

11 de marzo de 2024  
Al contestar refiérase a:  
INFORME No. AISBD-A-001-2024

Sr. (a) Johnny Lobo Chaves  
Coordinador de Gestión Normativa  
Gestión Normativa  
Sistema de Banca para el Desarrollo

**ASUNTO: REMISION DEL INFORME NO. AISBD-A-001-2024: ESTUDIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO**

Estimado(a) señor(a):

Esta Auditoría Interna le está remitiendo a su estimable persona el informe No. **AISBD-A-001-2024** denominado: **ESTUDIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO**, con el propósito de solicitarle, con todo respeto y consideración, la aplicación de sus recomendaciones.

Sobre el particular es importante señalar que, para el cumplimiento de las recomendaciones del citado informe, corresponde observar los “Lineamientos Generales para el Seguimiento y Cumplimiento de las Recomendaciones Emitidas por la Auditoría Interna y Externa”, aprobados por el Consejo Rector con el acuerdo No. AG-019-05-2022 del 9 de marzo del 2022. Lineamientos que incorporan las disposiciones establecidas en los artículos 35,36 y 37 de la Ley General de Control Interno, relacionadas con los informes de Auditoría Interna.

En los lineamientos señalados entre otros puntos, se establece que se debe designar y comunicar a la Auditoría Interna en un plazo no mayor a 10 días hábiles siguientes a la recepción del informe, el nombre, cargo y correo electrónico de la persona responsable de registrar el plan de implementación de las recomendaciones y su avance en el Sistema electrónico denominado “Sistema Core de Auditoría Interna (SCAI)”. Corresponderá por este medio electrónico, gestionar el expediente del avance al cumplimiento de las citadas recomendaciones. La Auditoría Interna le proporcionará el acceso e instructivo respectivo, en lo que

corresponda al destinatario de las recomendaciones, para el uso del Módulo de Seguimiento en SCAI.

Cordialmente,



Master Sara Porrás Mora, QAR, CPA  
Auditora Interna  
Banca para el Desarrollo





**Banca para el  
Desarrollo**  
S B D



**AUDITORÍA  
INTERNA**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
ASEGURAMIENTO**

## **ESTUDIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO INFORME No. AISBD-A-001-2024**



**GESTIÓN DE LA  
PLANIFICACIÓN  
GENERAL**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
INNOVACIÓN Y  
CONSULTORÍA  
CONTINUOS**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
SEGUIMIENTO**



**GESTIÓN DEL  
ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD**



**GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**



**GESTIÓN DE  
ASEGURAMIENTO  
DE AUDITORÍAS**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Origen del estudio.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Objetivos del estudio.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Alcance y período .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Generalidades del tema objeto de revisión .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Aspectos positivos que favorecieron la evaluación .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Comunicación preliminar de los resultados del estudio.....</b>	<b>9</b>
<b>2. RESULTADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE OPORTUNIDAD DE MEJORA .....</b>	<b>11</b>
<b>3. CONCLUSIONES .....</b>	<b>15</b>
<b>4. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA:.....</b>	<b>16</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>18</b>
<b>ANEXO NO.1.....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO NO.2.....</b>	<b>20</b>
<b>ANEXO NO.3.....</b>	<b>21</b>

## INFORME No. AISBD-A-001-2024 ESTUDIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Origen del estudio

De acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público a la Auditoría Interna le corresponde evaluar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los controles. Como parte de esto le corresponde evaluar los objetivos, metas, funciones, convenios, actividades, operaciones, planes anuales, cuentas contables, cuentas presupuestarias, erogaciones, proyectos, programas y presupuestos, procesos de planificación estratégica y anual entre otros, evaluando los resultados de la gestión Institucional para establecer que sean consistentes con los objetivos y metas establecidos y que estos están siendo implantados como se planificaron en función de los objetivos organizacionales y de lo establecido en la Ley No.8634 y sus reformas y su Reglamento.

Elementos todos que forman parte del Universo de Auditoria, los cuales son parte del Plan Estratégico de la AI, distribuidos por riesgo y cantidad de horas hombre disponibles en la AI.

#### 1.2. Objetivos del estudio

##### 1.2.1. Objetivo general del estudio

Evaluar una normativa Institucional con ayuda de la herramienta GRMax misma que permite medir prácticas y subprácticas a nivel de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, para establecer posibles recomendaciones de mejora.

##### 1.2.2. Objetivo específico

El presente estudio tiene los siguientes objetivos específicos:

**Objetivo Específico 1:** Realizar un análisis detallado de la Política de Tecnologías de Información en el marco del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, utilizando la herramienta GRCMax, con el propósito de establecer la eficiencia, eficacia y economía de estas actividades.

### 1.3. Alcance y período

Esta revisión se enfoca básicamente a los siguientes aspectos:

La Auditoría Interna tenía un alcance inicial de revisión sobre Gobierno el Gobierno Riesgo y Cumplimiento, dada la situación del año anterior en donde la Institución tuvo un nuevo Reglamento a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo según decreto No. 43980-MEIC-MAG-TUR publicado en La Gaceta No.71 con fecha del 25 de abril de 2023 y donde este Reglamento sufrió cambios sustantivos sobre los elementos relacionados al Gobierno, Riesgo y cumplimiento y con el fin de no perder el desarrollo de la herramienta GRCMax que ya se encontraba contratada y que contábamos con la licencia para utilizarla se procedió a suscribir el alcance dirigido a la Política de Tecnologías de Información.

