanto permite dar respuesta a los riesgos que se enfrentan en la ejecución de sus actividades, mismos que se gestionan utilizando los controles asociados a estos, todo en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales tipificados en sus marcos jurídicos constitutivos.

Las instituciones del Estado utilizan recursos públicos; es por ello, que se debe velar porque los mismos cumplan los criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de modo que se ofrecen mediante sus organismos, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Como instituciones estatales, estos responden a la fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR) por mandato constitucional. El objetivo de esta fiscalización es asegurar que los recursos que administran tales organismos públicos logren sus metas y objetivos atendiendo los criterios antes indicados.

El Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica (SBD) es mecanismo de financiamiento a micro y pequeñas empresas entre otros, que cuenta con un órgano público denominado “Secretaría Técnica”, creado mediante la ley N° 8634 y sus reformas, a la cual le corresponde, según se establece en el artículo 10 de este cuadro normativo, “ la ejecución, articulación, coordinación e implementación de los alcances de la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), así como de la articulación de la totalidad de recursos establecidos para el SBD” (Asamblea Legislativa, 2022, art. 10, párr.2). La forma que Costa Rica adoptó el tema de bancas de desarrollo fue por medio de un “Sistema”, que abarca tanto al órgano público antes indicado, como a bancos públicos y privados, cooperativas, microfinancieras, organizaciones privadas y públicas, que sean acreditadas por el Consejo Rector, superior jerárquico tanto del SBD, como de la Secretaría Técnica.

La Secretaría Técnica, debe aplicar en forma obligatoria la Ley General de Control Interno, en adelante, LGCI y las Normas de Control Interno para el Sector Público, en adelante NCISP. Su incumplimiento es causal de responsabilidad administrativa.

Debido a la relevancia de atender estos marcos normativos, se considera uno de los ejes principales sobre el cual se desarrolla esta investigación, para que el producto final sea de utilidad para la institución, tanto por la mitigación de los riesgos por medio de los controles

asociados a los objetivos operativos en los procesos seleccionados en la presente investigación, todo con el fin de que se cumpla con la normativa legal vigente.

La LGCI, indica en su artículo ocho que un sistema de control interno refiere a las acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de sus objetivos a saber: el garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y, el cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico asociado al ente público (Asamblea Legislativa, 2002).

Al estar sujeto a fiscalización, la Secretaría Técnica del SBD debe rendir cuentas al Estado costarricense y cumplir con leyes que rigen su establecimiento, funcionamiento y evaluación de sistemas de control interno, con el fin de dar aseguramiento a los ciudadanos acerca de las actividades realizadas en la institución. Estas actividades, por estar vinculadas al manejo de fondos públicos y a la colocación de estos, conforman actividades y procesos con alto grado de complejidad. Aunado a esto, Henao (2017) señala que “entre más complejas sean las actividades, mayor será la necesidad de contar con un adecuado control interno” (p.61).

El origen de las bancas para el desarrollo data del siglo XIX en Europa, cuando la banca comercial presentó dificultades para dar financiamiento a largo plazo a las industrias que se encontraban en crecimiento, dado el alto riesgo que involucra financiar nuevas industrias; razón por la cual, la banca de desarrollo promovida con fondos del Estado surgió como herramienta para la industrialización (Aghion, 1999).

En Costa Rica el surgimiento de este tipo de bancas se dio en el año 2008 con la creación de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo N.º 8634, actualmente denominada “Reforma Integral de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo N.º 9274”. En su artículo cinco señala sus fundamentos y principios orientadores, indicando que el SBD debe brindar gestión estratégica, acciones viables y sostenibles de inclusión financiera, económica, de acceso a mecanismos financieros y no financieros para diferentes sectores productivos (Asamblea Legislativa, 2022).

El SBD funciona como banca de segundo piso y sus recursos provienen de tres fondos financieros: a) Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), b) Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) y, c) Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE). Este Sistema tiene como finalidad brindar recursos a los beneficiarios establecidos en la ley que la regula, mediante el financiamiento de “proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país” (Asamblea Legislativa, 2022, art.1, párr. 1).

Ahora bien, la Secretaría Técnica, órgano público del SBD, cuenta con cinco direcciones las cuales son: Riesgos, Comercial, Estrategia Digital, Financiera y Crédito. Además, cuenta con un área administrativa que agrupa las actividades de Proveeduría, Planificación, Mantenimiento, entre otras.

La Dirección Financiera por su relevancia e importancia, fue seleccionada para abordar en el presente trabajo final de graduación, debido a que esta recibe, procesa, analiza y registra la información financiera de la Secretaría Técnica y del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE); fondo que a partir de la reforma del 2019 a la Ley del SBD es administrado por la Secretaría Técnica.

En virtud de lo anterior, nace la necesidad de contar con la definición clara de cuáles son los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados de los flujos actuales de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD, elementos que se abordan en el presente Trabajo Final de Graduación, en adelante, TFG, el cual consta de cinco capítulos.

En el primer capítulo se contextualiza las generalidades de las bancas para el desarrollo, abarcando los antecedentes históricos, importancia, naturaleza y definición de estas, asimismo, se abordan las perspectivas teóricas fundamentales asociadas al control interno y la gestión de riesgos, incluyendo la normativa aplicable; de tal forma que, se detallan los fundamentos teóricos necesarios para el abordaje del diagnóstico y propuesta que permitan fortalecer el control interno de la institución.

Una vez detallados los conceptos teóricos especificados en el primer capítulo, en el segundo capítulo se realiza una descripción del SBD de Costa Rica, incluyendo su ley de creación, su misión, su visión, su estructura organizacional y las operaciones que realiza (procesos sustantivos y procesos adjetivos). Además, se describe de forma teórica la situación general del control interno y la gestión de riesgos de la institución.

En el tercer capítulo se realiza un análisis detallado del control interno del Sistema Banca para el Desarrollo, también conocido como SBD, abarcando el diagnóstico de cada uno de los procesos gestionados por la Dirección Financiera y los controles asociados a cada proceso; identificando las oportunidades de mejora que serán objeto de la propuesta de fortalecimiento y se abordan en los siguientes capítulos.

Como se indicó en el párrafo anterior, el capítulo cuarto aborda la propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno de la Secretaría Técnica del SBD, con el fin de dar una respuesta adecuada a las oportunidades de mejora encontradas en la realidad actual de la Dirección Financiera para el modelo de riesgos operativos.

En el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se obtuvieron producto de los resultados del diagnóstico y propuesta realizada en el trabajo, con el fin de que apoyen el fortalecimiento del control interno en la Dirección Financiera del SBD, en busca de una adecuada, oportuna, eficiente y eficaz toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos y metas.

Justificación

Este trabajo tiene como propósito el diseño de una propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno en la Secretaría Técnica del SBD, específicamente en la Dirección Financiera, de acuerdo con la LGCI, desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros.

En los años 2014 y 2019 el SBD ha sufrido dos reformas a su ley de creación, donde se dio el traslado de la administración del Fideicomiso Nacional de Desarrollo (FINADE) que pasa a ser el FONADE cuya responsabilidad ahora es de la Secretaría Técnica del SBD. Tales cambios han afectado sus procesos institucionales, los riesgos asociados a los procesos y los controles establecidos como respuesta a estos. La Institución había contratado a la Empresa KPMG para desarrollar los procesos antes de este cambio; sin embargo, cuando se concreta el traslado del FONADE, los procesos documentados quedan desactualizados.

La Secretaría Técnica cuenta con una Dirección Ejecutiva con 5 direcciones para cumplir su cometido, una de las más relevantes de acuerdo con la asesoría recibida de la Auditora General, es la Dirección Financiera, por su importante rol en la emisión de la información financiera tanto de la Secretaría Técnica como del FONADE.

Según se deriva de M. Villanueva (Comunicación personal, 20 de agosto, 2020), la responsabilidad del control interno ha pasado por una serie de cambios y unidades administrativas responsables, por lo que no se ha podido retomar todos los objetivos; dejando de lado el establecimiento y la verificación de los controles internos, esta situación se agudiza a raíz de que la institución cuenta con recurso humano limitado para ejecutar las actividades de control, por lo que deben priorizar los procesos sustantivos críticos.

Por otra parte, a finales de año 2019 la Secretaría Técnica SBD adquirió una herramienta de riesgos operativos y controles denominada GlobalSuite®, para el fortalecimiento del sistema integrado de control interno la cual se ha implementado entre los años 2020 y 2022, pero requiere todavía de una consolidación y verificación, para la mejora continua, dado que se requiere alimentarlo con información actualizada de control interno proporcionada por las diferentes direcciones que integran la estructura organizacional del SBD; por esta razón el resultado de la propuesta busca servir como insumo para que la institución procure el uso eficiente y eficaz de dicha herramienta en la Dirección Financiera.

Se evidencia que la Secretaría Técnica del SBD, a pesar de contar con mecanismos de control interno para llevar a cabo sus operaciones, demuestra, según el estudio preliminar, que se encuentran desactualizados y tiene oportunidades de mejora en materia de los procesos, objetivos operativos, riesgos y controles, con énfasis en la Dirección financiera.

Fortalecer estos mecanismos de control es de vital importancia, especialmente en la Dirección Financiera, ya que, en esta se desarrollan actividades que sustentan el objetivo principal de la institución. Añadido a esto S. Porras (comunicación personal, 5 de abril, 2021) señala que la citada dirección es de suma relevancia en la toma de decisiones organizacionales en función del cumplimiento de los objetivos del SBD. Además, la dirección presenta oportunidades de mejora significativas en la gestión operativa del control interno y en la integración y consolidación de los procesos.

Estos procesos, por su naturaleza, suelen ser complejos y conllevan supervisión, revisión, incluso procesos manuales que podrían facilitar un error humano, por lo cual, la eficiente gestión operativa del control interno se vuelve trascendental.

Por lo tanto, con este trabajo final de graduación se pretende responder al problema de: ¿cómo logra el SBD fortalecer la gestión operativa del control interno desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros en la Dirección Financiera?; así como apoyar la gestión realizada por la Dirección de Riesgos del SBD y, por consiguiente, la gestión de la auditoría interna, permitiendo realizar una evaluación más adecuada de los controles. Es así como se podrá aplicar y ampliar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Por otra parte, en la Universidad de Costa Rica, se han realizado estudios acerca del control interno y la gestión de riesgos en diferentes empresas o instituciones, como por ejemplo: a) *Propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno y gestión de riesgos en el Departamento Financiero Contable del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica* (Montoya Jiménez, J., Bermúdez Fernández, J., Cordero Ramírez, H., Jiménez Capuno, V., Padilla Chacón, M. y Ruiz Song, A., 2014), b) *Propuesta de un sistema de control interno basado en riesgos para la Asociación Solidarista de Empleados de la Caja de Ahorro y Préstamo de la ANDE y Afines* (García González, R., Bravo Ovarés, Carlos., Calderón Bravo, P., Ramírez Redondo, J., Zamora Solano, L., 2015).

Los estudios anteriores analizan la estructura del control interno, la gestión de riesgos y plantean diferentes acciones de mejora y fortalecimiento; sin embargo, no se han realizado

estudios vinculados a propuestas de fortalecimiento al control interno en una banca de segundo piso o en una Banca de Desarrollo.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD, mediante el análisis de los flujos de procesos, objetivos, riesgos no financieros y controles asociados, para el cumplimiento efectivo de las disposiciones normativas tanto a nivel de la ley constitutiva del SBD, como de las disposiciones en materia de control interno a nivel del estado costarricense.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el entorno normativo, los antecedentes y generalidades de las bancas para el desarrollo en el sector público costarricense, así como los aspectos teóricos relacionados con los sistemas de control interno y gestión de riesgos.
2. Describir la historia, estructura organizativa, principales características y contexto operativo del Sistema de Banca para el Desarrollo, así como los marcos y reglamentos que aplica en el funcionamiento de los controles y la gestión del riesgo no financiero.
3. Realizar un diagnóstico por medio del análisis de los flujos de procesos de las actividades realizadas, la identificación de objetivos, controles y riesgos no financieros asociados que debe tener la Dirección Financiera para el cumplimiento de sus responsabilidades de acuerdo con el marco jurídico vigente.
4. Desarrollar una propuesta de fortalecimiento para la gestión operativa del control interno en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, a partir del diagnóstico realizado para la mejora continua de esta Dirección, con el propósito de brindarle a la administración una herramienta que le permita mejorar la gestión.
5. Elaborar conclusiones y recomendaciones pertinentes para el fortalecimiento del control interno en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo con base en los resultados obtenidos en el estudio realizado.

Alcance

El estudio consiste en la elaboración de una propuesta de fortalecimiento para la gestión operativa del control interno mediante el análisis de los flujos de procesos, objetivos, riesgos no financieros y controles asociados en la Dirección de Financiera de la Secretaría Técnica del SBD, como una oportunidad de mejora continua de los procesos institucionales y el control interno, en función del cumplimiento de los objetivos y el ordenamiento jurídico.

La propuesta busca establecer, proponer y respaldar los pasos o flujos de trabajo que debe seguir la Dirección Financiera, con respecto a la aplicación de control interno asociado a los riesgos no financieros.

La ejecución de esta propuesta cuenta con un evidente apoyo de la institución, documentado anteriormente, pues brindará toda la información necesaria para conocer los procesos gestionados en el año 2021- 2022 que permita actualizar los controles existentes y la valoración de riesgos de la Dirección Financiera. Este apoyo es fundamental en vista de que la información se requiere previo a realizar un diagnóstico de los procesos gestionados. Además, esta propuesta pretende facilitar a la Dirección Financiera la actualización de la herramienta GlobalSuite® de riesgos operativos y controles.

El diseño de la propuesta tendrá como base lo establecido en la LGCI y las NCIPC, así como la normativa interna y externa vigente, sin excluir el uso de buenas prácticas.

Limitaciones

De acuerdo con la valoración de las limitaciones que podrían afectar el desarrollo de este trabajo final de graduación, se determinó que sí las hay; no obstante, estas se ven compensadas por la apertura explícita por parte de la organización en el acceso de la información y la colaboración del personal clave.

La primera limitación que se ha identificado es la situación que se está viviendo a nivel mundial con la pandemia del COVID-19, la cual dificulta, al momento de iniciar el trabajo, que se realicen visitas a las instalaciones para sostener reuniones, de forma presencial, con el personal clave. A raíz de lo anterior y para subsanar esta limitante, se utilizarán los recursos tecnológicos, por ejemplo, herramientas que permiten organizar reuniones virtuales como Zoom, Webex y Microsoft Teams que van a permitir la interacción entre los miembros del equipo de trabajo y los representantes de la institución.

Como segunda limitación se identificó la reestructuración dentro del SBD a inicios del año 2020, por el traslado de las funciones de la Dirección de Control Interno a la Dirección de Riesgos. Como consecuencia de este cambio, se presenta la reciente experiencia del personal en la administración de este tema, al asumir estas nuevas funciones. Como solución a esta limitante y dada la naturaleza del trabajo que se va a realizar, se tendrá contacto directo con los dueños de los procesos, permitiendo tener un conocimiento general de estos y compensar el desconocimiento del nuevo personal.

Capítulo I. Perspectivas teóricas y entorno normativo relacionado con el control interno y la gestión de riesgos de bancas para el desarrollo

1.1. Generalidades de las bancas para el desarrollo

1.1.1. Antecedentes históricos e importancia

Aghion (1999) señala que el origen de la banca de desarrollo data del siglo XIX en Europa, cuando la banca comercial presentó dificultades para dar financiamiento a mediano y largo plazo a las industrias que se encontraban en crecimiento, dado el alto riesgo que involucraba financiar nuevas industrias. Razón por la cual surgió, como herramienta para la industrialización, la banca de desarrollo, promovida con fondos del Estado.

Estas instituciones, desde su inicio, han tenido como fin brindar financiamiento a tasas menores que las del mercado y/o provisión de garantías, de modo que se apoye su consolidación y desarrollo (Rodríguez, 2013).

Entre los años 1930 y 1960 en Latinoamérica se crearon alrededor de 132 de estas instituciones, las cuales surgen como un mecanismo de respuesta a diferentes situaciones, entre las cuales se pueden destacar: i) la crisis mundial de 1929 que provoca un estancamiento de los mercados, ii) la segunda guerra mundial que plantea la sustitución de las importaciones, donde los Estados intervienen para fomentar la producción nacional y surgen instituciones para “impulsar la producción en diversos sectores económicos” (Calderón, 2005, p.9).

Por su parte, en Costa Rica Lizano, Monge y Monge (2004) señalan que los antecedentes de las Bancas de Desarrollo se remontan al año 1914 con la creación de las Juntas Rurales de Crédito Agrícola, quienes tenían como objetivo mejorar el acceso a créditos de los productores rurales. Estas juntas se crearon en forma simultánea a la creación del Banco Internacional de Costa Rica, el cual estaba orientado a financiar y desarrollar la actividad agrícola y rural del país.

En 1948, se nacionaliza la banca y con ello nace la necesidad de unificar de manera idónea y eficiente el sistema bancario nacional. A razón de ello, se crea así en 1950, mediante la Ley N° 1130, el Banco Central de Costa Rica, quien viene a ser un como órgano central e independiente para regir la política económica, monetaria y crediticia del país (Alcázar, Carvajal y Vallejos 2020).

Posterior a esto, no fue hasta el año 1984 cuando se volvieron a dar cambios significativos, permitiendo a la banca privada el otorgamiento de créditos; dando como resultado la apertura del sistema financiero del país, que implicó que la banca pública tuviese que competir con la banca privada que se dedicaba a financiar los créditos comerciales (Alcázar, Carvajal y Vallejos, 2020). Pero no fue hasta el año 2008, cuando se crea la primera banca para el desarrollo en el país (Hernández y Zumbado, 2012).

Por ende, las bancas de desarrollo impactan los diferentes continentes y países en momentos donde se requería fomentar la producción, el crecimiento de nuevas industrias para la recuperación económica con fondos gubernamentales y multilaterales, como se puede apreciar en la figura 1. Historia de las Bancas para el Desarrollo.

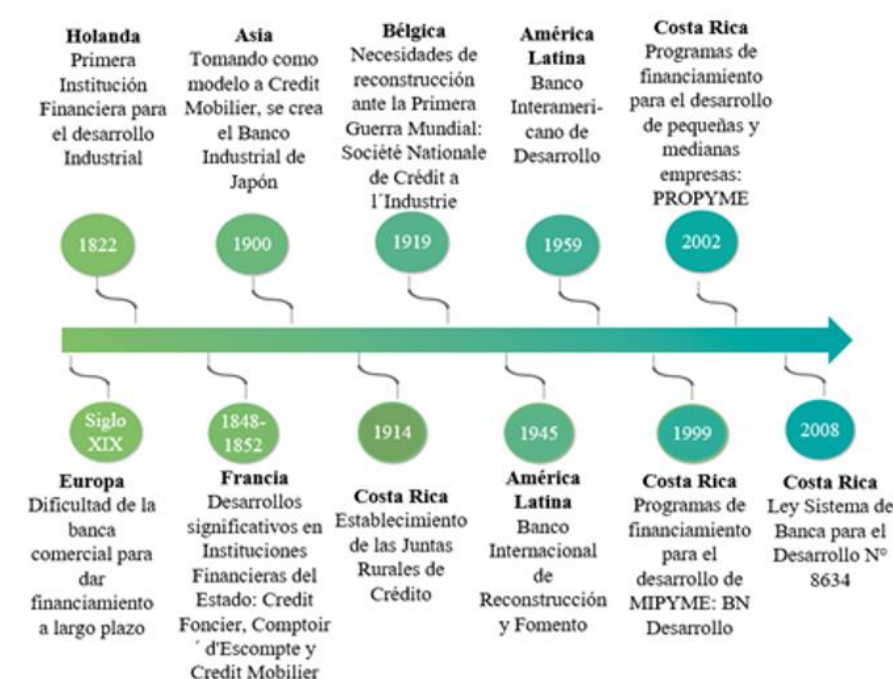


Figura 1. Historia de las Bancas para el Desarrollo

Fuente. Elaboración propia con base en Aghion, B. (1999); Hernández, V y Zumbado, R. (2012); Rodríguez, D. (2013), y Ortega, M. (2012).

1.1.2. Definición y naturaleza

Ahora bien, con respecto al concepto de Banca para el Desarrollo, Lizano et al. (2004) señala que este concepto depende de varios factores, entre ellos, las condiciones socioeconómicas y el entorno mundial, lo que lo hace variar según el país; por ende, este concepto no es único ni estático.

De acuerdo con De Olloqui et al. (2013) las bancas para el desarrollo son “una institución financiera del Estado cuyo mandato consiste en fomentar el desarrollo socioeconómico a través del financiamiento de actividades, sectores o segmentos económicos específicos” (p.14). A su vez, señala que los bancos para el desarrollo pueden clasificarse a partir de criterios como: i) si aceptan ahorros directos del público, ii) si sus operaciones financieras se realizan directamente con el público (primer piso) o por medio de intermediarios financieros (segundo piso), iii) a razón de la actividad económica que favorecen o apoyan.

Aunado a ello, Villaseñor (1991) menciona que “la esencia del segundo piso en un banco de desarrollo está en su carácter inductor, en hacer que otros hagan, en asumir una función subsidiaria y no competitiva, de servicio y no de autoridad” (p.1173).

Según Calderón (2005) las bancas de desarrollo se clasifican como instrumentos de cambio, de política y financiamiento para el desarrollo de la región latinoamericana. Destaca el perfil de las instituciones de banca de desarrollo como entes que generan una nueva concepción de la banca, ya que, no coloca las tasas de interés de sus productos financieros con base en el peaje bancario (sus costos operativos) si no en función de brindar servicios financieros de manera eficiente y eficaz a el segmento de la población que normalmente la banca tradicional no le brinda estos servicios.

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en su Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2020 define los Sistemas de Banca para el Desarrollo como “una política pública orientada a promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de todos los sectores y los emprendedores; por medio de financiamiento y servicios de desarrollo empresarial” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021, p.19).

1.2. Perspectivas teóricas fundamentales asociadas al control interno y la gestión de riesgos

1.2.1. Sistema de control interno: historia, definición, componentes y objetivos

El control interno es un proceso que se ha desarrollado desde décadas atrás y a raíz del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, las necesidades de mecanismos de control interno se han incrementado, convirtiendo este proceso en un pilar fundamental en todas las áreas de las compañías.

La aplicación del control se remonta a los antiguos imperios, donde se observaba una forma de control y cobro de impuestos (Rojas, como se citó en Abarca et.al, 2018). Por su parte, Martínez (2012) señala que el origen del control interno suele ubicarse al tiempo con el origen de la partida doble en Italia.

Martínez (2012) agrega que, no fue hasta finales del XIX -ante el considerable incremento de la producción- cuando los dueños de negocios se vieron en la necesidad de crear sistemas y procedimientos que permitieran evitar o reducir fraudes y errores; creando así controles para la gestión del negocio.

Para Ayala (2010) el control interno tiene sus inicios en las funciones de la administración pública, cuando “se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas” (p.2).

No obstante, el citado autor concuerda que, fue hasta finales del XIX, cuando las personas que ejercían negocios sintieron la necesidad de implantar mecanismos adecuados para proteger sus intereses. El surgimiento de la “Gran Empresa” en este mismo siglo propició la creación y establecimiento de mecanismos de control.

La percepción el control interno ha cambiado desde sus inicios, la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores INTOSAI (2004) en la Guía para las normas de control interno del sector público, define control interno como:

proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: i) Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones. ii) Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad. iii) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables iv) Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño (p.6).

Coopers y Lybrand (2007), indican que en el informe COSO se define control interno como “un proceso que ejecuta el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos” (p.16).

En la ejecución del conjunto de actividades de control interno, cada una de las personas dentro de la empresa u organización tienen un rol fundamental para que este sea eficiente y eficaz y, por consiguiente, pueda redituarse en el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Asimismo, Quinaluisa et al. (2018) explica que el control interno, además de ser un proceso que deben ejecutar las empresas para cumplir con los objetivos empresariales, se realiza con el propósito de salvaguardar los recursos y cumplir con la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus operaciones.

Por su parte, Santillana (2015) concuerda que el control interno es un plan de organización para: i) salvaguardar los activos y documentación relevante, ii) asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información, iii) promover la eficiencia operativa. Además, añade que el control interno contribuye a la estimulación para el acatamiento de la legislación y normativa de la administración.

La definición del control interno debe complementarse e integrarse con la identificación de los cinco componentes (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación y supervisión) cuya presencia en una organización permite determinar la existencia de un sistema efectivo de control interno (COSO, como se citó en Coopers & Lybrand, 2007). Por su parte, la LGCI señala que los componentes de un control interno corresponden a: Ambiente de control, Valoración del riesgo, Actividades de control, Sistemas de información y Seguimiento del sistema de control interno (Asamblea Legislativa, 2002).

De acuerdo con la citada ley, los componentes mencionados se entienden como:

- Ambiente de control: está relacionado con las acciones y actitudes que deben ejercer los funcionarios de la función pública, los valores, la ética, las políticas, las prácticas y en general el ambiente en el que se desarrollan las funciones; con el fin de lograr de forma exitosa la operación del sistema de control interno.
- Valoración de riesgos: implica la identificación y análisis de los riesgos y sus efectos, así como la adopción de medidas para el funcionamiento del sistema de valoración de riesgos y el establecimiento de mecanismos.
- Actividades de control: comprende todas las acciones, procesos y actividades establecidas que deben ejercer o ejecutar los funcionarios con el fin de minimizar los riesgos y obtener una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la institución.

- Sistemas de información: abarca todos los sistemas de información con los que debe contar una institución para su adecuada gestión documental, los cuales deben estar armonizados con los objetivos institucionales; así como los procesos que permitan que la información sea veraz, confiable, oportuna y relevante.
- Seguimiento del sistema de control interno: comprende un proceso de seguimiento continuo para valorar el funcionamiento del control interno y garantizar que se atiendan los hallazgos a la brevedad.

Por otra parte, Mantilla (2018) indica que el horizonte del “control interno enfrenta la disrupción y todavía no se tienen claras las consecuencias que ello pueda tener” (p.10) debido a los cambios tecnológicos y las amenazas que enfrentan las organizaciones, los sistemas de gestión de riesgos y control interno deben estar en constante actualización para dar una respuesta efectiva.

El control interno representa una herramienta que permite a las organizaciones incrementar la seguridad en el logro de los objetivos y metas programadas, no obstante, ante un entorno tan cambiante, el activo crecimiento del mercado, la implementación de nuevas estrategias, procesos y tecnología, así como otros factores, vuelven esencial una constante actualización de los controles internos, en busca del mejoramiento continuo.

Una evaluación constante de los controles internos permite determinar si están cumpliendo con los objetivos para los cuales fueron diseñados, permitiendo a la administración tomar decisiones más acertadas.

Por otra parte, Arango (2006) enfoca el término de control interno al sector público, explicando que se encarga de regular las acciones de los funcionarios, al proporcionar un marco de acción a cada entidad que garantice el cumplimiento de sus propósitos y establezca una relación sinérgica con las demás entidades estatales. En el caso de Costa Rica, la normativa que engloba todo lo relacionado a este aspecto es la LGCI.

El control interno en el sector público se implementa con el fin de que cumpla una serie de objetivos, entre los cuales se pueden destacar: i) resguardar los bienes del estado, ii) fomentar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las actividades que realiza la institución, iii) ayudar a generar valor en los servicios que preste la institución a los ciudadanos, iv) incentivar la práctica de los valores institucionales y el cumplimiento de la normativa, v)

incrementar la confiabilidad y oportunidad de la información que se genere en la institución (Estrada 2010, como se citó en Mendoza-Zamora et.al 2018).

Un eficiente control interno en el sector público permite tener una certeza razonable de que los fondos con los que cuenta la institución sean destinados de forma transparente en beneficio de los servicios que presta a la ciudadanía.

El control interno, para efectos de este trabajo, se conceptualiza como un proceso que abarca una serie de acciones o actividades que son ejecutadas de forma integral por la administración y el personal para disminuir los riesgos asociados a la gestión institucional, con el objetivo principal de proporcionar una seguridad razonable en cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.2.2. Gestión de riesgos: historia, definición, componentes y objetivos

Las instituciones se desenvuelven en un entorno que está en constante cambio, principalmente como consecuencia de los avances tecnológicos, la globalización y demás aspectos internos y externos, lo que provoca que estén expuestas a diferentes situaciones que representan riesgos.

El riesgo siempre ha estado presente en el desarrollo de las actividades diarias de la humanidad; sin embargo, la manera de gestionarlo ha cambiado. En la antigüedad cuando se identifican situaciones que eran intrínsecamente inciertas o se debía tomar decisiones que tenían algún nivel de peligro, la forma que se buscaba para dar respuesta consistió en el análisis de presagios de los dioses y Oráculo de Delfos, los cuales se basan en predicciones de acontecimientos futuros; muchas de estas eran escritas por profetas y tenían la característica de ser ambiguas y estar sujetas a interpretación (Mejía, 2006).

Para el siglo XVI, se comienza a dar el desarrollo de aspectos teóricos matemáticos valiosos en relación con el manejo de los riesgos, específicamente el italiano Girolamo Cardano, el cual era físico y matemático, se adentra en el estudio de las leyes de la probabilidad. Posteriormente, cuando se dio mayor desarrollo y profundidad al estudio de la probabilidad, esta fue aplicada en múltiples ciencias, pasando a ser un término que juega un papel importante en la administración de riesgos (Mejía, 2006).

Los primeros indicios claros de la administración de riesgos, se dio en torno a los trabajadores, particularmente en Estados Unidos con los avances en seguridad social, esto se evidenciaba en la conciencia que las empresas empezaban a tener sobre la protección que deben ofrecer a sus

trabajadores. Esta preocupación aumenta con la Revolución Industrial, ya que, desencadena un incremento en la producción y en los riesgos. Es así como, específicamente en Alemania, se comienza a trabajar sobre los riesgos de los obreros y algunos años más tarde se instauran políticas que contemplaban los riesgos de los trabajadores y seguros sociales (Alonso, 2018).

Como resultado de un ambiente cambiante y exponencialmente más desarrollado a través de los años, la administración de riesgo fue tomando lugar, ocupándose no solo de riesgos del trabajador, en consecuencia, se vio la necesidad de contar con personas y procesos específicamente enfocados en actividades de gestión de riesgos; sin embargo, no se dio una evolución importante de esta actividad como un aspecto integral en la organización.

En relación con el entorno organizacional, el término control y lo que este implica, ya se había instaurado en las organizaciones económicas, por lo que implícitamente se estudiaban los riesgos, pero fue hasta la época de los años 90, según afirma Mejía (2006), cuando tomó relevancia genuina la administración de los riesgos y es así como se empieza a involucrar la evaluación de riesgos como parte del sistema de control.

Teniendo en cuenta esto, las organizaciones de esa época dejan en evidencia la necesidad de contar con información, que sirviera de sustento sólido conceptual en relación con la forma de administrar los riesgos, por lo que, las instituciones internacionales concernientes se concentraron en el desarrollo de marcos que proveen conceptos estándar y guías para orientar a las instituciones en este proceso.

Resumiendo, Isabel Casares comenta que la gestión de riesgos ha evolucionado a lo largo de los años, indicando específicamente que desde los años 80 hasta los 2000 se ha pasado desde la gestión de riesgo por procesos hasta la incorporación de sistemas preventivos, planes de continuidad, entre otros (Instituto Europeo de postgrado, 2018).

Según Peretti el riesgo tiene su origen etimológico del latín *rescum* que significa “aquello que corta”; Aneas indica que su origen proviene que *rísico* que en español sería “peligro”. Otros autores coinciden en que esta palabra proviene del árabe *rizq* que significa contingencia (como se citó en Chávez, 2018).

Para conceptualizar el término riesgo es necesario estudiar las diferentes interpretaciones que realizan algunos autores expertos en el tema, estas se exponen a continuación:

Mejía (2006), afirma que el riesgo es la posibilidad de que se afecte en algún grado el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización debido a la ocurrencia o no de un evento. Asimismo, menciona que un elemento relacionado con el riesgo es la probabilidad, es por esto por lo que, muchos autores se refieren al riesgo como la probabilidad o posibilidad que existe de que ocurra una pérdida. La diferencia entre ambos conceptos radica en que la probabilidad se puede medir mientras que la posibilidad no y ambas implican que el resultado de determinada situación no está garantizado.

Otro concepto que es utilizado indistintamente para hablar de riesgo es el de incertidumbre, esta se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de un hecho que puede ocasionar pérdida, por lo que, algunos lo consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos. En cuanto la incertidumbre, este mismo autor hace referencia a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), indicando que “se asocia la incertidumbre con la inhabilidad para determinar en forma precisa la probabilidad de que un evento potencial pueda ocurrir y sus resultados asociados.” (Mejía, 2006, sección “1.2 Definiciones de Riesgo”, párr.7).

En el proceso organizacional, en cada una de sus cuatro grandes funciones organizacionales (planificar, organizar, dirigir y controlar) se deben tomar decisiones, de las cuales existe mucha incertidumbre por diversas limitaciones, dejando en evidencia la existencia constante de riesgo en el ambiente de las organizaciones.

Arias (citado por Arce, 2010) indica que en el contexto de los negocios el riesgo representa incertidumbre sobre el desenlace de una situación y puede generar resultados adversos sobre la consecución de las metas de la empresa. A esto Fominaya (citado por Arce, 2010) agrega que el riesgo posee una parte que se controla y otra que no, a esta se le llama “incertidumbre” o “volatilidad”.

Las empresas están expuestas a situaciones de riesgo que de materializarse derivaría en un impacto negativo. Bajo este panorama es que se hace necesario identificar de la manera más precisa, cuáles son los riesgos que pueden afectar a cada institución y desarrollar un plan de acción para limitar la posibilidad de que los riesgos se materialicen o que en caso de que esto suceda, a través de la Administración de Riesgos (ERM), el impacto sea el menor posible.

Acerca de la administración de riesgos Giler et al. (2016), comentan:

Se entiende por gestión o administración de riesgo el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que sea posible a la organización minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades (p.36).

Según estos autores como parte del proceso de administración de riesgo se debe establecer el contexto en el que se presentan los riesgos, valorar los riesgos, elegir cómo serán tratados y por último medir y controlar las acciones tomadas.

Según el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM)* (2018) se define la gestión de riesgo empresarial de la siguiente manera:

La cultura, las capacidades y las prácticas integradas con el proceso de definición de la estrategia y su desempeño de las que las organizaciones dependen para gestionar el riesgo a la hora de crear, preservar y materializar valor (p.94).

La anterior definición nos permite visualizar que es un concepto amplio que abarca a toda la organización y requiere el compromiso de esta, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales, por esta razón, se deben alinear las actividades de gestión de riesgos con dichos objetivos, para cumplir con su propósito.

Abella (2006), especifica que la gestión de riesgos corporativos debe ser un proceso incluido en el desarrollo de la estrategia, para ser aplicada por todo su recurso humano y alrededor de toda la organización.

La administración de riesgos contempla el análisis integral de la compañía para conocer sus capacidades, limitaciones y los recursos que posee; con este conocimiento se puede evaluar los riesgos y decidir qué nivel de incertidumbre puede afrontar y cómo responder a ella buscando mantener el valor de la empresa. En *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management (COSO ERM)* se indica como premisa que: “todas las entidades enfrentan incertidumbre, y el desafío que enfrenta la administración es determinar qué tanta incertidumbre aceptar en su búsqueda de hacer que crezca el valor de stakeholder” (Estupiñán, 2006, p.118).

Mejía (2006) expresa que la administración de riesgos consiste en un proceso que se desarrolla de manera secuencial y continua en el tiempo e involucra al personal de todos los niveles. Este

proceso permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos, asimismo, establecer cómo se responderá a ellos.

Este autor añade que la administración de riesgos es un proceso integral al “hacer partícipe de la administración de riesgos a todo el personal de la empresa y aplicarla en todos los procesos, proyectos y actividades de la organización” (Mejía, 2006, sección “2.1 Definición”).

Además, indica que, debido a la incertidumbre que origina el riesgo es necesario que la empresa analice la variedad de posibles eventos que pueden afectar a la organización, en qué grado está expuesta a ellos y cómo puede afectar; con el fin de determinar cómo reaccionar ante determinado escenario considerando el nivel de riesgo que está dispuesta a tolerar.

Específicamente el riesgo operativo se define como: “el riesgo de una pérdida directa o indirecta debido a un fallo o un proceso interno inadecuado, de personal o de sistema, o un evento externo” (Basel Committee on Banking Supervision, 2001, p.2).

Según Bermúdez et al. (2014), el riesgo operativo está presente en todas las empresas y está relacionado con la participación de las personas, sistemas informáticos y procesos dentro de una empresa, si este riesgo no se administra de manera adecuada puede provocar pérdidas económicas.

Pinto y Leyva (2008), añaden que “el riesgo operacional es inherente a todas las actividades del negocio y su proceso de gestión involucra a la organización completa, por lo cual el concepto debe integrarse a la cultura organizacional.” (p.102).

Según Mejía (2006), la administración de riesgos busca fundamentalmente maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas que se generan por la incertidumbre en la actividad del negocio. Alguno de los objetivos de la gestión de riesgos que menciona este autor son:

- Establecer planes de contingencia para facilitar la actuación oportuna ante siniestros, esto para garantizar la continuidad de las actividades esenciales de la empresa.
- Evitar que las actividades de la empresa causen daños externos que puedan tener consecuencias legales y en la imagen de la empresa.
- Prevenir que se concreten circunstancias que den origen a pérdidas económicas.
- Dar seguridad razonable sobre la ejecución de las actividades de la empresa dentro de los parámetros deseados.

Para que una institución logre tener mejores resultados y garantizar razonablemente el logro de sus objetivos organizacionales es esencial que desarrolle un proceso organizacional de administración de riesgos o gestión de riesgos, para efectos de este trabajo los términos serán utilizados sin hacer diferencia entre ellos y se conceptualiza como: Un proceso sistemático presidido por la administración aplicado por todos los integrantes de la organización a través de esta, que tiene como objetivo establecer el nivel máximo de riesgo que puede tolerar y entablar un proceso que permita conocer y responder efectivamente a los riesgos, con el fin último de garantizar razonablemente la consecución de los objetivos organizacionales.

En el marco COSO ERM 2017 se establecen principios, los cuales se organizan en cinco componentes que sirven de guía para el desarrollo e implementación de la estrategia de gestión de riesgos, estos componentes se resumen a continuación:

- i. *Gobernanza y cultura*: el gobierno de una entidad es el encargado de promover en su organización la importancia de la gestión de riesgos empresarial, asimismo, es la que establece las responsabilidades de supervisión. Desde el gobierno se crea una cultura que fortalezca la gestión de riesgos por medio de valores éticos y comprensión del riesgo de la entidad.
- ii. *Estrategia y establecimiento de objetivos*: la gestión de riesgos debe estar alineada a la estrategia y objetivos organizacionales, por lo tanto, los riesgos deben considerarse desde la planificación estratégica al establecer el apetito de riesgo y una estrategia acorde a este, tomando en cuenta los objetivos como punto de partida para el proceso de identificación, evaluación y respuesta al riesgo.
- iii. *Rendimiento*: como parte de la gestión de riesgo se deben priorizar la atención de los riesgos con respecto al apetito de riesgo establecido, por esto se identifican y evalúan los riesgos que potencialmente puedan afectar la consecución de los objetivos del negocio. Después, se plantea el tratamiento que se le dará a los riesgos identificados contemplando todos como una cartera de riesgos. Por último, se da la comunicación de estos a las partes interesadas.
- iv. *Revisión y monitoreo*: para garantizar el buen desempeño de una entidad es necesario ver cómo se gestionan y funcionan los componentes de la gestión de riesgo a lo largo del tiempo y si se requiere que se revisen y modifiquen como consecuencia de cambios del entorno.

- v. *Información, comunicación y reporte:* este componente se refiere a la comunicación interna y externa necesaria para obtener y exponer información relacionada con los riesgos. Esta comunicación debe darse en todos los niveles de la organización y fluir dentro de la misma.

1.2.3. Normativa aplicable al control interno y la gestión de riesgos en Costa Rica

Al considerar la legislación costarricense que rige actualmente el tema del control interno, se deben tener en cuenta leyes y reglamentos que apliquen a la actividad que ejecuta la banca para el desarrollo como institución pública. Dichas leyes y reglamentos son creados por la Contraloría General de la República (CGR), debido a que, según el ordenamiento jurídico de Costa Rica, este es el ente rector que posee la facultad de dictar disposiciones, normas, políticas y directrices que garanticen la legalidad y la eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2018).

Como parte de la documentación que ha emitido la CGR en materia de control interno y gestión de riesgos se encuentra la LGCI, las NCISP y las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo.

1.2.3.1. La Ley General de Control Interno (LGCI)

La LGCI es un complemento de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, que mencionan de forma general el tema de control interno; sin embargo, en el país no existía una ley específica que tratara y abarcara todo lo relacionado al tema. En razón de lo anterior y producto de la falta de mecanismos que permitan evaluar los resultados de la gestión administrativa, a inicios del siglo XXI la Contraloría General de la República presenta a la Asamblea Legislativa el proyecto de Ley N°14 312.

Este proyecto de ley se origina con el propósito de emitir la LGCI, cuyo objetivo es subsanar las deficiencias normativas relacionadas al control interno, obligando a las instituciones públicas sujetas a fiscalización y empresas privadas que sean custodios de fondos públicos a implementar un sistema de control interno que sirva como medio para propiciar una cultura de rendición de cuentas y alcanzar la protección completa de los recursos que conforman el patrimonio público.

Una vez aprobado el proyecto de ley y a partir de su publicación en La Gaceta N°169 el 04 de setiembre del 2002, entra en vigencia LGCI con el objetivo de establecer “los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno” (Asamblea Legislativa, 2002, art.1, párr.1).

Esta ley menciona en su primer y segundo capítulo el ámbito de aplicación, las definiciones imprescindibles, el deber de contar con un sistema de control interno y designa a la Contraloría General de la República como ente encargado de dictar la normativa para el adecuado funcionamiento del Sistema de control interno. En su tercer capítulo se establecen los deberes y responsabilidades que tienen los jefes en cada uno de los componentes básicos de un sistema de control interno (ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del sistema) y el deber institucional de contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), que identifique el nivel de riesgo y adopte métodos continuos para analizarlo y administrarlo.

En el capítulo cuatro menciona todo lo relacionado a la auditoría interna, se establece el deber de contar con auditoría interna, las competencias de este y los deberes y prohibiciones de los funcionarios que allí laboran. Por último, en el capítulo cinco especifica las sanciones aplicables si se incumple con lo indicado en la presente Ley.

1.2.3.2. Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP)

Una vez que el país incursiona en el tema de control interno y debido al ambiente tan cambiante que rodea a todas las instituciones, surge la necesidad de ajustar los instrumentos legales que regulan esta actividad para que respondan a la realidad predominante. Es por ello por lo que, con el propósito de mejorar los sistemas de control interno de las instituciones públicas sujetas a fiscalización y manejo del patrimonio público, la Contraloría General de la República emite en el 2009 las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) como complemento de la LGCI.

Estas normas son de acatamiento obligatorio para la Contraloría General de la República y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización y “constituyen una normativa de carácter general, que proporciona un esquema básico para la transparencia en la gestión pública en el marco de la legalidad, la ética y la rendición de cuentas” (Contraloría General de la República, 2009, p.1).

Dentro de la introducción de las NCISP se indica que:

Todas las normas incluidas en este documento se interrelacionan y regulan el cumplimiento de la finalidad del sistema de control interno; por tanto, deben considerarse integralmente para la observancia de las responsabilidades con respecto a dicho sistema por los diversos miembros de la institución (CGR, 2009, p.2).

La información contenida en cada uno de los capítulos de la normativa incluye definiciones, responsables y finalidad de todos los aspectos que deberían estar presentes en cada uno de los componentes de un sistema de control interno adecuado, asignando a cada componente un capítulo específico.

1.2.3.3. Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo

A raíz de la creación de la LGCI donde se hace alusión a el deber que tienen las instituciones públicas de contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, se genera un problema a nivel interno, el cual se basa en “la falta de atención a los riesgos que se desenvuelven dentro del ámbito de acción de cada uno de los departamentos o unidades que las conforman” (INEC, 2017, p.15).

Debido a esto, la CGR emite en el año 2005 las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (R-CO-64-2005) con el propósito de estandarizar el concepto de riesgo y brindar una guía para que las instituciones bajo su fiscalización lo apliquen de manera uniforme y puedan establecer medidas para su adecuado tratamiento bajo el sistema SEVRI.

Este documento emitido por la CGR brinda la definición de una serie de conceptos necesarios para la adecuada aplicación de un SEVRI, explicando que “se entenderá como Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional al conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes” (CGR, 2009, art.2, párr.2).

Además, estas directrices establecen que el objetivo principal del SEVRI es lograr un nivel aceptable de riesgo a través de una adecuada toma de decisiones, para la cual se debe constituir

una herramienta de apoyo continuo a los procesos institucionales que generen información actualizada de riesgos estrictamente relacionados al cumplimiento de objetivos.

Asimismo, se proporciona una guía de insumos, características y responsabilidades mínimas con las que debe contar el SEVRI para su establecimiento y puesta en marcha dentro de las instituciones públicas.

1.2.4. Importancia de un sistema de control interno

Implementar un sistema de control interno, tanto en el sector público como privado, genera múltiples beneficios, entre los principales se encuentra: a) brindar a la dirección una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, b) garantizar a la alta gerencia una toma de decisiones más efectiva, eficaz y eficiente, c) optimizar los recursos tanto físicos como humanos y económicos existentes, certificando una adecuada ejecución presupuestal, d) minimizar la ocurrencia de eventos adversos y/o materialización de riesgos que afecten positiva o negativamente los procesos, e) generar valor a la compañía y mejorar la imagen institucional (Arango, 2013).

Cuando una empresa implementa un sistema de control interno de manera efectiva este logra generar valor a los procesos operativos y no sólo aportar información preventiva respecto a los posibles problemas que se puedan enfrentar en materia de control interno, también detecta, supervisa y previene posibles debilidades en los procesos operacionales causados por incumplimientos de las normas establecidas (Deloitte, 2009).

Asimismo, de acuerdo con Estrada, como se citó en Mendoza-Zamora et.al (2018), el control interno en el sector público es una herramienta de gran importancia, pues contribuye con: i) el desarrollo y rendimiento las actividades, ii) la obtención de una gestión óptima, iii) la disminución de la corrupción, iv) el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le apliquen a la institución, v) la calidad de los servicios y vi) la transparencia de la información; permitiendo aumentar el grado de confianza y fiabilidad de la institución.

1.2.5. Importancia de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos permite a las organizaciones responder de una manera oportuna a la incertidumbre que las rodea y tomar decisiones más seguras, de manera que, se evitan situaciones que podrían tener efectos negativos para la organización o se minimiza su impacto.

Cuando se implementa una cultura de gestión de riesgo, se consigue: a) una aceptación responsable del riesgo a través de la asignación de responsabilidades, b) un liderazgo superior, c) responsabilidad reforzada y mejores resultados (COSO, 2018).

Según Mejía (2006), con la gestión de riesgos se consigue evaluar los riesgos en diversas aristas como lo son los relacionados con recursos humanos, físicos, financieros, entre otros, así como las oportunidades que el entorno le ofrece a la organización para generar valor, dando respuestas prontas a las circunstancias que se presenten, dando como resultado menores costos operativos y mejora en los tiempos de respuesta.

Al ser un proceso que involucra todas las partes de una organización, consigue crear una cultura organizacional en todos los colaboradores, con lo cual, se fomenta la responsabilidad y se mejora el trabajo en equipo por medio de espacios de discusión.

Además, hace una relación entre la implementación de la gestión de riesgos y la implementación de sistemas de gestión de calidad, mencionando que los mismos son compatibles, en vista de que, con los procesos de gestión de riesgos se consolida la mejora continua.

Como resultados de la administración de riesgos se establecen planes de contingencia y recuperación ante situaciones de crisis, los cuales son fundamentales para evitar las situaciones que deterioren el valor de una compañía, como lo es: la quiebra, interrupción en la prestación de servicios, entre otros.

El Instituto Nacional de Contadores Públicos (2017) menciona algunos logros de la implementación de un ERM, donde queda en evidencia su importancia, expresamente indica lo siguiente:

Entre los principales logros de su adopción, para una organización, resaltan el incremento del rango de oportunidades, la identificación y administración integral del riesgo, el incremento en los resultados positivos y las ventajas de la empresa; con la consecuente reducción de consecuencias negativas de los riesgos al permitir traducirlos en oportunidades de mejora (párr.2).

Por otro lado Casares y Lizarzaburu (2016), mencionan que, sin importar la industria en la que se implemente, la administración de riesgos: i) apoya la mejora de los procesos de control de

las operaciones, ii) favorece en el cumplimiento de los objetivos que ha trazado la organización, iii) contribuye a mejorar los procesos para identificar oportunidades y amenazas; mejorando la asignación de recursos necesarios para dar respuesta a los riesgos, iv) aumenta la confianza y credibilidad de los interesados, v) provee orientación más segura para la toma de decisiones y la planificación; mejorando la curva de aprendizaje de la organización.

