

9 de febrero del 2023

AL CONTESTAR REFIERASE A:  
**INFORME No. AISBD-I-SEG-12-2023**

Señoras y señores  
Directores  
Consejo Rector  
Sistema de Banca para el Desarrollo

***ASUNTO: SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS INFORMES DE LA AUDITORÍA INTERNA, CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022***

Estimados señores:

Para cumplir con la misión de la Auditoría Interna de proteger e incrementar el valor de la Organización mediante el aseguramiento objetivo, la garantía y el conocimiento basado en riesgos, la Auditoría Interna emite recomendaciones alineadas con los elementos relacionados con la estrategia, los objetivos y los riesgos de la organización, con una orientación al análisis y la evaluación continua de estos aspectos, a la proactividad y a la mejora continua.

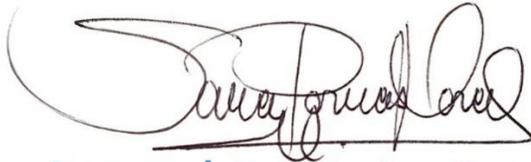
Como parte de la función auditora corresponde el seguimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, con el fin de medir el grado de implementación ejecutado por los destinatarios de las recomendaciones, en busca de lograr el objetivo de los estudios de aseguramiento (fiscalización) realizados por la Auditoría Interna, mismos que se enfocan en la mejora continua de los procesos,

riesgos, controles y la toma decisiones realizadas por los responsables de la operativa del SBD. Dicho seguimiento se realiza al amparo de los *Lineamientos generales para el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría interna y externa*, aprobados por el Consejo Rector mediante acuerdo AG-019-05-2022, de la sesión ordinaria 05-2022 de fecha 09 de marzo del 2022.

Este informe de seguimiento de recomendaciones fue analizado en la Sesión 01-2023 del Comité Financiero, Control y Auditoría del lunes 30 de enero del 2023, y además estos resultados, fueron discutidos con los diferentes responsables para que pudieran expresar algún comentario u observación, o brindar evidencia adicional sobre el cumplimiento de las recomendaciones bajo su responsabilidad.

Adjunto a la presente nota, se anexa el informe de seguimiento de estas recomendaciones con corte al 31 de diciembre del 2022, exponiéndose el resultado del avance obtenido en su implementación por la Administración, lo que incluye un análisis comparativo con relación al corte previo con fecha al 30 de setiembre de 2022.

Cordialmente,



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



Cc: Dirección Ejecutiva  
Dirección Comercial  
Dirección Financiera  
Dirección de Crédito  
Dirección de Estrategia Digital  
Dirección de Riesgos  
Jefatura Administrativa y de Operaciones



**Banca para el  
Desarrollo**  
S B D



**AUDITORÍA  
INTERNA**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
SEGUIMIENTO**



**GESTIÓN DE LA  
PLANIFICACIÓN  
GENERAL**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
ASEGURAMIENTO**



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



**GESTIÓN DEL  
ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD**



**GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**



**GESTIÓN DE  
ASEGURAMIENTO  
DE AUDITORÍAS**

## **AISBD-I-SEG-12-2023**

**SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN,  
DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS  
EN LOS INFORMES DE LA AUDITORIA  
INTERNA, CON CORTE AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2022.**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. En este sentido ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado de evaluación y mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

Un producto de los servicios que brinda la Auditoría Interna lo constituye las recomendaciones que se emiten para lograr la mejora y el valor agregado de la Organización. Como parte del proceso de emisión e implementación de las recomendaciones, corresponde la actividad de dar seguimiento a la implementación de estas recomendaciones, para determinar el grado de aplicación efectiva de estas, por los diferentes destinatarios de las recomendaciones.

En virtud de esto, y de que esta actividad de seguimiento está contemplada en el Plan de trabajo del año 2023, se procedió a dar seguimiento a las recomendaciones con corte al 31 de diciembre del 2022.