Revisión de la información relacionada con los objetivos específicos.

#### Período de revisión

El servicio de auditoría se realizó durante el periodo 2023 hasta febrero 2024.

#### Cumplimiento de Normativa:

Para el presente servicio de auditoría se cumple con lo que establecen:

Código de Gobierno Corporativo de Banca para el Desarrollo, Acuerdo No. AG-038-007-2018, de fecha 29/08/2018.

Modificación al Código de Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo según Acuerdo No. AG-027-05-2020 de fecha 11 de marzo de 2020.

#### 1.3.4. Normas y Criterios de revisión utilizados

En este estudio se aplicaron los criterios que seguidamente se enumeran, en el Anexo No.1 denominado Resumen de Evaluación de los criterios del presente informe se detalla el estado de cumplimiento determinado por la Auditoría Interna, una vez realizado el estudio.

Los criterios utilizados fueron:

Norma	Referencia del Criterio
Se aprueba modificación al Código de Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo - Acuerdo AG-027-05-2020 - Sesión Ordinaria 05-2020 - Consejo Rector del SBD.	El Código de Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobado por el Consejo Rector en el Acuerdo No. AG-027-05-2020 de fecha 11 de marzo de 2020

#### 1.3.6. Metodología

El servicio de auditoría se realizó de acuerdo con la normativa aplicable según la metodología establecida en la Auditoría Interna, lo que implica la revisión en tres fases a saber:

- Fase I: Planificación
- Fase II: Ejecución
- Fase III: Comunicación

La fase de ejecución implicó la aplicación de pruebas de cumplimiento y analíticas para determinar los resultados que logren cumplir con los objetivos

específicos, determinados para el presente estudio. Lo cual implicó la solicitud, el análisis y la revisión de la información entregada, se realizaron encuestas de control cruzado para validar la fidelidad de la información en relación con los avances mostrados para el proyecto evaluado, así mismo se realizó varias reuniones de discusión de temas afines al objeto tema de estudio.

#### **1.4. Generalidades del tema objeto de revisión**

La Auditoría Interna mediante la contratación No. 2022LD-000002-0002000001 en concurso público realizado en SICOP contrato la herramienta GRCMAX desarrollada por la empresa Bakertilly para el diagnóstico, evaluación y operación de proyectos de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento enfocados directamente a la Política de Tecnologías de Información de la Institución.

Durante el período de un mes se llevaron sesiones destinadas a familiarizar a los usuarios del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) en el uso, disposición y capacidades de la herramienta GRCMAX, enfocada en su aplicación diseñada para la ejecución del diagnóstico de los marcos legales aplicables a la Política de Tecnologías de Información del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El objetivo principal de estas sesiones se orientó en guiar a los participantes en el manejo efectivo de la herramienta, abarcando desde la parametrización de la Política y cubriendo el cargue, alineación, diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos.

La metodología implementada consistió en un ejercicio práctico utilizando como piloto la norma relacionada a la “Política de Tecnologías de la Información”. De esta manera, la política fue utilizada como base para conducir un ciclo completo de Diseño, Diagnóstico, Evaluación y Análisis dentro de la herramienta GRCMAX.

Es importante indicar que este ejercicio piloto no se considero para calificar la eficiencia y eficacia de la Política analizada, pero si fue relevante para concluir la necesidad de tener en la Institución evaluaciones periódicas que consideren el cumplimiento normativo.

En el Anexo No. 3 denominado “Informe de Sesiones sobre GRCMax” se adjunta el informe presentado por la empresa Bakertilly con sus resultados.

### **1.5. Aspectos positivos que favorecieron la evaluación**

Se reconoce y agradece la contribución en la atención de consultas por parte de las áreas involucradas en el estudio tales como: el Coordinador de Gestión Normativa, Johnny Lobo Chaves; Analista de Gestión Normativa, Mariana Román Picado; y Analista de Gestión Normativa, Rebeca Cornejo Suárez, quienes fueron muy amables y colaborativas en el desarrollo del presente estudio.

### **1.6. Comunicación preliminar de los resultados del estudio**

La comunicación preliminar de los resultados, del presente estudio se presentaron en conferencia final el día 1 de marzo de 2024 en presencia de:

- Johnny Lobo Chaves, Coordinador de Gestión Normativa
- Mariana Román Picado, Analista de Gestión Normativa
- Rebeca Cornejo Suárez, Analista de Gestión Normativa
- Sara Porras Mora, Auditora General
- Yéssica Díaz Cubero, Auditora Senior
- Franklin Salas Aguilar, Auditor Analítico
- Minor Garita Espinoza, Auditora Junior
- Cristyn Matus Espinoza, Auditora Junior
- Kimberly Ulloa Martínez, Auditora Junior

En el Anexo No.2 del presente informe se establecen los comentarios realizados por la administración y la resolución final de la Auditoría Interna sobre estos.

## 2. RESULTADOS

### 2.1. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE OPORTUNIDAD DE MEJORA

#### 2.1.1. HALLAZGO NO.1 RELACIONADO CON ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE OPORTUNIDAD DE MEJORA DEL OBJETIVO ESPECÍFICO NO.1: ANÁLISIS DETALLADO DE LA POLÍTICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN CON EL MARCO DEL GOBIERNO, RIESGO y CUMPLIMIENTO, UTILIZANDO LA HERRAMIENTA GRCCMAX.