Para finalizar, la gestión de riesgos en las instituciones es de gran importancia, pues permite desarrollar una estructura robusta en función de la consecución de los objetivos, lo que resulta indispensable para las organizaciones.

1.2.6. Buenas prácticas internacionales de control interno y gestión de riesgos

1.2.6.1. ISO 31 000

La norma **ISO 31000** es una buena práctica internacional de gestión de riesgos y está dirigida a instituciones de toda naturaleza y tamaño, y busca hacerle frente a los factores externos e internos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, permitiéndoles gestionar el riesgo para crear y mantener valor. Además, indica que, como parte de la gestión y toma de decisiones es esencial que se incorpore la gestión de riesgos en los procesos de una organización (Organización Internacional de Normalización, 2018).

En esta norma se mencionan algunos principios para una gestión de riesgos eficaz, señalando que es necesario que esta gestión integre todas las actividades de la organización, sea estructurada, exhaustiva y dinámica, adaptable a los contextos y relacionada con los objetivos. Además, debe incluir activamente a las partes interesadas, estar apoyada en información oportuna y clara y que la misma permanezca en constante proceso de mejora (ISO, 2018).

Este marco basa el desarrollo de la gestión de riesgos en tres partes fundamentales, las cuales son: los principios, el marco de referencia y el proceso. Estos tres componentes pueden o no existir de previo en una organización; sin embargo, siempre será necesario realizar la actualización y mejora de estos.

Los **principios** consisten en características que la gestión de riesgos debe tener para crear y proteger el valor, además se requieren para establecer el marco de referencia y los procesos. Los principios establecidos por ISO (2018) son:

- i. Integrada: la gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización.
- ii. Estructurada y exhaustiva: un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.
- iii. Adaptada: el marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos.
- iv. Inclusiva: la participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada
- v. Dinámica: los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos externo e interno de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.
- vi. Mejor información disponible: las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas. La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información debería ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.
- vii. Factores humanos y culturales: el comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas.
- viii. Mejora continua: la gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

Por medio del establecimiento del **marco de referencia** se busca ejercer el liderazgo y compromiso para el desarrollo de la gestión de riesgos, según ISO (2018) este implica:

- i. *Integrar*: consiste en el proceso de adaptar la gestión de riesgos a la cultura organizacional, la gobernanza, las estrategias, objetivos y operaciones de la organización.
- ii. *Diseñar*: para el diseño del marco, es pertinente realizar un análisis de contexto externo e interno de la organización, plasmar y comunicar el compromiso por parte de la alta dirección por medio de políticas o directrices. Para el desarrollo de estas políticas se

requiere que se especifiquen responsabilidades, roles, autoridades, responsables de rendir cuentas y se dé un proceso detallado de asignación de recursos.

- iii. *Implementación:* para la implementación la organización necesita tener desarrollado un plan que indique el dónde, cuándo, cómo y quién ejecuta las actividades relacionadas con la gestión de riesgos. Las actividades que se aplicarán como parte de este plan son conocidas y comprendidas por los miembros de la organización.
- iv. *Valoración:* en este paso se analiza de manera periódica indicadores para evaluar el desempeño en la ejecución de los planes de acción.
- v. *Mejora:* se realiza un seguimiento continuo que estudia constantemente la pertinencia del marco en relación con el contexto de la empresa, de manera tal que, se realicen las mejoras correspondientes cuando se detecten deficiencias.

Como parte del **proceso** de gestión de riesgos, según ISO (2018) se tiene los siguientes componentes:

- i. *Comunicación y consulta:* este paso es fundamental en la gestión de riesgo, teniendo en cuenta que, se busca contar con la colaboración y responsabilidad de las personas dentro de la organización, por lo tanto, se comunican las decisiones que se toman en relación con el riesgo y se abre un espacio para recibir retroalimentación de todas las áreas de la empresa, de esta forma se considera una amplia gama de opciones y puntos de vista de los colaboradores.
- ii. *Alcance, contexto y criterios:* la entidad debe definir en qué áreas será aplicado la gestión de riesgos, identificando los objetivos, los resultados esperados, los recursos que se necesitan, herramientas y técnicas de evaluación de riesgo. Además, para lograr los objetivos de la gestión de riesgos se debe analizar el contexto externo e interno, en vista de que, ese contexto puede ser una fuente de riesgos y es en este en el cual se aplica el proceso de gestión de riesgos. En relación con los criterios para valorar la importancia del riesgo, estos se definen desde el inicio con posibilidad de modificarse. Los criterios deben reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la gestión del riesgo; considerando lo siguiente: i) la naturaleza y los tipos de las incertidumbres, ii) probabilidad y consecuencias, iii) parámetros para determinar el nivel de riesgo, iv) las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos.
- iii. *Evaluación de riesgo:* es un proceso sistemático e iterativo que incluye:

- *Identificación de riesgos*: el objetivo de la identificación de riesgos es conseguir que la empresa conozca los posibles eventos que tiene potencial de convertirse en amenaza u oportunidad, las fuentes de riesgo, las vulnerabilidades y sus consecuencias.
- *Análisis de riesgos*: una vez que se tenga el listado de riesgos, se analizan con el propósito de conocer detalles cualitativos y cuantitativos de estos como: la probabilidad, la magnitud o impacto, eficacia de los controles existentes; y de esta manera tener noción del grado de exposición frente a ese riesgo.
- *Valoración del riesgo*: en este punto de la evaluación de riesgos es cuando se compara los resultados del análisis de riesgo con los criterios previamente establecidos, concluyendo sobre la importancia que tienen para la empresa y la implicación de su posible materialización, de modo que permita establecer el curso de acción a tomar.
- *Tratamiento del riesgo*: es un proceso iterativo compuesto por dos pasos esenciales, los cuales son: i) seleccionar la opción de tratamiento, ii) planificar e implementar el tratamiento elegido.
- *Seleccionar el tratamiento*: para seleccionar la mejor forma de responder al riesgo es necesario realizar un análisis de costo beneficio y pueden elegirse una o más de las siguientes opciones: i) aceptar el riesgo, ii) evitar o eliminar la fuente de riesgo, iii) compartir el riesgo, iv) modificar la probabilidad o las consecuencias del riesgo.
- *Preparación e implementación de los planes de tratamiento*: en estos planes se guía a los participantes de la gestión de riesgos en la ejecución de las acciones propuestas para tratar los riesgos, además de servir como fundamento para monitorear y evaluar la aplicación de este.
- *Seguimiento y revisión*: es un proceso continuo que garantiza la mejora continua y consiste en la revisión de la gestión de riesgos, donde se valoran los resultados obtenidos con respecto a lo que indican los planes de tratamiento previamente establecidos.
- *Registro e informe*: consiste en la documentación y comunicación efectiva del proceso de gestión de riesgos, incluyendo las decisiones tomadas, las modificaciones realizadas y los resultados obtenidos.

1.2.6.2. Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)

En la actualidad un adecuado manejo de las organizaciones es mucho más complejo, así lo expone el Grupo de Ética y Cumplimiento Abierto (2015) cuando indica que los cambios que se generan de forma interna y externa como lo son las nuevas regulaciones emitidas, los cambios de personal, el desarrollo de las tecnologías, entre otros; se vuelven abrumadores debido al volumen, diversidad y velocidad transaccional.

Los cambios con los que deben lidiar las organizaciones en su operación diaria han generado que la gestión organizacional no mantenga un nivel óptimo y, por ende, no se logren cumplir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Asociado a esto, la implementación de estrategias de negocio tradicionales ha impedido que se asegure la permanencia y éxito de las organizaciones en el mercado actual.

Una buena práctica para la gestión de negocio que busca subsanar dichos problemas y mejorar la capacidad empresarial para el cumplimiento de sus objetivos es el modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) el cual logra integrar funciones como lo son “gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento” (Deloitte, 2009, p.2).

Es importante mencionar, antes de entrar en detalles de conceptualización, que el GCR no es un tema nuevo debido a que tradicionalmente las empresas han prestado interés y aplicado de forma individual los temas de Gobierno Corporativo, Gestión del Riesgo y el Cumplimiento. Sin embargo, que los responsables de cada modelo ejecuten de forma aislada las acciones y tomen decisiones sin considerar los análisis efectuados por los otros modelos, ocasiona discrepancias interempresariales, impidiendo de esa forma que la búsqueda de metas comunes sea cumplida de forma exitosa y, por ende, el cumplimiento de los objetivos empresariales se vea estancado (Ísmodes, 2019).

Con el objetivo de una mejor comprensión de la definición de GRC, es primordial conocer los tres términos que constituyen el acrónimo. El primer término corresponde a gobierno corporativo, este es definido por Deloitte (2013) como “las estructuras, políticas, procesos y controles de la dirección y la gerencia ejecutiva” (p.3). Además, Deloitte (2021) agrega que dicho término radica en mantener las relaciones entre los altos mandos de las organizaciones y establecer las reglas que se deben seguir para la toma de decisiones que conlleven a la generación de valor.

Por otra parte, la gestión de riesgos es definida como “una herramienta lógica y sistemática de establecer un contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos relacionados con una actividad, función o proceso, de forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades” (Zenklussen, 2017, p.11).

Por último, el cumplimiento “responde al esfuerzo de las organizaciones para cumplir corporativamente con las leyes y otras normas que conforman el sistema regulatorio de nuestro ordenamiento jurídico, pero también para cumplir con la normativa interna de buenas prácticas que tenga la empresa” (López, 2019, p.5). Es decir, establece las políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento y la adhesión al marco normativo aplicable, ya sea nacional, internacional o interno.

Ahora bien, una vez claros los términos que conforman el acrónimo se puede conceptualizar el modelo GRC como un todo, para ello Deloitte (2013) lo define como:

un modelo de gestión que promueve la unificación de criterios, la coordinación de esfuerzos y la colaboración entre los diferentes involucrados en la dirección de la organización; a través de:

- La integración de los órganos/responsables del gobierno, la administración y gestión de riesgos, el control interno y el cumplimiento
- La asignación puntual de roles y responsabilidades del personal clave de los procesos de negocio
- La formalización de los canales de comunicación
- La aplicación de un enfoque basado en riesgos
- La implementación de un programa de cumplimiento (p.2).

Por otra parte, Vásquez (2015), define este modelo como “una capacidad de la organización para potenciar el ahorro de costos, la optimización operativa, el mejoramiento continuo y la eficiente gestión del riesgo y desempeño” (p.4). Además, este autor menciona que el concepto de GCR holístico e integrado se conforma de cuatro perspectivas: desempeño basado en principios, arquitectura empresarial, enfoque de aseguramiento y alcance organizacional.

El desempeño basado en principios es definido por el Grupo de Ética y Cumplimiento Abierto (2015) como un modelo que demanda que el logro de objetivos se realice de manera confiable tomando en cuenta la incertidumbre de las amenazas y oportunidades, los requerimientos de marcos legales y los compromisos voluntarios adoptados por la organización.

La arquitectura empresarial hace referencia a la integración de los procesos, organización, datos, sistemas informáticos, servicios, indicadores y demás recursos empresariales que logran

que la operación del modelo de negocio sea viable. El enfoque de aseguramiento promueve la integración y alineación entre el desempeño basado en principios y la arquitectura empresarial, asegurando a su vez, que estas cumplan con la separación e independencia de las funciones de gobierno y gestión. Por último, el alcance organizacional procura que los componentes del aseguramiento, del desempeño basado en principios y de la arquitectura empresarial, sean tratados al nivel organizacional al que se va a implementar el proyecto de GRC (Vásquez, 2015).

Una vez conocido el término general de GRC y las perspectivas bajo las cuales se implementa este modelo de forma holística e integrada, es importante conocer los componentes que conforman el ciclo iterativo del mismo, para ello el Grupo de Ética y Cumplimiento Abierto (2015) los define como:

- i. Comprender: Examinar y analizar el contexto, la cultura y las partes relacionadas para comprender lo que la organización necesita conocer para soportar las estrategias y los objetivos.
- ii. Alinear: Alinear el desempeño, riesgo y cumplimiento de los objetivos, estrategias, criterios para la toma de decisiones, acciones y controles con el contexto, la cultura y los requerimientos de las partes interesadas.
- iii. Ejecutar: Abordar las amenazas, oportunidades y requerimientos para fomentar los eventos y las conductas deseables y prevenir las indeseables, mediante la aplicación de acciones y controles proactivos, de detección y de respuesta.
- iv. Examinar: Conducir actividades para monitorear y mejorar la efectividad del diseño y la operación de todas las acciones y controles. (p.16).

Este modelo de gestión trae consigo una serie de beneficios; sin embargo, estos dependen de la importancia que la organización disponga en la aplicación del mismo, sobre esto Deloitte (2009) menciona entre otros los siguientes beneficios: i) mejorar la comunicación interorganizacional, ii) disponer de una eficiente infraestructura de control interno, iii) mejorar la capacidad de respuesta ante distintas situaciones regulatorias, iv) reducir los costos relacionados a la implementación de programas de cumplimiento, v) valorar los riesgos y oportunidades de manera integral, entre otros.

Además, Espiñeira, Sheldon y Asociados, (2007) en un estudio realizado durante el período de diciembre 2006 y enero 2007, señalan que “GRC tiene el potencial para crear un principio de valor agregado que es fundamental para la competitividad y éxito de una organización” (p.6).

1.2.6.3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management (COSO ERM)

El marco integrado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) se basa en un enfoque de principios que permite dar respuesta a la naturaleza de la organización de forma flexible con base al criterio profesional en el momento de diseñar e implementar el control interno (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2013).

En el 2017 se publica una actualización de este marco, denominándose ahora Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management (COSO ERM) que propone una visión de gestión estratégica donde, se amplía el alcance del control interno como un mecanismo que ayude al logro de objetivos y no solo como un proceso para gestionar las amenazas. Esta nueva visión permite identificar las oportunidades que van más allá de los reportes de la operativa financiera, incluyendo reportes sobre los procesos no financieros. Para ello se enfocan en la gestión de riesgos del día a día de la organización con el fin de mejorar el desempeño y crecimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management, 2017).

Este marco indica que la gestión de riesgo debe ser aplicada a la estrategia empresarial, esto debido a que se pueden presentar riesgos importantes para la organización como la selección de una estrategia que no esté alineada con la misión, visión y valores empresariales; implicaciones (consecuencias) de la estrategia seleccionada y riesgo para la estrategia y el desempeño (COSO ERM, 2017).

La gestión del riesgo empresarial abarca todos los procesos de una organización, por lo que, el marco fluye a través de estos con un “conjunto de principios organizados en 5 componentes interrelacionados” que son: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y monitorización, información, comunicación y reporte. (COSO ERM, 2017, p.6).

Todos estos elementos buscan fortalecer la organización, con el objetivo de dar una respuesta eficaz a los cambios que se puedan dar de forma interna y externa en la organización, y mejorar

la toma de decisiones para que se encuentre alineada con la estrategia de la empresa, mostrando niveles de confianza para las partes interesadas en una época de transformación tecnológica como lo es la inteligencia artificial, automatización de procesos, el aseguramiento de datos y demás elementos.

Por otra parte, Deloitte (2015) indica que, según COSO ERM “los negocios prosperan por tomar riesgos, pero fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz” para ello se propone un modelo de valor de riesgos recompensados (como, por ejemplo: el lanzamiento de nuevos productos, nuevos modelos de precio e introducción a nuevos mercados) y los riesgos no recompensados (como, por ejemplo: sanciones y multas, fraude y desastres) (p.6).

1.2.6.4. COBIT

COBIT 5 según *Information System Audit and Control Association (ISACA)* es un marco integral, dado que, puede alinearse con diferentes estándares para alcanzar los objetivos de gobierno, riesgo y gestión de las tecnologías de las empresas. Busca obtener resultados óptimos entre la optimización de los recursos y riesgos de la entidad y la realización de beneficios, obteniendo un conocimiento de todas las áreas de la organización y los elementos que integran la gobernanza y la gestión de la función del riesgo. Para ello evalúa: procesos, flujos de información, estructuras organizativas, personas y destrezas (*Information System Audit and Control Association, 2012*).

Este marco propone el uso de las metas en cascada la “cual permite la definición de prioridades de implementación, mejora y aseguramiento del gobierno de las TI de la empresa, que se basa en metas corporativas (estratégicas) de la empresa y riesgo relacionado” (ISACA, 2012, p.20). Su uso define las metas y objetivos según niveles de responsabilidad, indicando si el proyecto presenta oportunidades de mejora en su implementación y aseguramiento.

Para lo anterior, el marco propone siete catalizadores que ayudan a comprender los factores que intervienen en el proceso: 1. Principios, políticas y marcos de referencia, 2. Los procesos, 3. Estructuras organizativas, 4. Cultura, ética y comportamiento, 5. Información, 6. Servicios, infraestructura y aplicaciones 7. Personas, habilidades y competencias.

El marco integrado del COBIT 5 propone dar respuestas a los riesgos identificados en los procesos con 7 principios para su gestión, que son: 1. El enfoque consistente, 2. Conexión de los objetivos, 3. Alineación del ERM, 4. Equilibrio del costo/beneficio del riesgo de TI, 5.

Promover la comunicación justa y abierta, 6. Establecer un enfoque directivo, 7. Responsabilidades y funciones como parte de las actividades diarias.

Además, este marco presenta dos perspectivas, una en función de los riesgos y otra basada en la perspectiva de la gestión del riesgo. “La primera describe los catalizadores del COBIT 5 que son necesarios para construir y mantener una adecuada función del riesgo en las organizaciones y la segunda como el proceso principal de la gestión de riesgo: identificar, analizar y responder al riesgo; puede ser apoyado por los habilitadores de COBIT 5” (ISACA, citado en Alfaro, 2017, p.54-55).

Capítulo II. Antecedentes y situación actual del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica

2.1. Descripción del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica

2.1.1. Reseña de la institución: Ley de creación, misión y visión

De acuerdo con Hernández y Zumbado (2012), en el año 2008 mediante la Ley N° 8634, se crea la primera banca para el desarrollo en el país, llamada Sistema de Banca para el Desarrollo.

Este Sistema, según se indica en el artículo uno de la Ley N° 8634, se crea como un mecanismo para financiar e incentivar diferentes proyectos productivos a los beneficiarios definidos en la citada ley (Asamblea Legislativa, 2022).

Si bien, el Sistema de Banca para el Desarrollo se crea con el objetivo de financiar e incentivar proyectos productivos, sus objetivos específicos se encuentran establecidos en el artículo cuatro de la Ley N° 8634. Estos objetivos son los siguientes:

- i. Establecer las políticas y acciones pertinentes que contribuyan con la inclusión financiera y económica de los sujetos beneficiarios de esta ley.
- ii. Establecer las políticas crediticias aplicables al SBD, que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos, tomando en consideración el plan nacional de desarrollo y las políticas públicas que se emitan al respecto.
- iii. Financiar proyectos productivos mediante la implementación de mecanismos de financiamiento, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.
- iv. Establecer condiciones financieras de acuerdo con las características específicas, así como los requerimientos del proyecto y de la actividad productiva que se apoye.
- v. Promover y facilitar la participación de entes públicos y privados que brinden servicios no financieros y de desarrollo empresarial, con el propósito de fortalecer el desarrollo y la competitividad de los beneficiarios de esta ley.
- vi. Fomentar la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de esta ley. En el caso del sector agropecuario se podrá canalizar por medio de instancias públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología.

- vii. Coadyuvar al desarrollo productivo en las diferentes regiones del país por medio de los mecanismos que establece la presente ley, fomentando la asociatividad y apoyando las estrategias regionales de los ministerios rectores.
- viii. Implementar mecanismos de financiamiento para fomentar el microcrédito para desarrollar proyectos productivos.
- ix. Promover y facilitar la creación de empresas, a los beneficiarios de esta ley, por medio de instrumentos financieros, avales, capital semilla y capital de riesgo.
- x. Promover y facilitar mecanismos para encadenamientos productivos. (Asamblea Legislativa, 2022, art.4)

Una vez que la ley establece los objetivos de la institución, se define como máximo jerarca al Consejo Rector, órgano colegiado conformado por 5 miembros, de la forma siguiente: ministro de Economía Industria y Comercio, ministro de Agricultura y Ganadería, un representante de la Cámara de Industrias, un representante de la Cámara de Agricultores y un representante independiente, propuesto bajo una terna, por el Colegio de Ciencias Económicas y designado por el Consejo de Gobierno. Además, se crea la Secretaría Técnica como un órgano público o Institución pública, con personalidad jurídica instrumental y patrimonio propio, que funciona bajo la dirección del Consejo Rector (Asamblea Legislativa, 2022).

El Sistema de Banca para el desarrollo, tal y como se establece en el artículo nueve de su Ley constitutiva, se nutre de los siguientes recursos: i) Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), ii) El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE), iii) Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) y iv) recursos establecidos en el inciso ii) del artículo 59 de la Ley N.º 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.

En relación con lo anterior, S. Porras (Comunicación personal, 30 de noviembre, 2021) explica:

- FONADE es un fondo que actualmente es administrado por la Secretaría Técnica el cual se creó con la modificación de la ley del SBD en 2019, anteriormente denominado Fideicomiso Nacional de Desarrollo (FINADE). Este fondo cuenta con un patrimonio autónomo, conformado por los recursos que fueron trasladados del fideicomiso antes indicado. Dicho traslado implicó una movilización de las carteras de crédito, los bienes adjudicados, las inversiones y el efectivo existente en este fideicomiso al momento del traslado y otros excedentes generados.

Si bien, el FONADE se crea en el año 2019 no fue hasta el año 2020 cuando se le trasladó la totalidad de las operaciones, es por ello que, al estar los recursos aún en el fideicomiso, se requería de un fiduciario y un fideicomitente, estas figuras fueron otorgadas así: Fiduciario Banco Crédito Agrícola de Cartago, del 2008 al 2013 y del 2014 al 2020 al Banco de Costa Rica; Fideicomitente el Consejo Rector desde el 2008 hasta el 2020.

A partir del 2020 el FONADE se convierte en un fondo con patrimonio propio administrado por la Secretaría Técnica del SBD, por lo que, desaparecen las figuras antes indicadas. Es a la Secretaría Técnica, con toda su estructura, la que le corresponde gestionar y desarrollar toda la operativa relacionada a los recursos del patrimonio del FONADE.

Así, el FONADE, cuenta con tres fondos a saber: Fondo de financiamiento, Fondo de servicios no financieros y Fondo de avales. El Fondo de Financiamiento contiene los recursos para los créditos, el Fondo de Servicios no Financieros, es el que apoya con recursos todos los temas relacionados con capacitación, apoyo técnico, acompañamiento, capital semilla (financiamiento de ideas), capital de riesgo (financiamiento con participación de acciones), entre otros. Y, por último, el Fondo de Avales corresponde a los recursos que garantizan el cumplimiento de deudas de los beneficiarios de la ley.

- FOFIDE: Fondo de Financiamiento para el Desarrollo, el cual corresponde al 5% de las utilidades de los Bancos Públicos, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica y Banco Popular. Con este porcentaje estos bancos mantienen un fondo el cual es contabilizado de manera independiente de sus registros contables, mientras estos recursos no se coloquen, se pueden invierten y el rendimiento generado se capitaliza a este fondo. Estos deben tener programas acreditados ante el Consejo Rector del SBD, para poder prestar este porcentaje según las condiciones del programa aprobado.
- FCD: Fondo de Crédito para el Desarrollo, conocido comúnmente como “Peaje Bancario”, corresponde al 17% del promedio de las cuentas corrientes de los bancos privados. Este monto debe ser depositado en los bancos públicos que autorice el Consejo Rector y puede ser devuelto al banco privado, si así lo solicita, para que lo preste por medio de un programa autorizado por el Consejo Rector. En caso de que el banco no logre prestarlo en su totalidad debe depositar el dinero en el banco público, proceso conocido como FOCREDE.

Por su parte, el banco público también puede prestarlo en programas autorizados por el Consejo Rector o invertir el dinero en inversiones reguladas por la Ley del SBD.

Ahora bien, la razón de ser de la institución se fundamenta en el crecimiento e inclusión económico financiero, así como en la transformación productiva del país; de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2019-2023, el cual se encuentra actualmente vigente, la misión del SBD es “Contribuir al crecimiento económico, la inclusión financiera, la reducción de la pobreza y la transformación productiva en Costa Rica, por medio de un Sistema de Banca de Desarrollo moderno, eficiente, ético y solidario” (Sistema de Banca para el Desarrollo, 2019, diapositiva 9).

Aunado a su razón de ser, la imagen a futuro de la institución responde a sus valores institucionales, es por ello que su visión se enfoca en “Una nación más próspera, moderna, incluyente y sostenible, con acceso a financiamiento ético, eficiente y alineado con los objetivos superiores de la nación, que propicia el aumento de la productividad, la innovación y la equidad en sus regiones geográficas y en sus sectores productivos” (Sistema de Banca para el Desarrollo, 2019, diapositiva 11).

2.1.2. Estructura organizacional del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica

La estructura Organizacional del SBD se define a partir del artículo 10 de su Ley y sus reformas. El SBD cuenta con un máximo jerarca que es el Consejo Rector y con una Institución Pública denominada “Secretaría Técnica del SBD”, quien es la responsable de la implementación de los alcances de la Ley del SBD y sus reformas. La Secretaría Técnica funciona bajo la dirección del Consejo Rector y está a cargo de un director ejecutivo (Asamblea Legislativa, 2022).

2.1.3. Descripción general de las operaciones: procesos sustantivos y adjetivos

Los procesos que se llevan a cabo a nivel interno de cada institución, sea pública o privada, pueden ser clasificados en dos categorías: procesos sustantivos y procesos adjetivos. Los procesos sustantivos son aquellos que se enfocan en proveer servicios o bienes a los clientes, en otras palabras, llevan a cabo el cumplimiento directo de la misión de la institución, mientras que los procesos adjetivos son aquellos que brindan soporte y facilitan el desarrollo de las actividades que conforman los procesos sustantivos (Mantilla y Rojas, 2019).

La clasificación de los procesos en estas dos categorías depende de cada institución en específico, de la estructura organizacional, del fin para el cual fue creada la institución, de los objetivos generales, del plan estratégico institucional, entre muchos otros factores. En el caso del SBD, la consolidación de procesos y su clasificación se ha visto afectada por cambios sufridos en su ley constitutiva durante el 2019, cambios que ocasionaron una modificación de la estructura organizativa de la Secretaría Técnica del SBD.

De acuerdo con una entrevista S. Porras (Comunicación personal, 30 de agosto, 2021), la clasificación de procesos sustantivos y adjetivos se ha realizado históricamente con base en la composición de la estructura organizativa por áreas de la Secretaría Técnica del SBD; sin embargo, es importante realizar un análisis de estos procesos según el Plan Estratégico que se encuentra vigente en la actualidad (Plan Estratégico Institucional 2020-2024) con el propósito de contrastar los procesos sustantivos de la institución en el mediano plazo.

Según la estructura organizacional por áreas, la Secretaría Técnica del SBD se encuentra dirigida por el Consejo Rector y la Dirección Ejecutiva que se compone por cinco direcciones: Dirección Comercial y de Desarrollo, Dirección de Crédito, Dirección de Finanzas, Dirección de Riesgos y Dirección de Estrategia Digital (S. Porras, Comunicación personal, 30 de agosto, 2021).

Asimismo, la Dirección Ejecutiva tiene bajo su supervisión a los departamentos de Asesoría Jurídica, Administración y Operaciones, Cumplimiento y Control Interno, Secretaría de Actas, Gestión Normativa y a tres comités administrativos. Además, la Secretaría Técnica del SBD cuenta con un Departamento de Auditoría Interna y seis comités asesores que responden directamente al Consejo Rector (S. Porras, Comunicación personal, 30 de agosto, 2021).

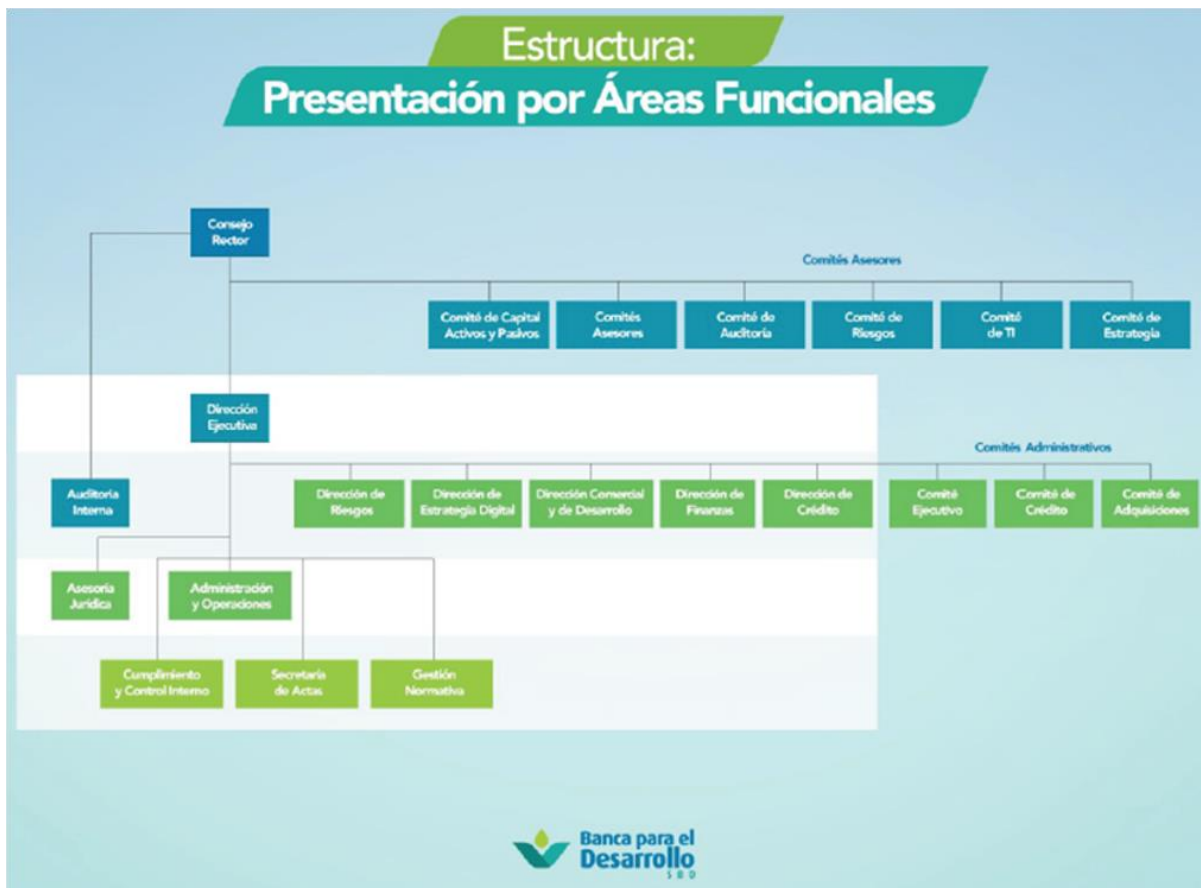


Figura 2. Estructura Organizacional por áreas funcionales.

Fuente. Sistema de Banca para el Desarrollo (2020a, p.18)

El Consejo Rector, como máximo jerarca del SBD, es el encargado de generar, coordinar y velar por el cumplimiento de las políticas, directrices y lineamientos que orientan el funcionamiento de toda la institución, establecer los parámetros de funcionamiento interno, administrar el funcionamiento de la Secretaría Técnica del SBD, así como muchas otras funciones relacionadas con el establecimiento de políticas de los distintos fondos que esta institución administra (Asamblea Legislativa, 2022).

El Departamento de Auditoría Interna es responsable de asegurar y agregar valor mediante la evaluación de los procesos que se ejecuten en toda la institución, mejorando así la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos de dirección. Por otra parte, los comités asesores, según el artículo 18 del Código de Gobierno Corporativo de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo se encargan de “brindar el apoyo técnico en las áreas de su competencia, elevando oportunamente ante el Consejo Rector, los resultados, valoraciones y criterios que les sean requeridos o establecidos periódicamente” (SBD, 2020b, p.9).

Todas las funciones mencionadas anteriormente conllevan a que los procesos ejecutados por el Consejo Rector, el Departamento de Auditoría Interna y los comités asesores se clasifiquen como procesos adjetivos.

Según el artículo 12 del Código de Gobierno Corporativo de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, la Dirección Ejecutiva encabeza la estructura de la Secretaría Técnica del SBD y cumple el papel de “componente articulador y transmisor del direccionamiento estratégico y compete los actos administrativos internos o inter orgánicos necesarios para su despliegue” (SBD, 2020b, p.7).

Entre las principales funciones que deben ser desempeñadas por esta dirección se encuentra toma de decisiones relacionadas a la “implementación operativa de (1) los direccionamientos estratégicos; (2) el diseño e implementación de los esquemas de control y aseguramiento, (3) los sistemas de información, (4) los sistemas de gestión de riesgos, entre otros” (SBD, 2020b, p.7).

La Dirección Ejecutiva es responsable de determinar la manera en que se ejercen las funciones por parte del personal bajo su competencia y con ello del eficiente funcionamiento administrativo de la institución. Por lo tanto, se puede decir que todas las actividades ejecutadas por esta dirección se clasifican como procesos adjetivos debido a que colaboran con el cumplimiento de los procesos sustantivos.

Ahora bien, cuando se trata de las Direcciones Generales de la Secretaría Técnica, no todas estas pueden clasificarse como un área con procesos completamente sustantivos o adjetivos, esto debido a la diversidad de procesos que se ejecuta en cada una de ellas, ocasionando que se requiera un análisis detallado de las mismas, para el cual se toma como base el documento interno denominado Manual de Procesos del SBD.

La Dirección Comercial y de Desarrollo es la encargada de desarrollar los canales de distribución, diseño de productos financieros y de desarrollo empresarial y canalizar los recursos de los fondos que administra el SBD. Esta dirección es responsable de diez procesos generales, de los cuales todos se clasifican como procesos sustantivos:

- i. Prospectación de Operadores Financieros, consiste en identificar a las potenciales organizaciones que le permitan materializar alianzas y acompañar a estas en el proceso de preparación para la acreditación como Operadores Financieros del SBD.

- ii. Acreditación de Programas, con este se definen las actividades que deben ejecutar los operadores financieros para conseguir la acreditación de programas y con ello garantizar la obtención de una oferta acorde a sus necesidades, velando así por el resguardo del patrimonio del FONADE.
- iii. Definición y Ejecución de Estrategia de Comunicación Externa, se basa en generar una estrategia que le permita al SBD formar una imagen institucional ante los sectores externos de interés, medios de comunicación y público en general, esto con el propósito de dar a conocer la naturaleza y operación del sistema. Además, de monitorear continuamente el posicionamiento del SBD a nivel nacional y de la percepción pública sobre la institución.
- iv. Coordinación Interinstitucional con el INA, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las políticas y lineamientos del Consejo Rector para la ejecución del presupuesto que el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), debe aportar al SBD en su condición de colaborador.
- v. Trámite de Solicitudes y Seguimiento de Capital Semilla, tiene como fin gestionar la efectiva operación del programa de Capital Semilla, este va desde la acreditación de Agencias Operadoras, la ejecución de desembolsos hasta el seguimiento de la colocación de los fondos.
- vi. Trámite de Solicitudes y Seguimiento de Capital de Riesgos, consiste en coinvertir en empresas emisoras de capital de riesgo de acuerdo con los perfiles del programa con el fin de multiplicar el alcance y diversificar riesgos. Este proceso se divide en dos subprocesos: Modelo A y Modelo B que requieren de actividades diferentes que dependen de la evaluación de riesgo obtenida.
- vii.** Investigación y Desarrollo de Productos, pretende lograr una comprensión del mercado que le permita desarrollar modelos de productos que atiendan a las necesidades y que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos del SBD. Dentro de este se incluye el diseño, evaluación e implementación de los modelos operativos del producto, así como la actualización del producto durante el ciclo de vida de este.
- viii. Servicios de Desarrollo Empresarial, cuyo propósito es crear las actividades, roles y responsabilidades que se consideren necesarias para brindar los servicios no financieros y de desarrollo empresarial.
- ix. Fortalecimiento de Cadenas de Valor, consiste en establecer actividades para analizar cadenas de valor acorde a la estrategia de atención definida.

- x. Seguimiento de Operadores Financieros, define las actividades a realizar para monitorear la situación de los Operadores Financieros acreditados por el Consejo Rector y determinar la eficiencia de estos con base en distintos parámetros.

La Dirección de Crédito se encarga del proceso completo de la cartera de crédito que maneja el SBD, este proceso va desde la formalización de líneas de crédito, análisis de solicitudes, gestión de cobro y garantías, así como todo el seguimiento crediticio requerido. Esta dirección, al igual que la Dirección Comercial y de Desarrollo es responsable de ejecutar procesos sustantivos, que brindan servicios o productos directamente al cliente. Los procesos son los siguientes:

- i. Acreditación de Operadores Financieros, en este se definen las actividades que se deben ejecutar para procesar y determinar el otorgamiento de licencias a las solicitudes de acreditación y reacreditación de Operadores Financieros.
- ii. El Trámite de Solicitudes de Crédito y Avales Individuales y de Cartera, consiste en tramitar las solicitudes de acceso a créditos y avales por parte de los Operadores Financieros acreditados por el Consejo Rector.
- iii. Seguimiento Crediticio, consiste en dar el seguimiento a las líneas de crédito aprobadas a los Operadores Financieros, así como el trámite de desembolsos de crédito.
- iv. Gestión de Avales Individuales y de Cartera, establece los lineamientos que deben seguir los colaboradores involucrados en el Fondo de avales y garantías para la emisión, seguimiento y revisión de pago de avales individuales y de cartera.
- v. Gestión de Cobro en Mora, consiste en el análisis de los créditos que entran en estado de mora, este inicia desde que el crédito cumple un día de atraso hasta que se registra la resolución de la operación crediticia.
- vi. Gestión de Garantías, establece el procedimiento a seguir para la adecuada gestión de las garantías que respaldan las operaciones de crédito.

La Dirección Financiera es la encargada de proveer los servicios internos necesarios para efectuar la adecuada gestión del negocio y proporcionar a la Dirección Ejecutiva los recursos financieros necesarios para su operación, asimismo, es el responsable de velar por la preservación del patrimonio de la institución, mantener de forma eficiente la inversión de los recursos, obteniendo así mayor rentabilidad y liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones.

En esta dirección, a diferencia de las dos anteriores, se encarga de realizar procesos tanto sustantivos como adjetivos, por ello es necesario clasificar cada proceso individualmente.

- i. Gestión de cuentas contables es un proceso adjetivo creado con el propósito de mantener sincronizado el catálogo de cuentas de la institución, en conjunto con el catálogo de cuentas de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y el presupuestario.
- ii. Gestión de políticas contables se clasifica como un proceso adjetivo que brinda ayuda para la adecuada administración y registro de las transacciones contables y presupuestarias de la institución.
- iii. Registros contables se clasifica como proceso sustantivo, esto debido a que, al tratarse de una institución pública, debe mantener el principio de rendición de cuentas y con ello sus registros deben encontrarse disponibles como un servicio ante el público en general.
- iv. Conciliaciones contables se considera un proceso adjetivo que se realiza con el propósito de comparar los registros contables contra los movimientos visualizados en la cuenta bancaria.
- v. Gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se clasifica como procesos sustantivos, estos consisten en dar seguimiento las deudas y cobros pendientes, así como la adecuada gestión de estas.
- vi. Administración de activos fijos se clasifica con proceso adjetivo encargado de gestionar de forma adecuada los activos fijos que se encuentran a nombre de la Secretaría Técnica y el FONADE.
- vii. Generación de informes financieros, este último proceso se clasifica como sustantivo debido a que los informes generados por la institución son de acceso público y por ende, se debe brindar como un servicio al público en general.

La Dirección de Riesgos es la encargada de todos los procesos relacionados directamente con la identificación, control y mitigación de riesgos que puedan existir dentro de la institución. La mayor parte de los procesos que en ella se ejecutan, brindan ayuda y mejora en la gestión de los procesos ejecutados en otras direcciones, y por ello requiere un análisis de cada proceso y determinar su clasificación.

- i. Gestión de Riesgos Financieros, consiste en proveer actividades que sirvan como guía adecuada para la administración de los riesgos financieros y con ello un aseguramiento

razonable que permita el logro de los objetivos institucionales, este proceso se clasifica como adjetivo.

- ii. Gestión de Riesgos no Financieros, se considera un proceso adjetivo y se encarga de proporcionar las actividades necesarias para evaluar los riesgos no financieros de la Secretaría Técnica.
- iii. Gestión de la Continuidad, se clasifica como proceso adjetivo, debido a que se basa en definir un plan de continuidad de la institución, con el propósito de mantener un actuar rápido y eficaz ante posibles incidentes en los procesos críticos.
- iv. Estudios Técnicos, es un proceso sustantivo que consiste en definir las actividades que permitan atender a la solicitud de clientes internos o externos para desarrollar nuevos proyectos de investigación, productos financieros, metodologías, políticas, indicadores, modelos de la gestión integral de riesgos o estudios especiales.

Por último, la Dirección de Estrategia Digital se encarga de todo lo relacionado a materia de ciberseguridad y el fortalecimiento del marco de gestión de Gobernanza de las Tecnologías de Información, todos los subprocesos que en ella se ejecutan se clasifican como procesos adjetivos que brindan apoyo a las otras áreas de la Secretaría Técnica con el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos mediante el uso adecuado de la tecnología.

Aparte de las cinco direcciones mencionadas anteriormente, se encuentran los siguientes departamentos que responden a la Dirección Ejecutiva y que son responsables de ejecutar procesos meramente adjetivos:

- Asesoría Jurídica, responsable de brindar apoyo transversal por medio de la prestación de algunos de los servicios jurídicos conforme a sus competencias.
- Gestión Normativa, es el encargado de coordinar, elaborar y proponer normativas técnicas y disposiciones internas del SBD, esto con base en los intereses y enfoque del Modelo de gestión normativa aprobado por el Consejo Rector.
- Secretaría de Actas, es el encargado de la planificación, registro, documentación, comunicación y seguimiento de las sesiones del Consejo Rector, los Comités asesores y Comités Administrativos, así como de los acuerdos tomados en ellas.
- Administración y Operaciones, es el encargado de ejecutar las contrataciones que se consideren necesarias para la adecuada operación de la institución, así como promover la actualización del conocimiento y las capacidades de los colaboradores en relación con las funciones requeridas por cada puesto específico.

- Cumplimiento y Control Interno, es el responsable de los procesos que se ejecutan para comprobar que la institución cumpla con las normas, políticas y leyes que le rigen a la Secretaría Técnica, así como de preservar la confidencialidad de la información que se maneja dentro de la institución.
- Comités administrativos, en la actualidad existen tres: Comité Ejecutivo, Comité de Crédito y Comité de Adquisiciones. Estos cumplen con la función de analizar y decidir sobre temas relacionados con la gestión directiva y operativa de la Secretaría Técnica.

Ahora bien, para un análisis de procesos sustantivos que se realizan a mediano plazo en el SBD se usa como base el Plan Estratégico Institucional 2019-2023. Es importante conocer que esta institución realiza cada cinco años una planificación estratégica que “permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable” (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.4).

Como parte de esta planificación, para el periodo 2019-2023 se definen seis objetivos estratégicos:

- i. Impulsar la inclusión financiera de aquellas empresas y sectores de la población histórica y actualmente excluidos.
- ii. Convertir la banca de desarrollo en un catalizador del cambio hacia una banca más incluyente, ética y solidaria.
- iii. Impulsar la transformación del país hacia una economía más moderna, basada en tecnología, innovación y conocimiento.
- iv. Promover, en alianza con otras instituciones clave del país, el emprendedurismo en todas sus formas, sectores y regiones.
- v. Promover el crecimiento de los encadenamientos productivos y el valor agregado en sectores clave de la economía y en todas las regiones del país.
- vi. Fortalecer la competitividad, crecimiento, valor agregado y modernización productiva de las MiPYMEs, PyMPAs y organizaciones de la economía asociativa en todo el territorio nacional (Sistema de Banca para el Desarrollo, 2019, diapositiva 16).

Con base en estos objetivos estratégicos y un estudio interno realizado por la Secretaría Técnica, se designó a la Dirección de Crédito y la Dirección Comercial y de Desarrollo como los responsables de ejecutar los procesos necesarios para el cumplimiento de estos objetivos. En el caso de los dos primeros objetivos estratégicos, deben ser ejecutados por ambas

direcciones, mientras que los últimos cuatro objetivos son competencia de la Dirección Comercial y de Desarrollo.

Con esta división de labores, se puede decir, que a mediano plazo solamente estas direcciones son encargadas de realizar procesos sustantivos, ocasionando que el resto de las direcciones y áreas que conforman la estructura organizativa de la Secretaría Técnica del SBD se clasifiquen como procesos adjetivos.

En resumen, la clasificación de procesos sustantivos y adjetivos es similar si se analiza desde el punto de vista de áreas funcionales de la Secretaría Técnica o desde el cumplimiento de objetivos estratégicos para el periodo 2019-2023, con la única diferencia de que los procesos que son ejecutados por la Dirección Financiera pueden considerarse sustantivos o adjetivos dependiendo del análisis requerido.

2.2. Situación general del control interno en el Sistema Banca para el Desarrollo

2.2.1. Descripción del control interno de la institución

El SBD como institución pública hace uso de recursos del Estado costarricense que le permiten brindar sus bienes y servicios, así como el cumplimiento de sus objetivos. El uso de estos recursos ocasiona que entidades supervisoras deban velar porque estos se utilicen de la manera más económica, eficiente, eficaz y transparente. En Costa Rica, la entidad encargada de asegurarse de que esto se cumpla es la Contraloría General de la República (CGR).

Para velar por este cumplimiento de manera genérica, todas las entidades públicas, incluidas entre ellas el SBD, deben cumplir con la LGCI y las NCISP, así como con los reglamentos y disposiciones que considere pertinentes la Contraloría General de la República (CGR).

La LGCI establece en su artículo uno, capítulo primero “los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República (CGR) y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno” (Asamblea Legislativa, 2002, Capítulo 1, párr.1).

La ley establece en sus primeros dos artículos del capítulo dos, el deber que tienen los entes públicos de contar con un Sistema de control interno (SCI), entendiéndose este como el conjunto de actividades que debe ejecutar la administración para proteger el patrimonio

público, garantizar eficiencia y eficacia de estos recursos y asegurar el cumplimiento del ordenamiento jurídico.

Los responsables de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SCI dentro de cada institución pública son los jefes y titulares subordinados, además es responsabilidad de la administración activa garantizar el efectivo funcionamiento del sistema por medio del establecimiento de las acciones necesarias, esto según se indica en el artículo 10, capítulo dos de la LGCI (Asamblea Legislativa, 2002).

En el caso del SBD, el jefe encargado de velar por el cumplimiento del control interno, así como de todos los aspectos que esto implica es el Consejo Rector, seguido del Director Ejecutivo y de los Directores de área. Estos últimos, son responsables de establecer los controles que deben ser ejecutados por sus subordinados en los procesos o actividades que se realicen a nivel interno de cada dirección; así como vigilar que los controles establecidos estén siendo aplicados por todos los funcionarios del área, de forma que se garantice el óptimo funcionamiento de toda la institución.

Actualmente, la Dirección de Riesgos tiene a su cargo la unidad de Control Interno, la cual se encuentra en proceso de reestructuración con el objetivo de trasladar su dependencia a la Dirección Ejecutiva y que sus funciones sean desempeñadas por un único nombramiento, el cual será responsable de dar seguimiento al tema de control interno en las diferentes áreas y velar por continuidad del negocio.

Otro aspecto importante que detalla la Ley, son los cinco componentes que conforman un SCI: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del sistema de control interno.

El primer componente es el ambiente de control, este se relaciona con las políticas y prácticas de gestión de capital humano y la planificación organizacional del SBD, usando como base Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

El segundo componente es la valoración del riesgo, para ello se parte de los objetivos organizacionales que se detallan en los planes estratégicos y operativos del SBD, a partir de ahí, se determinan los riesgos que pueden estar relacionados y las acciones a tomar para evitar que se materialicen. En el 2020, la Secretaría Técnica adquirió la herramienta denominada GlobalSuite® con el propósito de monitorear los riesgos operativos de la institución. Durante

estos años, los encargados iniciaron el proceso de capacitación, introducción de riesgos y planificación que permitiera poner en uso la herramienta; sin embargo, en el año 2022 se encuentra en proceso de actualización de la información de controles y riesgos.

Con relación al tercer componente -actividades de control- si bien el SBD cuenta con actividades de control formalmente establecidas, las mismas se encuentran desactualizadas, esto se debe a las recientes reformas que sufrió su ley de creación. Estas reformas, han ocasionado que la Secretaría Técnica entrara una fase interna de redefinición de procesos, identificación de riesgos y levantamiento de controles.