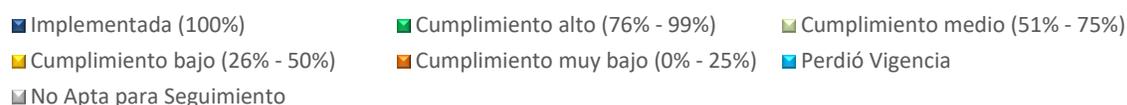
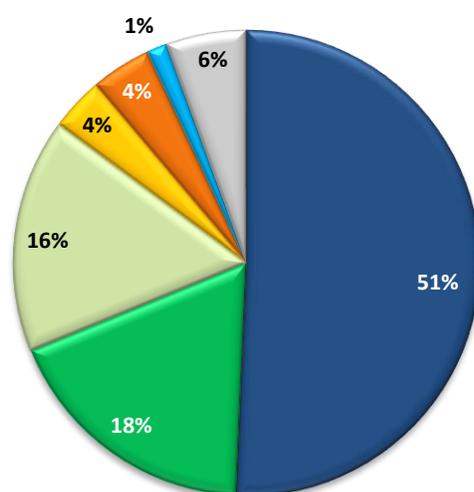
La Auditoría Interna ha implementado recientemente el uso de una herramienta tecnológica denominada Sistema Core de Auditoría Interna (SCAI) en la cual se han registrado todas las recomendaciones emitidas históricamente para su gestión y seguimiento, incluyendo las evidencias relacionadas con la implementación de cada recomendación.

Como resultado del trabajo realizado, se obtiene que para este ejercicio se les dio seguimiento a 215 recomendaciones, de un total de 944 recomendaciones emitidas por esta auditoría desde el inicio de labores en enero del 2010 y hasta el corte actual del 31 de diciembre del 2022. Esto representa que, para esta ocasión, se le proporcionó seguimiento a un 23% del total de las recomendaciones históricamente emitidas, lo que implica que un 77% ya fueron implementadas o perdieron vigencia por motivo de cambios en las circunstancias y el contexto en que se generaron.

Del total de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, como se indicó anteriormente se le está dando seguimiento a 215, sobre las que se concluyó lo siguiente: un 51% están implementadas al 100%, un 18% cuyo grado de cumplimiento es alto (entre 76% y 99%), un 16% con grado de cumplimiento medio (entre 51% y 75%), un 4% de recomendaciones con grado de cumplimiento bajo (entre 26% y 50%), un 4% con grado de cumplimiento muy bajo (entre 0% y 25%), mientras que un 1% perdió vigencia en virtud de que las circunstancias que las originaron cambiaron, y un 6% se catalogaron como “No Aptas para Seguimiento” debido a que su plan de implementación, presentado por el destinatario de la recomendación, no ha finalizado y además son de reciente emisión.

En el gráfico siguiente se resume el estado determinado de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna al corte actual.

### ESTADO DEL TOTAL DE LAS RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO AL CORTE (FECHA DEL CORTE DICIEMBRE DEL 2022)



Además, en el siguiente cuadro se muestran el total de informes emitidos desde el 2010, con el total de recomendaciones y la cantidad de recomendaciones por dar seguimiento al corte actual.

AÑOS	TOTAL DE RECOMENDACIONES EMITIDAS	TOTAL DE RECOMENDACIONES IMPLEMENTADAS O QUE PERDIERON VIGENCIA CON CORTE AL 31-12-2022	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022
2010	35	35	-
2011	70	69	1
2012	29	29	-
2013	35	35	-
2014	38	38	-
2015	71	69	2
2016	91	89	2
2017	53	50	3
2018	129	109	20
2019	12	12	-
2020	173	143	30
2021	127	51	76
2022	81	-	81
<b>TOTAL</b>	<b>944</b>	<b>729</b>	<b>215</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>

Del total de recomendaciones anteriormente señaladas, los resultados del seguimiento al corte actual son los siguientes:

AÑOS	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022	IMPLEMENTADA (100%)	CUMPLIMIENTO ALTO (76% - 99%)	CUMPLIMIENTO MEDIO (51% - 75%)	CUMPLIMIENTO BAJO (26% - 50%)	CUMPLIMIENTO MUY BAJO (0% - 25%)	PERDIÓ VIGENCIA	NO APTA PARA SEGUIMIENTO
2010	-	-	-	-	-	-	-	-
2011	1	-	1	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	2	1	1	-	-	-	-	-
2016	2	1	-	1	-	-	-	-
2017	3	2	1	-	-	-	-	-
2018	20	11	5	4	-	-	-	-
2019	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	30	6	12	10	-	-	2	-
2021	76	19	19	20	8	9	1	-
2022	81	69	-	-	-	-	-	12
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>109</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>51%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>

Cabe mencionar que, para esta ocasión, se realiza una distinción en cuanto a las recomendaciones que ha emitido la Auditoría Interna en informes realizados sobre la gestión de los programas y proyectos financiados con recursos del FONADE, que previamente en informes de seguimiento de recomendaciones fueron incluidas como parte de las recomendaciones de la Dirección Comercial, sin embargo, el presente informe contiene un apartado exclusivo para estas recomendaciones cuya implementación es responsabilidad de los diferentes operadores financieros y agencias operadoras de proyectos.

En términos generales se puede observar en este estudio un esfuerzo de la Administración de la Secretaría Técnica del SBD por cumplir las recomendaciones en función de la mejora continua del control interno, de riesgos y procesos, pero, en contraste, un esfuerzo bajo por parte de los operadores financieros y las agencias operadoras de proyectos, en este mismo aspecto.

**CONTENIDO:**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. CONFERENCIA FINAL: .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. ANTECEDENTES:.....</b>	<b>6</b>
<b>2. RESULTADOS: .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES EN FORMA GLOBAL.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. ESTADO DE RECOMENDACIONES POR AÑO DE EMISIÓN. ....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. COMPARATIVO DEL GRADO DE IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES ALCANZADO EN EL CORTE DEL 30 DE SETIEMBRE 2022 VRS. CORTE AL 31 DE DICIEMBRE 2022. ....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. RESUMEN DEL ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES POR DIRECCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1. DIRECCIÓN EJECUTIVA. ....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.2. DIRECCIÓN DE FINANZAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.3. DIRECCIÓN DE CRÉDITO. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.4. DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.5. DIRECCIÓN DE RIESGOS. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.6. JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.7. DIRECCIÓN COMERCIAL.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.8. OPERADORES Y PROYECTOS. ....</b>	<b>22</b>
<b>2.5. ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES POR CLASIFICACIÓN DE RIESGO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.1. RIESGO ENCONTRADO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2. RIESGO META.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6. TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>3. ANEXOS.....</b>	<b>32</b>



<b>3.1. ANEXO NO.1 RECOMENDACIONES DETALLADAS POR RESPONSABLE .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

# **INFORME DE SEGUIMIENTO**

## **No. AISBD-I-SEG-12-2023**

### **SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS INFORMES DE LA AUDITORIA INTERNA, CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022**

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

##### **1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO.**

El estudio se realizó en atención al programa de trabajo de la Auditoría Interna del año 2023, así como en cumplimiento del acuerdo AG-057-08-2022 del Consejo Rector, de fecha 14 de junio 2022, mediante el cual se solicita a la Auditoría Interna la presentación del informe de seguimiento de las recomendaciones emanadas producto de los estudios efectuados, de forma trimestral.

##### **1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.**

Evaluar la implementación efectiva de las recomendaciones en función de la mejora de los procesos de riesgo, control y dirección del SBD.

##### **1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO.**

El examen consistió en revisar la implementación efectiva de las recomendaciones emitidas desde el año 2010 hasta la fecha de corte establecida al 31 de diciembre del 2022, en la siguiente distribución:

AÑOS	TOTAL DE RECOMENDACIONES EMITIDAS	TOTAL DE RECOMENDACIONES IMPLEMENTADAS O QUE PERDIERON VIGENCIA CON CORTE AL 31-12-2022	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022
2010	35	35	-
2011	70	69	1
2012	29	29	-
2013	35	35	-
2014	38	38	-
2015	71	69	2
2016	91	89	2
2017	53	50	3
2018	129	109	20
2019	12	12	-
2020	173	143	30
2021	127	51	76
2022	81	-	81
<b>TOTAL</b>	<b>944</b>	<b>729</b>	<b>215</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>

El Consejo Rector, a través del acuerdo AG-019-05-2022, tomado en la sesión ordinaria 05-2022 de fecha 09 de marzo del 2022, aprobó los “Lineamientos generales para el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría interna y externa”.