La Auditoría Interna contrato la herramienta GRCCmax desarrollada por la empresa Bakertilly herramienta que se utilizó con el propósito de analizar los niveles de madurez y áreas de oportunidad del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento enfocados en la Política de Tecnologías de Información de la Institución, esto debido a los cambios que sufrió el Reglamento a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo en el período 2023.

La empresa Bakertilly acompañó a la Auditoría de forma que se pudiera realizar su aplicación en la Institución adecuadamente.

Para la ejecución de este proceso se realizaron mesas de trabajo para analizar y comprender como se alinean e integran los requisitos normativos, los objetivos y estrategias, la tecnología, la información, los sistemas de gestión internos, alineados directamente a la Política de Tecnologías de Información. Con los hechos observados y por medio de la herramienta GRCCMax se obtuvo un reporte que da una calificación de la Política de Tecnologías de Información relacionado a la madurez de la Práctica de un 40% y de la madurez de la Subpráctica de un 60%, esta calificación no es para hacer recomendaciones sobre la Política de Tecnologías de Información per se.

Si bien este es un caso específico de la aplicación de la herramienta de seguimiento de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), con la cual se diagnostica en forma ágil y periódica el estado de madurez a nivel

organizacional de las Políticas, procedimientos, lineamientos y normativa en general, vemos en esto la oportunidad de tener información monitoreada periódicamente sobre el cumplimiento.

Para el caso que nos ocupa en particular solo lo pudimos aplicar a una Política que es la que posiblemente tenga menos cambios como norma Institucional, en virtud de lo pequeño de la muestra no podemos generalizar a todo el cumplimiento de la normativa, pero este ejemplo práctico si sirve de base para encontrar la ventaja de un seguimiento oportuno y periódico del cumplimiento de las normas a nivel organizacional.

Esta Auditoría no tuvo evidencia de que se tuviera este tipo de evaluaciones de cumplimiento periódicamente en la Administración que nos permitiría comparar la evolución de la organización en el cumplimiento de normas.

**El Código de Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo aprobado por el Consejo Rector en el Acuerdo No. AG-027-05-2020 de fecha 11 de marzo de 2020, establece:**

En el artículo 1. El Objeto indica:

Este Código tiene como propósito hacer explícitas las responsabilidades del Consejo Rector, la Dirección Ejecutiva y Direcciones Generales de la Secretaría Técnica respecto a la dirección y gobierno del Sistema de Banca para el Desarrollo (en adelante SBD) en la gestión de sus recursos y los riesgos relacionados.

Así mismo, define las estructuras y órganos de control para el aseguramiento de los objetivos institucionales conforme los requerimientos legales que le devienen de su ley orgánica y como administrador de recursos de la Hacienda Pública.

Este código, por la naturaleza del SBD, adopta el enfoque de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (en adelante GRC) en consideración de las partes interesadas y la concepción de política pública en la que se enmarca. Finalmente se instauran mecanismos que permiten la rendición de cuentas.

En su artículo 4. Definición de Gobierno Corporativo y Principios indica:

El Gobierno Corporativo para el SBD es entendido como:

El conjunto de prácticas, disposiciones, procesos y estructuras; adoptadas, implementadas y ejecutadas para dirigir y controlar el SBD; asimismo para velar que los resultados, los objetivos y las decisiones tomen en cuenta los requerimientos y necesidades del sistema, sus partes interesadas y beneficiarios.

Los principios de Gobierno Corporativo del Consejo Rector del SBD y su Secretaría Técnica son los siguientes:



Fuente: Principios de Gobierno Corporativo, acuerdo AG-038-007-2018.

La Auditoría Interna ha determinado que la causa de este hallazgo se genera, por una oportunidad de mejora en relación con el control interno, en virtud de que no se encuentran implementados los controles con relación a:

La Institución no cuenta con un modelo de seguimiento del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, incluyendo el tema de sostenibilidad abarcando los tres ejes: Económico, ambiental y social.

En virtud de la situación antes indicada, esta Auditoría determinó que la condición y la causa tienen un efecto sobre el riesgo relacionado con el seguimiento del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

### 3. CONCLUSIONES

- 3.1. **Conclusión 1 Relacionada con el Objetivo Específico No.1:** Esta Auditoría Interna concluye sobre la idoneidad de los controles adecuados en el adecuado seguimiento del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, que este no se realiza razonablemente con eficiencia, eficacia y economía, por lo tanto, es objeto de oportunidad de mejoras.

#### 4. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA:

DIRIGIDAS A: Johnny Lobo Chaves

Recomendación No.	1
Recomendación relacionada con el Objetivo Específico número:	1
Recomendación relacionada con el Hallazgo:	1
Recomendación relacionada con la Conclusión:	1
Tema de Recomendación	Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
Nivel de riesgo encontrado en la recomendación	Muy Bajo
Nivel de riesgo meta con la implementación de la recomendación	Muy Bajo
Tiempo aproximado de implementación	<b>Fecha:</b> 2025-03-07 <b>Tiempo para cumplir:</b> 12 Meses
<b>DESCRIPCIÓN DE LA RECOMENDACIÓN</b>	
<p>Que la Unidad de Coordinación de Gestión Normativa proceda a:</p> <p>Proponer, en el marco de disposiciones vigentes en torno a Gobierno Corporativo y Gobernanza, la definición de una estrategia para un seguimiento de prácticas vinculadas a Políticas emitidas por el Consejo Rector, incluyendo aquellas que se lleguen a emitir por dicho Consejo en materia de sostenibilidad (Económica, Ambiental y Social) conforme la tendencia y buenas prácticas en el contexto de la banca de desarrollo.</p>	
<b>ENTREGABLE</b>	
Establecer una estrategia formal, documentada, aprobada y divulgada.	