El cuarto componente son los sistemas de información, en relación con este, la Secretaría Técnica no contaba en sus primeros años con herramientas tecnológicas que le permitieran agilizar sus procesos; sin embargo, para hacer frente a las nuevas labores asignadas por las reformas de su ley, fue necesario que la institución realizará un fuerte cambio en esta área, sistematizando la mayor parte de sus operaciones.

Para el año 2021, la institución cuenta con varios sistemas utilizados por las diferentes direcciones: 1. Xpert-B y SAAP utilizada por la Dirección de Crédito, 2- ODOO destinada para el uso de la Dirección Financiera, y 3. GlobalSuite® destinado para el uso de toda la institución. Todos estos sistemas se encuentran en constante evaluación por parte de la Auditoría Interna para garantizar la seguridad de la información que se administra en estos.

El último componente es el seguimiento del control, para esto el SBD realiza de forma anual la autoevaluación de control interno usando la “Matriz de Modelo de Madurez del SCI” que la Contraloría tiene disponible en su página web. Este instrumento le permite al SBD obtener una visión integral de cada uno de los componentes de un SCI; sin embargo, al tratarse de una herramienta generalizada no brinda resultados específicos para conocer la situación actual de los procesos ni permite realizar una relación con los objetivos estratégicos de la institución.

Con el propósito de que la institución pueda obtener el análisis por procesos, la Auditoría Interna recomendó que se iniciara con la aplicación de una autoevaluación que permitiera asociar los objetivos, los controles y los riesgos por proceso, utilizando la herramienta GlobalSuite®.

2.2.2. Normativa y prácticas institucionales relacionadas con el sistema de control interno

El SBD tiene el deber de contar con un sistema de control interno, según lo dispuesto en el artículo siete de la LGCI, por lo que, la institución debe velar por el cumplimiento de esta normativa, además de las directrices y mandatos que emita la CGR, según potestad que se ha otorgado en el artículo tres de la Ley N°8292.

Como se mencionó anteriormente, esta ley indica que los encargados de mantener el sistema de control interno son el jerarca de la institución y el titular subordinado. La administración activa debe acatar las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento del sistema de control interno, tomando en cuenta de manera inmediata las recomendaciones efectuadas por los entes internos y externos de control y fiscalización.(Asamblea legislativa, 2002).

La ley establece deberes específicos de los jefes y titulares subordinados en cinco áreas, las cuales siguen la línea de los mismos componentes de control interno que cita COSO ERM, contemplando el ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del sistema de control interno (Asamblea legislativa, 2002)

En el capítulo cuatro de la LGCI se establece el deber de contar con una auditoría interna, la cual debe realizar trabajos semestralmente, relacionados con la administración de fondos públicos, verificar el cumplimiento de la Ley de Control Interno y la suficiencia del sistema de control interno, entre otras actividades (Asamblea legislativa, 2002).

Por otra parte, las NCISP son un marco normativo que se interrelacionan y apoya el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Control Interno, este marco normativo es de acatamiento obligatorio para el SBD según lo que se indica en el artículo dos de esta norma (Contraloría General de la República, 2009).

Este es un texto normativo mucho más amplio y detallado, establece normas sobre cada componente mencionado en la LGCI. Además, apoya esta gestión listando una serie de documentos normativos emitidos por la CGR, que los entes sujetos a su fiscalización pueden observar sobre aspectos de ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control y sistemas de información.

Por otra parte, según lo establecido en el artículo 17 de la LGCI la administración activa debe realizar al menos una vez al año autoevaluaciones del sistema de control interno en busca de la

mejora continua del Sistema y determinar si existen aspectos que no apoyan el cumplimiento de los objetivos de control interno (Asamblea legislativa, 2002).

Con respecto a la evaluación del sistema de control interno, la institución aplica un modelo creado por la CGR, el cual es el modelo de madurez del sistema de control interno institucional, este funciona como una herramienta que permite realizar un diagnóstico u autoevaluación para conocer cómo se encuentra el avance del sistema de control interno.

Este modelo ofrece una evaluación para cada uno de los componentes del sistema, en donde se plantean atributos que se pueden evaluar de cada uno de estos, con el fin de designar un estado o nivel en el que se encuentra este atributo, como posibles resultados están: incipiente, novato, competente, diestro y experto. Por consiguiente, se puede conocer el estado de madurez de cada componente del sistema y del sistema como un todo.

El modelo señala algunas acciones que se pueden ejecutar para mejorar cada atributo evaluado, además busca que la administración establezca acciones concretas a realizar tomando en cuenta el nivel de atención requerido según la evaluación efectuada (CGR, 2009).

2.3. Identificación de la gestión de riesgos no financieros en el Sistema Banca para el Desarrollo

2.3.1. Descripción de la gestión de riesgos de la institución

La gestión de riesgos está fundamentada en la Ley de control interno y en las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo Institucional (SEVRI). En las directrices se indica que el SEVRI debe contar con un marco orientador, el cual incluye específicamente la política del riesgo institucional y la estrategia de este.

Así como lo requiere las directrices del SEVRI, el SBD cuenta con una política de valoración de riesgos institucional llamada Política de Administración Integral de Riesgos Del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobada el 12 de febrero del 2020 en el acuerdo AG-017-03-2020. La institución expone como razón primordial de la implementación adecuada de la política, el hecho de que al crearse FONADE se pasan los riesgos que antes eran administrados por el fiduciario a la institución, por lo que, será vital una buena administración de los riesgos de este fondo.

Esta política está orientada principalmente a los riesgos financieros; sin embargo, la institución cuenta con el acuerdo AG-094-17-2020 aprobado el 28 de octubre 2020, donde se establece el Marco Orientador para la Gestión del Riesgo Operacional y las estrategias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la ejecución del Marco Orientador, dicho documento plasma la metodología de riesgos no financieros.

En esta política también se toma en cuenta otros requerimientos normativos aplicables, a pesar de que el SBD no está sujeto a la fiscalización de la SUGEF, deben cumplir con lo que se establece en el acuerdo SUGEF 15-16 Reglamento sobre Gestión y Evaluación del Riesgo de Crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo publicado en el Alcance N° 97 del 14 de junio del 2016, además de que la Secretaría Técnica toma la iniciativa de observar algunos otros acuerdos de la SUGEF como lo son: Acuerdo SUGEF 2-10 Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo, aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero CONASSIF, según publicación realizada en el diario oficial La Gaceta N°137, de 15 de julio del 2010 y sus modificaciones al 6 de julio de 2017, el Acuerdo SUGEF 16-09: Reglamento de Gobierno Corporativo y el Código de Gobierno Corporativo de Banca para el Desarrollo, aprobado por el CONASSIF y publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°129, del lunes 6 de julio del 2009.

La institución, como buena práctica y buscando la mejora continua ha adoptado y adaptado algunos estándares como lo son: las sanas prácticas de Basilea, el marco de referencia dado por el modelo de Gobierno-Riesgo-Cumplimiento y los estándares internacionales de ISO.

Como parte de la estructura de riesgos de la institución, se tiene primero la Dirección de Riesgos que fue creada en el año 2017 y se encarga principalmente de la gestión de riesgos institucionales, en vista de que, su personal es el que tienen el conocimiento adecuado para realizar esta gestión; sin embargo, no se encarga directamente de los riesgos operativos, pues actualmente el enfoque se da principalmente hacia los riesgos financieros, debido a la naturaleza de los servicios de la institución.

Muchas de las tareas que ejecuta la Dirección de Riesgos en relación con la gestión de riesgos operativos, han sido asignadas por recarga, ya que no se ha cubierto la vacante de control interno. Además, al darse prioridad a los riesgos financieros, la Dirección de Riesgos tiene una participación menor en la gestión de riesgos operativos.

Según se señala en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgo Operacional, para la administración de este tipo de riesgos se establece un enfoque de procesos, por lo que, los encargados de inventariar y actualizar los controles y riesgos operativos son los titulares de cada dirección, ellos identifican sus riesgos, los registran y los administran. Esta estructura de gestión de riesgos básicamente consiste en el registro de controles y riesgos para cumplir con lo que dicta la normativa que le aplica a la institución; sin embargo, la misma no tiene identificado el impacto real o efecto de esos riesgos, pues no se conoce cuáles objetivos operativos podrían verse impactados, tampoco se tiene una relación directa entre objetivo, riesgo y control, por lo que los controles establecidos podrían no ser los adecuados y oportunos.

Por su parte, la Dirección de Riesgos tiene responsabilidades como: a) gestión de los riesgos no financieros, b) capacitación de los funcionarios de la Secretaría Técnica en el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), c) actualización de la metodología de identificación, análisis, evaluación y monitorización de riesgos no financieros, d) Gestión de riesgos financieros de operadores y cartera de crédito, e) elaboración de modelos de valoración para cumplimiento de la NIIF 9, f) otros. La participación de la Dirección de Riesgos en la gestión de riesgos operacionales se limita en asistir a las demás direcciones y fundamentalmente se encarga de recopilar la información para la presentación de informes a la Contraloría General de la República (CGR), el Consejo y demás partes interesadas. (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022)

Para la presentación de estos informes, la actuación de las demás direcciones es vital, pues son los titulares quienes realizan las evaluaciones de eficacia por medio de las herramientas ya establecidas por la institución, dejando a la Dirección de Riesgos únicamente la tarea de recopilar y presentar esta información.

Uno de los entes que toma relevancia en este tema es el Comité de Riesgos Institucional, su creación está establecida en el artículo primero inciso e) de la Política de Administración Integral de Riesgos. Este comité fue creado en el año 2020 y debe velar por el adecuado balance entre las estrategias crediticias y comerciales del SBD y su perfil de riesgo, de modo que, su accionar esté delimitado por una adecuada gestión de los riesgos de crédito, de mercado y no financieros, con una orientación de sostenibilidad patrimonial en el largo plazo. (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022)

Este cuerpo colegiado estará integrado por cuatro miembros, uno del Consejo Rector, quien lo presidirá, en caso de ausencia del miembro del Consejo fungirá sus funciones el Director Ejecutivo de la Secretaría Técnica, un miembro externo con las debidas competencias y el director (a) de la Dirección de Riesgos y Estudios Técnicos. Sin embargo, para el año 2021 el mismo no contaba con un miembro, a razón de que se encuentra en reestructuración. Cuando este comité estuvo constituido fue el encargado de recibir los reportes de gestión de riesgos, pero debido a su ausencia, estos informes son presentados al Consejo Rector o al Comité Ejecutivo.

Esto puede provocar una baja eficiencia de la política, procedimientos y todo lo relacionado con la gestión de riesgos, ya que, a este órgano le corresponde: "... tomar oportunas decisiones y adecuada vigilancia en el cumplimiento de las políticas, objetivos y lineamientos" (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022)

Por otra parte, una herramienta esencial con la que cuenta el SBD para la gestión de los riesgos operacionales es el software GlobalSuite®, el cual se encuentra -en el año 2021- en fase piloto. Esta herramienta de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento ayuda a gestionar de una manera más efectiva los procesos de riesgo en las empresas, permitiendo: a) identificar los riesgos, b) definir niveles de aceptabilidad, c) tener un inventario de controles adaptables, d) controlar la documentación, e) integrar la información con herramientas BI, f) otros (GlobalSuite® Solutions, 2022).

En esta herramienta las direcciones se encargan de llevar el registro de los riesgos y controles identificados, además de hacer las autoevaluaciones de eficacia con los parámetros que el mismo sistema suministra. Sobre esta evaluación la Dirección de Riesgos no realiza una función de revisión y supervisión, a pesar de que los encargados de llevar esa gestión de riesgos en cada dirección no son expertos en estas tareas.

Enfocar esfuerzos en capacitar al personal colaboraría con el cumplimiento de las Directrices generales para establecer y función del sistema específico de valoración del riesgo Institucional, pues en estas se señala que "en el diseño, operación, evaluación y seguimiento del SEVRI se deberán seleccionar y capacitar los recursos humanos que garanticen el cumplimiento del objetivo del Sistema." (Contraloría General de la República, 2005, p.5)

Otros órganos involucrados en la gestión de riesgos son la auditoría interna y la auditoría externa. Como parte del programa anual de auditoría, se incluye un proceso para evaluar los

controles y los riesgos que se han identificado en cada dirección. Además, la auditoría interna y externa son las que se encargan de realizar pruebas de funcionamiento de controles y gestión de riesgos. (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022)

2.3.2. Normativa institucional para la gestión de riesgos

El SBD tiene diferentes acuerdos donde han establecido la normativa a aplicar para la gestión de riesgos, también al ser un ente gubernamental deben de cumplir con las leyes del sector público aplicables a la naturaleza de la institución, todo lo anterior se resume en los siguientes textos:

El acuerdo AG-017-03-2020 Aprobación de la Política de Administración Integral de Riesgos del Sistema de Banca para el Desarrollo, viene a reforzar el anterior acuerdo AG-0104-18-2018 Manual de Administración Integral de Riesgos presentado por la Dirección de Riesgos de la Secretaría Técnica del SBD; en el “cual se establecen las disposiciones de carácter general y procedimientos específicos para la Gestión Integral de Riesgos en el SBD, de tal forma que se regule y se sistematice la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo regular de los riesgos inherentes al SBD, en concordancia con naturaleza, complejidad y volumen de operaciones” (p.1, 2018) y este nuevo acuerdo en el año 2020 adiciona elementos de cumplimiento por el traslado de la administración del FONADE al SBD (anteriormente conocido como FINADE).

El acuerdo de aprobación del Marco Orientador para la Gestión del Riesgo Operacional - Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) número AG-094-17-2020 explica toda la metodología de la evaluación y tratamiento del riesgo para SBD con relación a los riesgos no financieros. Este marco se basa en la metodología del SEVRI considerando la directriz general D-3-2005-CO-DFOE (emitida por la CGR en la Gaceta 134), la cual establece la metodología para implementar el SEVRI. El SBD se basa en esta directriz para su cumplimiento en la institución y busca dar respuesta a los riesgos no financieros en base a sus áreas, actividades o tareas.

2.3.3. Metodología aplicada a la valoración de riesgos

El Sistema de Banca para el Desarrollo como institución pública le corresponde aplicar las normas emitidas por la Contraloría General de la República entre las que se encuentran las relacionadas con la valoración de riesgo, destacándose: las Directrices Generales para el

Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) R-CO-642005 Gaceta 134 del 12 de Julio del 2005, normativa que establece los elementos mínimos que debe de contener toda metodología de riesgos desarrollada a lo interno de las organizaciones públicas, cubriendo aspectos tales como: el marco orientador, el ambiente de apoyo, los sujetos interesados, los recursos y las herramientas para la administración de la información, entre otros aspectos.

Tal como se indicó anteriormente, el SBD al utilizar de base el SEVRI para formular su propio marco orientador de administración de riesgos el cual es aprobado por el Consejo Rector en febrero del año 2020 denominándose Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros - Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), aprobado con el acuerdo AG094-17-2020 del 28 de octubre del 2020 por el Consejo Rector. Este marco integra aspectos tales como: términos y definiciones, generalidades, establecimiento del marco orientador, funcionamiento de la herramienta de valoración del riesgo, entre otros puntos. (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022)

Establecidos los componentes del marco orientador se deberá ejecutar como herramienta de apoyo para la administración de la información en sus diferentes fases el sistema GlobalSuite® adquirido por la institución.

2.3.3.1. Política y objetivos del marco orientador

El Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) menciona que la valoración del riesgo de la institución funciona como un mecanismo imprescindible “de la gestión para el alcance de los objetivos institucionales, con el fin de ubicar a dicha institución en un nivel de riesgo aceptable, por medio de la implementación y ejecución apropiada del Marco Orientador”, como producto de la aplicación de este se debe obtener informes que “den apoyo a la toma de decisiones para los distintos niveles de la institución”. Los objetivos establecidos en el marco orientador están relacionados con la generación de información que apoye la toma de decisiones del Consejo Rector del SBD, para impulsar el logro de los objetivos planteados y asignarles un nivel de riesgo aceptable. Los objetivos son los siguientes: a) Identificar los principales riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales, b) Determinar la efectividad de los controles existentes dentro de la institución, c) Configuración y aplicación de una herramienta para agilizar los procesos de identificación y análisis de los principales riesgos (para este

objetivo se cuenta con el Sistema GlobalSuite®) y d) Desarrollar planes de acción para la correcta administración de los principales riesgos obtenidos (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

2.3.3.2. Identificación de riesgos

De acuerdo con el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) el objetivo de la identificación de riesgos es generar una lista exhaustiva de riesgos sobre aquellos eventos que podrían degradar o retrasar el logro de los objetivos de la institución. Esta identificación se puede realizar mediante talleres o bien que el dueño del proceso ingrese al sistema GlobalSuite® para que realice la identificación de estos riesgos en la herramienta. Al identificar un riesgo debe estar asociado a los factores externos o internos, en caso de ser externo se puede considerar que sea: económico, ambiental, político, social, tecnológico y en el caso de los riesgos identificados como internos pueden ser considerados como: infraestructural, laboral, de procesos y tecnología. Se debe identificar las causas y sus consecuencias (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

2.3.3.3. Análisis de Riesgo

En este aspecto se busca analizar los riesgos identificados desde dos variables que son: 1) probabilidad de ocurrencia y 2) el impacto económico que puede causar la materialización de un riesgo sobre los objetivos organizacionales. Esta valoración se hace en el SBD en un primer nivel sobre el riesgo inherente. La fórmula utilizada por la Dirección de Riesgos para este cálculo sobre el riesgo inherente es:

$$[(\text{Probabilidad inherente}) \times 40\% + (\text{Impacto Inherente}) \times 60\%]$$

Para calificar la probabilidad inherente se establecieron 5 niveles, a saber:

Nivel	Escala
Muy baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy alta	5

Cuadro 1. Niveles de la probabilidad inherente

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD.

Con respecto al impacto se establecieron 3 dimensiones de impacto, que son: impacto de imagen, impacto de objetivos e impacto económico. De acuerdo con lo anterior cuando un riesgo se materializa estaría provocando el impacto en estas 3 dimensiones, por lo tanto, el impacto inherente se calcula sumando los tres impactos y dividiéndolos entre 3 para sacar un impacto inherente promedio. La calificación por niveles para estas dimensiones sería:

i. Impacto de imagen y objetivos

Nivel	Escala	Imagen	Objetivos
Muy bajo	1	Dirección ejecutiva	Afectación mínima
Bajo	2	Consejo Rector	Interrupciones leves
Medio	3	Medios Nacionales (Máximo 2 días)	Retrasos/reprocesos
Alto	4	Medios Nacionales (Mayor a dos días)	Objetivos interrupción parcial
Muy alto	5	Medios Internacionales	Interrupción seria

Cuadro 2. Niveles para la dimensión de impacto de imagen y objetivos.

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD.

ii. Impacto económico

Nivel	Escala	Económico Secretaría Técnica	Económico FONADE	Económico en Crisis
Muy bajo	1	Siempre y cuando el límite se encuentre por debajo del 0,5% del presupuesto de la Secretaría Técnica	Siempre y cuando el límite se encuentre por debajo del 1% del patrimonio del FONADE	Siempre y cuando el límite se encuentre como máximo de 2% del patrimonio del FONADE
Bajo	2	El límite se encuentra entre el 0,5% y el 1% del presupuesto de la Secretaría Técnica	El límite se encuentra entre el 1% y el 1,5% del patrimonio del FONADE	El límite supere el 2% pero sea menor o igual al 3% del patrimonio del FONADE
Medio	3	El límite se encuentra entre el 1% y el 2% del presupuesto de la Secretaría Técnica	El límite se encuentra entre el 1,5% y el 2% del patrimonio del FONADE	El límite supere el 3% pero sea menor o igual al 4% del patrimonio del FONADE
Alto	4	El límite se encuentra entre el 2% y el 3% del presupuesto de la Secretaría Técnica	El límite se encuentra entre el 2% y el 2,5% del patrimonio del FONADE	El límite supere el 4% pero sea menor o igual al 5% del patrimonio del FONADE
Muy alto	5	El límite supera el 3% del presupuesto de la Secretaría Técnica	El límite supera el 2,5% del patrimonio del FONADE	El límite supera el 5% del patrimonio del FONADE

Cuadro 3. Niveles para la dimensión de impacto económico

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD.

Límite de Riesgo

	Límite de riesgo		
	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Presupuesto ST	< al 1%	>= al 1% pero < al 2%	>= al 2% pero < al 3%
FONADE	< al 1,5%	>= al 1,5% pero < al 2%	>= al 2% pero < al 2,5%
Crisis FONADE	< al 3%	>= al 3% pero < al 4%	>= al 4% pero < al 5%

Figura 3. Niveles para la dimensión de impacto económico.

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD.

2.3.3.4. Evaluación del riesgo

En el SBD la evaluación del riesgo es la etapa en la cual se calcula el riesgo residual, para hacer esta valoración se requiere establecer el elemento esencial como lo es la efectividad del control existente, en otras palabras, el riesgo residual es aquel que está determinado por la efectividad de los controles efectuados en la operación, actividad, proceso o función relacionada con el evento que genere el riesgo, es decir, aquellos peligros que no me permitan alcanzar los objetivos.

En virtud de lo importante que se vuelven los controles es menester que estos estén previamente identificados con relación a los eventos de riesgos de forma que se establezca de si estos están mitigando la probabilidad o el impacto de este evento de riesgo.

Para calcular el riesgo residual se aplica la fórmula siguiente:

$$\text{Riesgo Residual} = [(\text{probabilidad residual}) * 40\%] + [(\text{impacto residual}) * 60\%]$$

Tal como indicamos para calcular la probabilidad e impacto residual primero se debe de valorar la efectividad de los controles. Para esto se analiza el control de dos tipos: preventivo y correctivo. De acuerdo, como lo define el Marco de SEVRI del SBD el control preventivo afecta la probabilidad y el correctivo el impacto.

Los atributos que se analizan en el control son: si el control está documentado, monitoreado, ejecutado, aplicado y la percepción de la efectividad del control. Es importante recordar que esta evaluación de efectividad del control es para efectos de establecer el riesgo residual

solamente por lo que no está asociada a la autoevaluación de control establecida en la LGCI y en las normas de control interno del sector público (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

Esta evaluación de la efectividad del control la realizan los diferentes directores y encargados de procesos por medio del sistema GlobalSuite®, siguiendo los pasos siguientes:

- i. Primero se define si el control es preventivo (probabilidad) o correctivo (impacto).
- ii. Se le asigna una calificación a cada parámetro:

Parámetro	Calificación
Control Documentado CD	Si=1 No=0
Control Monitoreado CM	Si=1 No=0
Control en ejecución CE	Si=1 No=0
Percepción de la efectividad del control PC	Efectividad baja=1 Efectividad media=3 Efectividad alta=5
Aplicación del control (Frecuencia) AC	Nunca=0 Eventualmente=2 Siempre=4

Cuadro 4. Parámetros de efectividad del control

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD.

- iii. Efectividad del control: Se obtiene la efectividad del control, sumando el Control Documentado, Control Monitoreado, Control Ejecutado, La percepción de efectividad del control y la Aplicación del Control.

Nivel	Porcentaje de Mitigación	Puntaje Máximo
Bajo	20%	4
Moderado	60%	8
Bueno	80%	12
Excelente	99%	15

Cuadro 5. Porcentajes de mitigación

Fuente: Elaboración propia, basado en el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), proporcionado por la Auditoría Interna del SBD

2.3.3.5. Tratamiento del riesgo

Según el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), el tratamiento del riesgo es la fase que sucede después de que se ha establecido la valoración del riesgo residual y la efectividad del control en función del riesgo. De forma que en esta fase se establecen las posibles acciones y tratamientos para gestionar los riesgos establecidos. De forma que se pueden aplicar diferentes tipos no excluyentes de tratamientos de riesgos tales como: evitar, aceptar, eliminar, modificar la probabilidad, compartir o retener el riesgo (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

2.3.3.6. Seguimiento y Revisión

Esta fase a nivel de la institución se desarrolla por medio de alertas automáticas del sistema GlobalSuite® a los diferentes responsables de la gestión del riesgo.

2.3.3.7. Registro y proceso de la gestión del riesgo

El Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) indica que se debe de establecer un plan mitigador de los riesgos encontrados de manera que se documente y establezca el plan de implementación del tratamiento elegido para cada uno de los riesgos evaluados. Dicho plan debe incluir: “nombre del plan y acciones a ejecutar, responsables, recursos y programación de ejecución de actividades” (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022). Por medio de la herramienta GlobalSuite® se documenta y registra toda la gestión de riesgos.

2.3.3.8. Productos del Marco Orientador

El Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) establece que se debe de generar información de apoyo para la toma de decisiones, generando productos relevantes para la organización como:

1. “Informes sobre la valoración de riesgos, que afectan los objetivos y/o procesos institucionales. Dentro de este informe, se podrán analizar tanto los riesgos inherentes, así como los riesgos residuales y evaluar la efectividad de los controles existentes.
2. Planes de acción enfocados en mitigar probabilidad y/o impacto de los riesgos valorados que se presentan como riesgos no aceptados, es decir aquellos riesgos que se encuentren fuera del rango de

aceptabilidad que dispone el Consejo Rector del SBD. 3. Monitoreo permanente y sistémico de los riesgos valorados, con el fin de establecer su desenvolvimiento y dejar datos e información relevante para la mejora continua de la administración de estos riesgos. 4. Archivo histórico con la información sobre la Administración de los riesgos valorados” (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

2.3.4. Comunicación del riesgo

Según el Marco Orientador para la Gestión del Riesgos No Financieros-Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) el comité de riesgos se debe reunir periódicamente para asistir a los análisis realizados de los riesgos, vigilar que se cumpla el proceso integral de riesgos y cumplan con las normativas de riesgos que aplica la institución. Además, debe brindar un informe semestral al Consejo Rector y asesorar para la toma de decisiones en el tema de riesgos. Cada seis meses se estará informando al consejo rector y al comité de riesgos la información concerniente a los riesgos existentes y las acciones tomadas para cada caso en particular (S. Porras Mora, comunicación personal, 27 enero, 2022).

Capítulo III: Diagnóstico sobre los flujos de procesos en las actividades de control de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo

3.1. Metodología de la investigación

3.1.1. Paradigma de la investigación

La investigación se fundamenta en el paradigma sociocrítico. Dentro de este paradigma, según Gil, León y Morales (2017) “los problemas de investigación parten de situaciones reales y tienen por objeto de estudio transformar la práctica” (p.74). Dentro de este paradigma se considera lo teórico y lo práctico como un todo.

En la aplicación de este paradigma, se hace esencial el entendimiento del entorno actual en el que opera el sistema de control interno de los procesos dentro de la Dirección Financiera del SBD de Costa Rica, para obtener una comprensión acertada del funcionamiento. Esto permitirá identificar las fortalezas existentes que se pueden potenciar y las oportunidades de mejora que se deben trabajar para hacer un aprovechamiento óptimo de las herramientas disponibles para el control interno.

Una vez claro el panorama que enfrenta dicha área, se puede dar un valor agregado como resultado de la investigación, el cual se fundamenta en las soluciones prácticas que se pueden aportar desde el conocimiento de los investigadores y las mejores prácticas en materia de control interno aplicadas a la realidad específica del SBD a nivel del proceso y en la definición de un objetivo operativo, riesgos y controles.

3.1.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación se basa en un enfoque cualitativo, el cual, de acuerdo con Pimienta y De la Orden (2017), tiene como propósito analizar el comportamiento humano en situaciones específicas para identificar ¿por qué? y ¿cómo? Acontecen ciertos fenómenos, cualidades o patrones. Este tipo de investigaciones apoya sus argumentos mediante la recolección y análisis de datos cualitativos.

En esta misma línea, Bernal (2016) señala que el enfoque cualitativo está caracterizado por “estudiar a los sujetos y su realidad de forma holística y contextualizada -en su momento y circunstancias. Las personas, los escenarios o los fenómenos no son reducidos a variables, sino dinámicos y con enfoque sistémico y holístico, es decir, como un todo.” (p.74)

Así, al estar orientada al diseño de una propuesta de fortalecimiento para la gestión operativa de los riesgos y control interno de la Dirección Financiera del SBD, se requiere un análisis de carácter cualitativo, pues busca dar una propuesta con base en los datos recopilados y analizados; estudiando información necesaria para conocer el contexto actual del sistema de control interno.

De este modo, el estudio requiere interpretar e identificar la fidelidad de toda la información obtenida para alcanzar el entendimiento necesario de la situación de la institución y dar respuesta.

Aunado a lo anterior, se compilará información relacionada con buenas prácticas de ISO 31000, Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, COSO ERM y Basilea, así como las normas que rigen el sector, entiéndase la LGCI y las NCISP; y el análisis de la situación específica de los procesos actuales del SBD.

3.1.3. Tipo de investigación

El estudio se orienta a una investigación aplicada. En este tipo de investigación se requiere reconocer el contexto del objeto estudiado y sus necesidades, con el propósito de tomar esa información y ofrecer una solución a problemas de investigación que representan “dificultades, obstáculos, conflictos, carencias o necesidades” (Ramírez et al., 2018, p.19).

Además, permite tomar múltiples fuentes de información y realizar un análisis y aplicación teórica, permitiendo “disponer de información y alternativas de solución a los problemas” (Ramírez et al., 2018, p.12)

Con el conocimiento profundo de la entidad y la teoría relacionada con control interno y riesgos se podrá generar nuevo conocimiento, a la vez que se formulan soluciones prácticas a la institución. Por lo anterior, se pretende conocer el contexto de la Secretaría Técnica del SBD y más específicamente la Dirección Financiera, para identificar las necesidades o debilidades, que tenga en sus procesos en relación con sus objetivos y controles asociados, con el fin de ofrecer una propuesta que fortalezca las actividades desarrolladas en el día a día, como parte integral del sistema de control interno de la institución.

La solución que se ofrece pretende resolver problemas prácticos con el fin de modificar las debilidades identificadas en materia de control interno de la Dirección Financiera, de modo

que, se logre transformar la realidad institucional con respecto a la eficacia y eficiencia del control interno.

3.1.4. Metodología de la recolección de información

Para cumplir con los objetivos de la investigación fue necesario emplear diversas técnicas e instrumentos para la obtención de la información. Como base para esta investigación se empleó el análisis documental el cual lo define Bernal (2016) como “el proceso de indagación mediante la revisión de diversos documentos fuentes de información de un determinado objeto de estudio” (p.256), entre estos documentos se destacan los archivos institucionales, la misma conlleva la identificación y clasificación de documentos por relevancia y relación con el objeto de estudio, posteriormente se realiza una revisión detallada y extracción de la información contenida.

Como parte de este análisis, se realizó la revisión de la teoría de control interno y gestión de riesgos, leyes y normativas vigentes y aplicables en relación con el objeto de estudio, además del análisis de la documentación institucional proporcionada por el SBD relacionada con su metodología de gestión de riesgos, su estructura organizacional, manual de procesos, planes estratégicos de la institución, entre otros.

Por otra parte, para la obtención de información sobre los procesos ejecutados y el estado del control interno en la Dirección Financiera, se utilizaron grupos de enfoque como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M., 2013, p.56).

Este mismo autor indica que Kitzinger (1995), señalaba la similitud que tiene un grupo de enfoque con una entrevista, añadiendo que la primera se realiza de manera grupal y tiene como intención, de que por medio de la interacción del investigador con los participantes se pueda obtener información (como se citó en Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M., 2013)

Se realizaron varias sesiones de grupos de enfoque o de discusión, las cuales tuvieron como participantes a las investigadoras y los encargados de los procesos bajo estudio. El diálogo se basó en el entendimiento de cada proceso desarrollado en la Dirección Financiera, en el intermedio se daban las intervenciones necesarias para comprender a detalle las actividades ejecutadas, los riesgos y controles detectados en cada proceso.

Con la información extraída de estas conversaciones, se procedió con el procesamiento y análisis de los procesos mediante la técnica de diagramación de procesos, como una herramienta visual que permite establecer de manera ordenada el proceso e identificar más directamente los controles y riesgos. Por medio de la diagramación se elaboraron los diagramas de flujo, lo que permite que por medio de la utilización de simbología se describa gráficamente un proceso. Esta es una “herramienta clave para comprender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de una organización” (Harrington, 1997, citado en Balaguer, 2015)

3.1.5. Categorías de análisis

Como parte del proceso inicial de investigación, se plantearon tres categorías de análisis bajo las cuales se realizó el conocimiento general de la Secretaría Técnica del SBD, así como de las actividades específicas de la Dirección Financiera. La categorización dentro de una investigación cualitativa se basa en la identificación de patrones y conceptos recurrentes acerca del tema a desarrollar, esto con el propósito de reducir la información recolectada, clasificar y establecer posibles relaciones entre los mismos que mejoren el estudio (Pérez, 2017).

La principal categoría de análisis es el control interno, este hace referencia a un conjunto de actividades diseñadas e implementadas por la administración de la institución, para proporcionar una seguridad razonable con la consecución de sus objetivos y metas (Asamblea Legislativa, 2002). En esta se incluyen subcategorías como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo.

La segunda categoría es el proceso, según Hoyle (2009) basado en la ISO 9000 los procesos se definen como una serie de actividades que utilizan recursos para producir un resultado. Los procesos pueden ser interrelacionados, independientes o interactuar entre ellos. Por último, se encuentra la categoría control como la última función que realiza la administración para asegurar que cada actividad desarrollada en la sociedad se efectúe según fue planeada para lograr las metas y objetivos (Dextre y Del Pozo, 2012). Esta categoría incluye subcategorías como asignación de responsables, tipo de control, eficiencia, eficacia y grado de aplicabilidad.

3.1.6. Fuentes de información

Dentro de las fuentes primarias que serán utilizadas se tienen documentos propios de la institución, como son manuales de procesos, planes estratégicos vigentes, normativa interna actual, documentación referente a los controles establecidos.

Además, se utilizará la normativa vigente en temas de control interno en el país, específicamente la LGCI y las Normas de Control Interno, libros académicos, artículos relevantes, trabajos de investigación y tesis relacionadas al tema de estudio.

Asimismo, se realizarán grupos focales con personal clave de la institución, los cuales se llevarán a cabo de forma periódica y con personas dentro de la institución que cuenten con el conocimiento amplio de los temas relevantes para la investigación.

Por otra parte, como fuentes secundarias se emplearán libros que interpretan la teoría básica del control interno, esto permitirá tener una amplia gama de información para sustentar las ideas de la investigación.

3.1.7. Población de interés

La investigación se encuentra dirigida al estudio de cuatro poblaciones de interés con el propósito de tener un entendimiento general de la gestión operativa del control interno del SBD. La primera población de interés son dos funcionarios del más alto nivel jerárquico de la institución: la Auditora General y el Director Financiero. La Auditora General del SBD, acuerdo con las disposiciones internas de la Institución, es el asesor de más alto nivel en materia de Control Interno del máximo jerarca de la Institución denominado Consejo Rector y el Director Financiero quien es el responsable directo del cumplimiento de las actividades, operaciones, objetivos y metas de la Dirección Financiera.

De esta población se pretende obtener un conocimiento suficiente y competente sobre los procesos significativos que operan a nivel de Dirección Financiera. La segunda población de interés son los funcionarios responsables de ejecutar los procesos de la Dirección Financiera, esto con el fin de conocer a detalle cada uno de los procesos que conforman la dirección. La tercera población de interés es la documentación relacionada a cada proceso y gestión operativa del control interno que se ejecuta en la Dirección Financiera. Por último, se encuentran los estudios de expertos en el tema de control interno, específicamente en el área financiera, para

tener un mayor entendimiento y guía profesional sobre el manejo de la gestión del control interno. Dentro de los cuales se puede mencionar los estudios realizados por la Auditoría Interna.

3.1.8. Definición de la unidad de estudio y de información

La unidad de estudio corresponde a todos los procesos que operan en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD, ya que es en ellos que podemos observar la operación del sistema de control interno. A su vez, la unidad de información corresponde a los responsables de los procesos (contador, auxiliar contable, coordinador de contabilidad, entre otros), al director financiero, la evidencia documental que se desprende de los procesos, expertos del correspondiente departamento y la información que se extraiga del GlobalSuite® relacionada con la Dirección Financiera.

3.1.9. Diseño y selección de los procesos por revisar

Una vez que se obtiene un conocimiento de los procesos desarrollados en la Dirección Financiera, se debe realizar un análisis con el fin de identificar los controles y riesgos existentes para compararlos con la información oficializada y documentada; de forma que se puedan establecer posibles alternativas de mejora que agreguen valor a la organización, entendiendo que la Dirección Financiera es la unidad de apoyo estratégica en materia de información financiera del SBD, dado que, apoya en la toma de decisiones y registra la información generada por la operativa de crédito entre otra, que desarrolla la Institución

Finalmente se debe analizar que el diseño y la operación de los controles sea adecuado, para lo cual se debe seleccionar nuevamente mediante una muestra a juicio cuáles son los controles más relevantes que permiten mitigar algún riesgo significativo, o que a su vez aborda varios riesgos presentes en los procesos.

3.1.10. Metodología de la recolección de información

Por otra parte, para cumplir con los objetivos de la investigación se seguirán las siguientes fases: I. Negociación de entrada con los encargados de la Secretaría Técnica del SBD, II. Revisión y análisis de fuentes bibliográficas (normas y estándares) que sirvan de base teórica para la formulación de la propuesta, III. Revisión y análisis de documentación del SBD, IV. Elaboración de la estrategia e instrumentos de recopilación de información para lograr un

entendimiento detallado del control que se emplea, V. Aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos focales a los encargados de los procesos que se ejecutan en la Dirección Financiera VI. Procesamiento y análisis de información recopilada mediante la técnica de diagramación de procesos ejecutados con el fin de visualizar los controles que se aplican e identificar las actividades que se encuentran vulnerables, VII. Elaboración de la propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno del SBD desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros y VIII. Presentación de resultados.

3.1.11. Criterios de rigurosidad científica

3.1.11.1. Credibilidad

Según Rada (2007), el criterio de credibilidad es la medida en la que los resultados de la investigación reflejan la realidad del objeto de estudio. Por esto se requiere que se utilicen estrategias para garantizar que el objeto de estudio será abordado con exactitud, como lo son: a) la observación y la revisión documental de los procesos, b) el entendimiento de estos por medio de entrevistas, c) la triangulación entre la descripción de los propietarios del proceso, los encargados de control interno y la revisión documental de la ejecución de los procesos, entre otros, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de este criterio.

3.1.11.2. Dependencia

Por la naturaleza de las investigaciones cualitativas, la variabilidad de los datos es uno de los criterios que debe cuidar el investigador, procurando una relativa estabilidad ante la amplia diversidad de información analizada, de modo que exista consistencia en el trabajo para que ante eventuales réplicas se obtengan resultados similares (Noreña et.,2012).

Aunado a ello, esta investigación cuenta con un equipo asesor que supervisará constantemente la ejecución del trabajo se esté dando acorde a los objetivos planteados. Además, se incorporarán reuniones periódicas con el equipo de trabajo y los encargados del SBD, con el fin de coordinar la recolección y análisis de la información, dejando todo debidamente documentado.

3.1.11.3. Confirmabilidad

Este criterio busca la neutralidad en las interpretaciones del investigador, de modo que, permita que otros investigadores puedan observar los datos y lleguen a conclusiones similares (Guba y Lincoln, 1981, como se citó en Castillo y Vásquez, 2003).

Esto se dificulta al ser una investigación cualitativa, pues depende directamente de interpretaciones del investigador. Es por esta razón que, se integran estrategias como: grabación de las entrevistas y grupos focales, contar con un registro ordenado y completo de documentos utilizados para sustentar las interpretaciones (incluyendo la descripción del contexto), análisis y revisión de la transcripción de los datos, entre otras.

3.2. Diagnóstico de los procesos gestionados en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo

3.2.1. Generalidades del diagnóstico

Con el propósito de llevar a cabo el diagnóstico de las operaciones ejecutadas por la Dirección Financiera, se realizaron diversos grupos focales, en donde estuvieron presentes los encargados de las actividades realizadas por esta Dirección, entre ellos: el Director Financiero, el Auxiliar Contable, el Contador, la Coordinadora de Contabilidad y el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto, además de contar con la presencia de personal de Auditoría Interna.

Asimismo, se realizó el análisis del reporte de riesgos por procesos de la Dirección Financiera para el año 2021 y en conjunto con las sesiones realizadas, se determinó que los procesos formalizados que tiene esta Dirección no responden a la realidad operativa del departamento, además de que no cuentan con los correspondientes objetivos operativos.

Estos procesos se encuentran oficializado en GlobalSuite® y se dividen en: 16 procesos, 43 riesgos y 52 controles de la siguiente forma:

Nombre del proceso GlobalSuite®	Responsable del proceso en GlobalSuite®	Riesgos en GlobalSuite®	Controles en GlobalSuite®
Cb - Adelanto y liquidación de viáticos fuera del país	Paola Conejo Giannantoni	Ausencia de política ante eventos extraordinarios	Implementación de las políticas y procedimientos. Inexistencia de manuales de procedimientos y políticas Documentar el procedimiento y las políticas Se cuenta con una política contable y procedimientos
		No existe política ni procedimiento establecido para estos eventos	Documentar el procedimiento y las políticas Existe un formulario para el control y se trabajará en procedimiento
Cb - Adquisiciones mediante fondo rotatorio	Paola Conejo Giannantoni	Políticas y procedimientos incompletos para el uso de esta partida	Actualmente se cuenta con un procedimiento Creación de política y procedimiento para el Fondo Rotatorio
Cb - Cálculo de Remuneraciones	Paola Conejo Giannantoni	Inadecuado control interno en los procesos	Se cuenta con revisiones previo a la liquidación Segregación de funciones fuera del módulo
		Información incorrecta e incompleta que induce a control manual	Controles manuales de cálculos
		Utilización del procesamiento final de datos mediante archivo manual	Modificación del procesamiento de nóminas
Cb - Contabilidad	Paola Conejo Giannantoni	Evento extraordinario que requiera que otro funcionario realice las funciones contables	Proceso de capacitación de un posible contingente Se cuenta con una estructura que da el plan de continuidad
		Reportería que aún se maneja de forma manual	Cuadros de información financiera en control manual Se está en un proceso de la mejora en el sistema de facturación electrónica

Facturación electrónica	Ana Lucía Solano Montoya	Que se emitan nuevas directrices de facturación	Sin control registrado
		Si la factura no se recibe con sus respectivos XML se puede incurrir en error al cancelar una factura que tal vez fue rechazada	Sin control registrado
		Se verifica que la factura se reciba con respectivo XML	Inclusión tipo de cambio
Gestión de inversiones por medio del Sistema de Inversiones	Gabriela Aguilar Fonseca	Fallas continuas en el Sistema de Inversiones	Realizar correcciones necesarias con el proveedor del sistema
Inclusión tipo de cambio	Ana Lucía Solano Montoya	Si se omite ingresar el tipo de cambio el sistema no actualiza	Primera actividad diaria
JFI - Banca Maletín	Gabriela Aguilar Fonseca	Interrupción de operaciones	Verificación de calidad de sistemas
		Materialización de otros riesgos	Sin control registrado
		Se pueden tomar malas decisiones	Definir un plan de capacitación: Plan de contingencias
		Trabas para tomar acciones	Supervisar cumplimiento de estándares de calidad
		Vacíos de normativa	Verificar congruencia de normativa
JFI - Evaluación de fuentes de financiamiento	Rodrigo Matarrita Venegas	Cambio en el origen y destino de los recursos	Monitoreo político
		Cambio en las fuentes de financiamiento	Monitoreo político
		Incumplimiento de objetivos institucionales	Control de calidad de sistemas
		Materialización de otros riesgos	Sin control registrado

JFI - Flujo de caja	Gabriela Aguilar Fonseca	Incorrecta valoración del flujo de caja	Revisión por parte del jefe de finanzas e inversiones
JFI - Gestión de inversiones	María de los Ángeles Mejía Machado	Excedente o faltante de liquidez	Proyección de flujos de efectivo
		Registro incorrecto de las inversiones realizadas	Revisión mensual del registro y conciliación de inversiones Presentación de inversiones al comité de activos y pasivos
		Registro manual de inversiones en el sistema	Conciliación de maestros contra estados de cuenta Revisión preliminar de maestros de inversión
		Sobrepasar el límite de concentración establecido en la política de inversión (la política se ajustó de inversiones y se cumple con el compromiso de la AI)	Parametrización en el sistema de los porcentajes permitidos según la política de inversión (nuevo sistema) proyección de calce de plazos. Gestión de Inversiones por medio del sistema de inversiones
		Utilizar datos inexactos para generar información necesaria de inversiones	Conciliación de las inversiones con el puesto de bolsa y el sistema de SBD - FONADE Gestión de inversiones por medio del sistema de inversiones
		Fallas continuas en el sistema de inversiones	Realizar correcciones necesarias con el proveedor del sistema
JFI - Pagos y desembolsos	Gabriela Aguilar Fonseca	Áreas asociadas no brinden el dato de pagos y desembolsos a tiempo	Política y procedimiento de trámites y horarios de tesorería dirigido al cumplimiento por parte de las áreas relacionadas
		Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación	Aprobación de los directores para efectuar las transferencias Ejecución de conciliaciones bancarias
		Incumplimiento de plan mensual	Proyección mensual de desembolsos

Plataforma BI	Ana Lucía Solano Montoya	Si la información que se sube a la plataforma presenta fallas	Cuando se ingresa la información Sin control registrado
Proceso de pagos proveedores y desembolsos ST - FONADE (fondos)	Ana Lucía Solano Montoya	Fallas en el sistema contable	No emisión de la orden de pago
		Fallas en el suministro eléctrico	Sin control registrado
		La documentación que respalde no es correcta	Se verifica la información de cada pago
		No existe contenido presupuestario	Antes de realizar un pago se informa al área de presupuesto

Cuadro 6. Procesos, riesgos y controles de la Dirección Financiera oficializados en GlobalSuite®.

Fuente: Elaboración propia, con base en Reporte de riesgos por procesos 2021, GlobalSuite®

Como parte de los resultados que se detallan en este reporte de riesgos, se tiene que, de los riesgos encontrados, el 84% son clasificados como aceptables y el 16% corresponde a riesgos no aceptables.

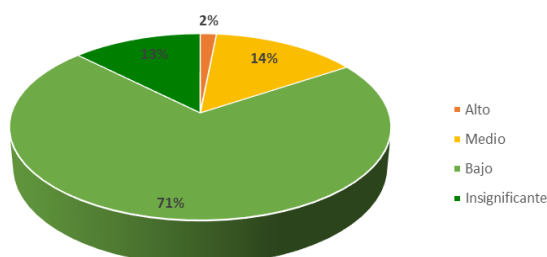


Figura 4: Porcentaje de riesgos por procesos de la Dirección de Finanzas según nivel de Riesgo Residual del período 2021.

Fuente: Reporte de riesgos por procesos 2021, GlobalSuite®.

3.2.2. Diagnóstico por proceso

Como producto de los grupos focales realizados se concretó el levantamiento de los procesos actuales de la Dirección Financiera, los cuales como se mencionó antes son distintos a los oficializados en el GlobalSuite®, además se determinó que esta Dirección ejecuta 21 flujos de procesos que son soportados por las siguientes aplicaciones y registros contables:

ERP ODOO: sistema que brinda soporte a los procesos contables, mantiene los auxiliares de cuenta por cobrar, cuenta por pagar, activos fijos y soporta los procesos básicos de tesorería y planillas. Además, se cuenta con el auxiliar de avales y el de garantías, el cual se encuentra en proceso de mejora.

Core Bancario Xpert-B: soporta las operaciones bancarias relacionadas con la Dirección de Crédito y genera los registros contables principales que son transmitidos a ODOO mediante interfaces automatizadas.

Portafolio de Inversiones CEO Inversiones: respalda las operaciones de compra y venta de instrumentos financieros y genera los registros contables que son transmitidos a ODOO mediante interfaces automatizadas.

Extractos Bancarios: son generados por los bancos socios y operadores, los cuales se utilizan para generar registros en el Auxiliar de Bancos y realizar las conciliaciones bancarias.

A continuación, se detallan los procesos actuales de la Dirección Financiera, asimismo, se detallan los controles que aplica la institución a cada uno de ellos. Estos controles se clasifican como controles informales debido a que no se encuentran oficializados por la institución.

3.2.2.1. Establecer políticas contables

Descripción del proceso de establecer políticas contables

El encargado de elaborar la política formula el borrador y lo envía al Director Financiero, quien es el encargado de revisarlo y decidir si lo autoriza o no, en el caso de que no lo apruebe entonces lo devuelve al encargado de generar la política (que puede ser: la coordinadora de contabilidad, el contador o el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto) para que realice los ajustes correspondientes.

Una vez realizados los ajustes o bien si el Director Financiero determina que no hay inconsistencias y lo aprueba, se verifica si por la naturaleza de la política requiere una aprobación por parte del Director Ejecutivo, si no requiere de esta aprobación, da por aprobada la política e indica al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y se da por finalizado el proceso.