Yéssica Díaz Cubero  
Auditora Senior  
Sistema de Banca para el Desarrollo

Cristyn Matus Espinoza  
Auditora Junior  
Sistema de Banca para el Desarrollo

Kimberly Ulloa Martínez  
Auditora Junior  
Sistema de Banca para el Desarrollo

# ANEXOS

## ANEXO NO.1 RESUMEN DE EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS

No.	Descripción del Criterio	No. Hallazgo	Calificación del Criterio	Riesgo Encontrado	Riesgo Meta
1	Se aprueba modificación al Código de Gobierno Corporativo del Sistema de Banca para el Desarrollo - Acuerdo AG-027-05-2020 - Sesión Ordinaria 05-2020 - Consejo Rector del SBD.	1	No cumple	Muy Bajo	Muy Bajo

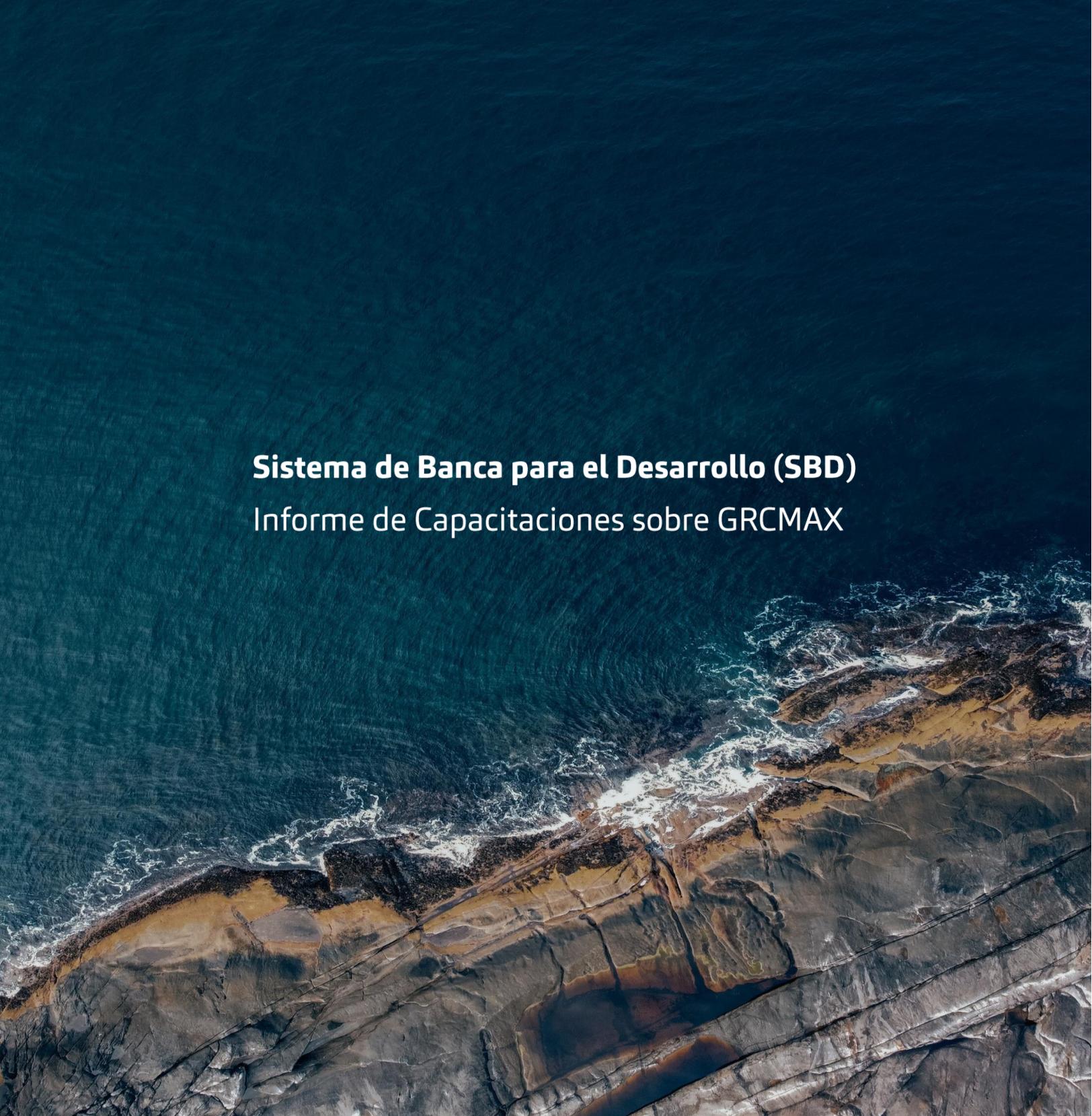
Calificación del Criterio	Porcentaje
No cumple	100.00