Cuando el Director Financiero autoriza el borrador de la política, pero esta requiere de la aprobación adicional del Director Ejecutivo, procede a remitir el borrador para su respectiva consideración. Si el Director Ejecutivo no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política contable, volviendo a iniciar el proceso desde esta actividad.

Si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política y esta no requiere de la aprobación de algún otro miembro de la institución, da por aprobado el cambio e informa al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Por el contrario, si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política, pero esta por su naturaleza requiere de la aprobación adicional del Comité de Activos y Pasivos o bien del Consejo Rector, procede a remitir el borrador para la respectiva consideración de estos.

Una vez que el Comité de Activos y Pasivos o el Consejo Rector, según corresponda, conocen la política y dan por aprobada la política, comunican su aprobación para que el encargado de elaborar las políticas archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Identificación de controles del proceso de establecer políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

Flujograma actual del proceso de establecer políticas contables

El flujograma del proceso actual de establecer políticas contables se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 5.

3.2.2.2. Actualizar políticas contables

Descripción del proceso de actualizar políticas contables

El proceso da inicio cuando el encargado de elaborar las políticas contables recibe una solicitud de actualización de políticas, este analiza inmediatamente si la solicitud procede. En caso de que no proceda, se comunica al solicitante las razones por las cuales se rechaza la gestión, se archiva la documentación soporte y se finaliza el proceso.

Por otro lado, cuando las solicitudes proceden, el encargado de políticas plantea el borrador con la actualización de la política, misma que remite al Director Financiero para que realice la respectiva revisión. Si el Director Financiero no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política actualizada.

Ahora bien, si el Director Financiero autoriza el borrador de la política y por su naturaleza, esta no requiere de la aprobación del Director Ejecutivo, da por aprobado el cambio e indica al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y se da por finalizado el proceso.

Cuando el Director Financiero autoriza el borrador de la política, pero esta requiere de la aprobación adicional del Director Ejecutivo, procede a remitir el borrador para su respectiva consideración. Si el Director Ejecutivo no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política contable actualizada, volviendo a iniciar el proceso desde esta actividad.

Si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política y esta no requiere de la aprobación de algún otro miembro de la institución, da por aprobado el cambio e informa al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Por el contrario, si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política, pero esta por su naturaleza requiere de la aprobación adicional del Comité de Activos y Pasivos o bien del Consejo Rector, procede a remitir el borrador para la respectiva consideración de estos.

Una vez que el Comité de Activos y Pasivos o el Consejo Rector, según corresponda, conocen el ajuste en la política y dan por aprobado el cambio o ajuste, comunican su aprobación para que el encargado de elaborar las políticas archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Identificación de controles del proceso de actualizar políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

Flujograma actual del proceso de actualizar políticas contables

El flujograma del proceso actual de actualizar políticas contables se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 6.

3.2.2.3. Publicar políticas contables

Descripción del proceso de políticas contables

En este proceso interactúan directamente dos partes, una es la secretaria de actas quien tiene la responsabilidad directa de manejar el gestor documental de la institución y la otra parte son todos los directores encargados de comunicar la política a sus subordinados. Este es un proceso corto y sencillo, las partes mencionadas trabajan en unísono para concretar una buena comunicación de la política.

Primero la secretaria de actas recibe la política contable que anteriormente fue aprobada y la remite a todos los directores por correo, en este paso entran los directores los cuales debe descargar la información y encargarse de que todos los que trabajan ahí la conozcan y la tengan. En paralelo a la actividad anterior, la Secretaría de Actas se encarga de cargar la política al gestor documental.

Identificación de controles de publicar políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

Flujograma actual del proceso de publicar políticas contables

El flujograma del proceso actual de publicar políticas contables se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 7.

3.2.2.4. Gestión de Cuentas Contables

Descripción del proceso de gestión de cuentas contables

El proceso da inicio cuando se identifica la necesidad de registrar una transacción que no haya sido registrada con anterioridad en el sistema contable de la institución. Esta necesidad puede surgir en el momento en que se realiza una reunión de apertura de un nuevo proyecto donde se recibe asesoramiento de la Dirección Financiera o en las actividades diarias de la institución

cuando se origina una transacción de la cual no se tiene identificada la cuenta contable asociada. La identificación está a cargo de los siguientes cuatro roles: Contador, Coordinadora de contabilidad, director financiero, Analista de sostenibilidad financiera y presupuesto.

Cuando se tiene identificada la transacción y la forma en la que puede ser contabilizada, el siguiente paso es que el contador verifique si la cuenta contable ya existe en el manual de cuentas contables vigente al momento de la identificación, en caso de que exista una cuenta que se ajuste al registro, se comunica a los encargados de ese registro cual es la cuenta que deben utilizar. Por otro lado, si no existe una cuenta asociada a esa transacción, se debe verificar en la matriz de cuentas homologadas que tiene la Dirección Financiera.

Esta matriz consiste en un listado de cuentas contables con su respectiva clasificación de cuentas de acuerdo con el plan de cuentas contables de la SUGEF, la partida presupuestaria, el nombre de la cuenta y el número de la cuenta que la institución utiliza a lo interno, la cual se asigna en función de la categorización establecida por la SUGEF.

Dicha matriz no contiene todas las cuentas del plan de cuentas de la SUGEF, es por ello que, si la cuenta no se encuentra en la citada matriz de cuentas homologadas, el proceso continúa con la búsqueda de una partida que se pudiese asociar en el plan de cuentas contables de la SUGEF. Una vez determinada la partida a utilizar, se debe agregar a la matriz de cuentas homologadas, completando el proceso de homologación que realiza a lo interno el SBD.

Cuando se determine cuál es la cuenta contable más adecuada, se remite la propuesta a la Coordinadora de Contabilidad, quien se encarga de revisar y aprobar o rechazar según considere apropiado. Si esta es rechazada se debe retomar el proceso en la actividad de identificación de la cuenta contable homologada.

Ahora bien, si la propuesta es aceptada, el Contador procede con la apertura de esta en el sistema informático contable y la actualización del manual de cuenta contable de la institución. Por último, se comunica a los encargados de registro cuál es la cuenta contable que deben utilizar.

Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas contables

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación del catálogo de cuentas contables de SUGEF	Contador	x			x	
Verificar la concordancia de la partida con el clasificador por el objeto del gasto del Ministerio de Hacienda	Contador	x			x	
Verificación final y aprobación de la apertura de cuentas contables	Coordinadora de contabilidad	x			x	
Restricción del uso de cuentas no autorizadas para otros fondos	Contador	x			x	
Actualizar, en el manual de cuentas contables, las nuevas cuentas ingresadas al sistema contable ODOO	Contador	x			x	

Cuadro 7: Identificación de controles del proceso gestión de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 13 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de gestión de cuentas contables

El flujograma del proceso actual de gestión de cuentas contables se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 8.

3.2.2.5. Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Descripción del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Este proceso da inicio cuando el contador crea la cuenta por cobrar a un funcionario, generando así un asiento contable en el sistema, posteriormente realiza una tabla con el detalle de los cobros semanales a deducir del salario del colaborador.

La tabla de cobros realizada por el contador es remitida a la coordinadora de contabilidad, quien se encarga de verificar los cálculos de los cobros y notificar al funcionario los cobros que se le deducirán de la planilla para cancelar la deuda que adquirió con la entidad.

Una vez que el funcionario recibe la notificación de cobros, procede a revisar la tabla y dar por aprobadas las deducciones que se vayan a realizar de manera semanal a su salario. Después de que el departamento responsable realiza el registro de la planilla semanal, el auxiliar contable procede a realizar el registro manual de la deducción correspondiente en el auxiliar de planillas.

Al finalizar el mes, el auxiliar contable descarga del sistema un reporte de la cuenta por cobrar al funcionario, con el objetivo de verificar los movimientos que integran el saldo del balance y así crear la cédula de integración de saldos, la cual firma y remite para aprobación del contador.

El contador recibe y firma la cédula de integración, actividad con la que da por aprobado el documento, que posteriormente remite al auxiliar contable para el debido archivo.

Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de la tabla de cobros para la gestión de cuentas por cobrar a funcionarios	Coordinadora de contabilidad	x			x	

Cuadro 8. Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

El flujograma del proceso actual de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 9.

3.2.2.6. Maestro de proveedores y registro de factura

Descripción del proceso de maestro de proveedores y registro de facturas

El auxiliar contable recibe la factura o el formulario de desembolso por parte del solicitante y lo envía al contador para que revise los soportes de estos, en el caso de que estén incompletos se envía al solicitante un correo para que realice las correcciones pertinentes, una vez realizadas las correcciones, vuelve a iniciar el proceso. Por el contrario, si los requerimientos están completos y correctos, el contador remite al auxiliar contable la factura para su registro y éste inicia la revisión de los datos del proveedor en el sistema contable ODOO.

Si el proveedor no se encuentra registrado en el sistema se procede con su respectivo registro, por otro lado, si el proveedor se encuentra registrado en el sistema, se verifica si la información requiere algún ajuste, en caso de que sea necesario, se realiza la modificación de este. Una vez que el proveedor se encuentra registrado o con su información actualizada, el Auxiliar Contable procede a cargar la factura asociada y archivar la documentación del proceso.

Identificación de controles del proceso de maestro de proveedores y registro de facturas

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de información soporte antes del registro de la factura en el sistema contable	Contador	x			x	
Alertar sobre existencia de un perfil de proveedor	Auxiliar contable	x				x
Verificación de campos claves para evitar duplicidad en el registro de facturas	Auxiliar contable	x				x

Cuadro 9. Identificación de Controles del Proceso Maestro de Proveedores y Registro de Facturas.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de maestro de proveedores y registro de factura

El flujograma del proceso actual de maestro de proveedores y registro de facturas se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 10.

3.2.2.7. Proceso de pagos

Descripción del proceso de pagos

Para que este proceso se pueda ejecutar es necesario que se finalice el registro de la factura en el sistema. Las actividades vinculadas directamente al proceso se inician cuando el solicitante que genera la erogación envía solicitud de pago (formulario de autorización de desembolso) a la Dirección Financiera por medio de correo electrónico; este formulario debe indicar qué partida presupuestaria va a afectar el gasto, el número de reserva presupuestaria, el número de acuerdo del Consejo Rector, el fondo con el que se va a liquidar, el monto de contrato, la cuenta a la que se debe hacer el depósito y las firmas de recomendado por, revisado por, aprobado por, entre otras cosas.

Una vez recibido el formulario, la Auxiliar Contable es la encargada de revisarlo y determinar si está completo o si presenta alguna inconsistencia o error. Si se detecta algún error se devuelve al solicitante para que el mismo realice la corrección y se inicie nuevamente el proceso, si, por el contrario, la información está completa y es correcta, el siguiente paso consiste en la revisión de la morosidad del proveedor con la Caja Costarricense de Seguro Social.

Como resultado de esta revisión pueden existir dos posibles caminos, si el proveedor está moroso, la Auxiliar Contable lo comunica a la dirección que solicitó el pago para que se comuniquen con el proveedor y se modifique esta situación, de tal manera que se permita comenzar de nuevo el proceso. Si el proveedor está al día con sus obligaciones, el Auxiliar

Contable realiza un Excel con todos los pagos que se van a hacer en determinado momento, con base en la información incluida en la solicitud de pago del solicitante.

Después de esto, se debe enviar ese documento al Contador y al Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto, por lo que se realizan dos actividades en paralelo. El Contador recibe el auxiliar de pago para revisar que todo sea correcto con respecto a lo que se tiene en el sistema y la información suministrada por el solicitante, si no hay inconsistencias se comunica para que se proceda con el pago. Si hay inconsistencias, se devuelve al Auxiliar Contable para que se realicen las correcciones y se cree el nuevo auxiliar de pagos.

Por su parte, el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto recibe y verifica que exista contenido presupuestario para ese gasto.

Teniendo la aprobación por ambos encargados, la Auxiliar Contable gira la orden de pago y solicita el pago a tesorería. El Asistente de Tesorería procede con el pago y carga el extracto bancario al sistema, después comunica esta actividad a la Auxiliar Contable, para que la misma proceda a vincular el extracto con la factura correspondiente y genera el asiento de cancelación de la cuenta por pagar. Para finalizar el proceso, se agrega toda la información soporte al asiento contable realizado anteriormente.

Identificación de controles del proceso de pagos

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de la información del formulario de desembolso	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del estatus de los proveedores en la CCSS	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del auxiliar de pagos y el contenido presupuestario para procesar el desembolso.	Contador y Analista de sostenibilidad financiera y presupuesto	x			x	

Cuadro 10: Identificación de controles del proceso de pagos

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de pagos

El flujograma del proceso actual de pagos se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 11.

3.2.2.8. Acumulación de deducciones

Descripción del proceso de acumulación de deducciones

Este proceso se realiza en conjunto con el pago de planilla, en el registro de planilla se generan automáticamente las deducciones, algunas de ellas se cancelan semanalmente y otras se acumulan hasta el final de mes.

El responsable de la primera parte del proceso es el Contador, quien debe generar el reporte de planilla y el asiento, cargando así cada deducción en una cuenta específica contra la cuenta por pagar, esta cuenta va acumulando estas deducciones hasta final de mes o semana según corresponda.

Una vez terminado el registro en el sistema, se determina si la cuenta se debe cancelar semanalmente, de ser así, se procede con las gestiones relacionadas con el pago que se señalan más adelante. Si por el contrario, la cuenta se cancela mensualmente, se deben efectuar las tareas anteriores cada semana y una vez que sea final de mes, se procede con las gestiones de pago.

El Contador gira y envía la orden de pago a la persona encargada de Tesorería, quien recibe y procede con el pago a la entidad correspondiente, cuando tiene el comprobante lo envía al Contador, este se encarga de realizar el asiento de cancelación de las cuentas por pagar por medio del extracto bancario, si se detecta una diferencia se registra como ingreso o gasto según sea el caso.

Por último, el contador se encarga de archivar las facturas, comprobantes de pago y demás documentación soporte.

Identificación de controles del proceso de acumulación de deducciones

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

Flujograma actual del proceso de acumulación de deducciones

El flujograma del proceso actual de acumulación de deducciones se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 12.

3.2.2.9. Pago de planilla

Descripción del proceso de pago de planilla

El Departamento de administración de operaciones es el responsable de manejar en el sistema el módulo de gestión del capital humano, quienes se encargan de monitorear los cambios en el estatus de impuestos del empleado, aumentos en las cargas sociales, la aplicación de deducciones y reportar el tiempo laborado por empleado.

Asimismo, este departamento se encarga de realizar un análisis semanal por funcionario para determinar si corresponden ajustes por incapacidades, horas extra, feriados laborados y pago de vacaciones, después de realizado este análisis se genera un reporte de asistencia y se da aviso al auxiliar contable.

Una vez que el auxiliar contable recibe dicho reporte, ingresa las deducciones salariales específicas por colaborador, las cuales pueden ser por préstamos y por procesos judiciales, una vez esta información esté ingresada, el contador verifica si existen ajustes por aumentos salariales. En caso de que existan ajustes salariales, el contador por medio de un archivo de Excel genera el cálculo de este aumento e ingresa el ajuste a la planilla. Después de realizar los ajustes o en el caso que no existan ajustes salariales entonces el auxiliar contable genera el reporte de planilla y se registra el asiento contable correspondiente.

Seguidamente, el contador verifica que la información ingresada al sistema (el asiento contable) esté correcta, si la información es incorrecta, el contador realiza el ajuste y vuelve a solicitar al auxiliar contable que genere nuevamente la planilla con la corrección realizada y se reinicia el proceso desde esta actividad.

Por otro lado, si la información es correcta se envía a la coordinadora de contabilidad para aprobación, esta verifica y realiza una revisión para determinar si existen variaciones entre las deducciones del pago semanal anterior con el de la semana correspondiente.

Si la coordinadora de contabilidad determina que existen errores, lo devuelve al Contador para realizar el ajuste correspondiente y se sigue con el proceso desde esta actividad. Si no existen errores, se aprueba el reporte de planilla y se envía la orden de pago al asistente de tesorería y este departamento gestiona el pago de la planilla y da por finalizado el proceso. En esta orden de pago se especifica el nombre del funcionario, el número de cuenta a depositar y el monto correspondiente.

Identificación de controles del proceso de pago de planilla

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Análisis comparativo del salario semanal	Coordinadora de contabilidad	x			x	
Verificación de deducciones adicionales	Contador	x			x	
Verificación mediante check list para cargos y deducciones de planilla	Contador	x			x	

Cuadro 11. Identificación de controles del proceso pago de planilla.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de pago de planilla

El flujograma del proceso actual de pago de planilla se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 13.

3.2.2.10. Activos Fijos

Descripción del proceso de activo fijo

Este proceso inicia cuando la auxiliar contable recibe la factura correspondiente a la compra de un activo, quien inmediatamente verifica si el bien adquirido cumple con la política para ser clasificado como activo fijo. En caso de que no sea considerado como activo fijo, se finaliza el proceso.

Por el contrario, si el bien tiene las condiciones para ser clasificado como activo fijo, procede a validar la información del activo incluida en la factura, con el objetivo de verificar si los datos están completos. De no ser así, procede a solicitar la información faltante y debe volver a

verificar si el bien cumple con la política para ser clasificado como activo fijo, reiniciando el proceso en esa actividad.

Si no existen faltantes de datos en la factura, el auxiliar contable continúa verificando el tipo de activo adquirido y las características específicas de este, para realizar el respectivo asiento contable, al cual se le adjunta la factura de compra como respaldo y posteriormente archiva la documentación soporte del proceso en el asiento contable.

El asiento contable registrado por el auxiliar es revisado por el contador, quien verifica el cumplimiento de la política de clasificación, el tipo de activo y las características. En caso de considerar que el registro es incorrecto, el auxiliar contable debe volver a verificar si el bien cumple con la política para ser clasificado como activo fijo; reanudando el proceso a esa actividad. Si el contador considera que el asiento contable está correcto, lo aprueba en el sistema y procede con el registro del bien en el auxiliar de activo fijo, junto con archivar la documentación soporte correspondiente. El registro del activo en el auxiliar no genera ninguna imputación contable.

Identificación de controles del proceso de activo fijo

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de las condiciones para la clasificación como activos	Auxiliar contable	x			x	
Verificación de información completa para registro del activo fijo	Auxiliar contable	x			x	
Verificación las cuentas que se utilizan para el registro de activo, el gasto y amortización o depreciación	Contador	x			x	
Verificación de check list de los aspectos a considerar para el correcto registro del activo	Contador	x			x	

Cuadro 12: Identificación de controles del proceso activos fijos.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 24 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de activo fijo

El flujograma del proceso actual de activo fijo se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 14.

3.2.2.11. Integración de garantías

Descripción del proceso de integración de garantías

Para que este proceso se pueda ejecutar es necesario que el encargado de proveeduría remita al auxiliar contable el detalle de las garantías. Una vez que el auxiliar contable recibe el detalle de garantías, procede a realizar la cédula de integración y verifica que todos los movimientos estén registrados en el sistema contable ODOO. En caso de que existan garantías que no se hayan registrado, modifica los registros contables.

Si todas las garantías se encuentran registradas, o bien, una vez que se hayan registrado las transacciones determinadas en la tarea anterior, el auxiliar contable firma y remite al contador general la cédula de integración, para su correspondiente aprobación.

Después de recibida la cédula de integración, el contador la devuelve firmada a la auxiliar contable para que ésta proceda a archivar el documento como soporte de las revisiones ejecutadas; actividad con la que finaliza el proceso de integración de garantías.

Identificación de controles del proceso de integración de garantías

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación del detalle de las garantías mediante cédula de integración	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 13: Identificación de controles del proceso integración de garantías.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 10 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de integración de garantías

El flujograma del proceso actual de integración de garantías se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 15.

3.2.2.12. Transacciones entre partes relacionadas

Descripción del proceso de transacción entre partes relacionadas

Este proceso da inicio al final de cada mes, cuando se tienen todas las transacciones cerradas y se conoce que el patrimonio de cada fondo no sufrirá más modificaciones, siendo que el primer paso del proceso es determinar el patrimonio neto de cada fondo con base en el balance de comprobación.

Teniendo los montos de patrimonio neto de cada fondo, se debe determinar los porcentajes para la asignación de los costos. Este porcentaje se calcula proporcional al patrimonio neto de todos los fondos y será utilizado para multiplicarlo por el monto de gastos totales y conocer cuánto le corresponde a cada fondo.

Los cálculos anteriores se realizan en un archivo de Excel donde además se encuentran los movimientos del banco para un mes específico y se debe agregar los datos correspondientes a la cuenta presupuestaria, el número de reserva y el centro de costos, estas tareas son realizadas por el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto.

La siguiente actividad consiste en determinar el centro de costos, el cual ayuda a conocer y clasificar cuáles de esos pagos están relacionados con gastos del FONADE. Una vez que se tienen los gastos clasificados se puede conocer el total de gastos que se debe distribuir.

Este Excel es enviado al Contador, quien se encarga directamente de la siguiente tarea de este proceso, la cual es hacer el prorrateo de costos entre los sub fondos del FONADE. El contador teniendo los porcentajes de prorrateo y el monto total de gastos, se encarga de revisar dichos datos y de asignar el monto de gastos que le corresponde cubrir a cada fondo, para proceder con el asiento en el sistema, el cual genera una cuenta por cobrar en la Secretaría Técnica y las cuentas por pagar en cada fondo. En el asiento contable se adjunta el Excel utilizado para los cálculos.

El último paso consiste en el traslado de fondos, donde se comunica vía correo electrónico que ya se determinaron los montos y se puede proceder con el pago.

Identificación de controles del proceso de transacciones entre partes relacionadas

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión del cálculo de la proporcionalidad	Coordinadora de contabilidad	x			x	

Cuadro 14: Identificación de controles del proceso de transacciones entre partes relacionadas.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de transacciones entre partes relacionadas

El flujograma del proceso actual de transacciones entre partes relacionadas se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 16.

3.2.2.13. Asientos Manuales

Descripción del proceso de asientos manuales

La primera actividad del proceso consiste en la identificación de la necesidad de realizar un asiento manual por parte de alguna de las Direcciones del SBD, esta actividad usualmente se da a final de mes por ajustes, reclasificaciones o algunas otras operaciones rutinarias inherentes.

Cuando se conoce la necesidad de hacer el asiento manual, la dirección correspondiente hace la solicitud formal a la Dirección Financiera, para esto debe enviar un oficio o memorándum firmado por la persona que solicita el asiento y el director del área, el cual debe indicar como mínimo: el fondo que se afecta, la moneda de la transacción, que es lo que se registra y detalle de la operación, además de adjuntar la documentación soporte. En este oficio no se plantea el asiento que se requiere, solo se dan detalles de las operaciones y su evidencia para que la Dirección Financiera pueda corroborar los cálculos e información y plantear el asiento correspondiente.

La siguiente actividad la realiza la Auxiliar Contable y consiste en efectuar un filtro de las solicitudes que llegan, verificando que la información recibida esté completa, íntegra y no haya inconsistencias en los datos presentados. Si la información presenta algún error se debe enviar a la dirección correspondiente para que se corrija y nuevamente se redacte el oficio,

continuando el proceso desde esta actividad. Si por el contrario la información no presenta errores, el Contador plantea el posible asiento de diario.

Posteriormente, se debe identificar si el asiento requiere revisión y aprobación por parte de la Coordinadora de Contabilidad. En caso de que no requiera aprobación se realiza el registro contable en el sistema por parte del Contador. Si el asiento requiere aprobación, se envía a la Coordinadora de Contabilidad quien se encarga de verificar y dar la aprobación del asiento.

Si la Coordinadora de Contabilidad aprueba el asiento, el siguiente paso es que el Contador realice el registro en el sistema; en caso de no aprobarlo el contador debe realizar las modificaciones, formulando el nuevo asiento de diario, reiniciando el proceso desde esta actividad.

Una vez registrado el asiento en el sistema, el contador procede con su confirmación, la cual consiste en dar como aplicado el asiento que antes estaba en estado “borrador”. Por último, se debe adjuntar toda la información soporte de dicho asiento, incluido los soportes que envió la dirección solicitante.

Identificación de controles del proceso de asientos manuales

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	<i>Tipo de control</i>			<i>Tipo de Sistema de Control</i>	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Validar requerimientos para realizar un asiento manual	Auxiliar contable	x			x	
Verificación de los datos para realizar el asiento manual	Auxiliar contable	x			x	
Registro de historial de usuarios que realizaron o modificaron asientos manuales	Contador	x				x

Cuadro 15: Identificación de controles del proceso asientos manuales.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de asientos manuales

El flujograma del proceso actual de asientos manuales se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 17.

3.2.2.14. Asientos de devengo

Descripción del proceso de asientos de devengo

Este proceso inicia cuando el auxiliar contable registra la factura en el módulo de proveedores generando el asiento contable. Una vez el asiento esté listo, el contador procede a registrar el activo en el auxiliar correspondiente y carga las condiciones de este manualmente (fecha de compra, fecha de inicio de amortización (periodicidad), nombre, entre otros datos importantes); esta actividad genera dentro del sistema contable una tabla de amortización.

Ahora bien, según las condiciones del activo registrado, el sistema genera de forma automática el asiento de devengo al final de mes. Un ejemplo de este proceso se observa con las pólizas de seguro para los vehículos. Estas pólizas se pagan de forma anual y mes a mes se realiza el asiento de amortización.

Identificación de controles del proceso de asientos de devengo

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificar que las amortizaciones queden contabilizadas	Contador	x			x	

Cuadro 16: Identificación de controles del proceso asientos de devengo.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de asientos de devengo

El flujograma del proceso actual de asientos de devengo se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 18.

3.2.2.15. Integración del auxiliar de proveedores

Descripción del proceso de integración del auxiliar de proveedores

Para que este flujo de inicio, el auxiliar contable descarga los movimientos de proveedores del sistema y procede a realizar un neteo de débitos y créditos para verificar que el saldo resultante coincida con el saldo que se muestra en el mayor.

Posteriormente se procede a revisar que los movimientos que conforman el saldo de la cuenta correspondan a facturas archivadas como pendientes, para esto el auxiliar contable lleva una carpeta en el escritorio del computador donde archiva las facturas que se encuentran pendientes de pago. Por lo que, los movimientos abiertos deben de coincidir con estas facturas.

Posteriormente, se procede a crear el archivo de integración final el cual se firma y se envía al contador para que lo apruebe y lo firme. Una vez aprobado y firmado por el contador, se remite al auxiliar contable quien archiva la documentación soporte del proceso.

Identificación de controles del proceso de integración del auxiliar de proveedores

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	<i>Tipo de control</i>			<i>Tipo de Sistema de Control</i>	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de los saldos del mayor contra bancos	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 17: Identificación de controles del proceso integración del auxiliar de proveedores

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de integración del auxiliar de proveedores

El flujograma del proceso actual de integración del auxiliar de proveedores se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 19.

3.2.2.16. Cédula de integración de retenciones en la fuente

Descripción del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente

Este proceso da inicio cuando el auxiliar contable descarga del sistema ODOO un auxiliar donde se detallan todos los movimientos que se realizaron a la cuenta de retenciones en la fuente durante el mes en revisión. Seguidamente, en la actividad de netear de los débitos y los créditos, este procede a verificar que el débito coincida con el saldo de créditos resultante del mes anterior, eliminando del archivo ambos movimientos. Esto ocasiona que el saldo resultante del auxiliar se componga solamente de todos los créditos ejecutados en el mes.

Posteriormente, se compara el saldo resultante de dicho auxiliar contra el saldo mayor de la cuenta y se procede a crear el archivo formal de la cédula de integración. Una vez listo, la auxiliar contable, quién es la responsable de llevar a cabo este proceso, firma y remite el archivo al contador para su respectiva aprobación y firma.

El contador devuelve el documento firmado al auxiliar contable para que esta proceda a archivarlo como soporte de las revisiones ejecutadas.

Identificación de controles del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Neteo de retenciones para verificación de saldo en el mayor	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 18: Identificación de controles del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente

El flujograma del proceso actual de cédula de integración de retenciones se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 20.

3.2.2.17. Conciliaciones bancarias

Descripción de conciliaciones bancarias

El asistente de tesorería carga el extracto bancario diario al sistema y el asistente contable procede a vincular diariamente las erogaciones de dinero a la factura correspondiente, verificando si presenta alguna diferencia entre el saldo de las erogaciones e ingresos que se reflejan en el extracto bancario contra los saldos pendientes en el sistema, si se presenta alguna diferencia se gestionan los ajustes.

Una vez se realizan los ajustes necesarios o bien no se encontraron diferencias, se debe esperar al final de mes, esto para poder realizar la verificación de todos los movimientos de ese periodo, descargando los movimientos del sistema y el extracto bancario, para realizar una comparación entre los movimientos bancarios y los registros del sistema.

Se debe verificar si existen diferencias, en caso de hallarlas, se procede a realizar el ajuste correspondiente. Cuando se realizan los ajustes necesarios o bien no se encuentran diferencias, se procede con la creación del archivo de la conciliación y posteriormente la auxiliar contable debe firmar y enviar al contador para su revisión y firma.

El contador recibe la conciliación, una vez aprobada, la firma y envía a la coordinadora de contabilidad para que la firme y cuando tiene las dos firmas, la envía al auxiliar contable, quien procede a archivar el documento como soporte del proceso.

Identificación de controles del proceso de conciliaciones bancarias

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	<i>Tipo de control</i>			<i>Tipo de Sistema de Control</i>	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión de la conciliación bancaria	Contador	x			x	

Cuadro 19: Identificación de controles del proceso de conciliaciones bancarias.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

Flujograma actual del proceso de conciliaciones bancarias

El flujograma del proceso actual de conciliaciones bancarias se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 21.

3.2.2.18. Registros automatizados

Descripción del proceso de registros automatizados

Este proceso da inicio cuando el contador ejecuta las transacciones desde los sistemas satélites, trasladando los asientos al sistema contable ODOO. Una vez que el traslado de información se completa, la coordinadora de contabilidad verifica si la importación se ha realizado correctamente; en caso de que no existan errores se da por finalizado el proceso.

Por otro lado, si se presentan errores en la importación, el contador procede a revisar las transacciones con inconsistencias y a corregirlas en el sistema satélite. Así, una vez actualizada la transacción en el sistema satélite, el proceso se vuelve a iniciar para procesar el traslado de asientos nuevamente.

Identificación de controles del proceso de registros automatizados

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Establecimiento de perfil para realizar ajustes a los asientos automáticos	Contador	x				x

Cuadro 20: Identificación de controles del proceso registros automatizados.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de registros automatizados

El flujograma del proceso actual de registros automatizados se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 22.

3.2.2.19. Cierre mensual

Descripción del proceso de cierre mensual

Este proceso da inicio cuando se concluyen las operaciones de un determinado mes, por ende, la primera actividad del proceso corresponde al momento en que el contador solicita el cierre de los módulos o interfaces en los sistemas satélites, y continúa con las actividades del proceso de registros automáticos.

Posteriormente, se verifica que los asientos manuales registrados en el transcurso del mes se encuentren aplicados, en caso de que existan asientos en estado de borrador se procede con su contabilización, cambiando su estado como publicado.

Ahora, si todos los asientos manuales se encuentran contabilizados, o bien, una vez que se hayan contabilizado los asientos que se encontraban en estado de borrador, se gestiona el cierre de auxiliares contables y de fondos.

Seguidamente se procede a gestionar los procesos de: Integración de auxiliar de proveedores, Cédula de integración de retenciones en la fuente, Proceso de integración de garantías y Conciliación bancaria.

Posteriormente, se da paso a la tarea de verificar el tipo de cambio a la fecha de cierre con el objetivo de actualizar los saldos en moneda extranjera. Este cálculo es revisado por el mismo contador y, en caso de que se determine alguna inconsistencia, realiza los ajustes correspondientes y se actualiza nuevamente los saldos. Por otra parte, si los cálculos están correctos, procede a contabilizar la actualización de los saldos en moneda extranjera y realizar la actualización de las valoraciones (pérdida esperada).

Después de esto, el contador verifica los saldos de las cuentas bancarias de cada fondo, con el propósito de determinar si todas las transacciones bancarias fueron atribuidas a la cuenta del fondo correspondiente, si se determina que existen errores se realiza una nota para proceder con el traslado de dineros de manera interna, una vez realizado este traslado o bien si no se encontraron errores, se procede a ejecutar el proceso de Transacciones entre partes relacionadas.

Para concluir este proceso es necesario colocar en el sistema la fecha de cierre, esto con el fin de evitar que en el futuro se realicen modificaciones sin autorización. El cierre del mes es comunicado a lo interno de la institución, se imprimen los reportes para libros legales y por último se procede con la generación de los informes correspondientes.

Identificación de controles del proceso de cierre mensual

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Restricción de acceso a los usuarios que puedan establecer el cierre del periodo en el sistema	Coordinadora de contabilidad	x				x
Verificación de las interfases del mes	Contador	x			x	
Inhabilitación para realizar registros después del cierre del mes	Contador	x				x
Verificación del estado de los asientos manuales	Contador	x			x	
Verificación del diferencial cambiario	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del saldo en bancos y en cada cuenta en el sistema contable	Contador	x			x	

Cuadro 21: Identificación de controles del proceso cierre mensual

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de cierre mensual

El flujograma del proceso actual de cierre mensual se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 23.

3.2.2.20. Cierre anual

Descripción del proceso de cierre anual

Este proceso inicia cuando la institución da por finalizadas todas las actividades correspondientes al cierre mensual de las operaciones y el sistema reconoce que dicho periodo corresponde al cierre anual del ejercicio fiscal. Este reconocimiento lo realiza de manera automática el sistema contable ODOO debido a la parametrización que se le realizó con base en el calendario fiscal del país.

Cuando el sistema reconoce el cierre anual, ejecuta de manera automática un asiento donde cierra las cuentas contables temporales (cuentas de ingresos, gastos, otros ingresos y otros gastos) contra una cuenta auto calculada. Seguidamente, el contador realiza un registro contable en el sistema por medio de un asiento manual donde cierra la cuenta auto calculada y envía los fondos a la cuenta de patrimonio correspondiente.

Posterior a esto, el contador realiza el cálculo real del 1,5% de los recursos del FONADE que deben ser trasladados a la Secretaría Técnica para el financiamiento anual de sus gastos administrativos y operativos, esto con base en el artículo 17 de la ley 8634.

Este cálculo es necesario debido a que, por la metodología del país, la Secretaría Técnica debe de enviar a la Contraloría General de la República el presupuesto institucional a más tardar el último día hábil del mes de septiembre del año previo a su vigencia. Como la Secretaría Técnica se financia del 1,5% del patrimonio del FONADE y a esta fecha no se tienen los datos reales de dicho patrimonio, el presupuesto se realiza por medio de una proyección del patrimonio del FONADE basado en datos estadísticos y financieros.

Una vez que se obtiene el valor real del patrimonio del FONADE y se realiza el cálculo real del 1,5% de los recursos que debe de recibir la Secretaría Técnica, el contador compara dicho resultado con la proyección de presupuesto institucional enviado a la CGR. En caso de que la proyección de fondos a recibir fuese menor al valor real recibido, se realiza una modificación para incluir dichos recursos en un presupuesto extraordinario que se presente a la CGR, por

otro lado, si se proyectó recibir un monto mayor al monto real recibido, se realiza una modificación para trasladar la diferencia a una partida presupuestaria denominada “cuenta sin asignación presupuestaria”, limitando así los recursos que la Secretaría Técnica va a recibir por parte del FONADE.

Por último, el contador comunica que el cierre anual del ejercicio fiscal se encuentra finalizado y da paso al proceso de generación de informes.

Identificación de controles del proceso de cierre anual

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Únicamente los usuarios autorizados pueden configurar los cierres de periodos.	Coordinadora de contabilidad	x				x
Denegación de registro de asientos contables	Coordinadora de contabilidad	x				x

Cuadro 22: Identificación de controles del proceso cierre anual

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de cierre anual

El flujograma del proceso actual de cierre anual se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 24.

3.2.2.21. Generación de informes

Descripción del proceso de generación de informes

Para que este proceso de inicio se debe tener el comunicado del cierre de mes o cierre anual y el reporte del balance general; dependiendo del tipo de informe que se vaya a gestionar así se asigna un responsable de elaborar los informes.

En este proceso se tienen dos opciones iniciales, si el informe es un estado financiero, primero debe revisarse el balance, verificar si necesita ajustes, realizarlos y generar un balance ajustado. Con base a este balance ajustado, se elaboran los estados y se genera el análisis de la información por medio de una plantilla que se maneja en Excel, una vez que se tienen los estados financieros, se procede a preparar las notas a los estados en una plantilla de Word y unificar toda la información anterior para su presentación.

Por el contrario, si el informe es de carácter gerencial y no es un estado financiero; por ejemplo, informes a la CGR, a la Asamblea Legislativa o para el uso interno de la institución; lo único que debe hacerse es generar el análisis de la información. Este proceso muchas veces involucra cruzar la información contable con la de otras áreas del SBD, por ejemplo, los informes mensuales que se hacen para el Consejo Rector, toman información de los estados y de la base de datos de cartera de crédito, entre otros. Este análisis de información se puede dejar plasmado en múltiples formatos de presentación, dependiendo de quien recibe la información y la naturaleza de esta.

Una vez que se tenga listo cualquiera de los dos tipos de informes, el siguiente paso es solicitar el visto bueno del informe; el encargado de aprobarlos varía dependiendo del tipo de informe (Coordinadora de Contabilidad o Director Financiero). Este encargado, revisa los informes, en caso de que no estén correctos se comienza el proceso de nuevo, por el contrario, si los informes están correctos se procede con la aprobación de este.

El siguiente paso es identificar si los informes deben distribuirse, si el informe debe distribuirse, se identifica cual es el remitente, se distribuye por el medio acordado y se archiva la documentación, pero si el informe no se distribuye, el proceso se finaliza cuando se archiva la documentación.

Identificación de controles del proceso de generación de informes

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión del reporte financiero generado por el sistema contable	Contador	x			x	
Validación de la generación de informes	Cordinadora de contabilidad y Director financiero	x			x	

Cuadro 23: Identificación de controles del proceso generación de informes

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

Flujograma actual del proceso de generación de informes

El flujograma del proceso actual de generación de informes se puede ver en el Apéndice No. 1, figura 25.

3.3. Análisis sobre aplicación de la normativa de control interno

Como se ha evidenciado a lo largo de este capítulo el sistema de control interno que mantiene la institución, específicamente en la Dirección Financiera, presenta algunas debilidades. Esto debido a que existen controles que se tienen establecidos, pero realmente no se aplican y otros que se aplican, pero no están formalizados, principalmente se debe a la redefinición de procesos que pasa el SBD ocasionada desde la reforma de su ley. Estas debilidades demuestran que el sistema de control interno actual de la institución no garantiza su aplicabilidad y mucho menos su eficiencia.

Además, actualmente no se tiene una vinculación entre los procesos, objetivos y controles, por lo tanto, los controles carecen de valor agregado y no apoyan el objetivo central del control interno que es proporcionar seguridad en la consecución de los objetivos institucionales y tampoco los objetivos señalados en el artículo ocho de la LGCI.

De manera básica el SBD cumple con lo que la Contraloría General de la República solicita en relación a la autoevaluación del sistema de control interno, dado que, la institución aplica la “Matriz de Modelo de Madurez del SCI”, aspecto que también se indica en el artículo 17 de la LGCI; sin embargo, esta autoevaluación así como el resto de los elementos del SCI, carecen de una metodología, pues, la institución no cuenta con política, manuales, normas o procedimientos enfocados al sistema de control interno, requisitos señalados en el artículo 15 de la ley.

Si bien es cierto, la institución ha realizado esfuerzos económicos considerables, avanzando en algunos componentes de control como lo son: sistemas de información y evaluación de riesgos; quedan aún muchos aspectos de mejora.

Capítulo IV. Propuesta de fortalecimiento de la gestión operativa del control interno desde la perspectiva del modelo de riesgos no financieros, en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo de Costa Rica

4.1. Justificación de la propuesta

Con base en los resultados del diagnóstico realizado en la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD, se determina que su sistema de control interno presenta algunas oportunidades de mejora en relación con los componentes de control interno establecidos por la LGCI, las NCISP y las buenas prácticas de control interno.

Con el propósito de dar respuesta a las situaciones encontradas y al objetivo principal del trabajo que busca fortalecer la gestión operativa de control interno, servir como insumo para el uso eficiente de las herramientas de control interno, apoyando a la dirección analizada en el presente trabajo final de graduación; con el fin de que sirva como un prototipo de ejemplo a otras direcciones. En virtud de lo anterior, se concreta nuestra propuesta al problema de investigación, que permita a la institución avanzar en la madurez de los procesos, riesgos y controles de la Dirección Financiera.

4.2. Alcances y limitaciones

4.2.1. Alcances

El diseño de la propuesta está orientada específicamente a fortalecer los aspectos del sistema de control interno de la Dirección Financiera, considerando los requisitos de la LGCI y las NCISP. Dada la importancia y relevancia que tiene la Dirección Financiera en el contexto del SBD, en virtud de que es la responsable de centrar los resultados de la información financiera de las operaciones, la propuesta está enfocada en un área estratégica y de alto impacto Institucional, por lo tanto, las situaciones encontradas son las que generan mayor impacto en la mejora de los procesos.

El presente trabajo final de graduación cuenta con una propuesta para fortalecer el sistema de control interno en el área financiera, misma que incluye una guía para su aplicación; sin embargo, queda a criterio de la institución su implementación parcial o total.

4.2.2. Limitaciones

En cuanto al control interno, en el diagnóstico se identificaron ciertos riesgos asociados a la realidad operativa de la Dirección Financiera en el momento específico que dio lugar al

presente trabajo; riesgos sobre los cuales se propusieron algunos controles, que si bien, ayudan a fortalecer el sistema de control interno de esta dirección en ese momento, podrían variar según la realidad que enfrenta la institución con el pasar del tiempo. Por lo que, resulta fundamental que la institución revise los procesos y valide si los controles siguen siendo funcionales, antes de cualquier ejecución que se realice más adelante.

Por otra parte, al tratarse de una institución pública, cuyos recursos provienen de un presupuesto el cual es aprobado por el estado, la distribución y uso de estos recursos está limitado a las partidas presupuestarias que fueron debidamente aprobadas en este. Por ello, puede existir una limitación en la implementación de la propuesta, por la falta de disponibilidad de fondos que hayan sido aprobados para este fin.

4.3. Elaboración de la propuesta

4.3.1. Objetivos de la propuesta

- i. Proponer una nueva estructura de procesos que permita el fortalecimiento de la gestión operativa del control interno de la Dirección Financiera, por medio de la definición de los macroprocesos, subprocesos, objetivos, controles y riesgos asociados, así como la relación entre estos.
- ii. Proporcionar los flujos de los procesos ejecutados por Dirección Financiera, de modo que, les permita contar con información actualizada que apoye su sistema de control interno.
- iii. Realizar el levantamiento del inventario de los controles actuales con relación a los riesgos que aplica la Dirección Financiera en la ejecución de sus procesos, con el propósito de mejorar el sistema de control interno.
- iv. Plantear nuevos controles a los procesos aplicados por la Dirección Financiera, con base en los riesgos identificados, de modo que permita fortalecer el sistema de control interno.
- v. Formular una propuesta que permita reflejar la realidad institucional, por medio de la actualización de procesos, objetivos, riesgos y controles en la herramienta GlobalSuite®, haciendo uso eficiente de sus recursos tecnológicos.

4.3.2. Estructura de la propuesta

No.	Problema	Acción	Responsable de la implementación
1.	Con esta investigación de trabajo final de graduación se determinó que existen oportunidades de mejora en la gestión del conocimiento, del personal de la Dirección Financiera, en temas de procesos, objetivos, riesgos y controles; además se requiere instruir a los funcionarios en la nueva propuesta planteada como producto del TFG.	Desarrollar procesos de capacitación con el fin de estandarizar y aumentar el conocimiento en los temas de procesos, objetivos, riesgos y controles.	Dirección de Riesgos y Auditoría Interna.
2.	A la fecha del diagnóstico realizado en el TFG se determinó que la Dirección Financiera carece de: la identificación, comprensión y presentación de los flujos de procesos que realiza; de modo que, permita proporcionar a la institución con claridad cuáles son los pasos que siguen cada uno de los procesos de esa área. Adicionalmente, se identificó que los procesos no cuentan con los nombres de los responsables de las tareas.	Implementar el cambio y actualización de los procesos actuales utilizando los documentados en este TFG, incluyendo la identificación de los dueños responsables de las tareas documentadas.	Dirección Financiera
3.	Se estableció con la investigación realizada en el trabajo final de graduación que la Dirección Financiera, como se indicó anteriormente, no tiene identificados los procesos significativos con sus respectivos objetivos y subprocesos relacionados. Por lo que con este trabajo se proponen objetivos operativos con el fin de que se facilite la identificación de los riesgos y los controles asociados.	Implementar esta propuesta de objetivos operativos para sus procesos.	Dirección Financiera
4.	La Dirección Financiera tiene desactualizados los procesos por lo que se podría no estar identificando los riesgos que impactan directamente. En virtud de esto con este trabajo se plantean los riesgos de los procesos operativos asociados al levantamiento de los flujos.	Implementar esta propuesta de riesgos operativos asociados a los procesos y sus objetivos.	Dirección Financiera

5.	Producto de la desactualización de los procesos la Dirección Financiera no tiene identificados controles que ayuden a mitigar riesgos actuales. En virtud de esto se plantea el levantamiento de los controles asociados a los procesos, objetivos y riesgos operativos.	Implementar esta propuesta de controles asociados a los riesgos operativos de los procesos y sus objetivos.	Dirección Financiera
6.	El sistema GlobalSuite® para el área financiera no cuenta con los procesos, riesgos y controles actualizados, ni contempla el objetivo operativo de los procesos propuestos en el TFG.	Actualizar la información documentada en el GlobalSuite® usando como base la estructura propuesta y flujos proporcionados, con el objetivo de integrar los riesgos, objetivos, procesos y controles actuales en el GlobalSuite®.	Dirección Financiera
7.	La desactualización de los procesos, riesgos, controles y objetivos ocasiona, que la gestión operativa de la Dirección Financiera no cuente con la información apropiada para la toma de decisiones en tiempo y forma.	Realizar evaluaciones periódicas que permitan actualizar la identificación de cambios en los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados a estos.	Dirección Financiera
8.	Como se determinó en este TFG, la Dirección Financiera no cuenta con documentación actualizada de procesos, objetivos, controles y riesgos, por lo que, los funcionarios no cuentan con lineamientos claros sobre la gestión operativa de estos.	Implementar la propuesta de lineamientos para la gestión de controles de la Dirección Financiera, presentado como producto del TFG.	Dirección Financiera

Cuadro 24. Estructura de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Costo de implementar las acciones propuestas

No.	Acción	Descripción del recurso	Explicación adicional	Costo total
1.	Desarrollar procesos de capacitación al personal en temas de procesos, objetivos, riesgos y controles.	Recurso humano: Profesional con conocimientos en control interno y gestión de riesgos.	La institución debe de planificar y gestionar una capacitación dirigida al personal de la Dirección Financiera. Esta capacitación es recomendable que se extienda a los encargados de cada una de las direcciones, con el propósito de aumentar el conocimiento del personal clave	1.000.000

			de toda la institución en temas de procesos, objetivos, riesgos y controles. Se estima que la duración de la capacitación sea de 24 horas, con un costo aproximado de 200.000 por persona. Estos costos se establecen de acuerdo con los promedios que maneja el departamento de proveeduría, estimación que se realiza en función de talleres similares que se han impartido en la institución.	
	Implementar el cambio y actualización de los procesos actuales utilizando los documentados en este TFG, incluyendo los objetivos, procesos, riesgos y controles.	Recurso humano: Equipo de trabajo conformado por tres personas de la Dirección Financiera. La implementación de los cambios conlleva un trabajo de seis meses, y un mes adicional para la actualización de la información, para un total de siete meses. De los cuales, en los últimos tres se trabajará en paralelo la implementación de la propuesta de lineamientos.	El equipo de trabajo debe gestionar la implementación de los cambios, así como la actualización de la información en el GlobalSuite®, para la cual se estima que trabajan diez horas por semana durante los siete meses.	4.850.000
3.	Actualizar la información documentada en el GlobalSuite® usando como base la estructura propuesta y flujos proporcionados, con el objetivo de integrar los riesgos, objetivos, procesos y controles actuales en el GlobalSuite®.			
4.	Implementar la propuesta de lineamientos para la gestión de controles de la Dirección Financiera, presentado como producto del TFG.	Recursos tecnológicos: hardware (equipo de cómputo) y software de aplicación ofimática.		
5.	Realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar y actualizar los cambios en los procesos, objetivos, riesgos y	Recurso humano: Coordinadora de contabilidad. Recursos tecnológicos: hardware (equipo de	La Coordinadora de Contabilidad debe gestionar la actualización de procesos, objetivos, riesgos y controles, por medio de evaluaciones periódicas, para la cual se estima que dedique quince horas cada semestre.	290.000

controles asociados a estos.	a (cómputo) y software de aplicación ofimática.		
------------------------------	---	--	--

Cuadro 25. Costo de implementar las acciones propuestas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4. Hoja de ruta para la aplicación de la propuesta

No.	Acción	Mes								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Desarrollar procesos de capacitación al personal en temas de procesos, objetivos, riesgos y controles.	x								
2.	Implementar el cambio y actualización de los procesos actuales utilizando los documentados en este TFG, incluyendo la identificación de los dueños responsables de las tareas, la actualización de los procesos, objetivos operativos, riesgos y controles.	x	x	x	x	x	x			
3.	Actualizar la información documentada en el GlobalSuite® usando como base la estructura propuesta y flujos proporcionados, con el objetivo de integrar los riesgos, objetivos, procesos y controles actuales en el GlobalSuite®.								x	
4.	Implementar la propuesta de lineamientos para la gestión de controles de la Dirección Financiera, presentado como producto del TFG.					x	x	x		
5.	Realizar evaluaciones periódicas que permitan actualizar la identificación de cambios en los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados a estos. *Nota: no se especifica el mes porque es una acción que se realiza dos veces al año, en el momento que considere adecuado la Dirección Financiera.									

Cuadro 26. Hoja de Ruta para la Aplicación de la Propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. Detalles de la propuesta de fortalecimiento

4.3.5.1. Desarrollar procesos de capacitaciones

Con el objetivo de que la Dirección Financiera pueda implementar la presente propuesta, se promueve la realización de capacitaciones que permitan al personal desarrollar sus conocimientos y aumentar su criterio técnico en temas de control interno, procesos, objetivos y riesgos. Razón por la cual se considera importante realizar esta acción en el primer mes de ejecución de las propuestas de esta TFG.

Estas capacitaciones o talleres se proyectan que se lleven a cabo de forma presencial en la sala de reuniones de la institución y sean impartidas por parte de la Dirección de Riesgos y la Auditoría Interna, quienes cuentan con la experticia suficiente para desarrollar los temas propuestos y que el personal de la Dirección Financiera entienda la relación intrínseca entre los procesos, objetivos, riesgos y controles, además sean capaces de identificar, gestionar y actualizar todo lo relacionado con la gestión de riesgos.

4.3.5.2. Implementar el cambio y actualización de los procesos actuales

En el diagnóstico realizado en el capítulo tres se determinó que la Dirección Financiera carece de la identificación, comprensión y presentación de los flujos actuales que realiza, de modo que, permita proporcionar a la institución cuáles son los pasos que se siguen para cada uno de los procesos de esta área. Por lo cual, se propone la implementación de la actualización de los flujos utilizando los documentos de este TFG, incluyendo la identificación de los responsables de las tareas documentadas, ya que, los flujos que actualmente se encuentran documentados carecen de la determinación del dueño de cada tarea. En el punto 4.3.4.4 del detalle de la propuesta se desarrolla la actualización en la herramienta GlobalSuite®, estos puntos son responsabilidad de la Dirección Financiera.

4.3.5.3. Propuesta de procesos asociados a objetivos, riesgos y controles

Con el propósito de promover la actualización de la estructura de procesos, objetivos, controles y riesgos de la Dirección Financiera del SBD, los cuales actualmente se encuentra desactualizados, se propone una nueva agrupación de procesos, con sus respectivos objetivos, riesgos y controles que evidencia una relación intrínseca entre estos.

Ahora bien, a partir de las entrevistas y reuniones con los diferentes funcionarios de la Dirección Financiera, y con la Auditoría Interna, se determinan que esta dirección es responsable de ejecutar 21 flujos de procesos (los cuales fueron detallados en el capítulo III) y se propone que estos flujos se puedan agrupar en los siguientes cuatro procesos centrales:

- i. Contabilidad
- ii. Pagos y desembolsos
- iii. Evaluación de fuentes de financiamiento
- iv. Cálculo de remuneraciones

Se establecieron estos cuatro procesos en virtud de las entradas y salidas de información que realiza la Dirección Financiera, por su importancia, relevancia y alto impacto de los riesgos en la operativa diaria de esta dirección.

El proceso de contabilidad se considera como central dado que, en este se realiza el recibo, procesamiento, análisis, registro y revelación de la información financiera tanto de la Secretaría Técnica como del Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), por lo que, realiza operaciones esenciales para obtener información para la toma de decisiones.

Los pagos y desembolsos es también un proceso crítico y estratégico para las finanzas de la Secretaría Técnica, vinculado y relacionado con la información presupuestaria, porque procesa los pagos o salidas de efectivo de la Institución.

Por otra parte, el proceso de evaluación de fuentes para el financiamiento está totalmente relacionado con los ingresos del FONADE, esto lo coloca en una posición muy importante para la operativa crediticia de este Fondo, en virtud de que, le corresponde el registro y análisis de las fuentes de ingresos, para continuar operando.

Por último, el proceso de cálculo de las remuneraciones está totalmente vinculado al tema de recurso humano, elemento vital para seguir operando a nivel de la organización, en virtud de que, si el pago del recurso humano no se tramita apropiadamente pueden presentarse problemas y dificultades de alto impacto a nivel de la institución.

Estos procesos, junto con sus objetivos, riesgos, subprocesos y controles, se amplían a continuación:

i. Contabilidad

El mapeo de este proceso contiene las principales actividades, desde la gestión del plan de cuentas, la forma que en este se registra, procesa y se reporta la información fundamental tanto de la Secretaría Técnica como del FONADE, para la generación de los estados financieros, por medio del sistema contable principal denominado ODOO, este proceso representa el core financiero.

El **objetivo** operativo que se define para este proceso central es: lograr recibir, procesar, registrar y revelar, la información financiera de la Secretaría Técnica y el FONADE en forma completa, veraz, oportuna y consistente para una toma de decisiones apropiada.

Una vez definido este objetivo, se establecen y valoran los riesgos con la colaboración de la Auditoría Interna, de la forma siguiente:

<i>Riesgos establecidos según criterio de experto</i>	<i>Valoración de riesgos*</i>			
	Probabilidad	Impacto	Total de la valoración	Calificación
Que no se logre recibir en forma oportuna y completa la información financiera	5	1	5	Menor
No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente	5	5	25	Alto
No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente	5	5	25	Alto
Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera	3	3	9	Moderado
*La definición y valoración se realizó con criterio de experto por medio de la Auditoría Interna				

Cuadro 27. Valoración de riesgos para el proceso de contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, se establecen que los subprocesos asociados a este proceso son los siguientes:

<i>Nombre del proceso</i>	<i>Subproceso</i>
1. Contabilidad	1. Establecer políticas contables
	2. Actualizar políticas contables
	3. Publicar políticas contables
	4. Gestión de cuentas contables
	5. Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios
	6. Activos fijos
	7. Integración de garantías
	8. Asientos manuales
	9. Asientos de devengo
	10. Integración de retención en la fuente
	11. Registros automatizados
	12. Cierre mensual
	13. Cierre anual
	14. Generación de informes

Cuadro 28. Subprocesos asociados al proceso de contabilidad

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los controles, se promueve que la Dirección Financiera continúe aplicando los que fueron identificados en el levantamiento de los flujos de procesos, además, con el objetivo de reforzar el control interno de la institución se sugiere los siguientes controles adicionales para cada uno de los subprocesos:

Subproceso Gestión de Cuentas Contables

Establecer un encargado para la tarea de identificación de la necesidad de apertura o creación de cuentas contables, de modo que, se asigne un responsable y suplente para la ejecución.

Antes de la utilización del catálogo de cuentas contables de la SUGEF, se debe verificar que el mismo se encuentra actualizado.

Una vez definidas las funciones para cada perfil en el sistema, limitar en el sistema los perfiles de usuarios que tienen acceso a crear cuentas contables.

Establecer un control en el sistema de contabilidad que alerte y mantenga un registro de los intentos no autorizados para la creación de cuentas contables.

Realizar una revisión periódica que permita verificar si las cuentas contables registradas cuentan con la documentación de respaldo y la aprobación necesaria para la respectiva apertura.

Crear un campo en el módulo de creación de cuentas contables del sistema contable ODOO, que permita establecer e identificar que la cuenta registrada ya ha sido incluida en el manual contable.

Subproceso Gestión de Cuentas por cobrar a funcionarios

Para los rebajos que actualmente se manejan de manera manual, se debe establecer una opción en el módulo de planillas del sistema, que permita ingresar una cuenta por cobrar, así como los parámetros con los que se deben realizar el cobro (monto, frecuencia, fecha de inicio y finalización), esto con el fin de que, el rebajo se haga de manera automática semanalmente.

Subproceso Activos Fijos

Antes de proceder con el registro del activo en el auxiliar correspondiente, se debe realizar una revisión del asiento de registro de factura del activo y la documentación soporte, con el fin de corroborar que se cumplen con las condiciones para ser clasificado como un activo.

La Coordinadora de Contabilidad verifica las tablas de amortización y depreciación, revisa la automatización de los cálculos realizados por el sistema ODOO sobre la amortización y depreciación de los activos según los parámetros indicados por el Contador en el registro del activo. En esta revisión se valida la fecha de inicio y fin de la depreciación, así como que se aplique la proporción correcta de acuerdo con lo que se establezca en la política de activos fijos.

Subproceso Asientos Manuales

Establecer un parámetro en el sistema contable que regule quién puede realizar asientos manuales, para que no permita el ingreso a la transacción para usuarios que no tengan la aprobación en el sistema para realizar este tipo de asientos.

Establecer un parámetro en el sistema contable que no permita a los usuarios autorizados ingresar transacciones en fechas distintas al mes actual.

Subproceso Asientos de Devengo

La coordinadora contable debe revisar que los saldos automáticos de la tabla de amortización sean correctos, ya que la tabla depende de parámetros previamente ingresados por el contador

en el módulo del auxiliar correspondiente, en el caso de encontrarse diferencias se debe revisar los parámetros ingresados para su ajuste.

Subproceso Registros Automatizados

Al realizar el traslado de asientos automáticos, se deben establecer alertas en el sistema que indiquen al usuario que existen asientos que contienen errores de importación y que no concluyeron el proceso exitosamente. Generando a su vez, un reporte brindado por el sistema con los errores encontrados.

Subproceso Cierre Mensual

Para que los registros sean íntegros, es necesario que al realizar el cierre se cuente con una alerta en el sistema que detecte la existencia de asientos en borrador y no importados a la hora del cierre.

Se deben realizar conciliaciones de los auxiliares tomando los datos desde el ODOO y los sistemas satélites correspondientes.

Vincular el tipo de cambio del sistema con el tipo de cambio del BCCR, de manera tal que se presente actualizado al día de cierre.

ii. Pagos y desembolsos

El siguiente proceso central corresponde al de pagos y desembolsos, el cual contiene las principales actividades relacionadas con esta gestión que se realizan con cargo a las cuentas bancarias de la Secretaría Técnica del SBD y del FONADE, por ende, considera la forma en que se registra, se procesa y se reporta la información relacionada con pagos.

El **objetivo** operativo establecido para este macroproceso es: procesar los pagos y desembolsos del FONADE y la Secretaría Técnica del SBD para cumplir con los compromisos en forma oportuna, transparente, veraz y adecuada.

Una vez definido este objetivo, se establecen y valoran los riesgos con la colaboración de la Auditoría Interna, de la forma siguiente:

<i>Riesgos establecidos según criterio de experto</i>	<i>Valoración de riesgos *</i>			
	Probabilidad	impacto	Total de la valoración	calificación
Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación	1	5	5	Menor
Incumplimiento de plan mensual de desembolso	1	5	5	Menor
*La definición y valoración se realizó con criterio de experto por medio de la Auditoria Interna del SBD				

Cuadro 29. Valoración de riesgos para el proceso de pagos y desembolsos

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los subprocesos asociados a este proceso son los siguientes:

<i>Nombre del proceso</i>	<i>Subprocesos</i>
2. Pagos y desembolsos	1. Proceso de pagos
	2. Maestro de proveedores y registro de facturas
	3. Integración del auxiliar de proveedores
	4. Conciliaciones bancarias

Cuadro 30. Subprocesos asociados al proceso de pagos y desembolsos

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los controles, al igual que en el macroproceso de Contabilidad, se promueve que la Dirección Financiera continúe aplicando los que fueron identificados en el levantamiento de los flujos de procesos, además, se sugieren controles adicionales para cada uno de los subprocesos, con el fin de reforzar el control interno de la institución; los cuales se detallan a continuación:

Procesos de pagos:

Se debe agregar en el registro de facturas del sistema una opción para indicar cuando la factura está aprobada, cancelada, bloqueada o pendiente, lo cual, permite que la encargada de tesorería pueda visualizar más fácilmente la información y determine si puede proceder con los pagos que cumplen con todos los requisitos. Adicionalmente, puede saber cuáles facturas han sido

bloqueadas para su pago, si fue cancelada la factura porque nunca se dio el recibo de los bienes o servicios y se puede visualizar cualquier otra condición en que se encuentre la factura en el sistema a la fecha de la revisión.

Maestro de proveedores y registro de facturas

Establecer mensajes de alerta que informen sobre el ingreso erróneo de los datos. Por ejemplo: que detecte formatos y longitudes incorrectas en los números de cuenta y cédula jurídica.

iii. Evaluación de fuentes de financiamiento

Como tercer proceso central se encuentra el proceso de evaluación de fuentes de financiamiento, el cual, consiste básicamente en el control que se debe tener sobre el origen de los financiamientos, para el correcto registro, procesamiento y control de estos.

El **objetivo** operativo establecido para este tercer proceso central es: controlar las fuentes de financiamiento en forma oportuna, veraz y completa, para una toma decisiones idónea.

Una vez definido este objetivo, se establecen y valoran los riesgos con la colaboración de la Auditoría Interna, de la siguiente forma:

<i>Riesgos establecidos según criterio de experto</i>	<i>Valoración de riesgos*</i>			
	Probabilidad	Impacto	Total de la valoración	Calificación
Cambio en el origen y destino de los recursos	1	5	5	Menor
Cambio en las fuentes de financiamiento	1	5	5	Menor

*La definición y valoración se realizó con criterio de experto por medio de la Auditoria Interna del SBD

Cuadro 31. Valoración de riesgos para el proceso de evaluación de fuentes de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Para este proceso únicamente se identificó un subproceso, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

<i>Nombre del proceso</i>	<i>Subprocesos</i>
3. Evaluación de fuentes de financiamiento	1. Transacciones entre partes relacionadas

Cuadro 32. Subprocesos asociados al proceso de evaluación de fuentes de financiamiento.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los controles, con el objetivo de reforzar el control interno de la institución, se sugieren controles adicionales para el subproceso, además, se promueve que la Dirección Financiera continúe aplicando los que fueron identificados en el levantamiento de los flujos de procesos. Los controles propuestos se detallan a continuación:

Transacciones entre partes relacionadas

Al momento de registrar la factura en el sistema se debe vincular el gasto a un centro de costos, a número de reserva y la partida presupuestaria, por medio de la creación de un campo en la factura, para evitar errores humanos al ejecutar el proceso de prorrateo de los gastos de cada fondo administrado por la Secretaría Técnica

iv. Cálculo de Remuneraciones

El último proceso central corresponde al cálculo de remuneraciones, el cual consiste en el registro de las operaciones relacionadas con el pago de planilla, incluyendo el procesamiento, registro, pago de los salarios y las operaciones relativas a rebajos de planilla o retenciones en la fuente.

El **objetivo** operativo definido para el cálculo de remuneraciones es: lograr el pago de las remuneraciones en forma transparente, consistente y oportuna, cumpliendo con la legislación vigente.

Una vez definido este objetivo, se establecen y valoran los riesgos con la colaboración de la Auditoría Interna, de la siguiente forma:

<i>Riesgos establecidos según criterio de experto</i>	<i>Valoración de riesgos *</i>			
	<i>Probabilidad</i>	<i>impacto</i>	<i>Total de la valoración</i>	<i>calificación</i>
Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación	1	5	5	Menor
Incumplimiento de plan mensual de desembolso	1	5	5	Menor
*La definición y valoración se realizó con criterio de experto por medio de la Auditoría Interna del SBD				

Cuadro 33. Valoración de riesgos para el proceso de cálculo de remuneraciones.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los subprocesos asociados a este proceso, se identificaron dos, mismos que se detallan a continuación:

<i>Nombre del proceso</i>	<i>Subprocesos</i>
4. Cálculo de remuneraciones	1. Acumulación de deducciones
	2. Pago de planilla

Cuadro 34. Subprocesos asociados al proceso de cálculo de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los controles, se promueve que la Dirección Financiera continúe aplicando los que fueron identificados en el levantamiento de los flujos de procesos, además, con el objetivo de reforzar el control interno de la institución se sugiere los siguientes controles adicionales para cada uno de los subprocesos:

Pago de planillas

Al momento de verificar si existen ajustes en los salarios, se debe establecer una alerta que indique cuáles personas se les ha modificado su salario base a la hora de gestionar la planilla, tomando en consideración que se pueden dar ajustes de salario por aumentos de ley, aprobación de período de prueba o por decisión de la administración. Esto permitirá que la persona encargada de la actividad realice de forma oportuna el cálculo del ajuste de salario, asegurándose que lo esté realizando a las personas correctas.

4.3.5.4. Actualización de la información en la herramienta GlobalSuite®

Se incita a la Dirección Financiera a organizar el equipo de trabajo interno con el fin de que colaboren en la actualización de la herramienta GlobalSuite®, ingresando los datos actualizados de macroprocesos, subprocesos, objetivos, riesgos y controles asociados, los cuales están detallados en la presente propuesta de este TFG. Actualización cuya duración se estima en un plazo de cuatro semanas, donde se tendrá un jefe de proyecto, el cual debe de llevar el control para cumplir con tiempo del entregable. Dicha gestión se puede observar mediante la siguiente ilustración:



Figura 26. Ilustración sobre el proceso de actualización de información actual en la herramienta GlobalSuite®

Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo anterior deberá de emitir el reporte del estado de controles y responsables para guardar el PDF con la información más actualizada y poder entregarla o utilizarla en casos necesarios, o en capacitaciones a nuevos ingresos en donde se detalle las responsabilidades que el rol presenta en la cadena de valor de los controles asociados a los procesos, objetivos y riesgos.

4.3.5.5. Realizar evaluaciones periódicas

El control interno es un proceso continuo que requiere de una actualización constante, razón por la cual se sugiere que se realicen evaluaciones periódicas que permitan identificar y actualizar los cambios en los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados a la Dirección Financiera. Estas evaluaciones se proponen se puedan realizar de manera semestral, con el fin de mantener los elementos antes mencionados actualizados de acuerdo con la realidad operativa y que sean elementos apropiados para la gestión de los riesgos no financieros.

4.3.5.6. Propuesta de Lineamientos para la Gestión de Controles de la Dirección Financiera

Como se determinó en este TFG, la Dirección Financiera no cuenta con documentación actualizada de procesos, objetivos, riesgos y controles, por lo que, los funcionarios no cuentan con lineamientos claros sobre la gestión operativa de estos. Para dar respuesta a lo anterior, se propone que se implementen los lineamientos para la gestión de controles de esta dirección, presentado como producto del TFG.

Para lo anterior, se procedió a crear una propuesta de lineamientos para la gestión de controles de la Dirección Financiera (ver anexo No.1), que considera: i) cada macroproceso (contabilidad, pagos y desembolsos, evaluación de fuentes de financiamiento y cálculo de remuneraciones), ii) la definición del objetivo correspondiente a cada uno de los macroprocesos, iii) el detalle de los controles para cada subproceso y iv) los riesgos asociados a estos.

Adicionalmente, para cada control se estableció su descripción, definición, a cuál flujo actual se asocia, el tipo (si es preventivo, detectivo o correctivo), la clasificación por componente (ambiente de control, valoración de riesgos, actividad de control, sistema de información y seguimiento del sistema de control interno), el riesgo que se desea mitigar, el sistema de control (si es manual o automático), la periodicidad de las revisiones de actualización, los pasos del procedimiento general de control y el responsable de cada uno de estos; con el propósito de que esta herramienta ayude a alcanzar los objetivos operativos de los procesos de esta dirección, y la disminución de los riesgos asociados.

4.3.5.7. Oportunidades de mejoras en cada flujo de procesos

En el levantamiento del inventario de controles de la Dirección Financiera identificamos varias oportunidades de mejoras en cada flujo de procesos, las cuales se recomienda sean implementadas en pro de la mejora continua y del fortalecimiento del sistema de control interno. A continuación, se resume un detalle de estas por cada subproceso identificado:

Actualizar políticas contables

- Mantener un control sobre las versiones de las políticas, de forma que se pueda saber si la política está vigente y los cambios que se realizaron.

- Establecer un formulario para estandarizar el proceso de solicitud de actualización de la política. Este formulario debe ser llenado por el solicitante que requiere el cambio de la política y debe ir firmado por el director del área, además indicar: i) la política que requiere cambio, ii) el motivo de la solicitud, iii) la justificación de la solicitud, iv) la fecha de solicitud y v) la versión de la política a actualizar.
- Actualmente en el proceso de actualizar políticas contables, no se tienen puntos de decisión en el flujo para indicar si el cambio que se va a efectuar es correcto o no, solo se hacen revisiones y aprobaciones, en razón de que nunca se ha dado el caso de que esté incorrecto el cambio que se está efectuando, lo que ocasiona que, si en algún momento se presente algún error, se tendría que improvisar acciones en el proceso, pues actualmente no se conoce el curso de acción a seguir.

Publicar políticas contables

- Establecer un procedimiento para la implementación y divulgación de las políticas vigentes en la Secretaría Técnica del SBD, para que todos los niveles de la organización puedan conocer las políticas existentes, las nuevas y las actualizaciones.

Gestión de cuentas contables

- Para estandarizar el proceso de creación de nuevas cuentas se propone crear un formulario para la identificación y solicitud de apertura de cuentas, dicha solicitud estará a cargo de cada departamento. Dado lo anterior, dicho formulario debe contener todos los documentos necesarios para sustentar la apertura de la cuenta y para efectos de su aprobación, debe de incluir: i) las características de la cuenta, ii) la fecha de la solicitud, iii) la cuenta objeto de apertura, iv) quien la solicita, v) quien la formuló y vi) quien la aprueba.

Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

- Antes de registrar la cuenta por cobrar se debe tener un documento justificante aprobado y firmado por el funcionario donde consten las condiciones del préstamo y la tabla de pagos.

Asientos manuales

- Para facilitar y estandarizar la creación de asientos manuales, se recomienda establecer y comunicar a las direcciones una lista de verificación donde se indican los aspectos mínimos que debe llevar el oficio de solicitud de asiento manual y toda la documentación soporte a entregar para cumplir con los requerimientos necesarios.

Asientos de devengo

- Mantener un historial de la póliza para cada vehículo, registrando el activo con el número de la póliza, de modo que se actualice únicamente el saldo, cada vez que se renueve dicho documento.
- Estandarizar el registro de los activos diferidos, de modo que existan campos específicos para cada información, que permitan identificar con facilidad la póliza, en vista de que actualmente, en un campo se agrega mucha información sobre el activo, lo que dificulta posteriormente el análisis de los datos.

Integración de retención en la fuente

- Realizar una conciliación de retenciones a la fuente, donde se compare el extracto bancario contra la cuenta de gastos y en caso de existir diferencias se proceda a revisar si se utilizó un saldo a favor, para proceder a su corrección o ajuste en el sistema contable.

Maestro de proveedores y registro de facturas

- Disponer de más espacios o líneas específicas en la interfaz de registro de factura, para incluir todos los elementos de una factura (cédula del proveedor, nombre del proveedor, descripción de compra, número factura, la tasa de impuesto aplicable, el recibido conforme del bien, el bloqueo del pago de la factura), con esto se facilita posteriormente el análisis de los datos.

Transacciones entre partes relacionadas

- Actualizar el proceso por medio del cual se realiza el cálculo del patrimonio neto y proporcionalidad para asignación de costos, automatizando los cálculos, de modo que se disminuya el riesgo en el cálculo de las partidas, al realizarse de forma manual.

Pago de planilla

- Solicitar un reporte con los movimientos laborales del mes al departamento de Gestión de Capital Humano, en el cual se registren los movimientos laborales (vacaciones, permisos, renunciaciones, nombramientos, etc.), detalle que permitirá informar al área financiera cuáles movimientos laborales que deben ser registrados en la planilla del mes.
- El procedimiento de verificar la información de cargos y deducciones debe formalizarse por medio de una lista de chequeo documentada y no informal como se ha estado llevando, lo que disminuye el riesgo de que si hay un cambio de personal o movimiento se de fuga de información.
- Para el cálculo de deducciones que se acordaron mensualmente, se plantea establecer una configuración interna del sistema para que este detecte cuantas semanas tiene cada mes y así pueda sacar la proporción correcta aplicando el rebajo correspondiente.
- El proceso de registro de las horas extras en el sistema contable, por un tema de competencias, le corresponde al departamento de Gestión de Capital Humano, razón por la cual, se recomienda que las citadas funciones no dependan del contador, como actualmente sucede.
- Adicional al envío de comprobante de pago semanal, se recomienda al departamento de Gestión de Capital Humano hacer un reporte al empleado de su pago bruto menos las deducciones de forma mensual.

5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Con el trabajo de investigación y análisis realizado sobre el fortalecimiento del control interno de la Dirección Financiera, por medio de una evaluación de los procesos, los objetivos operativos, los riesgos y los controles de dicho departamento, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- i. La Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, en virtud de las modificaciones realizadas a la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo No. 8634, la administración de la Secretaría Técnica se ve impactada con estas reformas, ya que implicó cambios profundos y estructurales en la información financiera que recibe, procesa, registra y revela la Dirección Financiera, en especial en la integración de sus procesos.
- ii. Con el presente trabajo se conoce que la Dirección Financiera contaba con dieciséis procesos documentados de los cuales se evidenció, por medio del análisis realizado (diagnóstico), que no generaban o constituyen un proceso como tal en esta dirección y se agrupan los flujos de actividades en 4 macro procesos: i) contabilidad, ii) pagos y desembolsos, iii) evaluación de fuentes de financiamiento y iv) cálculo de remuneraciones, para enfocarse en los controles por procesos y no por flujos de actividades.
- iii. Los flujos de procesos establecidos en el GlobalSuite® no reflejaban la realidad actual de la Dirección Financiera, por la falta de actualización estos.
- iv. La Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo no cuenta con objetivos operativos definidos, alineados con los objetivos estratégicos establecidos a nivel del SBD, lo que dificulta la definición de los riesgos y controles asociados.
- v. Asimismo, la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo no cuenta con los procesos, los objetivos, los riesgos operativos y los controles definidos e implementados claramente para los flujos actuales; esto ocasiona la necesidad de actualizarlos y dimensionarlos; lo anterior, por el efecto que los controles y riesgos en algunos procesos no existan, generando una oportunidad de mejora sustancial en función del marco jurídico vigente.

- vi. El Control Interno merece un fortalecimiento mediante los lineamientos para la gestión de controles que establece los 4 macroprocesos con su respectivo objetivo, los subprocesos con sus controles y riesgos asociados, lo que de llevarse a cabo es un aporte significativo para la mejora a nivel institucional y contribuye al cumplimiento de las responsabilidades de esta dirección en forma eficiente, eficaz y económica.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con la propuesta desarrollada en el presente trabajo, se plantean las recomendaciones:

5.2.1. A la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo

- i. Implementar este TFG, para fortalecer el control interno mediante la actualización de procesos, objetivos, controles y riesgos no financieros asociados, que son componentes clave para lograr los objetivos institucionales; esto con el propósito de que la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del SBD ejecute una adecuada gestión del control interno, que permita el logro de objetivos y evite que se materialicen los riesgos.
- ii. Adoptar e implementar la “Guía de lineamientos Generales sobre el Fortalecimiento del Control Interno”- propuesta en este TFG, la cual se encuentra en el Apéndice 2. Además, se exalta la necesidad de difundir este documento a las partes involucradas y que los encargados de la gestión documental de la institución puedan resguardarlo.
- iii. Implementar un procedimiento que garantice el seguimiento y análisis de los cambios del entorno interno y externo que puedan ocasionar modificaciones: en los procesos ejecutados, objetivos, controles y específicamente en la gestión de riesgos; realizando al menos dos veces al año una actualización de la identificación, valoración y respuesta de los riesgos.
- iv. Analizar la posibilidad de implementar las mejoras continuas y el fortalecimiento del control interno según se detalla en el punto 4.3.4.7 de este TFG; que en resumen consiste en mejoras aplicadas a la gestión de los subprocesos siguientes: actualizar políticas contables, publicar políticas contables, gestión de cuentas contables, cuentas por cobrar a funcionarios, asientos manuales, asientos de devengo, integración de retenciones en la fuente, maestro de proveedores y el registro de facturas, transacciones entre partes relacionadas y el pago de planilla.

5.2.2. A la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo

- i. Evaluar la posibilidad de reabrir la plaza de control interno, que permita mantener centralizadas las funciones de este y evitar la sobrecarga de labores a otra área, favoreciendo siempre la mejora continua del sistema de control interno y de los servicios que esta entidad ofrece por medio de los fondos públicos.
- ii. Instar a la institución, para que las otras direcciones de la Secretaría Técnica del SBD, puedan realizar un diagnóstico similar al que se propone en este TFG, que les permita determinar la adecuación de sus procesos, sus objetivos, sus controles y riesgos documentados y promueva, en conjunto con esta propuesta, una mejora en el Sistema de Control Interno de toda la institución.

5.2.3. A la Auditoría Interna del SBD

- i. Recibir este TFG como insumo para conocer la realidad actual de los procesos de la Dirección Financiera y el diagnóstico que aquí se presenta; lo anterior le brindará una perspectiva actualizada sobre lo que acontece con los procesos, objetivos, controles y riesgos asociados para dicha área.
- ii. Velar por que la Dirección Financiera incorpore en el plan de trabajo anual, las actividades de revisión periódicas para la actualización de los procesos, objetivos, riesgos y controles asociados, basados en la propuesta del capítulo anterior.

Referencias

- Aghion, B. (1999). Development banking. *Journal of Development Economics*, 58(1999), 83–100. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(98\)00104-7](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(98)00104-7)
- Abella, R. (2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*. <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Abarca, N., Córdoba, O. & Gamboa, M. (2018). *Propuesta de un sistema de control interno para una empresa de la industria mueblera, dedicada a la elaboración de muebles de diversa índole: industrial, habitacional y productos relacionados*. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio del SIBDI – UCR. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/6442/1/42930.pdf>
- Alcázar, J., Carvajal, C., Vallejo. (2020). *La banca costarricense y sus retos, desde una perspectiva de ética, imagen, credibilidad y confianza*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000100033&script=sci_abstract&lng=es
- Alonso, A. (2018). *Historia de la Administración de Riesgos*. Ediciones Anticipar.
- Alfaro J. (2017). *Metodología para la gestión de riesgos de TI basada en COBIT 5*. [Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnologías de la Información, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Tec. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11060/metodologia_gestion_riesgos_ti_basada_cobit5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arango, G. (2013). *Beneficios y obstáculos de la implementación de un modelo de control interno: MECI – COSO*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10710/Trabajo%20de%200Grado%20Control%20Interno.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arango, M. (2006). Sistema de Control Interno para las entidades del Estado. *Leadership: Magazine for Managers*, 3(7), 14–15.

- Arce, M. (2010). *Modelo de administración integral de riesgos para coopelecheros R.L* [Práctica profesional para optar por el grado de Bachiller, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/2847>
- Asamblea legislativa. (2002). *Ley General de Control Interno, No.8292. [31 de julio de 2002]*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/TextoCompleto/NORMAS/1/VIGENTE/L/2000-2009/2000-2004/2002/C021/49185_52569-1.html
- Asamblea Legislativa (2018). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428. [07 de septiembre de 1994]*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/TextoCompleto/NORMAS/1/VIGENTE/L/1990-1999/1990-1994/1994/547D/21629_114407-10.html
- Asamblea legislativa. (2022). *Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, No. 8634. [05 de mayo de 2008]*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/TextoCompleto/NORMAS/1/VIGENTE/L/2000-2009/2005-2009/2008/F647/63047_117542-6.html
- Ayala P. (2010). *Elaboración del manual de procedimiento de control interno de la compañía Quevedo AEROFUMIGADORA AEROFAQ CIA. LTDA., año 2010*. [Trabajo final de graduación para optar por el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo Ecuador] Repositorio Digital UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/2159>
- Balaguer, G. (2015). *Informatización del proceso de certificaciones notariales del Registro General de la Provincia*. [Tesis de graduación de maestría, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Digital UNC. <http://hdl.handle.net/11086/4700>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*. https://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.pdf
- Bermúdez, J., Cordero, H., Jiménez, V., Padilla, M. y Ruiz, A. (2014). *Propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno y gestión de riesgos en el Departamento Financiero Contable del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica*. [Tesis de

graduación de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio del SIBDI – UCR.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2721/1/37766.pdf>

Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=4326>

Calderón, R. (2005). La Banca de Desarrollo en América Latina y el Caribe. <https://core.ac.uk/download/pdf/45619499.pdf>

Casares, I. y Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales Enfoque: ISO 31000*. PLATINUM EDITORIAL S.A.C

Castillo, E., Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), 164–167. <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>

Chavéz, S. (2018). El Concepto de Riesgo. *Recursos Naturales y Sociedad*, 4(1), 32-52. <https://doi.org/10.18846/renaysoc.2018.04.04.01.0003>

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado*. https://www.academia.edu/7917098/Gesti%C3%B3n_de_Riesgos_Corporativos_-_Marco_Integrado

Coopers & Lybrand (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Editorial Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/52931>

Contraloría General de la República (2009). *Modelo de Madurez Sistema Control Interno Institucional* Contraloría General de la República (2009). *Normas de control interno*

para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE. [26 de enero de 2009]. Recuperado de:
https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Normas_Control_Interno_Sector_Publico.pdf

Deloitte. (2009). GRC como mejor práctica. *Boletín Gobierno Corporativo*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/grc-como-mejor-practica.pdf>

Deloitte. (2013). Servicios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) | Soluciones integrales a la medida de sus necesidades.
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx\(es-mx\)ServiciosGRC.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx(es-mx)ServiciosGRC.pdf)

Deloitte. (2021). ¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html#>

De Olloqui, F., Chrisney, M., Gomes, L., Maffioli, A., Monge-González, R., Netto, M., Nieder, F., Palma, C. y Rodríguez, Cesar. (2013). Bancos públicos de desarrollo: ¿Hacia un nuevo paradigma? *Banco Interamericano de Desarrollo*
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/14252/bancos-publicos-de-desarrollo-hacia-un-nuevo-paradigma>

Dextre Flores, J., y Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14),69-80. ISSN: 1992-1896.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>

Estupiñán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2007). Importancia del Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento (GRC) en las empresas venezolanas.
<https://www.pwc.com/ve/es/encuestas/assets/riesgocontrolado.pdf>

Gil Álvarez, J. L., León González, J. L., y Morales Cruz, M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. *Revista Conrado*, 13(58), 72-74. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/476>

- Giler Mantilla, K., Mendoza Contreras, K., Paredes Floril, P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial: evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso*. Editorial Universitaria Abya-Yala GlobalSuite Solutions. (2022). GlobalSuite. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/software-grc/>
- Grupo de Ética y Cumplimiento Abierto. (2015). *Modelo de Capacidad de GRC (Red Book)* <https://go.oceg.org/modelo-de-capacidad-de-grc-version-3-red-book#action>
- Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales Investigación en Educación Médica. *Investigacion Educacion Medica*, 2 (1), 55–60. <https://n9.cl/5gix>
- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. [Trabajo de graduación de licenciatura, Universidad del Valle]. Repositorio Digital Univalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf;jsessionid=20745B6B7F0F32005E84346B25B5689A?sequence=1>
- Hernández, V. y Zumbado, R. (2012). La Banca para el Desarrollo durante la crisis económica periodo 2008-2010. Series de Embozos del Desarrollo N.º 14. *Observatorio del Desarrollo*. <https://dokumen.tips/documents/desarrollo-durante-la-crisis-econmica-periodo-2008-2010-de-banca-de-desarrollo.html?page=1>
- Hoyle David. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. Editorial Butterworth-Heinemann
- Instituto Europeo de postgrado. (2018). *Evolución de la gestión de los riesgos en el mundo*. <https://www.iep.edu.es/evolucion-gestion-riesgos-mundo/>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (10 de noviembre, 2017). *ERM y la importancia de la administración de riesgos*. <https://incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2017). Generalidades del Sistema de Control Interno. <https://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/cigeneralcontrolupi2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC). (enero, 2021) Encuesta Nacional de Microempresas de los hogares 2020.

<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenameh2020.pdf>

Information System Audit and Control Association ISACA. Cobit 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la empresa. (2012).

<http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/COBIT5-Framework-Spanish.pdf>

Ísmodes, J. (2019). Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento. Origen y Fundamentos. Editorial Amazonas.

https://www.researchgate.net/publication/335273095_GRC_Gobierno_Corporativo_Riesgo_y_Cumplimiento_Regulatorio

Lizano, E., Monge, R. y Monge, F. (2004). BN-Desarrollo hacia la consolidación de la banca de desarrollo en Costa Rica. Documento 8, *Academia de Centroamérica*.

<https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/06/Documentos8.pdf>

López, R. (2019). *Diseño de un plan de “compliance” para microempresas: mucho más que un programa de prevención de la responsabilidad penal de la persona jurídica*. [Trabajo de graduación de fin de grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, Universitat Pompeu Fabra Barcelona]. Repositorio Digital de UPF.

https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45207/TFG_ADE_L%C3%B3pez_Hern%C3%A1ndez_Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mantilla, A. y Rojas, M. (2019). Realidad de las Estructuras Organizacionales en el Sector Público Ecuatoriano 2007-2016. *Ciencias Administrativas*, 13, pp. 89-99.

Mantilla B, S. (2018). *Auditoría del control interno* (4a. ed.). Editorial Ecoe Ediciones.

Martínez, M. (2012). *Control Interno desde la perspectiva del contador*. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo].

https://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5239/martineztrabajodeinvestigacin.pdf

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos con un enfoque empresarial*. Fondo editorial Universidad EAFIT
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274. <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v12n3/v12n3a06.pdf>
- Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. (2004). Guía para las normas de control interno del sector público. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100s.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000:2018(es) Gestión de riesgo-Directrices*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Ortega, M. (2012). Breve historia de la banca de desarrollo mexicana. *Revista de análisis económico*, XXVII (65), 171-206. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41324594009.pdf>
- Pimienta, J., De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson Educación.
- Pinto, L. y Leyva, A. (2008). Administración del Riesgo Operacional en Colombia. *AD MINISTER Universidad EAFIT*, 12, 89–106.
- Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria Administración del Riesgo Operacional. *AD MINISTER Universidad EAFIT*, 12, 89–106.
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X y Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Revista Cofín Habana*, 12(1), 268-283. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Rada, D. (2007). El rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. *Revista venezolana de investigación* 7(1), 17-26. http://revistas.upel.digital/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539/1715
- Ramírez, J., Castillo, B., Benavides, J. C., Peralta, Y. I., Berrios, J. R., Lanuza, F. I., Moncada, H., Navarro, M., Molina, M., Flores, Y., Navarro, S. J. y Alfaro, J. (2018). *Metodología de la Investigación e Investigación Aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

<https://jalfaroman.files.wordpress.com/2019/03/dosier-metodologia-e-investigacion-aplicada-2018.pdf>

Rodríguez, D. (2013). *La banca de desarrollo en América Latina ¿es posible su reformulación?* [Trabajo de Graduación de Magíster, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB-DIGITAL <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3628/1/SM129-Rodr%C3%ADguez-La%20banca.pdf>

Santillana, G. (2015). *Sistemas de Control Interno*. https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/santillana/9786073231190_santillana_resolucion_pdf51e66e8b436366b1aea8ff00004a2a88.pdf

Sistema de Banca para el Desarrollo. (28 de marzo, 2019). *Plan estratégico para el SBD: 2019 - 2023* [Diapositivas de Power Point]. <https://sbdc.com/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-Plan-Estrategico-SBD-2020-2024.pptx>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (2020a). *Informe integrado anual- SBD 2020*. <https://www.sbdc.com/wp-content/uploads/2021/05/INFORME-ANUAL-2020-SBDvff.pdf>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (2020b). *Código de Gobierno Corporativo de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo*. <https://sbdc.com/wp-content/uploads/2020/10/CODIGO-DE-GNO-CORPORATIVO-SBD.pdf>

Vásquez, R. (2015). *Fundamentos de GRC: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento*.

Villaseñor, J. (1991). El significado del “segundo piso” para la banca de desarrollo. *Comercio Exterior*, 41(12), 1172-1174. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/277/9/RCE9.pdf>

Zenkussen, M. (2017). *Modelo de gestión de riesgo-Enterprise Risk Management (ERM)-Análisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A.* Universidad Católica de Córdoba. http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1390/1/TM_Zenkussen.pdf

1. Apéndice No. 1 Diagnóstico por proceso

A continuación, se detallan los procesos actuales de la Dirección Financiera, asimismo, se detallan los controles que aplica la institución a cada uno de ellos. Estos controles se clasifican como controles informales debido a que no se encuentran oficializados por la institución.

1.1. Establecer políticas contables

a. Descripción del proceso de políticas contables

El encargado de elaborar la política formula el borrador y lo envía al Director Financiero, quien es el encargado de revisarlo y decidir si lo autoriza o no, en el caso de que no lo apruebe entonces lo devuelve al encargado de generar la política (que puede ser: la coordinadora de contabilidad, el contador o el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto) para que realice los ajustes correspondientes.

Una vez realizados los ajustes o bien si el Director Financiero determina que no hay inconsistencias y lo aprueba, se verifica si por la naturaleza de la política requiere una aprobación por parte del Director Ejecutivo, si no requiere de esta aprobación, da por aprobada la política e indica al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y se da por finalizado el proceso.

Cuando el Director Financiero autoriza el borrador de la política, pero esta requiere de la aprobación adicional del Director Ejecutivo, procede a remitir el borrador para su respectiva consideración. Si el Director Ejecutivo no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política contable, volviendo a iniciar el proceso desde esta actividad.

Si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política y esta no requiere de la aprobación de algún otro miembro de la institución, da por aprobado el cambio e informa al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Por el contrario, si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política, pero esta por su naturaleza requiere de la aprobación adicional del Comité de Activos y Pasivos o bien del Consejo Rector, procede a remitir el borrador para la respectiva consideración de estos.

Una vez que el Comité de Activos y Pasivos o el Consejo Rector, según corresponda, conocen la política y dan por aprobada la política, comunican su aprobación para que el encargado de elaborar las políticas archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

b. Identificación de controles del proceso de políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

c. Flujograma actual del proceso de políticas contables

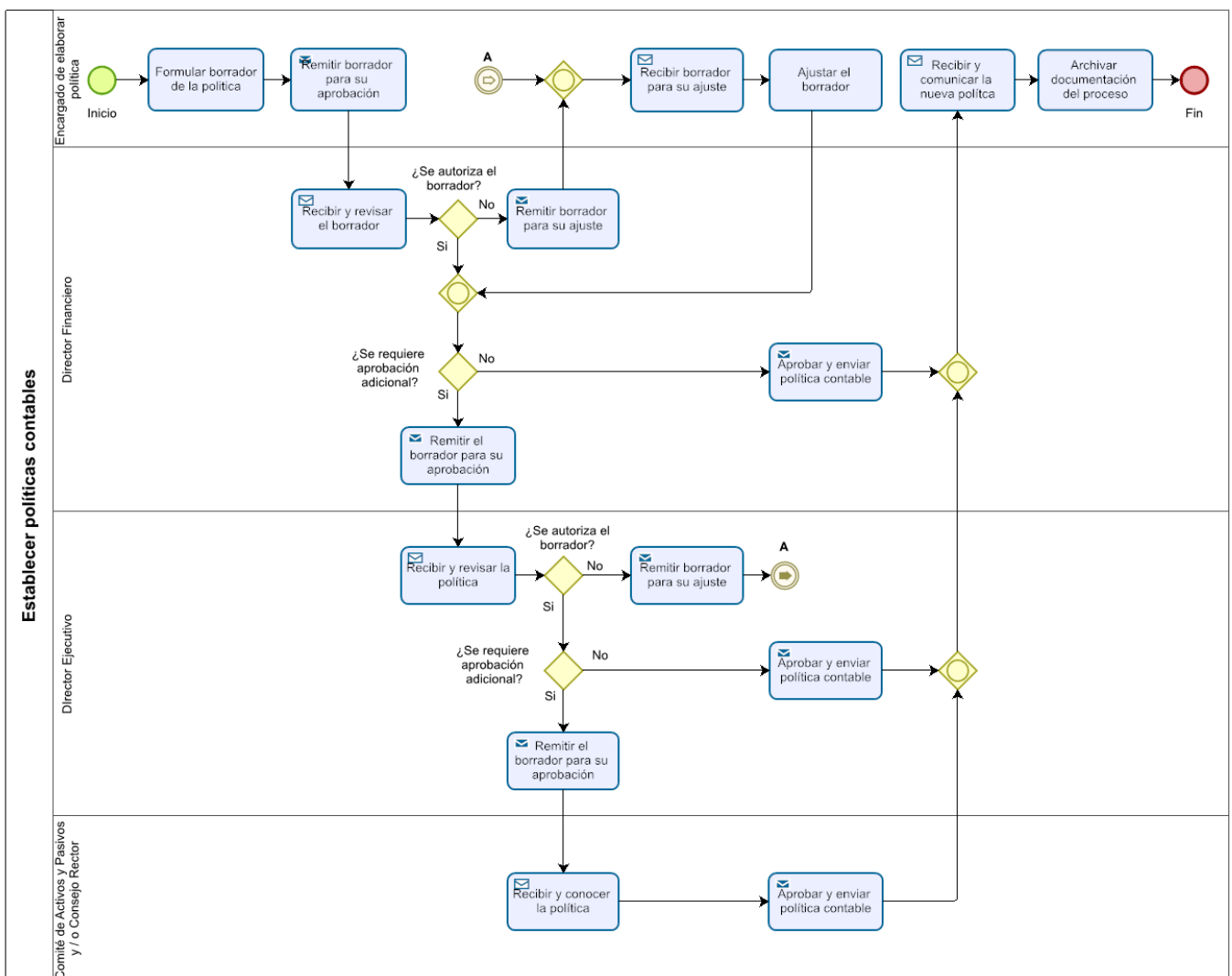


Figura 5: Flujograma del proceso establecer políticas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 17 de noviembre de 2021)

1.2. Actualizar políticas contables

a. Descripción del proceso de actualizar políticas contables

El proceso da inicio cuando el encargado de elaborar las políticas contables recibe una solicitud de actualización de políticas, este analiza inmediatamente si la solicitud procede. En caso de que no proceda, se comunica al solicitante las razones por las cuales se rechaza la gestión, se archiva la documentación soporte y se finaliza el proceso.

Por otro lado, cuando las solicitudes proceden, el encargado de políticas plantea el borrador con la actualización de la política, misma que remite al Director Financiero para que realice la respectiva revisión. Si el Director Financiero no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política actualizada.

Ahora bien, si el Director Financiero autoriza el borrador de la política y por su naturaleza, esta no requiere de la aprobación del Director Ejecutivo, da por aprobado el cambio e indica al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y se da por finalizado el proceso.

Cuando el Director Financiero autoriza el borrador de la política, pero esta requiere de la aprobación adicional del Director Ejecutivo, procede a remitir el borrador para su respectiva consideración. Si el Director Ejecutivo no autoriza el borrador, lo remite al encargado de políticas para que realice el ajuste correspondiente y prepare un nuevo planteamiento de la política contable actualizada, volviendo a iniciar el proceso desde esta actividad.

Si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política y esta no requiere de la aprobación de algún otro miembro de la institución, da por aprobado el cambio e informa al encargado de elaborar las políticas que archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

Por el contrario, si el Director Ejecutivo autoriza el borrador de la política, pero esta por su naturaleza requiere de la aprobación adicional del Comité de Activos y Pasivos o bien del Consejo Rector, procede a remitir el borrador para la respectiva consideración de estos.