## ANEXO NO.2

### OBSERVACIONES REALIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN AL BORRADOR DEL INFORME DEL ESTUDIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

HALLAZGO NO.	1
Nombre del hallazgo	<b>HALLAZGO NO.1 RELACIONADO CON ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE OPORTUNIDAD DE MEJORA DEL OBJETIVO ESPECÍFICO NO.1: ANÁLISIS DETALLADO DE LA POLÍTICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN CON EL MARCO DEL GOBIERNO, RIESGO y CUMPLIMIENTO, UTILIZANDO LA HERRAMIENTA GRCMAX.</b>
Observación de la Administración	
¿Se acoge por la AI la observación?	Si ( ) no ( ) parcialmente ( )( )no aplica
Argumentos de la auditoría interna para su resolución	

## ANEXO NO.3 INFORME DE SESIONES SOBRE GRCMAX



# Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)

## Informe de Capacitaciones sobre GRCMAX

## Contenido

1	Introducción .....	3
2	Objetivos.....	3
3	Metodología .....	4
4	Desarrollo de las Sesiones .....	4
4.1	Día 1 – 12/Febrero/2024 .....	4
4.2	Día 2 – 13/Febrero/2024 .....	6
4.3	Día 3 – 14/Febrero/2024 .....	7
5	Participantes .....	8
6	Resultados y Conclusiones.....	9
7	Anexos.....	9

## 1 Introducción

Durante los días 12, 13 y 14 de febrero de 2024, se llevaron sesiones destinadas a familiarizar a los usuarios del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) en el uso, disposición y capacidades de la herramienta GRCMAX, enfocada en su aplicación diseñada para la ejecución del diagnóstico de los marcos legales aplicables a la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El objetivo principal de estas sesiones se orientó a capacitar a los participantes en el manejo efectivo de la herramienta, abarcando desde la parametrización de la norma y cubriendo el cargue, alineación, diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos en un ejercicio “piloto”.

Es importante precisar que el ejercicio "piloto" desarrollado no entró a calificar la pertinencia y suficiencia de la política analizada, dado que este tipo de evaluaciones son más especializadas por la naturaleza y especificidad del tema, asimismo que, dicha políticas al igual que el resto de las estructuras normativas de la Secretaría Técnica responden a un proceso en el que finalmente requieren de una aprobación por parte del Consejo Rector, quién puede variar el sentido, contenido o propósito conforme su tesisura.

## 2 Objetivos

Los objetivos de las sesiones se muestran a continuación:

- Familiarizar a los usuarios del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) en el uso y aplicación de la herramienta GRCMAX.
- Capacitar a los participantes en el manejo efectivo de la herramienta, desde la parametrización del Marco Legal hasta el análisis de los resultados.
- Enseñar a los usuarios cómo cargar y alinear las prácticas relevantes de un marco normativo o prácticas en la herramienta.
- Proporcionar a los participantes las habilidades necesarias para diagnosticar los marcos legales aplicables a la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo utilizando la funcionalidad del “Diagnóstico Normalizado”.
- Capacitar a los usuarios en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos a través de la herramienta GRCMAX.

### 3 Metodología

La metodología implementada consistió en un ejercicio práctico utilizando como piloto la reglamentación de “La política de Tecnologías de la Información”. De esta manera, la política fue utilizada como base para conducir un ciclo completo de Diseño, Diagnóstico, Evaluación y Análisis dentro de la herramienta GRCMAX.

Durante las sesiones, se procedió a presentar la interfaz de la herramienta. Así, en colaboración con los participantes, se definió la estructura normativa en un formato de Excel, para luego garantizar su alineación con las diferentes estructuras y componentes de GRC. Posteriormente, se llevó a cabo el proceso de diagnóstico y se visualizaron los resultados obtenidos. Este enfoque permitió una comprensión práctica y participativa de la herramienta, asegurando una mejor asimilación de los conceptos y los procesos involucrados.

### 4 Desarrollo de las Sesiones

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante cada uno de los días de capacitación con el equipo.

En la primera sesión, se estableció la normativa de referencia y se realizó un análisis detallado de la norma utilizada como piloto, allanando el camino para su posterior conversión al formato Excel y su carga en la herramienta GRCMAX. Durante la segunda sesión, se llevó a cabo una explicación exhaustiva de las Capacidades, componentes y elementos de GRC, seguida de una actividad práctica que permitió a los participantes relacionar las sub prácticas con los aspectos pertinentes de GRC.

En la tercera sesión, se profundizó en el uso de la herramienta GRCMAX para el diagnóstico normalizado, lo que permitió a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores. Se destacó una notable mejora en la comprensión y manejo de la herramienta, así como en la capacidad de los usuarios para realizar diagnósticos precisos y análisis efectivos de los marcos legales aplicables a la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Un detalle de las sesiones llevadas a cabo se presenta a continuación.

#### 4.1 Día 1 – 12/Febrero/2024

Durante la primera sesión, se llevó a cabo la definición la norma o marco, esto es la política seleccionada, como punto de referencia para el ejercicio de valoración y análisis. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis de dicha política, con el objetivo de identificar los distintos temas, prácticas y subprácticas que la componen.

Este análisis fue fundamental para transformar la normativa del formato PDF al formato Excel, lo cual permite la carga masiva de toda la política en la herramienta.