Una vez que el Comité de Activos y Pasivos o el Consejo Rector, según corresponda, conocen el ajuste en la política y dan por aprobado el cambio o ajuste, comunican su aprobación para

que el encargado de elaborar las políticas archive la documentación soporte y de por finalizado el proceso.

b. Identificación de controles del proceso de actualizar políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

c. Flujograma actual del proceso de actualizar políticas contables

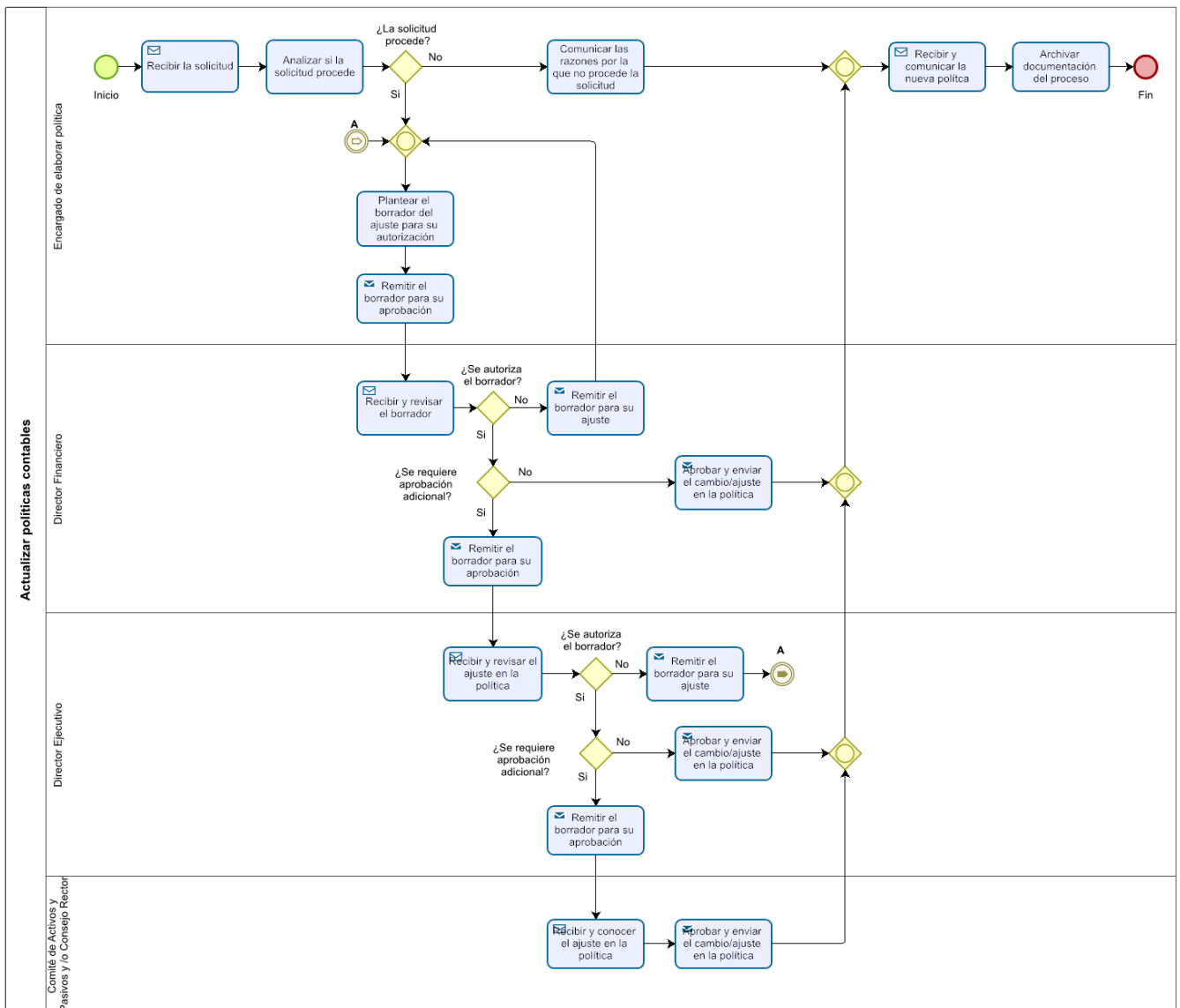


Figura 6. Flujograma del proceso actualizar políticas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 17 de noviembre de 2021)

1.3. Publicar políticas contables

a. Descripción del proceso de publicar políticas contables

En este proceso interactúan directamente dos partes, una es la secretaria de actas quien tiene la responsabilidad directa de manejar el gestor documental de la institución y la otra parte son todos los directores encargados de comunicar la política a sus subordinados. Este es un proceso corto y sencillo, las partes mencionadas trabajan en unísono para concretar una buena comunicación de la política.

Primero la secretaria de actas recibe la política contable que anteriormente fue aprobada y la remite a todos los directores por correo, en este paso entran los directores los cuales debe descargar la información y encargarse de que todos los que trabajan ahí la conozcan y la tengan. En paralelo a la actividad anterior, la Secretaría de Actas se encarga de cargar la política al gestor documental.

b. Identificación de controles del proceso de publicar políticas contables

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

c. Flujograma actual del proceso de publicar políticas contables

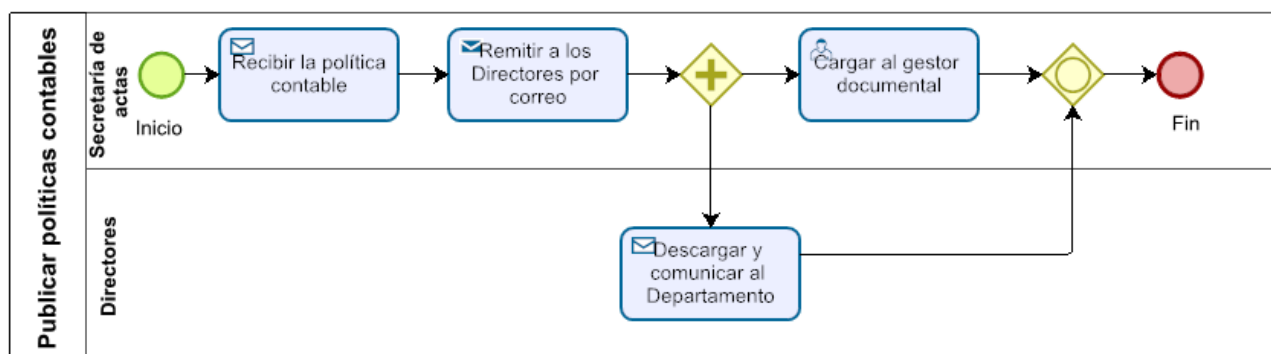


Figura 7: Flujograma del proceso publicar políticas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 17 de noviembre de 2021)

1.4. Gestión de cuentas contables

a. Descripción del proceso de gestión de cuentas contables

El proceso da inicio cuando se identifica la necesidad de registrar una transacción que no haya sido registrada con anterioridad en el sistema contable de la institución. Esta necesidad puede surgir en el momento en que se realiza una reunión de apertura de un nuevo proyecto donde se recibe asesoramiento de la Dirección Financiera o en las actividades diarias de la institución cuando se origina una transacción de la cual no se tiene identificada la cuenta contable asociada. La identificación está a cargo de los siguientes cuatro roles: Contador, Coordinadora de contabilidad, Director financiero, Analista de sostenibilidad financiera y presupuesto.

Cuando se tiene identificada la transacción y la forma en la que puede ser contabilizada, el siguiente paso es que el contador verifique si la cuenta contable ya existe en el manual de cuentas contables vigente al momento de la identificación, en caso de que exista una cuenta que se ajuste al registro, se comunica a los encargados de ese registro cual es la cuenta que deben utilizar. Por otro lado, si no existe una cuenta asociada a esa transacción, se debe verificar en la matriz de cuentas homologadas que tiene la Dirección Financiera.

Esta matriz consiste en un listado de cuentas contables con su respectiva clasificación de cuentas de acuerdo al plan de cuentas contables de la SUGEF, la partida presupuestaria, el nombre de la cuenta y el número de la cuenta que la institución utiliza a lo interno, la cual se asigna en función de la categorización establecida por la SUGEF.

Dicha matriz no contiene todas las cuentas del plan de cuentas de la SUGEF, es por ello que, si la cuenta no se encuentra en la citada matriz de cuentas homologadas, el proceso continúa con la búsqueda de una partida que se pudiese asociar en el plan de cuentas contables de la SUGEF. Una vez determinada la partida a utilizar, se debe agregar a la matriz de cuentas homologadas, completando el proceso de homologación que realiza a lo interno el SBD.

Cuando se determine cuál es la cuenta contable más adecuada, se remite la propuesta a la Coordinadora de Contabilidad, quien se encarga de revisar y aprobar o rechazar según considere apropiado. Si esta es rechazada se debe retomar el proceso en la actividad de identificación de la cuenta contable homologada.

Ahora bien, si la propuesta es aceptada, el Contador procede con la apertura de esta en el sistema informático contable y la actualización del manual de cuenta contable de la institución. Por último, se comunica a los encargados de registro cuál es la cuenta contable que deben utilizar.

b. Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas contables

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación del catálogo de cuentas contables de SUGEF	Contador	x			x	
Verificar la concordancia de la partida con el clasificador por el objeto del gasto del Ministerio de Hacienda	Contador	x			x	
Verificación final y aprobación de la apertura de cuentas contables	Coordinadora de contabilidad	x			x	
Restricción del uso de cuentas no autorizadas para otros fondos	Contador	x			x	
Actualizar, en el manual de cuentas contables, las nuevas cuentas ingresadas al sistema contable ODOO	Contador	x			x	

Cuadro 7: Identificación de controles del proceso gestión de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 13 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de gestión de cuentas contables

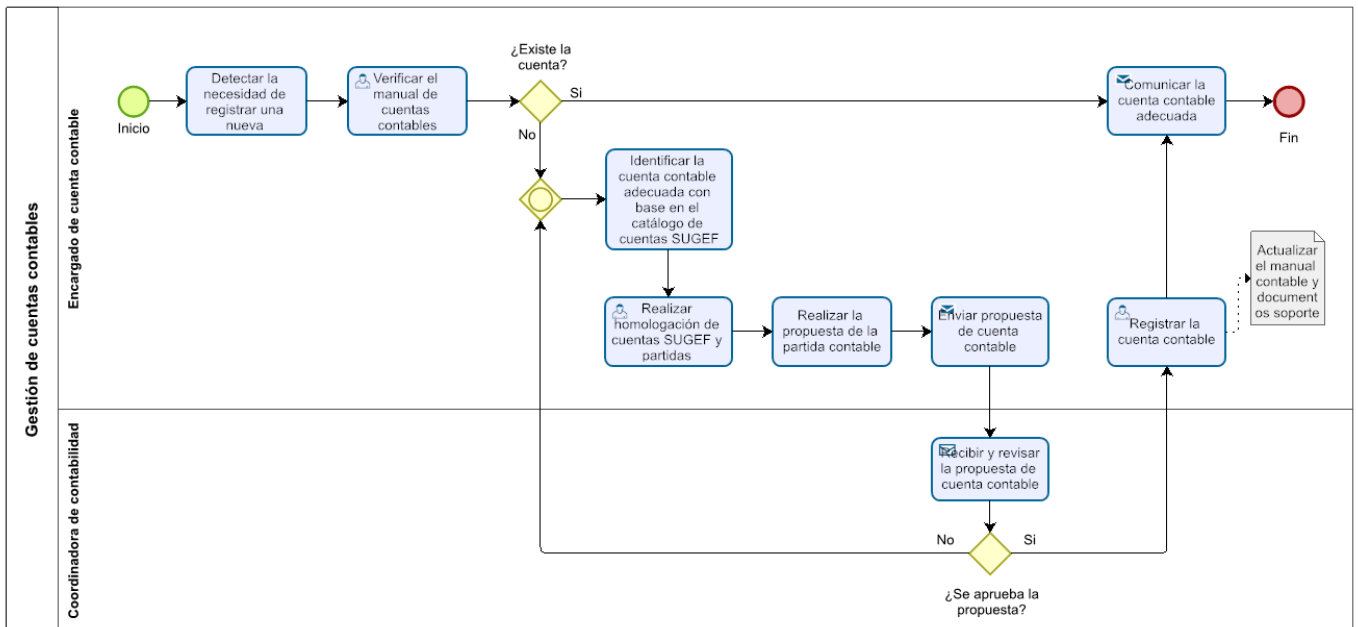


Figura 8: Flujograma del proceso gestión de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 13 de octubre de 2021)

1.5. Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

a. Descripción del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Este proceso da inicio cuando el contador crea la cuenta por cobrar a un funcionario, generando así un asiento contable en el sistema, posteriormente realiza una tabla con el detalle de los cobros semanales a deducir del salario del colaborador.

La tabla de cobros realizada por el contador es remitida a la coordinadora de contabilidad, quien se encarga de verificar los cálculos de los cobros y notificar al funcionario los cobros que se le deducirán de la planilla para cancelar la deuda que adquirió con la entidad.

Una vez que el funcionario recibe la notificación de cobros, procede a revisar la tabla y dar por aprobadas las deducciones que se vayan a realizar de manera semanal a su salario. Después de que el departamento responsable realiza el registro de la planilla semanal, el auxiliar contable procede a realizar el registro manual de la deducción correspondiente en el auxiliar de planillas.

Al finalizar el mes, el auxiliar contable descarga del sistema un reporte de la cuenta por cobrar al funcionario, con el objetivo de verificar los movimientos que integran el saldo del balance y así crear la cédula de integración de saldos, la cual firma y remite para aprobación del contador.

El contador recibe y firma la cédula de integración, actividad con la que da por aprobado el documento, que posteriormente remite al auxiliar contable para el debido archivo.

b. Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de la tabla de cobros para la gestión de cuentas por cobrar a funcionarios	Coordinadora de contabilidad	x			x	

Cuadro 8. Identificación de controles del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

c. Flujoograma actual del proceso de gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

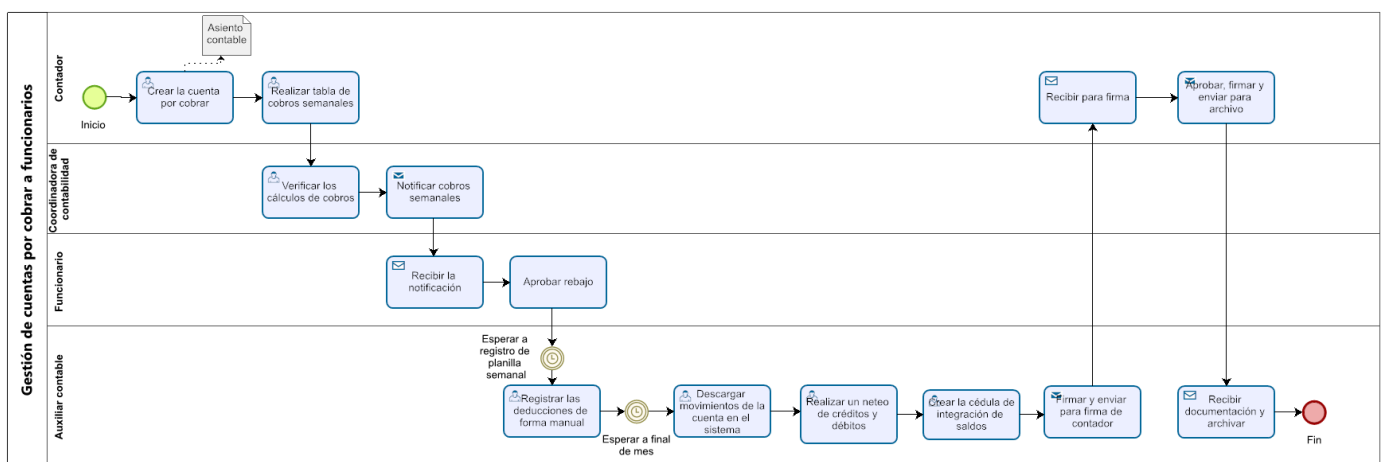


Figura 9: Flujoograma del proceso gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 10 de noviembre de 2021)

1.6. Maestro de proveedores y registro de factura

a. Descripción del proceso de maestro de proveedores y registro de factura

El auxiliar contable recibe la factura o el formulario de desembolso por parte del solicitante y lo envía al contador para que revise los soportes de estos, en el caso de que estén incompletos se envía al solicitante un correo para que realice las correcciones pertinentes, una vez realizadas las correcciones, vuelve a iniciar el proceso. Por el contrario, si los requerimientos están completos y correctos, el contador remite al auxiliar contable la factura para su registro y éste inicia la revisión de los datos del proveedor en el sistema contable ODOO.

Si el proveedor no se encuentra registrado en el sistema se procede con su respectivo registro, por otro lado, si el proveedor se encuentra registrado en el sistema, se verifica si la información requiere algún ajuste, en caso de que sea necesario, se realiza la modificación de este. Una vez que el proveedor se encuentra registrado o con su información actualizada, el Auxiliar Contable procede a cargar la factura asociada y archivar la documentación del proceso.

b. Identificación de controles del proceso de maestro de proveedores y registro de factura

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de información soporte antes del registro de la factura en el sistema contable	Contador	x			x	
Alertar sobre existencia de un perfil de proveedor	Auxiliar contable	x				x
Verificación de campos claves para evitar duplicidad en el registro de facturas	Auxiliar contable	x				x

Cuadro 9. Identificación de controles del proceso maestro de proveedores y registro de facturas.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de maestro de proveedores y registro de factura

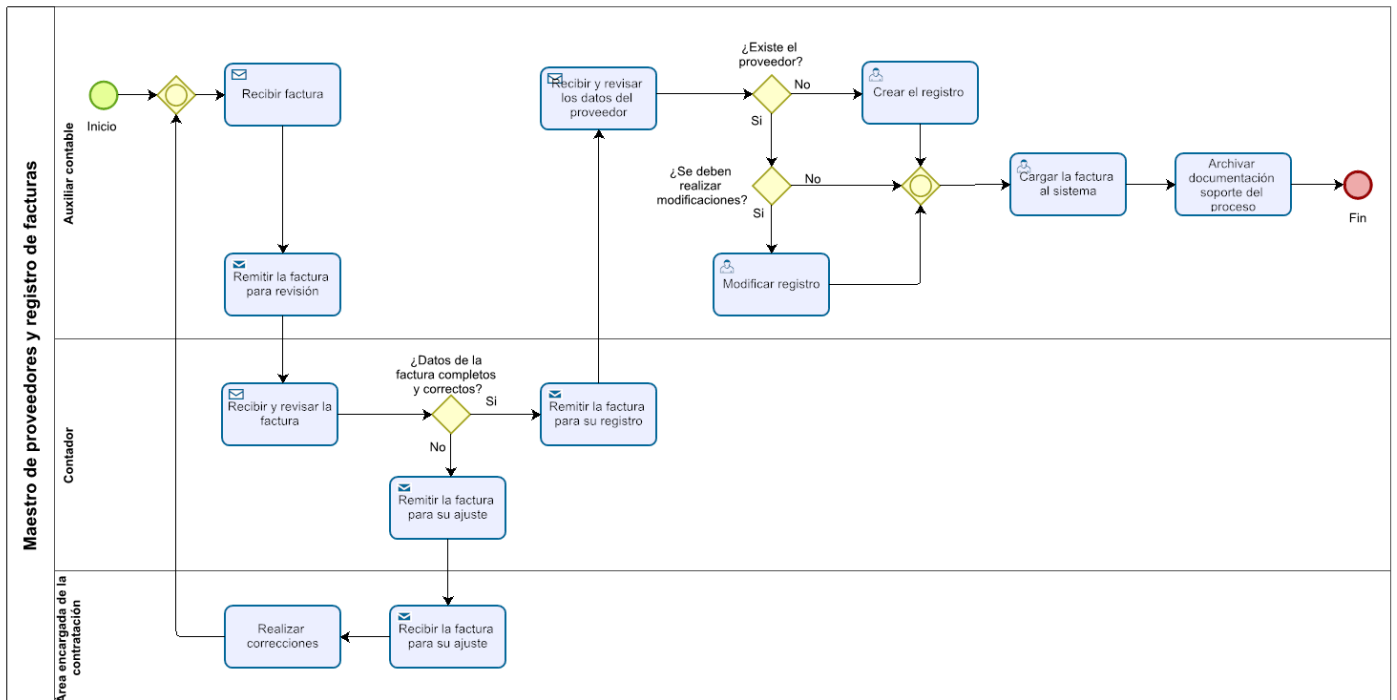


Figura 10: Flujograma del proceso maestro de proveedores y registro de factura

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

1.7. Proceso de pagos

a. Descripción del proceso de pagos

Para que este proceso se pueda ejecutar es necesario que se finalice el registro de la factura en el sistema. Las actividades vinculadas directamente al proceso se inician cuando el solicitante que genera la erogación envía solicitud de pago (formulario de autorización de desembolso) a la Dirección Financiera por medio de correo electrónico; este formulario debe indicar qué partida presupuestaria va a afectar el gasto, el número de reserva presupuestaria, el número de acuerdo del Consejo Rector, el fondo con el que se va a liquidar, el monto de contrato, la cuenta a la que se debe hacer el depósito y las firmas de recomendado por, revisado por, aprobado por, entre otras cosas.

Una vez recibido el formulario, la Auxiliar Contable es la encargada de revisarlo y determinar si está completo o si presenta alguna inconsistencia o error. Si se detecta algún error se devuelve

al solicitante para que el mismo realice la corrección y se inicie nuevamente el proceso, si, por el contrario, la información está completa y es correcta, el siguiente paso consiste en la revisión de la morosidad del proveedor con la Caja Costarricense de Seguro Social.

Como resultado de esta revisión pueden existir dos posibles caminos, si el proveedor está moroso, la Auxiliar Contable lo comunica a la dirección que solicitó el pago para que se comuniquen con el proveedor y se modifique esta situación, de tal manera que se permita comenzar de nuevo el proceso. Si el proveedor está al día con sus obligaciones, el Auxiliar Contable realiza un Excel con todos los pagos que se van a hacer en determinado momento, con base en la información incluida en la solicitud de pago del solicitante.

Después de esto, se debe enviar ese documento al Contador y al Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto, por lo que se realizan dos actividades en paralelo. El Contador recibe el auxiliar de pago para revisar que todo sea correcto con respecto a lo que se tiene en el sistema y la información suministrada por el solicitante, si no hay inconsistencias se comunica para que se proceda con el pago. Si hay inconsistencias, se devuelve al Auxiliar Contable para que se realicen las correcciones y se cree el nuevo auxiliar de pagos.

Por su parte, el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto recibe y verifica que exista contenido presupuestario para ese gasto.

Teniendo la aprobación por ambos encargados, la Auxiliar Contable gira la orden de pago y solicita el pago a tesorería. El Asistente de Tesorería procede con el pago y carga el extracto bancario al sistema, después comunica esta actividad a la Auxiliar Contable, para que la misma proceda a vincular el extracto con la factura correspondiente y genera el asiento de cancelación de la cuenta por pagar. Para finalizar el proceso, se agrega toda la información soporte al asiento contable realizado anteriormente.

b. Identificación de controles del proceso de pagos

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de la información del formulario de desembolso	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del estatus de los proveedores en la CCSS	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del auxiliar de pagos y el contenido presupuestario para procesar el desembolso.	Contador y Analista de sostenibilidad financiera y presupuesto	x			x	

Cuadro 10: Identificación de controles del proceso de pagos

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de pagos

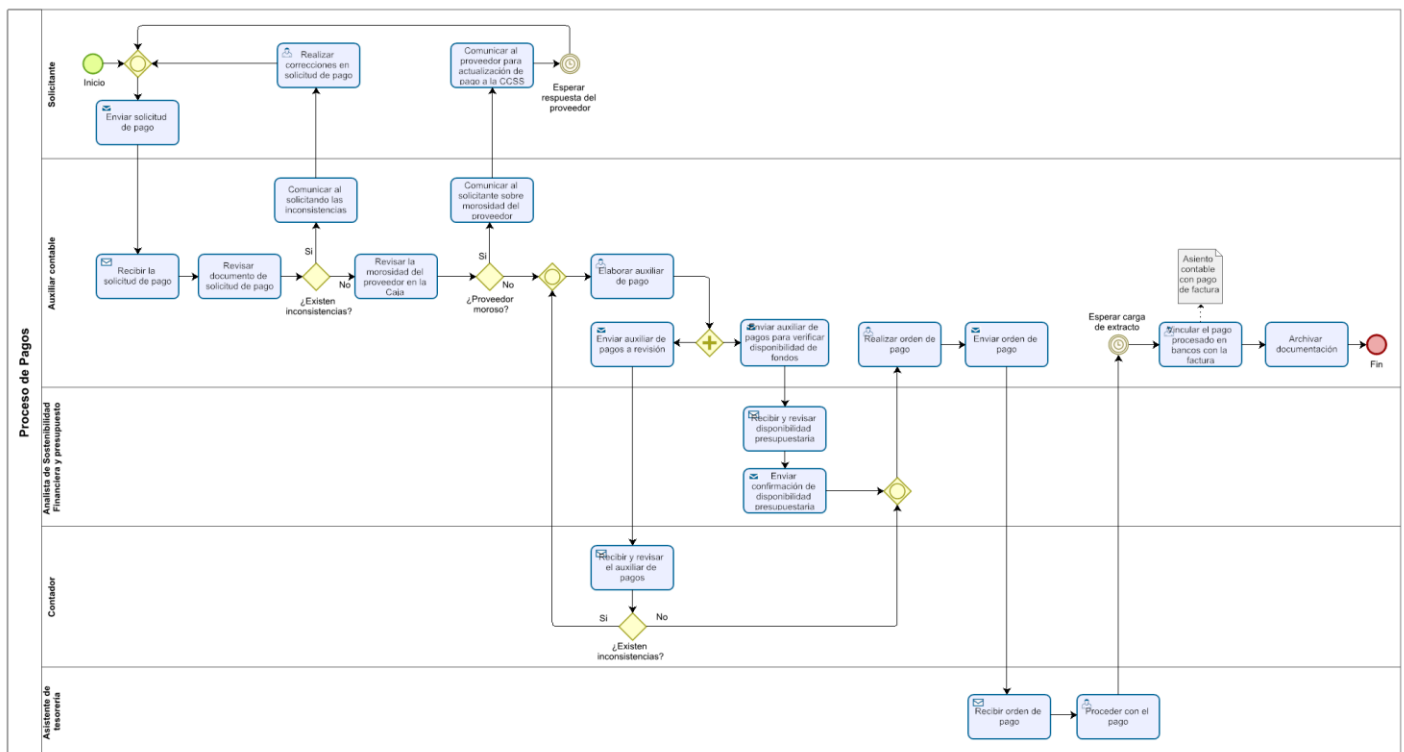


Figura 11: Flujograma del Proceso de pagos

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

1.8. Acumulación de deducciones

a. Descripción del proceso de acumulación de deducciones

Este proceso se realiza en conjunto con el pago de planilla, en el registro de planilla se generan automáticamente las deducciones, algunas de ellas se cancelan semanalmente y otras se acumulan hasta el final de mes.

El responsable de la primera parte del proceso es el Contador, quien debe generar el reporte de planilla y el asiento, cargando así cada deducción en una cuenta específica contra la cuenta por pagar, esta cuenta va acumulando estas deducciones hasta final de mes o semana según corresponda.

Una vez terminado el registro en el sistema, se determina si la cuenta se debe cancelar semanalmente, de ser así, se procede con las gestiones relacionadas con el pago que se señalan más adelante. Si, por el contrario, la cuenta se cancela mensualmente, se deben efectuar las tareas anteriores cada semana y una vez que sea final de mes, se procede con las gestiones de pago.

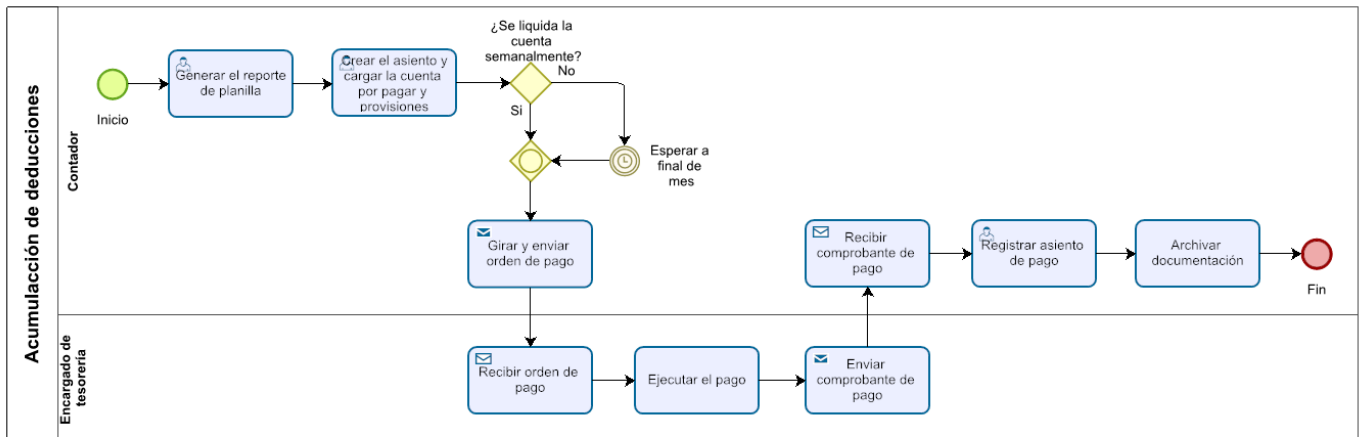
El Contador gira y envía la orden de pago a la persona encargada de Tesorería, quien recibe y procede con el pago a la entidad correspondiente, cuando tiene el comprobante lo envía al Contador, este se encarga de realizar el asiento de cancelación de las cuentas por pagar por medio del extracto bancario, si se detecta una diferencia se registra como ingreso o gasto según sea el caso.

Por último, el contador se encarga de archivar las facturas, comprobantes de pago y demás documentación soporte.

b. Identificación de controles del proceso de acumulación de deducciones

Una vez analizado el flujo del proceso no se identificó que la institución aplique controles para este proceso.

c. Flujograma actual del proceso



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 12: Flujograma del proceso acumulación de deducciones

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

1.9. Pago de planilla

a. Descripción del proceso de pago de planilla

El Departamento de administración de operaciones es el responsable de manejar en el sistema el módulo de gestión del capital humano, quienes se encargan de monitorear los cambios en el estatus de impuestos del empleado, aumentos en las cargas sociales, la aplicación de deducciones y reportar el tiempo laborado por empleado.

Asimismo, este departamento se encarga de realizar un análisis semanal por funcionario para determinar si corresponden ajustes por incapacidades, horas extra, feriados laborados y pago de vacaciones, después de realizado este análisis se genera un reporte de asistencia y se da aviso al auxiliar contable.

Una vez que el auxiliar contable recibe dicho reporte, ingresa las deducciones salariales específicas por colaborador, las cuales pueden ser por préstamos y por procesos judiciales, una vez esta información esté ingresada, el contador verifica si existen ajustes por aumentos salariales. En caso de que existan ajustes salariales, el contador por medio de un archivo de Excel genera el cálculo de este aumento e ingresa el ajuste a la planilla. Después de realizar los ajustes o en el caso que no existan ajustes salariales entonces el auxiliar contable genera el reporte de planilla y se registra el asiento contable correspondiente.

Seguidamente, el contador verifica que la información ingresada al sistema (el asiento contable) esté correcta, si la información es incorrecta, el contador realiza el ajuste y vuelve a solicitar al auxiliar contable que genere nuevamente la planilla con la corrección realizada y se reinicia el proceso desde esta actividad.

Por otro lado, si la información es correcta se envía a la coordinadora de contabilidad para aprobación, esta verifica y realiza una revisión para determinar si existen variaciones entre las deducciones del pago semanal anterior con el de la semana correspondiente.

Si la coordinadora de contabilidad determina que existen errores, lo devuelve al Contador para realizar el ajuste correspondiente y se sigue con el proceso desde esta actividad. Si no existen errores, se aprueba el reporte de planilla y se envía la orden de pago al asistente de tesorería y este departamento gestiona el pago de la planilla y da por finalizado el proceso. En esta orden de pago se especifica el nombre del funcionario, el número de cuenta a depositar y el monto correspondiente.

b. Identificación de controles del proceso de pago de planilla

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Análisis comparativo del salario semanal	Coordinadora de contabilidad	x			x	
Verificación de deducciones adicionales	Contador	x			x	
Verificación mediante check list para cargos y deducciones de planilla	Contador	x			x	

Cuadro 11: Identificación de controles del proceso pago de planilla.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de pago de planilla

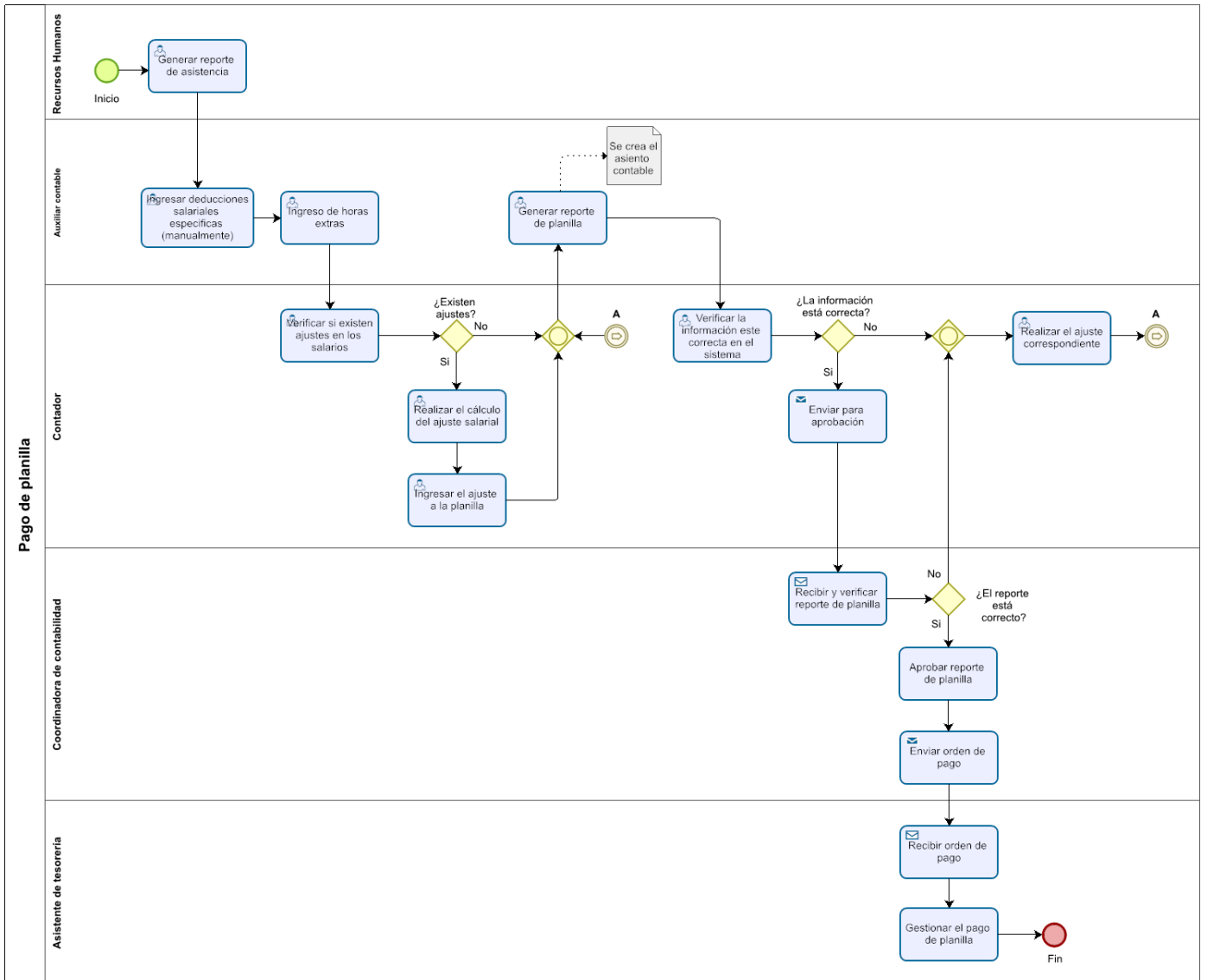


Figura 13: Flujograma del proceso pago de planilla

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

1.10. Activos Fijos

a. Descripción del proceso de activos fijos

Este proceso inicia cuando la auxiliar contable recibe la factura correspondiente a la compra de un activo, quien inmediatamente verifica si el bien adquirido cumple con la política para ser clasificado como activo fijo. En caso de que no sea considerado como activo fijo, se finaliza el proceso.

Por el contrario, si el bien tiene las condiciones para ser clasificado como activo fijo, procede a validar la información del activo incluida en la factura, con el objetivo de verificar si los datos están completos. De no ser así, procede a solicitar la información faltante y debe volver a verificar si el bien cumple con la política para ser clasificado como activo fijo, reiniciando el proceso en esa actividad.

Si no existen faltantes de datos en la factura, el auxiliar contable continúa verificando el tipo de activo adquirido y las características específicas de este, para realizar el respectivo asiento contable, al cual se le adjunta la factura de compra como respaldo y posteriormente archiva la documentación soporte del proceso en el asiento contable.

El asiento contable registrado por el auxiliar es revisado por el contador, quien verifica el cumplimiento de la política de clasificación, el tipo de activo y las características. En caso de considerar que el registro es incorrecto, el auxiliar contable debe volver a verificar si el bien cumple con la política para ser clasificado como activo fijo; reanudando el proceso a esa actividad. Si el contador considera que el asiento contable está correcto, lo aprueba en el sistema y procede con el registro del bien en el auxiliar de activo fijo, junto con archivar la documentación soporte correspondiente. El registro del activo en el auxiliar no genera ninguna imputación contable.

b. Identificación de controles del proceso de activos fijos

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de las condiciones para la clasificación como activos	Auxiliar contable	x			x	
Verificación de información completa para registro del activo fijo	Auxiliar contable	x			x	
Verificación las cuentas que se utilizan para el registro de activo, el gasto y amortización o depreciación	Contador	x			x	
Verificación de check list de los aspectos a considerar para el correcto registro del activo	Contador	x			x	

Cuadro 12: Identificación de controles del proceso activos fijos.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 24 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de activos fijos

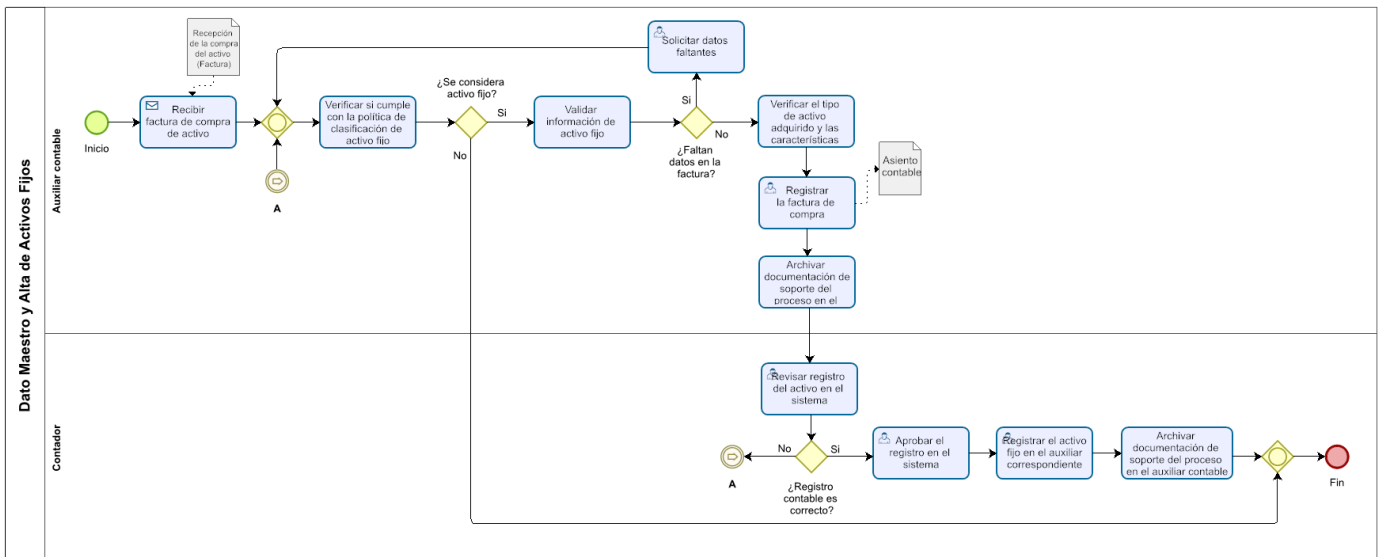


Figura 14: Flujograma del proceso activos fijos

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 24 de noviembre de 2021)

1.11. Integración de garantías

a. Descripción del proceso de integración de garantías

Para que este proceso se pueda ejecutar es necesario que el encargado de proveeduría remita al auxiliar contable el detalle de las garantías. Una vez que el auxiliar contable recibe el detalle de garantías, procede a realizar la cédula de integración y verifica que todos los movimientos estén registrados en el sistema contable ODOO. En caso de que existan garantías que no se hayan registrado, modifica los registros contables.

Si todas las garantías se encuentran registradas, o bien, una vez que se hayan registrado las transacciones determinadas en la tarea anterior, el auxiliar contable firma y remite al contador general la cédula de integración, para su correspondiente aprobación.

Después de recibida la cédula de integración, el contador la devuelve firmada a la auxiliar contable para que ésta proceda a archivar el documento como soporte de las revisiones ejecutadas; actividad con la que finaliza el proceso de integración de garantías.

b. Identificación de controles del proceso de integración de garantías

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación del detalle de las garantías mediante cédula de integración	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 13: Identificación de controles del proceso integración de garantías.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 10 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de integración de garantías

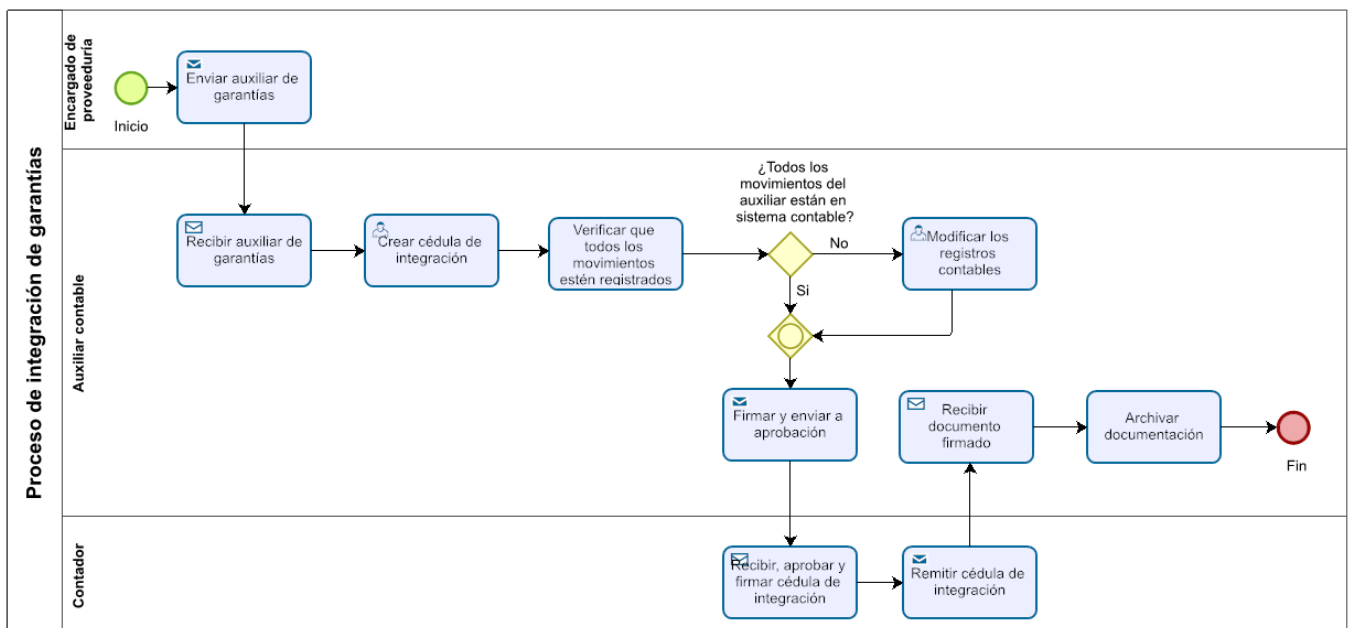


Figura 15: Flujograma del proceso integración de garantías

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 10 de noviembre de 2021)

1.12. Transacciones entre partes relacionadas

a. Descripción del proceso de transacciones entre partes relacionadas

Este proceso da inicio al final de cada mes, cuando se tienen todas las transacciones cerradas y se conoce que el patrimonio de cada fondo no sufrirá más modificaciones, siendo que el primer

paso del proceso es determinar el patrimonio neto de cada fondo con base en el balance de comprobación.

Teniendo los montos de patrimonio neto de cada fondo, se debe determinar los porcentajes para la asignación de los costos. Este porcentaje se calcula proporcional al patrimonio neto de todos los fondos y será utilizado para multiplicarlo por el monto de gastos totales y conocer cuánto le corresponde a cada fondo.

Los cálculos anteriores se realizan en un archivo de Excel donde además se encuentran los movimientos del banco para un mes específico y se debe agregar los datos correspondientes a la cuenta presupuestaria, el número de reserva y el centro de costos, estas tareas son realizadas por el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto.

La siguiente actividad consiste en determinar el centro de costos, el cual ayuda a conocer y clasificar cuáles de esos pagos están relacionados con gastos del FONADE. Una vez que se tienen los gastos clasificados se puede conocer el total de gastos que se debe distribuir.

Este Excel es enviado al Contador, quien se encarga directamente de la siguiente tarea de este proceso, la cual es hacer el prorrateo de costos entre los sub fondos del FONADE. El contador teniendo los porcentajes de prorrateo y el monto total de gastos, se encarga de revisar dichos datos y de asignar el monto de gastos que le corresponde cubrir a cada fondo, para proceder con el asiento en el sistema, el cual genera una cuenta por cobrar en la Secretaría Técnica y las cuentas por pagar en cada fondo. En el asiento contable se adjunta el Excel utilizado para los cálculos.

El último paso consiste en el traslado de fondos, donde se comunica vía correo electrónico que ya se determinaron los montos y se puede proceder con el pago.

b. Identificación de controles del proceso de transacciones entre partes relacionadas

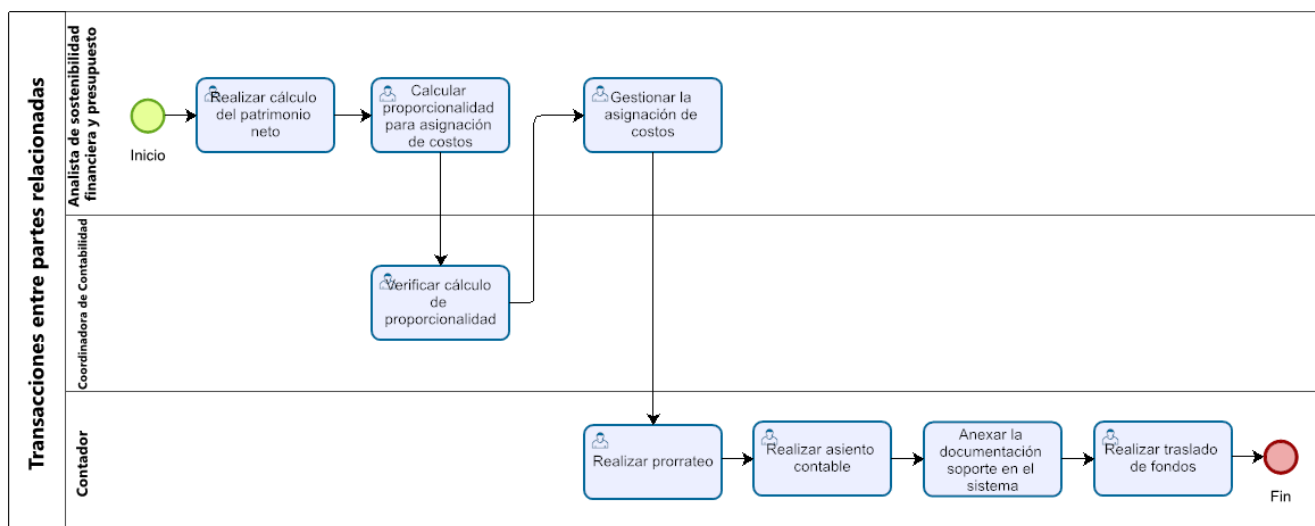
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión del cálculo de la proporcionalidad	Coordinadora de contabilidad	x			x	

Cuadro 14: Identificación de Controles del Proceso Transacciones Entre Partes Relacionadas.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de transacciones entre partes relacionadas



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 16: Flujograma del proceso Transacciones entre Partes Relacionadas.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

1.13. Asientos Manuales

a. Descripción del proceso de asientos manuales

La primera actividad del proceso consiste en la identificación de la necesidad de realizar un asiento manual por parte de alguna de las Direcciones del SBD, esta actividad usualmente se da a final de mes por ajustes, reclasificaciones o algunas otras operaciones rutinarias inherentes.

Cuando se conoce la necesidad de hacer el asiento manual, la dirección correspondiente hace la solicitud formal a la Dirección Financiera, para esto debe enviar un oficio o memorándum firmado por la persona que solicita el asiento y el director del área, el cual debe indicar como mínimo: el fondo que se afecta, la moneda de la transacción, que es lo que se registra y detalle de la operación, además de adjuntar la documentación soporte. En este oficio no se plantea el asiento que se requiere, solo se dan detalles de las operaciones y su evidencia para que la Dirección Financiera pueda corroborar los cálculos e información y plantear el asiento correspondiente.

La siguiente actividad la realiza la Auxiliar Contable y consiste en efectuar un filtro de las solicitudes que llegan, verificando que la información recibida esté completa, íntegra y no haya inconsistencias en los datos presentados. Si la información presenta algún error se debe enviar a la dirección correspondiente para que se corrija y nuevamente se redacte el oficio, continuando el proceso desde esta actividad. Si por el contrario la información no presenta errores, el Contador plantea el posible asiento de diario.

Posteriormente, se debe identificar si el asiento requiere revisión y aprobación por parte de la Coordinadora de Contabilidad. En caso de que no requiera aprobación se realiza el registro contable en el sistema por parte del Contador. Si el asiento requiere aprobación, se envía a la Coordinadora de Contabilidad quien se encarga de verificar y dar la aprobación del asiento.

Si la Coordinadora de Contabilidad aprueba el asiento, el siguiente paso es que el Contador realice el registro en el sistema; en caso de no aprobarlo el contador debe realizar las modificaciones, formulando el nuevo asiento de diario, reiniciando el proceso desde esta actividad.

Una vez registrado el asiento en el sistema, el contador procede con su confirmación, la cual consiste en dar como aplicado el asiento que antes estaba en estado “borrador”. Por último, se debe adjuntar toda la información soporte de dicho asiento, incluido los soportes que envió la dirección solicitante.

b. Identificación de controles del proceso de asientos manuales

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Validar requerimientos para realizar un asiento manual	Auxiliar contable	x			x	
Verificación de los datos para realizar el asiento manual	Auxiliar contable	x			x	
Registro de historial de usuarios que realizaron o modificaron asientos manuales	Contador	x				x

Cuadro 15: Identificación de controles del proceso de asientos manuales.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de asientos manuales

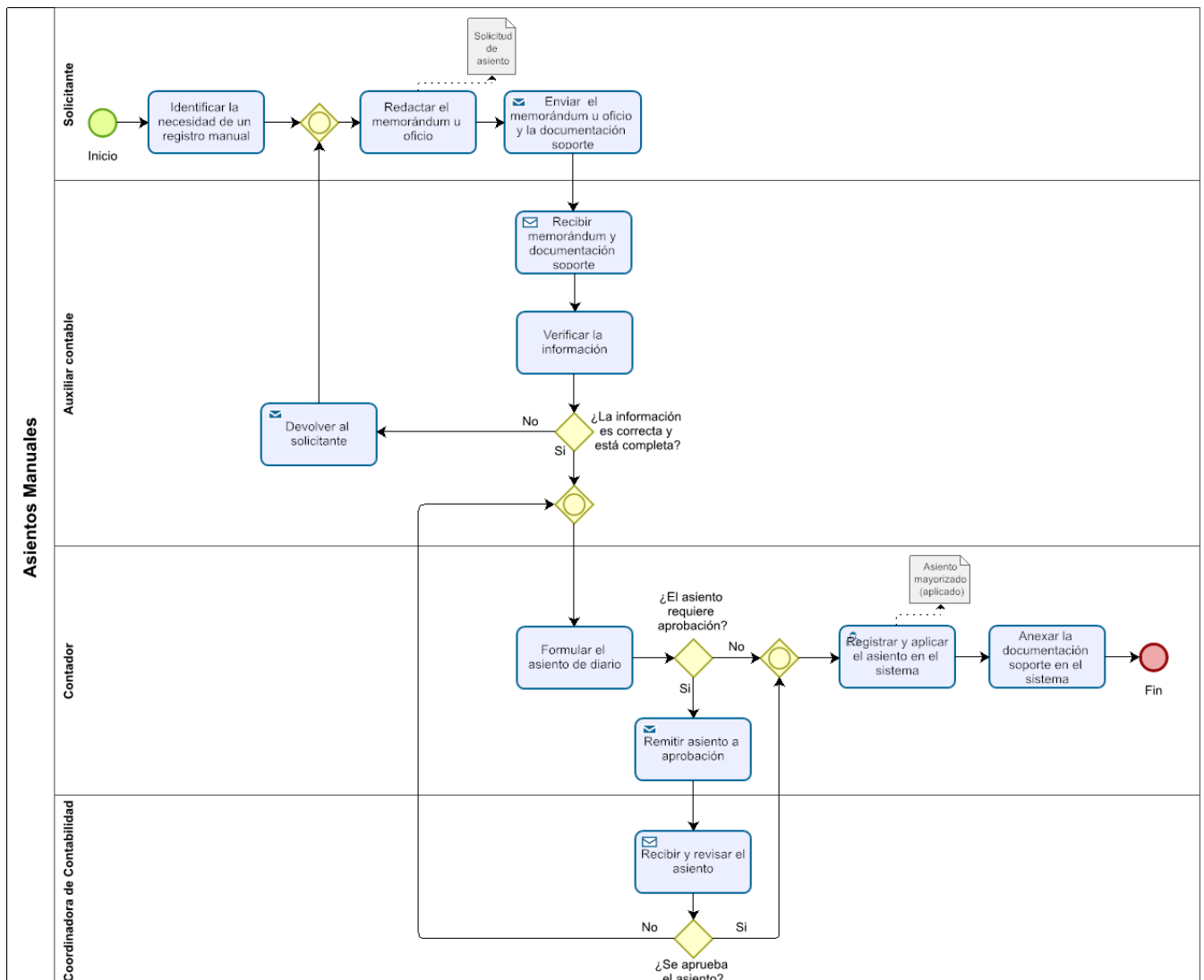


Figura 17: Flujograma del proceso asientos manuales

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

1.14. Asientos de devengo

a. Descripción del proceso de asientos de devengo

Este proceso inicia cuando el auxiliar contable registra la factura en el módulo de proveedores generando el asiento contable. Una vez el asiento esté listo, el contador procede a registrar el activo en el auxiliar correspondiente y carga las condiciones de este manualmente (fecha de

compra, fecha de inicio de amortización (periodicidad), nombre, entre otros datos importantes); esta actividad genera dentro del sistema contable una tabla de amortización.

Ahora bien, según las condiciones del activo registrado, el sistema genera de forma automática el asiento de devengo al final de mes. Un ejemplo de este proceso se observa con las pólizas de seguro para los vehículos. Estas pólizas se pagan de forma anual y mes a mes se realiza el asiento de amortización.

b. Identificación de controles del proceso de asientos de devengo

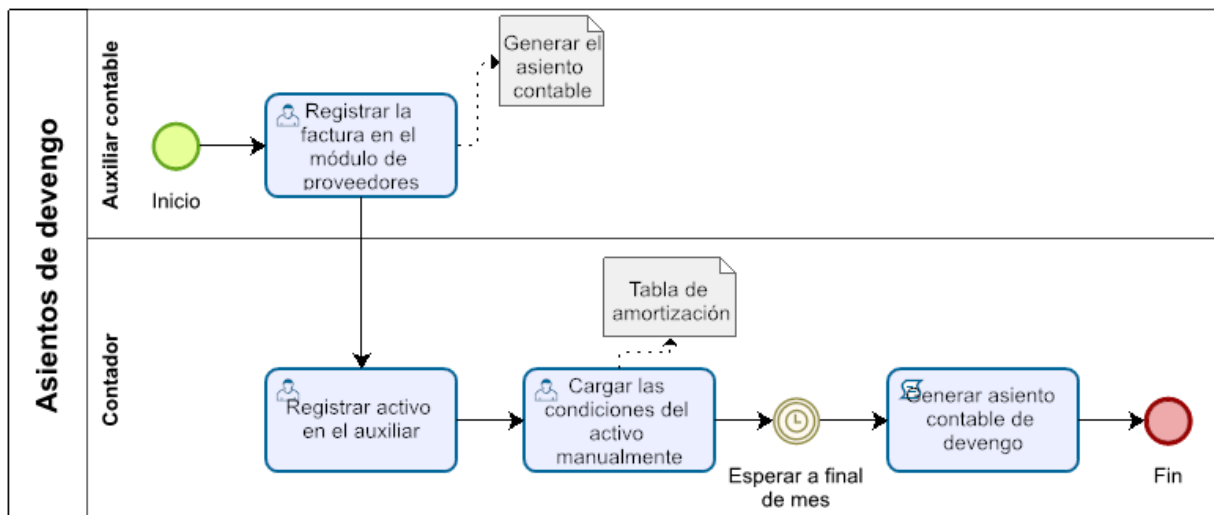
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificar que las amortizaciones queden contabilizadas	Contador	x			x	

Cuadro 16: Identificación de controles del proceso de asientos de devengo.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de asientos de devengo



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 18: Flujograma del proceso asientos de devengo

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 1 de noviembre de 2021)

1.15. Integración del auxiliar de proveedores

a. Descripción del proceso integración del auxiliar de proveedores

Para que este flujo de inicio, el auxiliar contable descarga los movimientos de proveedores del sistema y procede a realizar un neteo de débitos y créditos para verificar que el saldo resultante coincida con el saldo que se muestra en el mayor.

Posteriormente se procede a revisar que los movimientos que conforman el saldo de la cuenta correspondan a facturas archivadas como pendientes, para esto el auxiliar contable lleva una carpeta en el escritorio del computador donde archiva las facturas que se encuentran pendientes de pago. Por lo que, los movimientos abiertos deben de coincidir con estas facturas.

Posteriormente, se procede a crear el archivo de integración final el cual se firma y se envía al contador para que lo apruebe y lo firme. Una vez aprobado y firmado por el contador, se remite al auxiliar contable quien archiva la documentación soporte del proceso.

b. Identificación de controles del proceso de integración del auxiliar de proveedores

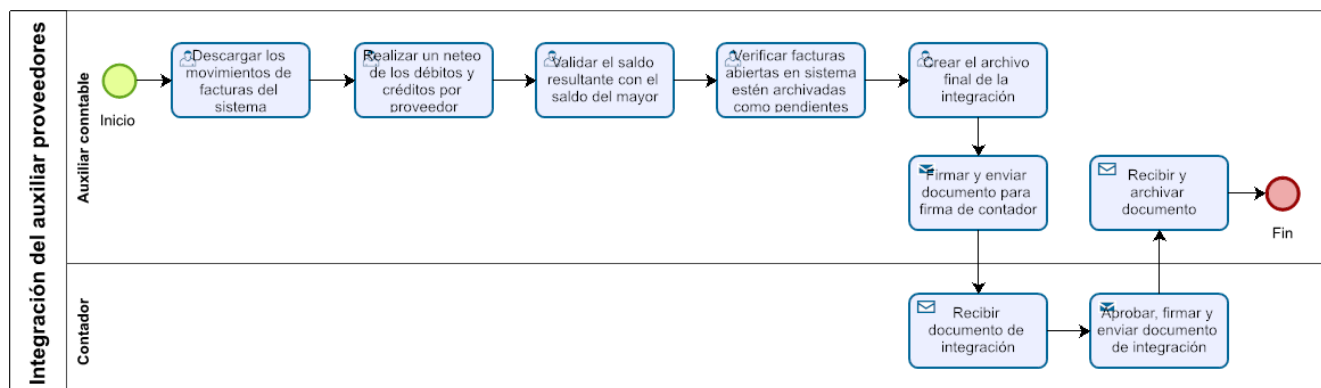
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Verificación de los saldos del mayor contra bancos	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 17: Identificación de controles del proceso integración del auxiliar de proveedores.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de integración del auxiliar de proveedores



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 19: Flujograma del proceso integración del auxiliar de proveedores.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 22 de noviembre de 2021)

1.16. Cédula de integración de retenciones en la fuente

a. Descripción del proceso de cédula de integración de retenciones en la fuente

Este proceso da inicio cuando el auxiliar contable descarga del sistema ODOO un auxiliar donde se detallan todos los movimientos que se realizaron a la cuenta de retenciones en la fuente durante el mes en revisión. Seguidamente, en la actividad de netear de los débitos y los créditos, este procede a verificar que el débito coincida con el saldo de créditos resultante del mes anterior, eliminando del archivo ambos movimientos. Esto ocasiona que el saldo resultante del auxiliar se componga solamente de todos los créditos ejecutados en el mes.

Posteriormente, se compara el saldo resultante de dicho auxiliar contra el saldo mayor de la cuenta y se procede a crear el archivo formal de la cédula de integración. Una vez listo, la auxiliar contable, quién es la responsable de llevar a cabo este proceso, firma y remite el archivo al contador para su respectiva aprobación y firma.

El contador devuelve el documento firmado al auxiliar contable para que éste proceda a archivarlo como soporte de las revisiones ejecutadas.

b. Identificación de controles del proceso de cédula de integración de retenciones en la fuente

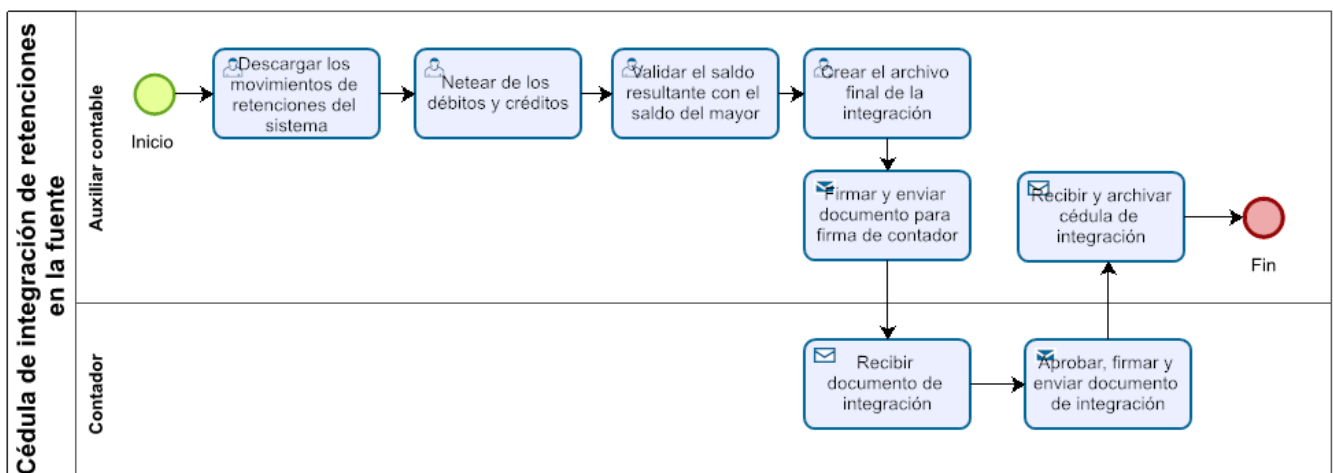
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Neteo de retenciones para verificación de saldo en el mayor	Auxiliar contable	x			x	

Cuadro 18: Identificación de controles del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de cédula de integración de retenciones en la fuente



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 20: Flujograma del proceso cédula de integración de retenciones en la fuente

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

1.17. Conciliaciones bancarias

a. Descripción de conciliaciones bancarias

El asistente de tesorería carga el extracto bancario diario al sistema y el asistente contable procede a vincular diariamente las erogaciones de dinero a la factura correspondiente, verificando si presenta alguna diferencia entre el saldo de las erogaciones e ingresos que se

reflejan en el extracto bancario contra los saldos pendientes en el sistema, si se presenta alguna diferencia se gestionan los ajustes.

Una vez se realizan los ajustes necesarios o bien no se encontraron diferencias, se debe esperar al final de mes, esto para poder realizar la verificación de todos los movimientos de ese periodo, descargando los movimientos del sistema y el extracto bancario, para realizar una comparación entre los movimientos bancarios y los registros del sistema.

Se debe verificar si existen diferencias, en caso de hallarlas, se procede a realizar el ajuste correspondiente. Cuando se realizan los ajustes necesarios o bien no se encuentran diferencias, se procede con la creación del archivo de la conciliación y posteriormente la auxiliar contable debe firmar y enviar al contador para su revisión y firma.

El contador recibe la conciliación, una vez aprobada, la firma y envía a la coordinadora de contabilidad para que la firme y cuando tiene las dos firmas, la envía al auxiliar contable, quien procede a archivar el documento como soporte del proceso.

b. Identificación de controles del proceso de conciliaciones bancarias

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión de la conciliación bancaria	Contador	x			x	

Cuadro 19: Identificación de controles del proceso de conciliaciones bancarias.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de conciliaciones bancarias

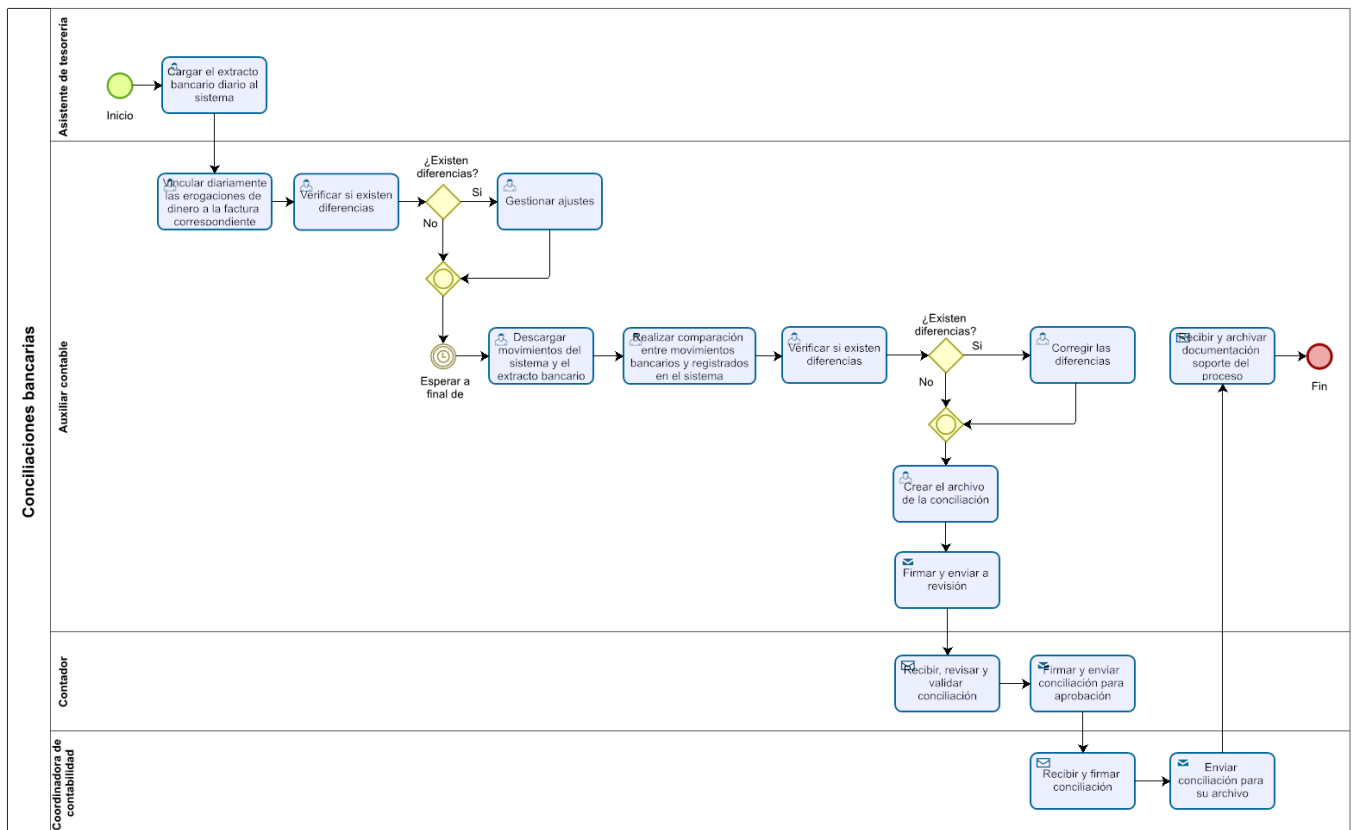


Figura 21: Flujograma del proceso de conciliaciones bancarias.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 3 de noviembre de 2021)

1.18. Registros Automatizados

a. Descripción del proceso de registros automatizados

Este proceso da inicio cuando el contador ejecuta las transacciones desde los sistemas satélites, trasladando los asientos al sistema contable ODOO. Una vez que el traslado de información se completa, la coordinadora de contabilidad verifica si la importación se ha realizado correctamente; en caso de que no existan errores se da por finalizado el proceso.

Por otro lado, si se presentan errores en la importación, el contador procede a revisar las transacciones con inconsistencias y a corregirlas en el sistema satélite. Así, una vez actualizada la transacción en el sistema satélite, el proceso se vuelve a iniciar para procesar el traslado de asientos nuevamente.

b. Identificación de controles del proceso de registros automatizados

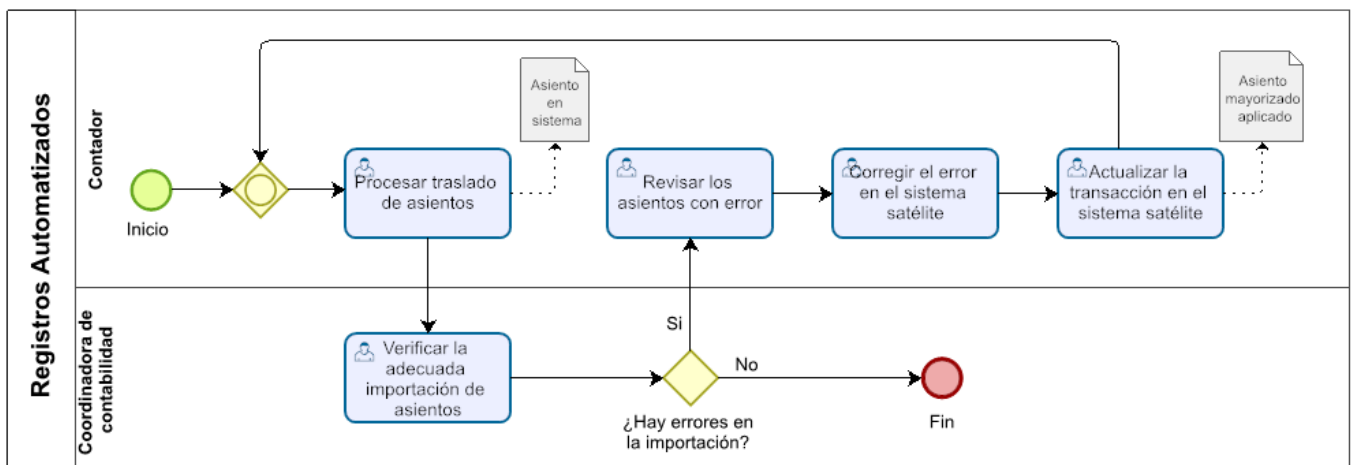
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Establecimiento de perfil para realizar ajustes a los asientos automáticos	Contador	x				x

Cuadro 20: Identificación de controles del proceso registros automatizados.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

c. Flujoograma actual del proceso de registros automatizados



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 22: Flujoograma del proceso registros automatizados

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 20 de octubre de 2021)

1.19. Cierre mensual

a. Descripción del proceso de cierre mensual

Este proceso da inicio cuando se concluyen las operaciones de un determinado mes, por ende, la primera actividad del proceso corresponde al momento en que el contador solicita el cierre de los módulos o interfaces en los sistemas satélites, y continúa con las actividades del proceso de registros automáticos.

Posteriormente, se verifica que los asientos manuales registrados en el transcurso del mes se encuentren aplicados, en caso de que existan asientos en estado de borrador se procede con su contabilización, cambiando su estado como publicado.

Ahora, si todos los asientos manuales se encuentran contabilizados, o bien, una vez que se hayan contabilizado los asientos que se encontraban en estado de borrador, se gestiona el cierre de auxiliares contables y de fondos.

Seguidamente se procede a gestionar los procesos de: Integración de auxiliar de proveedores, Cédula de integración de retenciones en la fuente, Proceso de integración de garantías y Conciliación bancaria.

Posteriormente, se da paso a la tarea de verificar el tipo de cambio a la fecha de cierre con el objetivo de actualizar los saldos en moneda extranjera. Este cálculo es revisado por el mismo contador y, en caso de que se determine alguna inconsistencia, realiza los ajustes correspondientes y se actualiza nuevamente los saldos. Por otra parte, si los cálculos están correctos, procede a contabilizar la actualización de los saldos en moneda extranjera y realizar la actualización de las valoraciones (pérdida esperada).

Después de esto, el contador verifica los saldos de las cuentas bancarias de cada fondo, con el propósito de determinar si todas las transacciones bancarias fueron atribuidas a la cuenta del fondo correspondiente, si se determina que existen errores se realiza una nota para proceder con el traslado de dineros de manera interna, una vez realizado este traslado o bien si no se encontraron errores, se procede a ejecutar el proceso de Transacciones entre partes relacionadas.

Para concluir este proceso es necesario colocar en el sistema la fecha de cierre, esto con el fin de evitar que en el futuro se realicen modificaciones sin autorización. El cierre del mes es comunicado a lo interno de la institución, se imprimen los reportes para libros legales y por último se procede con la generación de los informes correspondientes.

b. Identificación de controles del proceso cierre mensual

En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Restricción de acceso a los usuarios que puedan establecer el cierre del período en el sistema	Coordinadora de contabilidad	x				x
Verificación de las interfases del mes	Contador	x			x	
Inhabilitación para realizar registros después del cierre del mes	Contador	x				x
Verificación del estado de los asientos manuales	Contador	x			x	
Verificación del diferencial cambiario	Auxiliar contable	x			x	
Verificación del saldo en bancos y en cada cuenta en el sistema contable	Contador	x			x	

Cuadro 21: Identificación de controles del proceso cierre mensual

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de cierre mensual

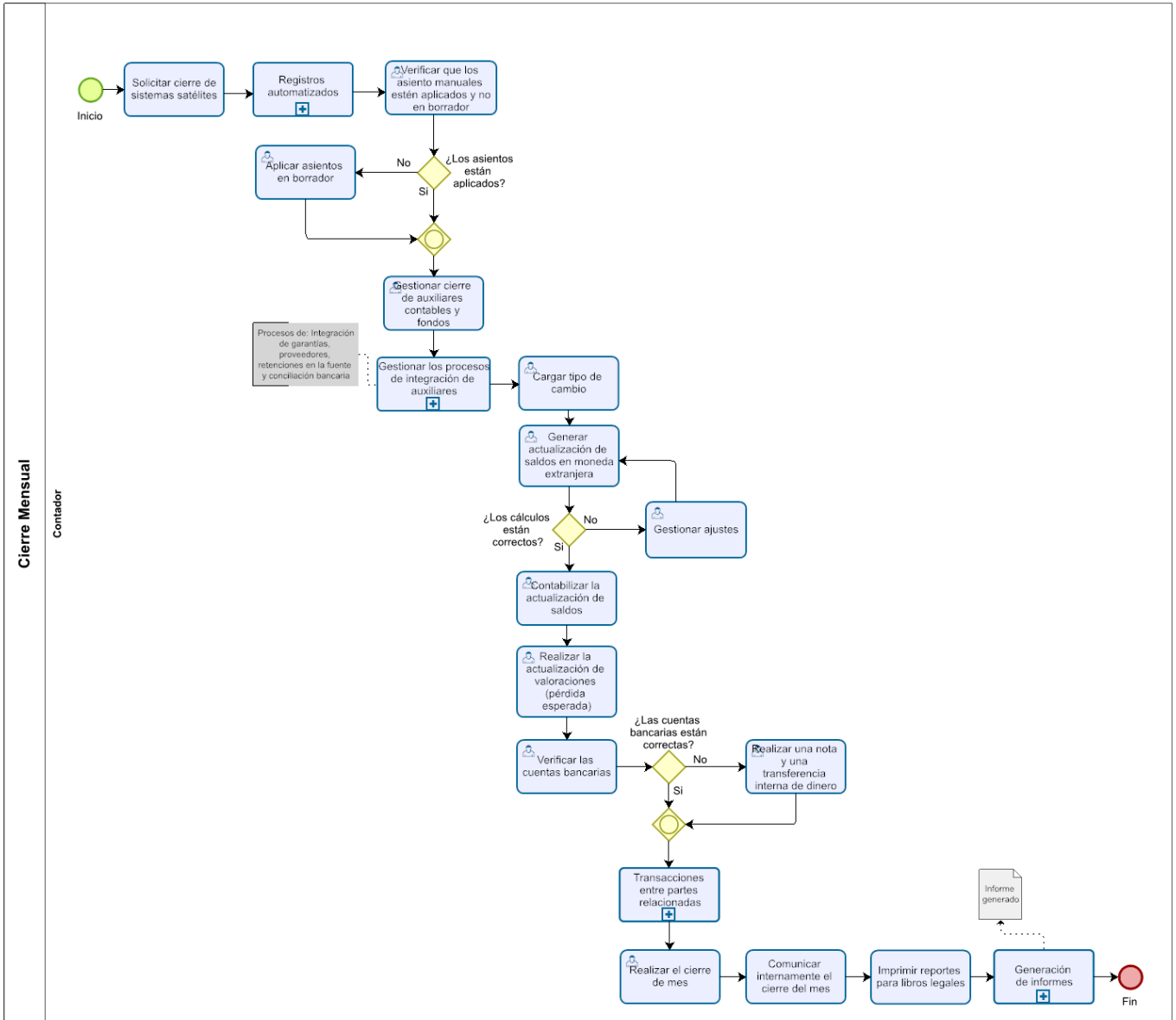


Figura 23: Flujograma del proceso cierre mensual

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

1.20. Cierre Anual

a. Descripción del proceso de cierre anual

Este proceso inicia cuando la institución da por finalizadas todas las actividades correspondientes al cierre mensual de las operaciones y el sistema reconoce que dicho periodo corresponde al cierre anual del ejercicio fiscal. Este reconocimiento lo realiza de manera

automática el sistema contable ODOO debido a la parametrización que se le realizó con base en el calendario fiscal del país.

Cuando el sistema reconoce el cierre anual, ejecuta de manera automática un asiento donde cierra las cuentas contables temporales (cuentas de ingresos, gastos, otros ingresos y otros gastos) contra una cuenta auto calculada. Seguidamente, el contador realiza un registro contable en el sistema por medio de un asiento manual donde cierra la cuenta auto calculada y envía los fondos a la cuenta de patrimonio correspondiente.

Posterior a esto, el contador realiza el cálculo real del 1,5% de los recursos del FONADE que deben ser trasladados a la Secretaría Técnica para el financiamiento anual de sus gastos administrativos y operativos, esto con base en el artículo 17 de la ley 8634.

Este cálculo es necesario debido a que, por la metodología del país, la Secretaría Técnica debe de enviar a la Contraloría General de la República el presupuesto institucional a más tardar el último día hábil del mes de septiembre del año previo a su vigencia. Como la Secretaría Técnica se financia del 1,5% del patrimonio del FONADE y a esta fecha no se tienen los datos reales de dicho patrimonio, el presupuesto se realiza por medio de una proyección del patrimonio del FONADE basado en datos estadísticos y financieros.

Una vez que se obtiene el valor real del patrimonio del FONADE y se realiza el cálculo real del 1,5% de los recursos que debe de recibir la Secretaría Técnica, el contador compara dicho resultado con la proyección de presupuesto institucional enviado a la CGR. En caso de que la proyección de fondos a recibir fuese menor al valor real recibido, se realiza una modificación para incluir dichos recursos en un presupuesto extraordinario que se presente a la CGR, por otro lado, si se proyectó recibir un monto mayor al monto real recibido, se realiza una modificación para trasladar la diferencia a una partida presupuestaria denominada “cuenta sin asignación presupuestaria”, limitando así los recursos que la Secretaría Técnica va a recibir por parte del FONADE.

Por último, el contador comunica que el cierre anual del ejercicio fiscal se encuentra finalizado y da paso al proceso de generación de informes.

b. Identificación de controles del proceso de cierre anual

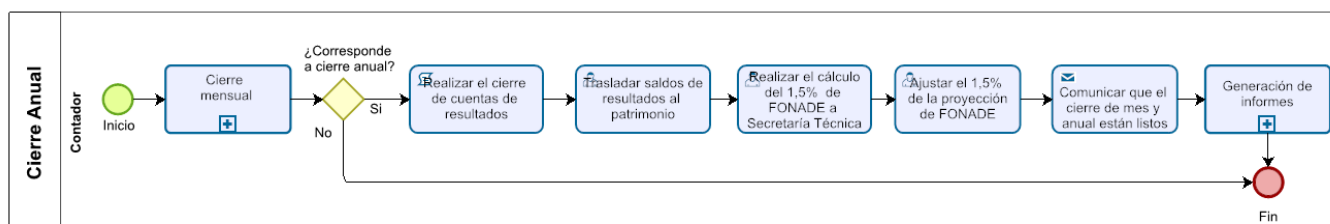
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Únicamente los usuarios autorizados pueden configurar los cierres de periodos.	Coordinadora de contabilidad	x				x
Denegación de registro de asientos contables	Coordinadora de contabilidad	x				x

Cuadro 22: Identificación de controles del proceso cierre anual.

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de cierre anual



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 24: Flujograma del proceso cierre anual

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 27 de octubre de 2021)

1.21. Generación de informes

a. Descripción del proceso de generación de informes

Para que este proceso de inicio se debe tener el comunicado del cierre de mes o cierre anual y el reporte del balance general; dependiendo del tipo de informe que se vaya a gestionar así se asigna un responsable de elaborar los informes.

En este proceso se tienen dos opciones iniciales, si el informe es un estado financiero, primero debe revisarse el balance, verificar si necesita ajustes, realizarlos y generar un balance ajustado. Con base a este balance ajustado, se elaboran los estados y se genera el análisis de la información por medio de una plantilla que se maneja en Excel, una vez que se tienen los

estados financieros, se procede a preparar las notas a los estados en una plantilla de Word y unificar toda la información anterior para su presentación.

Por el contrario, si el informe es de carácter gerencial y no es un estado financiero; por ejemplo, informes a la CGR, a la Asamblea Legislativa o para el uso interno de la institución; lo único que debe hacerse es generar el análisis de la información. Este proceso muchas veces involucra cruzar la información contable con la de otras áreas del SBD, por ejemplo, los informes mensuales que se hacen para el Consejo Rector, toman información de los estados y de la base de datos de cartera de crédito, entre otros. Este análisis de información se puede dejar plasmado en múltiples formatos de presentación, dependiendo de quien recibe la información y la naturaleza de esta.

Una vez que se tenga listo cualquiera de los dos tipos de informes, el siguiente paso es solicitar el visto bueno del informe; el encargado de aprobarlos varía dependiendo del tipo de informe (Coordinadora de Contabilidad o Director Financiero). Este encargado, revisa los informes, en caso de que no estén correctos se comienza el proceso de nuevo, por el contrario, si los informes están correctos se procede con la aprobación de este.

El siguiente paso es identificar si los informes deben distribuirse, si el informe debe distribuirse, se identifica cual es el remitente, se distribuye por el medio acordado y se archiva la documentación, pero si el informe no se distribuye, el proceso se finaliza cuando se archiva la documentación.

b. Identificación de controles del proceso de generación de informes

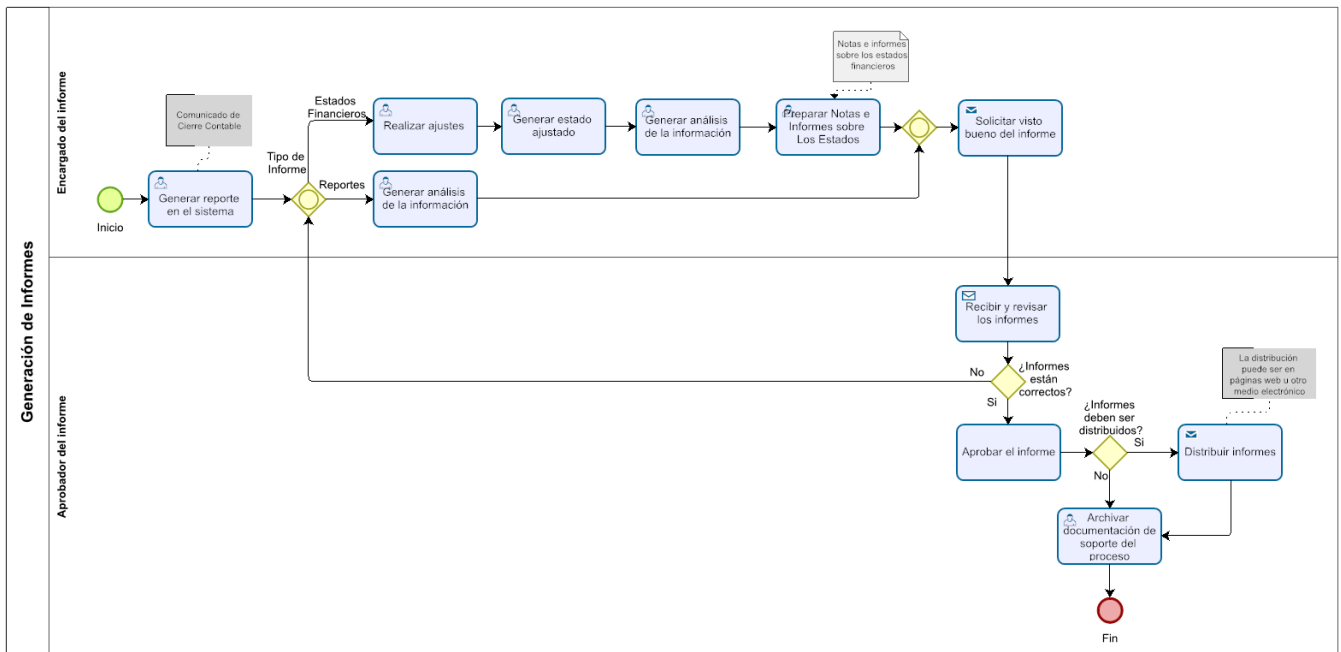
En la ejecución de este proceso se pudo identificar que la institución aplica los siguientes controles:

Control identificado	Responsable	Tipo de control			Tipo de Sistema de Control	
		Preventivo	Detectivo	Correctivo	Manual	Automático
Revisión del reporte financiero generado por el sistema contable	Contador	x			x	
Validación de la generación de informes	Cordinadora de contabilidad y Director financiero	x			x	

Cuadro 23: Identificación de controles del proceso generación de informes

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

c. Flujograma actual del proceso de generación de informes



Powered by bizagi Modeler

Figura 25. Flujograma del proceso generación de informes

Fuente: Elaboración propia, con base en comunicación personal (Dirección Financiera, 25 de octubre de 2021)

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS
PARA LA GESTIÓN DE
CONTROLES DE LA DIRECCIÓN
FINANCIERA (DF)**

SECRETARIA TECNICA (ST)

SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO
(SBD)



Descriptores de documento

Condiciones			
<p>1. Finalidad</p> <p>Este documento es una herramienta para uso de la Dirección Financiera del Sistema Banca de Desarrollo, cuya finalidad es brindar lineamientos generales para la gestión de los controles relacionados con los riesgos y objetivos operativos de los procesos de esta dirección.</p>			
<p>2. Acceso y uso</p> <p>El documento está previsto para uso de:</p> <p><input type="checkbox"/> Miembros del Consejo Rector</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Personal de la Secretaría Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Personal del Fiduciario</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p>			
<p>3. Mantenimiento</p> <p>Inconsistencias, errores o mejoras detectadas, se solicita sean comunicadas a la Dirección Financiera, indicando en el asunto: [indicar mismo nombre del título].</p>			
Gestión documental			
<p>Tipo documental:</p> <p>Guía Institucional</p>	<p>Versión: 1</p>	<p>Usuario/Destinatario:</p> <p>Interno</p>	<p>Propietario:</p> <p>Dirección Financiera</p>
<p>Vigencia:</p> <p>A partir del día __ de __ del año __</p>	<p>Fecha control:</p> <p>día __ de __ del __</p>	<p>Archivo:</p> <p><input type="checkbox"/> Gestión</p> <p><input type="checkbox"/> Permanente</p>	<p>Código</p> <p>DF001</p>
<p>Observación:</p>	<p>Este documento se complementa con: otros documentos de procedimientos con que cuenta la Dirección Financiera</p>		
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Se indica la fecha en que se aprueba por la Dirección Financiera.</p>		

Contenido

Introducción	2
Capítulo I Generalidades	3
Objetivo.....	3
Alcance	3
Capítulo II Contenido de los lineamientos	4
Lineamientos para los controles: clasificados por procesos de la Dirección Financiera	4
1. Contabilidad	4
1.1. Objetivo Operativo del proceso de Contabilidad	4
1.2. Detalle de los controles	4
2. Pagos y desembolsos	48
2.1. Objetivo Operativo del proceso de pagos y desembolsos	48
2.2. Detalle de los controles	49
3. Evaluación de fuentes de financiamiento	57
3.1. Objetivo Operativo del proceso de evaluación de fuentes de financiamiento	57
3.2. Detalle de los controles	57
4. Cálculo de remuneraciones	60
4.1. Objetivo Operativo del proceso de cálculo de remuneraciones	60
4.2. Detalle de los controles	60

Introducción

La guía de lineamientos básicos para los controles establecidos en los flujos actuales, de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), se encuentran asociados a los riesgos y objetivos operativos de los procedimientos de esta dirección, teniendo como propósito ser una herramienta que ayude a alcanzar los objetivos operativos de los procesos y la disminución de los riesgos asociados.

Esta guía es producto del trabajo de investigación desarrollado por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública; el cual contó con el apoyo del personal de la Dirección Financiera y de la Auditoría Interna del SBD.

Capítulo I Generalidades

Objetivo:

Reforzar un modelo integral de objetivos, riesgos y controles en la Dirección Financiera, de forma que se logre contar con un instrumento que permita establecer los controles, su definición y su clasificación, para su debida implementación y gestión en función de los objetivos y riesgos operativos de los procesos.

Alcance:

El alcance de la presente guía de lineamientos básicos está dirigida al personal de la Dirección Financiera de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo y abarca los controles asociados a los objetivos operativos y riesgos de los procesos de esta dirección, bajo estudio en el período 2021- 2022.

Capítulo II Contenido de los lineamientos

Lineamientos para los controles: clasificados por procesos de la Dirección Financiera

1. Contabilidad

El proceso denominado contabilidad es parte de la Dirección Financiera y cuenta con 14 flujos de tareas o subprocesos, que son: establecer políticas contables, actualizar políticas contables, publicar políticas contables, gestión de cuentas contables, gestión de cuentas por cobrar a funcionarios, activos fijos, integración de garantías, asientos manuales, asientos de devengo, integración de retención en la fuente, registros automatizados, cierre mensual, cierre anual y generación de informes. Este macroproceso busca que su producto -emisión de Estados Financieros- muestre la información completa y veraz para la buena toma de decisiones, por lo que, los controles se enfocan en el recibido, procesamiento y registro de la información.

1.1.Objetivo Operativo del proceso de Contabilidad

El objetivo operativo del macroproceso de contabilidad es:

Lograr recibir, procesar, registrar y revelar, la información financiera, de la Secretaría Técnica del SBD y el FONADE en forma completa, veraz, oportuna y consistente para una toma de decisiones apropiada.

1.2.Detalle de los controles

A este proceso se le identificaron 42 controles asociados.

Control No. 1 Verificación del catálogo de cuentas contables de SUGEF

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: En el flujo de gestión de cuentas contables, para la tarea de creación de una nueva cuenta contable, se debe de verificar si existe una igual o similar en el catálogo de cuentas de la SUGEF.

Establecimiento y definición: El contador verifica si la cuenta contable ya existe en el manual de cuentas contables vigente al momento de identificar la transacción, en caso de que exista una cuenta que se ajuste al registro, se comunica a los encargados de ese registro cual es la cuenta que deben utilizar. Por otro lado, si no existe una cuenta asociada a esa transacción, se debe verificar en la matriz de cuentas homologadas que tiene la Dirección Financiera.

Esta matriz consiste en un listado de cuentas contables con su respectiva clasificación de cuentas de acuerdo con el plan de cuentas contables de la SUGEF, la partida presupuestaria, el nombre de la cuenta y el número de la cuenta que la institución utiliza a lo interno, la cual se asigna en función de la categorización establecida por la SUGEF.

Dicha matriz no contiene todas las cuentas del plan de cuentas de la SUGEF, es por ello que, si la cuenta no se encuentra en la citada matriz de cuentas homologadas, el proceso continúa con la búsqueda de una partida que se pudiese asociar en el plan de cuentas contables de la SUGEF. Una vez determinada la partida a utilizar, se debe agregar a la matriz de cuentas homologadas, completando el proceso de homologación que realiza a lo interno el SBD.

Riesgo asociado al control: Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: La vigencia del catálogo de cuentas de SUGEF es anual, por lo que se recomienda que se actualice anualmente.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica si hay en el catálogo de cuentas una cuenta existente para el tipo de transacción que se quiere realizar, en el caso de que no exista se debe de crear verificando que esta esté alineada al catálogo de cuentas de SUGEF en su última versión.	Contador
2	Se aprueba y selecciona la cuenta más adecuada según el catálogo de cuentas de SUGEF.	Contador

Control No.2 Verificar la concordancia de la partida con el clasificador por el objeto del gasto del Ministerio de Hacienda

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Cuando la cuenta contable requerida corresponde a una partida de gasto o ingreso, se debe verificar la concordancia con las partidas presupuestarias por el objeto del gasto según el clasificador del Ministerio de Hacienda.

Establecimiento y definición: La matriz de cuentas contables que tiene la Dirección Financiera considera la homologación de las partidas presupuestarias por el objeto del gasto con el clasificador del Ministerio de Hacienda; en el caso de la creación de una nueva cuenta, se debe de verificar que esta esté alineada a las partidas presupuestarias por el objeto de gasto del clasificador indicado anteriormente.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: El clasificador de partidas presupuestarias se encuentra regulado por la norma No. 41264 - H y decreto No. 41057 - H, por lo que se recomienda una revisión anual para actualizar la lista en uso, en caso de que se le haya realizado algún cambio, en vista que desde el 2018 se mantiene igual.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica si en el catálogo de cuentas hay una existente para el tipo de gasto o ingreso que se quiere realizar, en el caso de que no exista, se debe de crear la cuenta verificando que esté alineada con las partidas presupuestarias por el objeto del gasto clasificadas por el Ministerio de Hacienda.	Contador

2	Se aprueba y selecciona la cuenta más adecuada por el objeto del gasto del clasificador del Ministerio de Hacienda.	Contador
---	---	----------

Control No.3 Verificación final y aprobación de la apertura de cuentas contables

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: La coordinadora de contabilidad es la única encargada de revisar y aprobar la apertura de cuentas contables.

Establecimiento y definición: Cuando se determine cuál es la cuenta contable más adecuada, se remite la propuesta a la Coordinadora de Contabilidad, quien se encarga de revisar, aprobar o rechazar según considere apropiado. Si esta es rechazada se debe retomar el proceso en la actividad de identificación de la cuenta contable homologada.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se determina, en la creación de cuentas, cuál es la más adecuada para la transacción que se debe registrar.	Contador

2	La Coordinadora de Contabilidad verifica que la cuenta se haya establecido según los lineamientos de SUGEF, el clasificador del Ministerio de Hacienda, las buenas prácticas contables y el tipo de transacción.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba la creación de la cuenta.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.4 Restricción del uso de cuentas no autorizadas para otros fondos

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Al momento de crear la cuenta contable, se debe asociar la creación de esta a un fondo específico, por lo que se restringe el uso de cuentas no autorizadas para otros fondos.

Establecimiento y definición: La Secretaría Técnica debe de asociar la nueva cuenta a uno de los fondos que maneja específicamente, no puede crear una cuenta para todos los fondos, es decir, la creación de cuentas se realiza por fondos con el fin de que los reportes no contengan errores.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se registra la cuenta en el sistema ODOO y se asocia la nueva cuenta a uno de los fondos que maneja específicamente la Secretaría Técnica, evitando que la creación de una nueva cuenta esté disponible para todos los fondos.	Contador
2	Se verifica que la cuenta solamente quede asociada a uno de los fondos, es decir, la creación de cuentas se realiza por fondos con el fin de que los reportes no contengan errores.	Contador
3	Se aprueba el registro de la nueva cuenta contable en el sistema ODOO.	Contador

Control No.5 Actualizar, en el manual de cuentas contables, las nuevas cuentas ingresadas al sistema contable ODOO

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Las cuentas contables registradas en el sistema contable ODOO deben de estar registradas en el manual de cuentas contables.