### Política Tecnologías de Información

Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo - SBD

Versión 1. Aprobado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo mediante Acuerdo AG-057-11-2020 del 24 de junio del 2020  
Versión 2. Aprobado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo mediante Acuerdo AG-081-17-2021 del 27 de octubre del 2021



Página 1 de 8

*Ilustración 1: Política en Formato PDF*

Tema			Practica			SubPractica		
Código	Nombre	Descripción	Código	Nombre	Descripción	Código	Nombre	Descripción
AG-081-17-2021	Política Tecnologías de Información	Esta política, como parte del engranaje del Marco de Gestión de TI, delimita y explicita las disposiciones atinentes a una correcta gestión y uso de las TIC.	6.1	Lineamientos Generales	Establecer lineamientos para el uso responsable, apropiado y legal de los recursos tecnológicos de la Institución.	2.1	Gestión de Procesos de Planeación	A la Dirección de Estrategía Digital - DED le corresponde gestionar la ejecución de procesos de planeación, coordinación, ejecución y supervisión estratégica de los proyectos e inversiones de TI a nivel institucional.
AG-081-17-2021	Política Tecnologías de Información	Esta política, como parte del engranaje del Marco de Gestión de TI, delimita y explicita las disposiciones atinentes a una correcta gestión y uso de las TIC.	6.1	Lineamientos Generales	Establecer lineamientos para el uso responsable, apropiado y legal de los recursos tecnológicos de la Institución.	2.2	Definición y Ejecución de Presupuestos	La Dirección de Estrategía Digital - DED debe responder por la definición y ejecución de los presupuestos que la Secretaría Técnica del SBD asigne en materia de TI.
AG-081-17-2021	Política Tecnologías de Información	Esta política, como parte del engranaje del Marco de Gestión de TI, delimita y explicita las disposiciones atinentes a una correcta gestión y uso de las TIC.	6.1	Lineamientos Generales	Establecer lineamientos para el uso responsable, apropiado y legal de los recursos tecnológicos de la Institución.	3.1	Revisión de los Sistemas y Equipos de Cómputo	El personal autorizado de la Dirección de Estrategía Digital - DED podrá llevar a cabo revisiones periódicas en sus sistemas y equipos de cómputo, a fin de garantizar que se encuentran libres de códigos malignos.
AG-081-17-2021	Política Tecnologías de Información	Esta política, como parte del engranaje del Marco de Gestión de TI, delimita y explicita las disposiciones atinentes a una correcta gestión y uso de las TIC.	6.1	Lineamientos Generales	Establecer lineamientos para el uso responsable, apropiado y legal de los recursos tecnológicos de la Institución.	3.2	Aseguramiento del Software Estándar	Digital - DED podrá asegurar que los usuarios tengan instalado el software estándar y/o aprobado por la Secretaría Técnica del SBD. Esta actividad siempre se realizará en presencia del usuario encargado del equipo.

Ilustración 2: Política en Formato EXCEL

**GRCMAX** Home Convenio Diseño Diagnósticos Evaluación Analítica Panel de Control Configuración Salir

Panel de Control Normas

Refrescar

Local Costa Rica MARCO LEGAL Política de TI

Tema	Práctica	Sub Práctica
AG-081-17-2021 - Política Tecnologías de Información	AG-081-17-2021 6.1 - Lineamientos Generales AG-081-17-2021 6.2 - Lineamientos de Planificación y Administración de Actividades	1 - Gestión de Procesos de Planeación 2 - Definición y Ejecución de Presupuestos 3 - Revisión de los Sistemas y Equipos de Cómputo 4 - Aseguramiento del Software Estándar 5 - Control de la Administración de Recursos Tecnológicos

Ilustración 3: Política Cargada en GRCMAX

## 4.2 Día 2 – 13/Febrero/2024

Durante la segunda sesión, se procedió a desarrollar una explicación detallada de las capacidades, así como de los componentes y elementos de GRC. Posteriormente, se procedió a la lectura de cada una de las subprácticas, seguida de una actividad en la cual se alinearon o relacionaron estas subprácticas con las capacidades y elementos de GRC correspondientes.

**GCMaX** Home Convenio Diseño Diagnósticos Evaluación Analítica Panel de Control Configuración Salir

Diseño **Estructura de Componentes y Elementos** [Cargar la estructura Original](#)

Ciclos +	Componentes +	Elementos +
<input checked="" type="checkbox"/> Intención <input checked="" type="checkbox"/> Verificación <input checked="" type="checkbox"/> Alineación <input checked="" type="checkbox"/> Operación	<input checked="" type="checkbox"/> Directrices de Alto Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Contexto y Capacidades <input checked="" type="checkbox"/> Factores y Condiciones de Incertidumbre <input checked="" type="checkbox"/> Métricas Operacionales <input checked="" type="checkbox"/> Direcciónamiento Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Declaración de los criterios de riesgo <input checked="" type="checkbox"/> Código de conducta <input checked="" type="checkbox"/> Declaración de Misión, Visión y Valores <input checked="" type="checkbox"/> Declaración de Objetivos de Negocio

Ilustración 4: Estructura de Componentes y Elementos

**GCMaX** Home Convenio Diseño Diagnósticos Evaluación Analítica Panel de Control Configuración Salir

Diseño **Estructura Privada de Ejes y Dimesiones** [Cargar la estructura Original](#)

Refrescar [Atributos](#) [Agregar atributo](#)

Perspectivas +	Ejes +	Dimensiones +	Atributos
<input checked="" type="checkbox"/> Arquitectura Empresarial <input checked="" type="checkbox"/> Desempeño Integral <input checked="" type="checkbox"/> Gobernanza y Lineas de Defensa	<input checked="" type="checkbox"/> Estrategia <input checked="" type="checkbox"/> Organización <input checked="" type="checkbox"/> Procesos <input checked="" type="checkbox"/> Información <input checked="" type="checkbox"/> Aplicativos <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación y Despliegue <input checked="" type="checkbox"/> Direcciónamiento Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Medición del Desempeño Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Pensamiento y Planeación Estratégica <input checked="" type="checkbox"/> Sostenibilidad y contexto	Comunicación de la estrategia y la política Despliegue de la Estrategia y Política Formulación de la Estrategia y Política

Ilustración 5: Estructura de Capacidades y Ejes

Guardar Eliminar Regresar

Marco Normativo: Política Tecnologías de Información / Tema: Política Tecnologías de Información / Práctica: Lineamientos Generales

Información General Sub Práctica Elemento Asociado **Atributos Relacionados**

Ciclo \*:

Agregar

Ciclo	Ciclo Descripción	Componente	Componente Descripción	Elemento	Elemento Descripción	
Alineación	La alineación es la etapa del ciclo que se refiere a la convergencia y armonización de los objetivos, estrategias, procesos, información, tecnologías y funciones de todas las áreas o departamentos, de modo que se trabajen desde arquitecturas comunes con metas en sincronía, que permitan habilitar condiciones de mayor eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos empresariales.	<b>Planes de Tecnología, Información y Continuidad</b>	Los planes de tecnología, información y continuidad son programas diseñados para el desarrollo de la innovación tecnológica, así como para garantizar la continuidad operativa de la empresa en el caso de eventos disruptivos, como desastres naturales, fallas tecnológicas o ciberataques.	Plan de Tecnología	Documento que describe cómo la organización planea utilizar la tecnología para apoyar sus objetivos y mejorar su desempeño, a partir de la evaluación de las necesidades tecnológicas actuales y futuras, una estrategia para la adquisición y el uso de la tecnología, y una hoja de ruta para implementar y mantener la tecnología.	Eliminar
Operación	La operación es la etapa del ciclo que se refiere a las actividades y procesos que se	<b>Arquitectura de Tecnología</b>	La arquitectura de tecnología y datos es un enfoque orientado al	Protocolos de seguridad.	Conjunto de prácticas y procedimientos que aseguran que la tecnología de la	Eliminar

Ilustración 6: Asociación entre Componentes y Elementos con las Subprácticas

[Guardar](#) [Eliminar](#) [Regresar](#)

Marco Normativo: Política Tecnologías de Información / Tema: Política Tecnologías de Información / Práctica: Lineamientos Generales

[Información General Sub Práctica](#) [Elemento Asociado](#) [Atributos Relacionados](#)

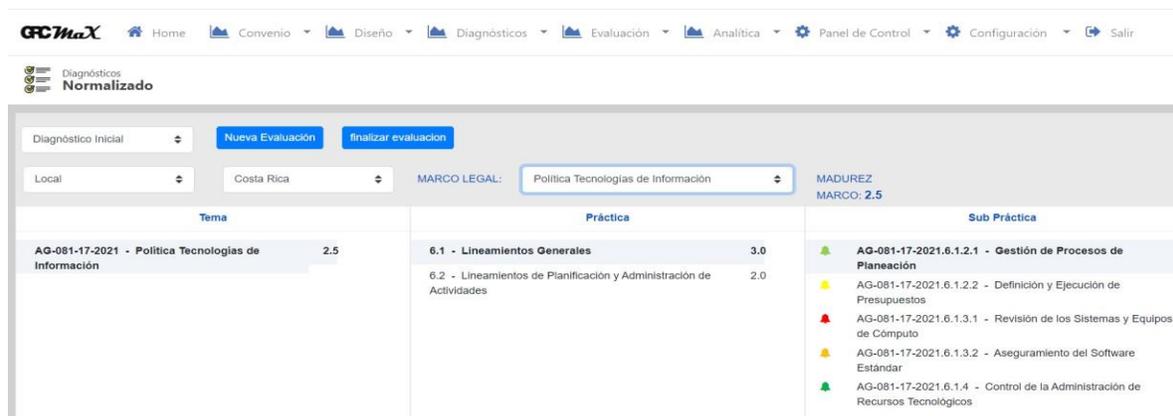
**Atributos Asociados**

Perspectiva	Eje	Dimensión	Atributo	Descripción	
Arquitectura Empresarial	Tecnología	Construcción y Adquisición de Tecnología	Programas y Proyectos de TI	Los programas y proyectos del portafolio de inversiones se deben gestionar de forma coordinada y en línea con la estrategia corporativa. Así mismo, se requiere iniciar, planificar, controlar y ejecutar programas y proyectos y cerrarlos con una revisión postimplementación.	<a href="#">Borrar</a>
Arquitectura Empresarial	Procesos	Enfoque operacional	Planificación y control.	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, incluidas las tecnologías, así como las acciones requeridas de los sistemas de gestión, teniendo en cuenta los objetivos, pronósticos, riesgos y requisitos legales aplicables.	<a href="#">Borrar</a>
Arquitectura Empresarial	Aplicativos	Adquisición y Desarrollo de Sistemas de Información	Diseño y Desarrollo de los Aplicativos	La organización debe efectuar un diseño de alto nivel para la adquisición del software, abordar la seguridad de los aplicativos, garantizar la consistencia de la funcionalidad y administrar los requerimientos.	<a href="#">Borrar</a>