Establecimiento y definición: La matriz de cuentas contables se lleva de forma manual en un Excel por lo que se debe de actualizar cada vez que se crea una cuenta nueva, es decir, el contador debe de agregar la línea nueva en el excel con la información correspondiente a la nueva cuenta.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se registra en el manual de cuentas contables la cuenta creada en el sistema ODOO.	Contador
2	Se verifica que la matriz de cuentas contables (que se lleva de forma manual en un excel) se actualice con la nueva cuenta creada, es decir, el contador debe de agregar la línea nueva en el Excel con la información correspondiente a la nueva cuenta.	Contador
3	Se aprueba el registro de la cuenta contable en el manual de cuentas.	Contador

Control No.6 Asignación de responsable y suplente para la ejecución de la gestión de cuentas contables

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer los encargados para la ejecución de la tarea, de modo que se asigne un responsable y suplente para la ejecución.

Establecimiento y definición: Establecer responsables de modo que haya trazabilidad en la ejecución de las tareas del flujo de gestión de cuentas contables y en caso de algún imprevisto asignar su correspondiente suplente en la ejecución de la tarea o actividad.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se establecen los responsables del proceso, de modo que, haya trazabilidad en la ejecución de las tareas del flujo de gestión de cuentas contables.	Contador/ Coordinadora de Contabilidad
2	Se establecen los suplentes responsables del proceso, de modo que, en caso de algún imprevisto haya trazabilidad en la ejecución de las tareas del flujo de gestión de cuentas contables.	Contador/ Coordinadora de Contabilidad

Control No.7 Verificación del catálogo de SUGEF esté actualizado

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar de previo que el catálogo de la SUGEF se encuentre actualizado.

Establecimiento y definición: Al realizar el proceso de homologación de cuentas con la SUGEF, el primer paso es revisar si salió alguna nueva versión de la SUGEF para verificar si se debe de actualizar el catálogo de cuentas y, en el caso de la creación de una nueva cuenta, está se realice en base a la última versión de catálogo, para evitar algún error en las cuentas a utilizar en los reportes a entregar.

Riesgo asociado al control: Tener problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El primer paso es revisar si salió alguna nueva versión de la SUGEF para verificar si se debe actualizar el catálogo de cuentas.	Contador
2	Se registra la actualización de cuentas en el manual de cuentas y en el sistema ODOO.	Contador
3	Se aprueba la actualización de cuentas.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.8 Limitación de los perfiles de usuario en el sistema contable

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Limitar en el sistema los perfiles de usuarios que tienen acceso a crear cuentas contables.

Establecimiento y definición: Para evitar el acceso de perfiles de usuario no autorizados al módulo de creación de cuentas contables en el sistema ODOO, se limita en este los perfiles de usuarios que tienen acceso a crear cuentas contables, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil, de modo que, sólo los responsables asignados puedan ingresar.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se ajusta en ODOO los perfiles de usuarios que tengan acceso a crear cuentas contables, de modo que, sólo los responsables asignados tengan el acceso, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil.	Contador
2	Se verifica que el ajuste en el sistema se realizó de forma correcta para establecer los perfiles autorizados y no autorizados en el sistema contable.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba el ajuste realizado a ODOO para los perfiles de usuarios.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.9 Alertar accesos no autorizados en el módulo de creación de cuentas contables del sistema

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer una alerta en el sistema que notifique y mantenga un registro de los intentos de ingresos no autorizados al módulo de creación de cuentas contables.

Establecimiento y definición: Control en el sistema que alerte y mantenga un registro de los intentos de ingresos de usuarios no autorizados; permitiendo generar un reporte que detalle la totalidad de perfiles que han ingresado.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos*

una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se configura en el sistema ODOO una alerta, de modo que, notifique y mantenga un registro de los ingresos a este sistema.	Contador
2	Se verifica el acceso no autorizado al sistema revisando el reporte, de modo que se indique: el nombre de usuario, la hora, la fecha y a cuál cuenta contable se intentó crear.	Coordinadora de Contabilidad
3	Al revisar el reporte se decide si aplica o no tomar alguna acción adicional, considerando si hay reincidencias en algún caso.	Coordinadora de Contabilidad/Director Financiero

Control No.10 Revisión periódica para verificar si la documentación de respaldo y aprobación de apertura de la cuenta fueron correctas

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Manual	Preventivo	Seguimiento del sistema de control interno

Descripción del control: Realizar una revisión periódica que permita verificar si las cuentas contables registradas cuentan con la documentación de respaldo y la aprobación necesaria para la respectiva apertura.

Establecimiento y definición: Una vez se den los nuevos registros de cuentas contables por parte del encargado; la coordinadora contable o el director financiero puede realizar una revisión periódica que permita verificar si las cuentas contables registradas cuentan con la documentación de respaldo y la aprobación necesaria para la respectiva apertura.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica si las cuentas contables registradas cuentan con la documentación de respaldo y la aprobación necesaria para la respectiva apertura.	Coordinadora de Contabilidad / Director Financiero
2	Se aprueba que la creación de cuentas contables, tiene la documentación respaldo y la aprobación necesaria, en caso contrario se debe solicitar las correcciones correspondientes.	Coordinadora de Contabilidad / Director Financiero
3	En caso de ser necesario efectuar correcciones, se debe dar seguimiento a las mismas, asegurando que el cambio se ejecutó de forma adecuada.	Coordinadora de Contabilidad / Director Financiero

Control No.11 Identificación en el sistema para conocer si la cuenta se encuentra registrada en el manual contable

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas contables	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Crear un campo en el módulo de creación de cuentas contables del sistema que permita identificar que la cuenta registrada ya está en el manual contable.

Establecimiento y definición: Se crea un campo en el módulo de creación de cuentas contables del sistema, que permita identificar que la cuenta registrada ya está en el manual de cuentas

contables, de modo que, se cumpla con las políticas de la entidad para un correcto registro de las transacciones y se mantenga actualizado el citado manual.

Riesgo asociado al control: Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se actualiza ODOO para cumplir con las políticas de la entidad, creando un campo en el módulo de creación de cuentas contables, que permita identificar que la cuenta nueva ya está ingresada en el manual contable.	Contador
2	Se verifica que todas las cuentas que tienen el campo de validación -que las identifica por cumplir con estar registradas en el manual contable- realmente esté correcto.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.12 Verificación de la existencia de la cuenta por cobrar a funcionarios

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer una opción en el módulo de planillas del sistema contable, que permita ingresar la existencia de una cuenta por cobrar a funcionarios con los parámetros correspondientes.

Establecimiento y definición: Para evitar el pago inadecuado de la planilla, así como un rebajo incorrecto en las deducciones, se establece una opción en el módulo de planillas del sistema contable, que permita ingresar la existencia de una cuenta por cobrar, así como los parámetros con los que se deben realizar el cobro (monto, frecuencia, fecha de inicio y finalización), esto con el fin de que, el rebajo se haga de manera automática de acuerdo con la periodicidad de pago pactado.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se actualiza ODOO con los parámetros con los que se deben realizar el rebajo (monto, frecuencia, fecha de inicio y finalización), esto con el fin de que este se haga de manera automática.	Contador
2	Se verifica que se hayan establecidos los parámetros mediante una opción en el módulo de planillas del sistema contable.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba que todos los rebajos para las cuentas por cobrar a funcionarios, se encuentren parametrizados en el sistema.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.13 Verificación de la tabla de cobros para la gestión de cuentas por cobrar a funcionarios

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Gestión de cuentas por cobrar a funcionarios	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: La tabla de cobros es remitida a la coordinadora de contabilidad, quien se encarga de verificar los cálculos de los cobros a realizar.

Establecimiento y definición: La tabla de cobros realizada por el contador, es remitida a la coordinadora de contabilidad, quien se encarga de verificar los cálculos de los cobros y notificar al funcionario los cobros que se le deducirán de la planilla para cancelar la deuda que adquirió con la entidad.

Una vez que el funcionario recibe la notificación de cobros, procede a revisar la tabla y dar por aprobadas las deducciones que se vayan a realizar a su salario en el plazo pactado.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se realiza la tabla de cobros para la gestión de cuentas por cobrar a funcionarios, por el contador, la cual es remitida a la coordinadora de contabilidad.	Contador
2	Se verifica por parte de la coordinadora de contabilidad los cálculos de los cobros y procede a notificar al funcionario los cobros que se le deducirán de la planilla para cancelar la deuda que adquirió con la entidad.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba la tabla de deducciones una vez que el funcionario recibe la notificación de cobros y da por aprobadas las deducciones que se vayan a realizar.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.14 Verificación del asiento para el registro de la factura del activo y la documentación soporte

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Proceder con la revisión del asiento de registro de la factura del activo fijo y su respectiva documentación soporte.

Establecimiento y definición: Proceder con la revisión del asiento de registro de factura del activo fijo y la documentación soporte, con el fin de corroborar que se cumplen con las condiciones para ingresar un activo y minimizar errores en clasificación de gastos o de tipos de activos.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que el asiento de registro de factura del activo y la documentación soporte, son correctos, con el fin de corroborar que se cumplen con las condiciones necesarias para que el bien sea considerado como activo.	Contador
2	Se aprueban los nuevos registros que afectan el auxiliar de activos fijos.	Contador

Control No.15 Verificación de las condiciones para la clasificación como activos

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Se verifica si la compra del bien cumple con las condiciones para ser clasificado como activo fijo.

Establecimiento y definición: El auxiliar contable recibe la factura correspondiente a la compra de un activo, quien inmediatamente verifica si el bien adquirido cumple con la política para ser clasificado como activo fijo.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Tomando la información de la compra se verifica que cumpla con todas las condiciones establecidas en la política para ser clasificado como activo fijo.	Auxiliar Contable
2	Se aprueban los nuevos registros de los activos fijos.	Contador

Control No.16 Verificación de información completa para registro del activo fijo

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de Control

Descripción del control: La asistente contable verifica que la información de la factura esté completa y tenga la información necesaria para registrar el activo.

Establecimiento y definición: Se procede a validar la información del activo incluida en la factura, con el objetivo de verificar si los datos están completos: fecha de la compra, fecha de entrega del activo, orden de compra aprobada y todos los puntos indicados en la Política de Activos.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que la factura recibida del proveedor cumpla con tener: fecha de la compra, fecha de entrega del activo, orden de compra aprobada y todos los puntos indicados en la Política de Activos.	Auxiliar Contable
2	Se aprueban los nuevos registros de los activos fijos.	Contador

Control No.17 Verificación de las cuentas que se utilizan para el registro de activo, el gasto y amortización o depreciación

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de Control

Descripción del control: El contador verifica las cuentas utilizadas en el registro del activo para asegurar que el registro esté correctamente asociado a la cuenta correspondiente.

Establecimiento y definición: Para asegurar una correcta asociación de las cuentas con su respectivo rubro de gastos, depreciación o amortización, el contador debe verificar que las cuentas seleccionadas en el auxiliar son las que corresponden.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera de forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que las cuentas utilizadas en el registro de un activo fijo en el auxiliar contable sean las que corresponden con el respectivo rubro de gasto, depreciación o amortización.	Contador
2	Se aprueba la selección de cuentas contables utilizadas en el auxiliar.	Coordinadora de contabilidad

Control No.18 Verificación de check list de los aspectos a considerar para el correcto registro del activo

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: El contador verifica con un check list aspectos a considerar del proceso, para que se dé un registro correcto del activo.

Establecimiento y definición: Para completar el registro del activo, el contador debe verificar, mediante un check list, los pasos que se deben seguir en el proceso de auxiliar de activos fijos, con el fin cumplir con la política de activos fijos y garantizar que el registro sea íntegro.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica mediante un check list que el procedimiento de auxiliar de activos fijos cumpla con todos los pasos que se deben de realizar.	Contador
2	Aprobar que el registro del activo en el auxiliar ha cumplido con todos los pasos del proceso.	Contador

Control No.19 Verificación de las tablas de amortización y depreciación

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Activos fijos	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: El contador verifica las tablas de amortización y depreciación que el sistema crea de forma automática.

Establecimiento y definición: El contador revisa la automatización de los cálculos realizados por el sistema ODOO sobre la amortización y depreciación de los activos según los parámetros indicados en el registro del activo. En esta revisión se valida la fecha de inicio y fin de la depreciación, así como que se aplique la proporción correcta de acuerdo con lo que se establezca en la política de activos fijos.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que los cálculos realizados por el sistema ODOO sobre la amortización y depreciación de los activos sean los correctos, según los parámetros previamente establecidos en el registro del activo fijo.	Coordinadora de Contabilidad
2	En el caso de encontrar alguna inconsistencia, se deben validar los parámetros iniciales, identificar el error y corregirlo.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba los cálculos de las tablas de amortización y depreciación.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.20 Verificación del detalle de las garantías mediante cédula de integración

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Integración de garantías	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Revisar el auxiliar de garantías y los movimientos registrados en el sistema ODOO, mediante la elaboración de una cédula de integración

Establecimiento y definición: Para que la integración de garantías se pueda ejecutar, es necesario que el encargado de proveeduría remita al auxiliar contable el detalle de las garantías.

Una vez que el auxiliar contable recibe el detalle de garantías, procede a realizar la cédula de integración y verifica que todos los movimientos estén registrados en el sistema contable ODOO. En caso de que existan garantías que no se hayan registrado, modifica los registros contables.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica, mediante una cédula de integración, que todos los movimientos estén registrados en el sistema contable ODOO. En caso de que existan garantías que no se hayan registrado se modifican los registros contables.	Auxiliar Contable

2	Se aprueba que todos los saldos registrados de garantías se encuentren correctos y se firma la cédula de integración.	Contador
---	---	----------

Control No.21 Validar requerimientos para realizar un asiento manual

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Asientos Manuales	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Este documento (solicitud de asiento manual) debe indicar quien solicita el asiento y llevar la firma digital del director de la dirección que realiza la solicitud.

Establecimiento y definición: Cuando se conoce la necesidad de hacer el asiento manual, la dirección correspondiente hace la solicitud formal a la Dirección Financiera, para esto debe enviar un oficio o memorándum firmado por la persona (firma digital) que solicita el asiento y el director del área, el cual debe indicar como mínimo: el fondo que se afecta, la moneda de la transacción, que es lo que se registra y detalle de la operación, además de adjuntar la documentación soporte. En este oficio no se plantea el asiento que se requiere, solo se dan detalles de las operaciones y su evidencia para que la Dirección Financiera pueda corroborar los cálculos e información y plantear el asiento correspondiente.

Riesgo asociado al control: Que no se logre recibir en forma oportuna y completa la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que la solicitud de asiento manual cuente con la firma del solicitante y del director de área, adicional debe de indicar: el fondo que se afecta, la moneda de la transacción, que es lo que se registra y detalle de la operación, además de adjuntar la documentación soporte.	Auxiliar Contable
2	Se aprueba el asiento manual y se gestiona en ODOO.	Contador

Control No.22 Verificación de los datos para realizar el asiento manual

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Asientos manuales	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: La auxiliar contable realiza un filtro de los datos recibidos y verifica que estos sean los correctos y no haya errores de redacción.

Establecimiento y definición: El Auxiliar Contable efectúa un filtro de las solicitudes que llegan, verificando que la información recibida esté completa, íntegra y no haya inconsistencias en los datos presentados. Si la información presenta algún error se debe enviar a la dirección correspondiente para que se corrija y nuevamente se redacte el oficio, continuando el proceso desde esta actividad. Si por el contrario la información no presenta errores, el Contador plantea el posible asiento de diario.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica mediante un filtro que las solicitudes cumplan con la información completa, íntegra y no haya inconsistencias en los datos presentados.	Auxiliar Contable
2	Si la información presenta algún error se debe enviar a la dirección correspondiente para que se corrija y nuevamente se redacte el oficio, continuando el proceso desde esta actividad. Si por el contrario la información no presenta errores, el Contador plantea el posible asiento de diario.	Auxiliar Contable
3	Se aprueba el asiento manual y se gestiona en ODOO.	Contador

Control No.23 Registro de historial de usuarios que realizaron o modificaron asientos manuales

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Asientos manuales	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: El sistema mantiene un registro de quien realiza el asiento y quién lo modifica, generando un historial de los cambios que se efectúan.

Establecimiento y definición: Es un control automático disponible en el sistema ODOO que permite conocer quien realizó un acceso a las entradas de diario manuales y dejar un registro de la hora que se ingresó, si lo dejó en borrador o lo publicó, el monto y que cuentas afectó.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información de forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica mediante el nombre de usuario quien realizó los asientos manuales del mes en el sistema. Adicionalmente, permite conocer quien realizó un acceso a las entradas de diario manuales de este y dejar un registro de la hora que se ingresó, si lo dejó en borrador o lo publicó, el monto y que cuentas afectó.	Contador
2	Se aprueba que todos los saldos se ejecutaron por perfiles autorizados.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.24 Limitar el ingreso de transacciones en fechas distintas al mes actual

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Asientos manuales	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer un parámetro en el sistema contable que no permita ingresar transacciones en fechas distintas al mes actual.

Establecimiento y definición: Establecer un parámetro en el sistema contable, de modo que, este detecte la fecha del registro y no permita que se consigne una fecha que corresponda a un mes anterior o posterior; consiguiendo una correcta presentación de las cifras de los reportes, de modo que los registros se encuentren en su respectivo periodo.

Riesgo asociado al control: Tener problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se actualiza ODOO para crear un parámetro que no permita ingresar transacciones en fechas distintas al mes actual.	Contador
2	Se verifica que el parámetro en el sistema contable no permita ingresar asientos manuales en fechas distintas al mes actual, con el fin de lograr una correcta presentación de las cifras en los reportes.	Contador
3	Se aprueban que los asientos manuales se hayan registrado en el mes actual.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.25 Verificar que la tabla de amortización esté correcta

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Ambiente de control
Asientos de devengo	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar que la tabla de amortización se haya generado correctamente.

Establecimiento y definición: La coordinadora contable debe revisar que los saldos automáticos de la tabla de amortización sean correctos, ya que la tabla depende de parámetros previamente ingresados por el contador en el módulo del auxiliar correspondiente, en el caso de encontrarse diferencias se debe revisar los parámetros ingresados para su ajuste.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifican los cálculos automáticos de las tablas de amortización, creados por el sistema, validando que los parámetros ingresados por el contador sean correctos.	Coordinadora de Contabilidad
2	En el caso de diferencias se deben de revisar los parámetros ingresados para su ajuste.	Contador
3	Se aprueba que la tabla de amortización y todos los saldos se encuentren correctos.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.26 Verificar que las amortizaciones quedan contabilizadas

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Asientos de devengo	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar a fin de mes que las amortizaciones se contabilicen.

Establecimiento y definición: El contador debe verificar que, al final de mes, el sistema haya contabilizado de forma automática la amortización correspondiente.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El contador debe verificar que al final de mes, el sistema haya contabilizado de forma automática la amortización correspondiente.	Contador
2	Se aprueba que todos los asientos se encuentren registrados.	Contador

Control No.27 Neteo de retenciones para verificación de saldo en el mayor

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cédula de Integración de retenciones en la fuente	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar que el saldo resultante del neteo de retenciones en la fuente corresponda al monto mostrado en el mayor.

Establecimiento y definición: Se descarga un reporte de movimientos del auxiliar de retenciones en la fuente, se procede a verificar que el débito coincida con el saldo de créditos resultante del mes anterior, eliminando del archivo ambos movimientos. Esto ocasiona que el saldo resultante del auxiliar se componga solamente de todos los créditos ejecutados en el mes. Posteriormente, se compara el saldo resultante de dicho auxiliar contra el saldo mayor de la cuenta y se procede a crear el archivo formal de la cédula de integración.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que el débito coincida con el saldo de créditos resultante del mes anterior, eliminando del archivo ambos movimientos. Esto ocasiona que el saldo resultante del auxiliar se componga solamente de todos los créditos ejecutados en el mes. Posteriormente, se compara el saldo resultante de dicho auxiliar contra el saldo mayor de la cuenta y se procede a crear el archivo formal de la cédula de integración.	Auxiliar Contable
2	Se aprueba la cédula de integración de saldos.	Contador

Control No.28 Establecimiento de perfil para realizar ajustes a los asientos automáticos

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Registros automatizados	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Solo el rol de contador puede hacer ajustes a los asientos automáticos.

Establecimiento y definición: Una vez que se haya verificado la importación de los asientos automáticos, si detecta algún error, el Contador es el único perfil autorizado para realizar los ajustes.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Si se detecta algún error con los asientos automáticos importados, el perfil del Contador es el único que puede realizar las correcciones en los sistemas satélites.	Contador
2	Se aprueba que todos los asientos importados estén correctos.	Contador

Control No.29 Establecer alertas en el sistema contable para indicar asientos con error o que no han sido importados

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Registros automatizados	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer alertas en el Sistema ODOO que le indiquen al usuario que hay asientos que tienen error y no han sido importados. El sistema genera un reporte con los errores encontrados.

Establecimiento y definición: Se debe de parametrizar en el sistema ODOO una alerta que indique al usuario que la importación de asientos realizada desde los sistemas satélites contiene errores y así mismo, generar un reporte con las líneas que presentan inconsistencias y que no fueron cargadas en la importación.

Riesgo asociado al control: No registrar información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se debe de parametrizar en el sistema ODOO una alerta que indique al usuario que la importación de asientos realizada desde los sistemas satélites contiene errores y así mismo, generar un reporte con las líneas que presentan inconsistencias y que no fueron cargadas en la importación.	Contador
2	Validar si para el mes correspondiente hay alertas y reportes sobre errores de importación.	Contador
3	De existir errores se procede con las correcciones, se valida y aprueba la correcta importación.	Contador

Control No.30 Restricción de acceso a los usuarios que puedan establecer el cierre del periodo en el sistema

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Únicamente los usuarios autorizados pueden establecer en el sistema los cierres de periodos.

Establecimiento y definición: Con el fin de evitar errores en los saldos o alguna afectación que amenace la correcta revelación de la información financiera, se realiza, de forma preventiva, una restricción de accesos a personas no autorizadas, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil, de modo que, sólo los responsables asignados puedan establecer los cierres de periodos.

Riesgo asociado al control: No registrar información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se ajusta en ODOO los perfiles de usuarios que puedan establecer cierres de mes, de modo que, sólo los responsables asignados tengan el acceso, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil.	Coordinadora de Contabilidad
2	Se verifica que el ajuste en el sistema se realizó de forma correcta para establecer los perfiles autorizados y no autorizados en el sistema contable.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba el ajuste realizado a ODOO para los perfiles de usuarios.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.31 Verificación de las interfaces del mes

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar que todas las interfaces del mes estén correctas.

Establecimiento y definición: Al cerrar el mes se comprueban que todos los asientos de las diferentes interfaces están contabilizados, se hayan trasladado al sistema ODOO y que no existen asientos sin publicar. Si se identifica que falta algún saldo se realiza su posteo manual, en caso de que automáticamente no se hubiera realizado.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que todos los asientos de las interfaces se hayan trasladado al sistema ODOO, que estén publicados y sean correctos en caso de identificar algún error, se procede a publicar el asiento o realizar el asiento manual para ajustar el saldo correspondiente, con su respectiva documentación soporte y justificación.	Contador
2	Se aprueba que todos los movimientos y ajustes de las interfaces se encuentren correctos y se procede con el cierre de interfaces.	Contador

Control No.32 Inhabilitación para realizar registros después del cierre del mes

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Una vez establecido que se ha cerrado un mes, el sistema no permite realizar otros registros dentro de ese mes.

Establecimiento y definición: Una vez establecido que se ha cerrado un mes, el sistema no permite realizar otros registros dentro de ese mes. Esto corresponde a un control que se ejecuta directamente en el sistema ODOO en donde previamente se ha establecido un parámetro que permite indicar, en un momento determinado, que el mes ya está cerrado y que por lo tanto no se puede incluir más información con fecha de ese mes, esto con el fin de evitar que la información sea modificada.

Riesgo asociado al control: Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que todos los asientos sean correctos, estén importados y correspondan al periodo.	Contador
2	Se aprueba el cierre de mes y se aplica la restricción en el sistema ODOO para empezar a cerrar los módulos del sistema correspondientes al período y que el sistema no permite realizar ninguna modificación a los saldos cerrados.	Contador

Control No. 33 Verificación del estado de los asientos manuales

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar en el sistema que todos los asientos manuales se encuentren en estado publicado.

Establecimiento y definición: Al cerrar el mes se comprueba si hay asientos manuales que estén en estado de borrador, para publicarlos y que nada quede pendiente.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que todos los asientos elaborados se encuentren publicados, en caso de que se encuentre alguno en estado borrador, se revisa y se determina si se deben de publicar o eliminar del sistema ODOO.	Contador
2	Se aprueba que todos los asientos manuales se encuentren publicados y ninguno quede en estado de borrador, para asegurar que la información de los saldos se encuentre completa.	Contador

Control No.34 Verificación del diferencial cambiario

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar si el cálculo asociado al diferencial cambiario realizado por el sistema es correcto.

Establecimiento y definición: Al cerrar el mes se comprueban que saldos en moneda extranjera se registraron adecuadamente con el tipo de cambio correspondiente, para conocer si hubo una pérdida o ganancia por diferencial cambiario, así mismo, determinar si se necesita realizar un ajuste manual a un saldo.

Riesgo asociado al control: Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de*

control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se debe confeccionar en Excel una tabla que permita calcular el diferencial cambiario.	Auxiliar contable
2	Verificar que se esté empleando el Tipo de Cambio del BCCR.	Auxiliar contable
3	Revisar y aprobar el cálculo, para proceder con la contabilización de los saldos	Contador

Control No. 35 Verificación del saldo en bancos y en cada cuenta en el sistema contable

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Verificar el saldo en bancos y el saldo de cada fondo que se muestra en la respectiva cuenta contable de bancos del sistema, con el fin de detectar diferencias.

Establecimiento y definición: El contador verifica los saldos de las cuentas bancarias de cada fondo, con el propósito de determinar si todas las transacciones bancarias fueron atribuidas a la cuenta del fondo correspondiente, si se determina que existen errores se realiza una nota para proceder con el traslado de dineros de manera interna.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que no existan diferencias o errores por asignación incorrecta de saldos en las cuentas bancarias de cada fondo, mediante la elaboración de un papel de trabajo en formato excel que permita conciliar los saldos.	Contador
2	Si se identifica que existen errores se realiza una nota para proceder con el traslado de dineros de manera interna.	Contador
3	Se aprueba que todos los saldos en bancos se encuentren correctos.	Contador

Control No.36 Detección mediante alerta de asientos en borrador y no importados

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer una alerta que detecte la existencia de asientos en borrador o no importados, al realizar el cierre de mes.

Establecimiento y definición: Se crea una alerta en el sistema ODOO que notifique en la interfaz del sistema y por medio de un correo electrónico al usuario previamente establecido y autorizado para tal efecto, que existen asientos en borrador o no importados.

Riesgo asociado al control: No lograr procesar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se crea una alerta en el sistema ODOO que notifique en la interfaz del sistema y por medio de un correo electrónico al usuario previamente establecido y autorizado para tal efecto, que existen asientos en borrador o no importado.	Contador
2	Se revisa y se aprueba que las alertas se hayan definido de forma correcta.	Contador

Control No.37 Conciliaciones y cédulas de integración

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Propuesto	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Realizar conciliaciones de los auxiliares o cédulas de integración.

Establecimiento y definición: Lograr la presentación adecuada de los estados financieros, por medio de una conciliación que verifique la exactitud de los registros de los auxiliares de mayor importancia significativa en el cierre mensual.

Riesgo asociado al control: Tener problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se registran todos los asientos al cierre del mes.	Auxiliar Contable

2	Se verifica mediante una conciliación que verifique la exactitud de los registros de los auxiliares de mayor importancia significativa en el cierre mensual.	Contador
3	Se aprueba que todos los saldos se encuentren correctos para lograr la presentación adecuada de los EF.	Contador y Coordinadora de Contabilidad

Control No.38 Vinculación en el sistema contable del tipo de cambio del BCCR

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Mensual	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Vincular el tipo de cambio del sistema con el tipo de cambio del BCCR, de manera tal que se presente actualizado al día de cierre.

Establecimiento y definición: Vincular el tipo de cambio del sistema contable ODOO con el tipo de cambio del Banco Central de Costa Rica, para que, en caso de registrar un monto en otra moneda o convertirlo a moneda nacional, se utilice automáticamente el tipo de cambio correspondiente al día del registro del asiento, para evitar errores por tipo de cambio y principalmente para poder realizar de forma automática el ajuste de saldos en moneda extranjera a la hora de efectuar el cierre de mes o el cierre anual.

Riesgo asociado al control: No registrar la información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Vincular el tipo de cambio del sistema contable ODOO con el tipo de cambio del Banco Central de Costa Rica, para que, en caso de registrar un monto en otra moneda o convertirlo a moneda nacional, se utilice automáticamente el tipo de cambio correspondiente al día del registro del asiento.	Auxiliar Contable
2	Se actualizan los saldos en moneda extranjera, al efectuarse el cierre de mes o el cierre anual y se calcula la pérdida o ganancia.	Auxiliar Contable
3	Se aprueba que todos los saldos con la aplicación del tipo de cambio se encuentren correctos.	Contador

Control No.39 Únicamente los usuarios autorizados pueden configurar los cierres de periodos

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Anual	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Únicamente los usuarios autorizados pueden establecer en el sistema los cierres de periodos anuales.

Establecimiento y definición: Con el fin de evitar errores en los saldos o alguna afectación que amenace la correcta revelación de la información financiera, se realiza, de forma preventiva, una restricción de accesos a personas no autorizadas, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil, de modo que, sólo los responsables asignados puedan establecer los cierres de periodos anuales.

Riesgo asociado al control: No registrar información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos*

una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se ajusta en ODOO los perfiles de usuarios que puedan establecer cierre anual, de modo que, sólo los responsables asignados tengan el acceso, por medio del establecimiento detallado de funciones para cada perfil.	Coordinadora de Contabilidad
2	Se verifica que el ajuste en el sistema se realizó de forma correcta para establecer los perfiles autorizados y no autorizados en el sistema contable.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se aprueba el ajuste realizado a ODOO para los perfiles de usuarios.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.40 Denegación de registro de asientos contables

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Cierre Anual	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Una vez establecido el cierre del período anual, el sistema no permite realizar otros registros dentro del cierre anual.

Establecimiento y definición: Con el fin de evitar errores en los saldos o alguna afectación que amenace la correcta revelación de la información financiera, se realiza, de forma preventiva, una restricción de accesos a personas no autorizadas, por medio del establecimiento del cierre de período anual en el sistema, de modo que, los saldos no se puedan ajustar una vez cerrado el período.

Riesgo asociado al control: No registrar información financiera en forma completa, veraz, oportuna y consistente.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
2	Se ajusta en el sistema para establecer el cierre de período anual, de modo que el sistema no permita realizar nuevos registros.	Coordinadora de Contabilidad
3	Se verifica que el ajuste realizado a ODOO para el cierre de período anual se haya realizado de forma correcta.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.41 Revisión del reporte financiero generado por el sistema contable

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Generación de informes	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Realizar una revisión adicional al reporte generado por el sistema para comprobar si existen errores.

Establecimiento y definición: Una vez que se genera el reporte en el sistema contable, se realiza una revisión general del mismo, para verificar si se requieren ajustes. En caso de que sea necesario realizar ajustes, se ejecutan y se genera un nuevo informe ajustado. Con base a este informe ajustado, se elabora el informe final para el propósito requerido y se genera el respectivo análisis de la información.

Riesgo asociado al control: Tener problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Una vez que se genera el reporte en el sistema contable, se realiza una revisión general del mismo, para verificar si se requieren ajustes. En caso de que sea necesario realizar ajustes, se ejecutan y se genera un nuevo informe ajustado.	Contador
2	Con base a este informe ajustado, se elabora el informe final para el propósito requerido y se genera el respectivo análisis de la información.	Contador y Coordinadora de Contabilidad

Control No.42 Validación de la generación de informes

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Generación de informes	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: La coordinadora de contabilidad o el Director Financiero validan los informes.

Establecimiento y definición: Una vez que se tenga listo cualquiera de los dos tipos de informes, el siguiente paso es solicitar el visto bueno del informe; el encargado de aprobarlos varía dependiendo del tipo de informe (Coordinadora de Contabilidad o Director Financiero). Este encargado, revisa los informes, en caso de que no estén correctos se comienza el proceso de nuevo, por el contrario, si los informes están correctos se procede con la aprobación del mismo.

Riesgo asociado al control: Problemas en la revelación completa, consistente y oportuna de la información financiera.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifican los reportes, en caso de no estar correctos solicita la corrección correspondiente al contador para que la realice.	Coordinadora de Contabilidad y Director Financiero
2	Se aprueba y firman todos los reportes que se encuentren correctos.	Coordinadora de Contabilidad y Director Financiero

2. Pagos y desembolsos

El siguiente proceso central corresponde al de pagos y desembolsos, el cual contiene las principales actividades relacionadas con esta gestión que se realizan con cargo a las cuentas bancarias de la Secretaría Técnica del SBD y del FONADE, por ende, considera la forma en que se registra, se procesa y se reporta la información relacionada con pagos.

El proceso de pagos y desembolsos cuenta con cuatro flujos de subprocesos que son: proceso de pagos, maestro de proveedores y registro de facturas, integración del auxiliar de proveedores y conciliaciones bancarias.

2.1.Objetivo Operativo del proceso de pagos y desembolsos

El objetivo operativo del proceso de pagos y desembolsos es: procesar los pagos y desembolsos del FONADE y la Secretaría Técnica del SBD para cumplir con los compromisos en forma oportuna, transparente, veraz y adecuada.

2.2.Detalle de los controles

A este proceso se le identificaron ocho controles asociados.

Control No.1 Verificación de la información del formulario de desembolso

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de Control	Componente de control
Proceso de Pagos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control propuesto: Verificar que la información del formulario de desembolso esté completa y correcta.

Establecimiento y definición: El Auxiliar Contable recibe el formulario y se encarga de revisarlo y determinar si está completo o si presenta alguna inconsistencia o error. Revisando que se indique: partida presupuestaria, el número de reserva presupuestaria, el número de acuerdo del Consejo Rector, el fondo con el que se va a liquidar, el monto de contrato, la cuenta a la que se debe hacer el depósito y las firmas de recomendado por, revisado por, aprobado por, entre otras cosas. Si se detecta algún error se devuelve al solicitante para que el mismo realice la corrección y se inicie nuevamente el proceso, si, por el contrario, la información está completa y es correcta, se continúa con el proceso.

Riesgo asociado al control: Incumplimiento de plan mensual de desembolsos

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El Auxiliar Contable recibe el formulario y se encarga de revisarlo y determinar si está completo o si presenta alguna inconsistencia o error. Revisando que se indique: partida presupuestaria, el número de reserva presupuestaria, el número de acuerdo del Consejo Rector, el fondo con el que se va a liquidar, el monto de contrato, la cuenta a la que se debe hacer el depósito y las firmas de recomendado por, revisado por, aprobado por, entre otras cosas.	Auxiliar Contable
2	Si se detecta algún error se devuelve al solicitante para que el mismo realice la corrección y se inicie nuevamente el proceso.	Auxiliar Contable
3	Si la información está completa y es correcta, se continúa con el proceso.	Auxiliar Contable

Control No.2 Verificación del estatus de los proveedores en la CCSS

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Proceso de pagos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Se verifica que los proveedores no estén morosos con la caja.

Establecimiento y definición: El Auxiliar contable debe realizar una revisión de la morosidad del proveedor con la Caja Costarricense de Seguro Social para poder continuar con el desembolso. Esta revisión puede tener como resultado dos posibles caminos, si el proveedor está moroso, la Auxiliar Contable lo comunica a la dirección que solicitó el pago para que se comuniquen con el proveedor y se modifique esta situación, de tal manera que se permita comenzar de nuevo el proceso. Si el proveedor está al día con sus obligaciones, se continúa con el proceso.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se realiza la revisión de la morosidad del proveedor con la Caja Costarricense de Seguro Social para poder continuar con el desembolso.	Auxiliar Contable
2	Si el proveedor está moroso, la Auxiliar Contable lo comunica a la dirección que solicitó el pago para que se comuniquen con el proveedor y se modifique esta situación, de tal manera que se permita comenzar de nuevo el proceso.	Auxiliar Contable
3	Si el proveedor está al día con sus obligaciones, se continúa con el proceso.	Auxiliar Contable

Control No.3 Verificación del auxiliar de pagos y el contenido presupuestario para procesar el desembolso

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Proceso de pagos	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: El auxiliar contable envía un documento al Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto para que haga la verificación presupuestaria y al contador para que apruebe auxiliar de pago, correspondientes a las facturas que se van a cancelar.

Establecimiento y definición: El contador recibe al auxiliar de pago para revisar que todo sea correcto con respecto a lo que se tiene en el sistema y la información suministrada por el solicitante, si no hay inconsistencias se comunica para que se proceda con el pago. Si hay inconsistencias, se devuelve al Auxiliar Contable para que se realicen las correcciones y se cree

el nuevo auxiliar de pagos. Por su parte, de forma paralela, el Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto recibe y verifica que exista fondo presupuestario para ese gasto.

Riesgo asociado al control: Incumplimiento de plan mensual de desembolsos.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica que en el auxiliar de pago que todo sea correcto con respecto a lo que se tiene en el sistema y la información suministrada por el solicitante.	Contador
2	Si hay inconsistencias, se devuelve al Auxiliar Contable para que se realicen las correcciones y se cree el nuevo auxiliar de pagos. Si no hay inconsistencias se comunica para que se proceda con el pago.	Auxiliar Contable
3	El Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto recibe y verifica que exista contenido presupuestario para ese gasto.	Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto

Control No.4 Verificación de información soporte antes del registro de la factura en el sistema contable

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Maestro de proveedores y registro de facturas	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: El Contador verifica que los datos de la factura o formulario recibido se encuentren completos y sean correctos para su posterior registro.

Establecimiento y definición: El Contador recibe, por parte del auxiliar contable, la factura o el formulario de desembolso y procede con la revisión de los mismo, en el caso de que estén incompletos se envía al solicitante un correo para que realice las correcciones pertinentes, una vez realizadas las correcciones, vuelve a iniciar el proceso. Por el contrario, si los requerimientos están completos se continúa con el proceso.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El Contador recibe, por parte del auxiliar contable, la factura o el formulario de desembolso y procede con la revisión de los mismos.	Contador
2	En el caso de que estén incompletos se envía al solicitante un correo para que realice las correcciones pertinentes, una vez realizadas las correcciones, vuelve a iniciar el proceso.	Contador
3	Por el contrario, si los requerimientos están completos se continúa con el proceso.	Contador

Control No.5 Alertar sobre existencia de un perfil de proveedor

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Maestro de proveedores y registro de facturas	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer una alerta en el sistema para que, cuando se intenta hacer un registro de un proveedor que previamente ya fue creado en el módulo de pagos, se emita una notificación al usuario sobre dicha situación y así evitar que se dupliquen perfiles de proveedores.

Establecimiento y definición: Cuando se intenta crear un perfil de proveedor y se ingresa la cédula correspondiente, los datos se autocompletan con información de Registro Nacional y Civil. Si el proveedor ya se encuentra registrado en el sistema entonces se emite una alerta y se notifica al usuario de dicha situación.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Al ingresar la cédula del proveedor, los datos se autocompletan con información de Registro Nacional y Civil. Si el proveedor ya existe entonces el sistema emite una alerta.	Auxiliar Contable
2	Verificar que el proveedor si está registrado en el sistema.	Auxiliar Contable

Control No.6 Verificación de campos claves para evitar duplicidad en el registro de facturas

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Maestro de proveedores y registro de facturas	Actual	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Cuando se va a cargar la factura, el sistema valida algunos campos claves de la misma, para evitar que se efectúe duplicidad de facturas.

Establecimiento y definición: Cuando la Auxiliar Contable va a registrar la factura en el sistema, este automáticamente valida los campos: número de factura, nombre de proveedor, año de registro y fondo asociado a la transacción. Si la factura se repite en el mismo proveedor, mismo año y fondo, entonces el sistema no permite registrar la factura.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Cuando se va a registrar la factura en el sistema, este automáticamente valida los campos: número de factura, nombre de proveedor, año de registro y fondo asociado a la transacción.	Auxiliar Contable
2	Si la factura se repite en el mismo proveedor, mismo año y fondo, entonces el sistema no permite registrar la factura.	Auxiliar Contable

Control No 7. Revisión de la conciliación bancaria

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Conciliaciones Bancarias	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de Control

Descripción del control: Revisar la conciliación bancaria.

Establecimiento y definición: Cuando se tiene creado el archivo de la conciliación, el contador lo revisa y firma.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Cuando se tiene creado el archivo de la conciliación, el Contador realiza una revisión de los saldos incluidos.	Contador
2	Se aprueba que todos los saldos se encuentren correctos y se procede con la respectiva firma.	Coordinadora de contabilidad

Control No.8 Verificación de los saldos del mayor contra bancos

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Integración del Auxiliar de Proveedores	Actual	Manual	Preventivo	Sistema de información

Descripción del control: Verificar que el saldo resultante del neteo de cuentas a proveedores corresponda al monto mostrado en el mayor.

Establecimiento y definición: Una vez que se tiene listo el documento de integración de saldo del auxiliar de proveedores, la Auxiliar Contable se encarga de verificar que el saldo resultante del neteo coincida con el saldo que se muestra en el mayor.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Una vez que se tiene listo el documento de integración de saldo del auxiliar de proveedores, la Auxiliar Contable se encarga de verificar que el saldo resultante del neteo coincida con el saldo que se muestra en el mayor.	Auxiliar Contable
2	Se aprueba que el saldo coincida.	Auxiliar Contable

3. Evaluación de fuentes de financiamiento

Como tercer proceso central se encuentra el proceso de evaluación de fuentes de financiamiento, el cual consiste básicamente, en el control que se debe tener sobre el origen del financiamiento, para el correcto registro, procesamiento y control. En este proceso central se identificó un subproceso asociado, denominado transacciones entre partes relacionadas.

3.1.Objetivo Operativo del proceso de evaluación de fuentes de financiamiento

El objetivo operativo establecido para este tercer proceso central es: controlar las fuentes de financiamiento en forma oportuna, veraz y completa, para una toma decisiones idónea.

3.2.Detalle de los controles

A este proceso se le identificaron 2 controles asociados.

Control No.1 Revisión del cálculo de la proporcionalidad

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Transacciones entre partes relacionadas	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Realizar una revisión del cálculo de la proporcionalidad y del patrimonio neto para corroborar que la asignación de costos será razonablemente correcta.

Establecimiento y definición: El Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto envía, a la Coordinadora de Contabilidad, el archivo con el cálculo del patrimonio neto de cada fondo y la proporcionalidad, para que esta revise y apruebe los cálculos.

Riesgo asociado al control: Cambio en el origen y destino de los recursos.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El Analista de Sostenibilidad Financiera y Presupuesto envía, a la Coordinadora de Contabilidad, el archivo con el cálculo del patrimonio neto de cada fondo y la proporcionalidad, para que esta revise.	Coordinadora de Contabilidad
2	Se aprueba que los cálculos del patrimonio neto de cada fondo y la proporcionalidad sean correctos.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.2 Vinculación del centro de costos en el registro de facturas en el sistema

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Transacciones entre partes relacionadas	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividades de Control

Descripción del control: Vincular el registro de los gastos en el sistema a un centro de costos, por medio de la creación de un campo en la factura.

Establecimiento y definición: Crear un campo en el módulo de registro de factura, por medio del cual, se pueda identificar y vincular el centro de costos al que corresponde dicho gasto. Esto ayuda a conocer y clasificar cuáles de esos pagos están relacionados con gastos del FONADE, facilitando el proceso de distribución de costos.

Riesgo asociado al control: Cambio en el origen y destino de los recursos.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Crear un campo en el módulo de registro de factura, por medio del cual, se pueda identificar y vincular el centro de costos al que corresponde dicho gasto. Esto ayuda a conocer y clasificar cuáles de esos pagos están relacionados con gastos del FONADE, facilitando el proceso de distribución de costos.	Auxiliar Contable
2	Se verifica que la vinculación del centro de costos está funcionando de manera correcta.	Auxiliar Contable

4. Cálculo de remuneraciones

El último proceso central corresponde al cálculo de remuneraciones, el cual consiste en el registro de las operaciones relacionadas con el pago de planilla, incluyendo el procesamiento, registro, pago de los salarios y las operaciones relativas a rebajos de planilla o retenciones en la fuente. Este cuenta con dos flujos de tareas, los cuales son: acumulación de deducciones y pago de planilla.

4.1. Objetivo Operativo del proceso de cálculo de remuneraciones

El objetivo operativo definido para el cálculo de remuneraciones es: lograr el pago de las remuneraciones en forma transparente, consistente y oportuna, cumpliendo con la legislación vigente.

4.2. Detalle de los controles

A este proceso se le identificaron cuatro controles asociados.

Control No.1 Análisis comparativo de salario semanal

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Pago de planilla	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Análisis comparativo de salario semanal.

Establecimiento y definición: Se toma el salario de la semana anterior y se compara con el salario de la semana actual para ver las variaciones, en caso de que existan, se indaga la causa para determinar si corresponden a ajustes de aumento salarial, incapacidades, horas extra, feriados laborados o pago de vacaciones.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Se verifica, mediante un análisis de salario, si existen variaciones semanales, comparando el pago realizado en la semana anterior contra la semana actual.	Coordinadora de contabilidad
2	Se indagan las causas de las variaciones para determinar si corresponden a ajustes de aumento salarial, incapacidades, horas extra, feriados laborados o pago de vacaciones.	Coordinadora de Contabilidad
3	Si la coordinadora de contabilidad determina que existen errores, lo devuelve al Contador para realizar el ajuste correspondiente y se sigue con el proceso desde esta actividad.	Coordinadora de Contabilidad
4	Si no existen errores, se aprueba el reporte de planilla y se continúa con el proceso.	Coordinadora de Contabilidad

Control No.2 Verificación de deducciones adicionales

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Pago de planilla	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Realizar un análisis para verificar: pago por extras, asociación, cuentas por cobrar y cobros judiciales.

Establecimiento y definición: A partir del informe de planilla que se descarga del sistema, se realiza una tabla dinámica que permita hacer un filtro por rubro, para verificar el pago por extras, asociación, cuentas por cobrar y cobros judiciales contra cada uno de los reportes remitidos por cada instancia, según sea el caso.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: “*Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos*”.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	A partir del informe de planilla que se descarga del sistema, se realiza una tabla dinámica que permite hacer un filtro por rubro, para verificar el pago por extras, asociación, cuentas por cobrar y cobros judiciales contra cada uno de los reportes remitidos por cada instancia, según sea el caso.	Contador
2	Si existe algún error se procede con el ajuste y se realiza la modificación en el informe de planilla.	Contador
2	Si no existen errores se envía a la Coordinadora de contabilidad y se continúa con el proceso.	Contador

Control No.3 Verificación mediante *check list* para cargos y deducciones de planilla

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Pago de planilla	Actual	Manual	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Se verifica que se cumpla con todos los pasos asociados a cargos y deducciones que se le hacen a los empleados, por medio de un *check list*.

Establecimiento y definición: El Contador debe verificar por medio de un *check list* que se haya cumplido los pasos establecidos en el procedimiento asociados a cargos y deducciones. Este *check list* ha sido elaborado previamente por el Contador como respaldo de cada una de las deducciones o cargos que se debe realizar en este proceso.

Riesgo asociado al control: Fraude por traslado de dinero a cuentas no autorizadas o por montos sin justificación.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	El Contador debe verificar por medio de un <i>check list</i> que se haya cumplido los pasos establecidos en el procedimiento asociados a cargos y deducciones.	Contador
2	Se aprueba que se hayan realizado las deducciones y cargos correspondientes.	Contador

Control No.4 Alerta para identificar modificaciones al salario base

Flujo Asociado	Control (propuesto o actual)	Sistema de control	Tipo de control	Componente de control
Pago de planilla	Propuesto	Automático	Preventivo	Actividad de control

Descripción del control: Establecer una alerta que indique a cuáles personas se les ha modificado su salario base a la hora de gestionar la planilla.

Establecimiento y definición: Establecer una alerta que notifique, en el momento de ingresar a gestionar la planilla en el módulo correspondiente, a cuáles personas (nombre, identificación del colaborador y razón del ajuste salarial) se les ha modificado su salario base a la hora de gestionar la planilla, tomando en consideración que se puedan dar ajustes de salario por aumentos de ley, aprobación de periodo de prueba o por decisión de la administración. Esto

permitirá que el contador conozca a cuáles personas debe realizar el cálculo del ajuste por el salario.

Riesgo asociado al control: Incumplimiento del plan mensual de desembolsos.

Periodicidad de las revisiones de actualización: Anual, basado en la LGCI que en su artículo 17 Seguimiento del Control Interno reza: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”*.

Procedimiento general del control:

No.	Procedimiento General	Responsable
1	Establecer una alerta que notifique, en el momento de ingresar a gestionar la planilla en el módulo correspondiente, a cuáles personas (nombre, identificación del colaborador y razón del ajuste salarial) se les ha modificado su salario base a la hora de gestionar la planilla, tomando en consideración que se puedan dar ajustes de salario por aumentos de ley, aprobación de periodo de prueba o por decisión de la administración.	Contador
2	Se revisa y se aprueba que las alertas se hayan definido de forma correcta.	Contador