Ilustración 7: Asociación entre Capacidades y Ejes con las Subprácticas

### 4.3 Día 3 – 14/Febrero/2024

En la tercera sesión, se concluyó con la alineación de las subprácticas con las estructuras de GRC, para proceder a ejecutar el diagnóstico de la política, previamente cargada, para luego visualizar los resultados por la política en general, por Elementos y Componentes de GRC.



**Diagnóstico Normalizado**

Diagnóstico Inicial [Nueva Evaluación](#) [Finalizar evaluación](#)

Local: Costa Rica MARCO LEGAL: Política Tecnologías de Información MADUREZ MARCO: 2.5

Tema	Práctica	Sub Práctica
AG-081-17-2021 - Política Tecnologías de Información 2.5	6.1 - Lineamientos Generales 3.0	AG-081-17-2021.6.1.2.1 - Gestión de Procesos de Planeación
	6.2 - Lineamientos de Planificación y Administración de Actividades 2.0	AG-081-17-2021.6.1.2.2 - Definición y Ejecución de Presupuestos
		AG-081-17-2021.6.1.3.1 - Revisión de los Sistemas y Equipos de Cómputo
		AG-081-17-2021.6.1.3.2 - Aseguramiento del Software Estándar
		AG-081-17-2021.6.1.4 - Control de la Administración de Recursos Tecnológicos

Ilustración 8: Diagnóstico Normalizado

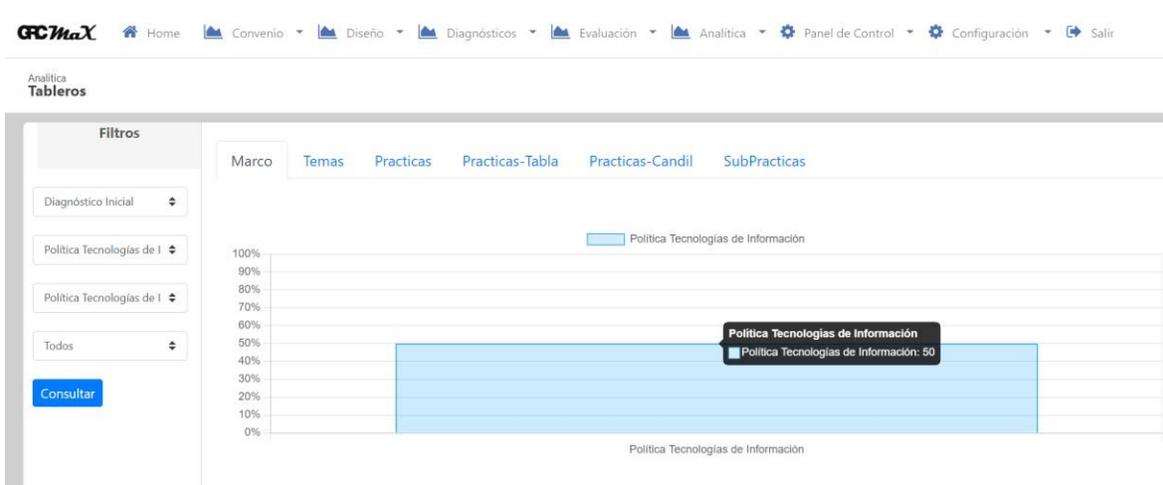


Ilustración 9: Resultados del Diagnóstico

## 5 Participantes

Los participantes de estas sesiones, representando tanto a Bakertilly como al Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), aportando una amplia gama de perspectivas y experiencias durante las sesiones de capacitación, fueron los siguientes:

Secretaría de Banca para el Desarrollo (SBD)	Baker Tilly
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Johnny David Lobo</li> <li>▪ Mariana Román</li> <li>▪ Rebecca Cornejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ricardo Vásquez, Director de GRC LATAM</li> <li>▪ William Martínez, Director de Consultoría - Baker Tilly CR</li> <li>▪ Lukas Rendón</li> </ul>

## 6 Resultados y Conclusiones

Durante las sesiones de capacitación llevadas a cabo los días 12, 13 y 14 de febrero de 2024, se lograron resultados significativos en la familiarización y utilización efectiva de la herramienta GRCMAX por parte de los usuarios de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

La metodología implementada permitió un enfoque práctico y participativo, lo que facilitó una comprensión profunda de la herramienta y su aplicación.

En conclusión, las sesiones de capacitación resultaron altamente beneficiosas para los usuarios del SBD, ya que lograron adquirir las habilidades necesarias para utilizar la herramienta GRCMAX de manera efectiva en sus labores diarias. Se recomienda continuar con este tipo de capacitaciones para fortalecer aún más la capacidad de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo en materia de gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

## 7 Anexos

- 1-Estructura del Marco.xlsx
- 2-Marco Legal – Componentes y Elementos.xlsx
- 3-Marco Legal – Ejes y Dimensiones.xlsx
- 4-Resultados de Madurez.xlsx