Estos lineamientos tienen como objetivo regular el proceso de documentación, implementación y rendición de cuentas, relativos a las recomendaciones emitidas en los informes de la Auditoría Interna o Auditorías Externas; de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Control Interno, y con su aprobación se estandarizan a nivel institucional diferentes definiciones relacionadas con el proceso de seguimiento que ejecuta la Auditoría Interna periódicamente.

Entre las normas más importantes se establece, en el artículo N°2, los estados de implementación de las recomendaciones, distribuidos en: Implementadas, No implementadas, Perdió vigencia y Recomendaciones no aptas para seguimiento.

El estado “Perdió vigencia” corresponde a recomendaciones que ya no son aplicables en virtud de que las circunstancias y/o el contexto que las originaron cambiaron dejando sin efecto lo recomendado, mientras que las “Recomendaciones no aptas para seguimiento” corresponden a aquellas para las cuales el plazo de implementación prevista exceda el plazo transcurrido entre su emisión y el seguimiento realizado por la Auditoría Interna.

Por otra parte, para aquellas recomendaciones que estén vigentes y sean aplicables, los estados se han definido en dos, únicamente: “Implementadas” y “No implementadas”. No obstante, dentro de las recomendaciones “No implementadas”, se han definido diferentes grados de cumplimiento que permitan ilustrar más adecuadamente los esfuerzos que ha efectuado la administración para el cumplimiento de la recomendación, los cuales son: “Cumplimiento alto (de 76% a 99%)”, “Cumplimiento medio (de 51% a 75%)”, “Cumplimiento bajo (de 26% a 50%)” y “Cumplimiento muy bajo (de 0% a 25%)”.

Esta auditoría, para una mejor comprensión del informe de seguimiento de recomendaciones, seguirá usando el grado de cumplimiento para comunicar los estados reportados para cada recomendación.

En virtud de lo mencionado, se presenta, para una mejor comprensión, un cuadro resumen de los estados seguidamente:

Estados a partir del 2022	Grado de cumplimiento
No implementada	Cumplimiento muy bajo (de 0% a 25%)
	Cumplimiento bajo (de 26% a 50%)
	Cumplimiento medio (de 51% a 75%)
	Cumplimiento alto (de 76% a 99%)
Implementada	Implementada (100%)
Perdió Vigencia	-
No apta para seguimiento	-

El estudio se efectúa de conformidad con lo establecido normativa siguiente:

- Ley General de Control Interno, No.8292.
- Normas Generales de Control Interno Sector Público.
- Manual de Normas Técnicas de Auditoría para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos Sujetos a su fiscalización.
- Reglamento de Organización y Funciones de la AISBD.
- Manual de Procedimientos de la AISBD.
- Lineamientos generales para el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría interna y externa.

#### **1.4. CONFERENCIA FINAL:**

Este informe de seguimiento de recomendaciones fue analizado en la Sesión 01-2023 del Comité Financiero, Control y Auditoría del lunes 30 de enero del 2023, y además estos resultados, fueron discutidos con los diferentes responsables para que pudieran expresar algún comentario u observación, o brindar evidencia adicional sobre el cumplimiento de las recomendaciones bajo su responsabilidad, antes de la emisión del informe final.

#### **1.5. ANTECEDENTES:**

Las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna desde enero del año 2010 hasta el 31 de diciembre del 2022 son en total 944, a las cuales se les ha dado seguimiento por medio de un informe anual hasta el año 2022, para su efectivo cumplimiento. Hasta la fecha se han realizado 12 informes de seguimiento de recomendaciones de la Auditoría Interna (incluyendo el presente).

Es importante señalar que esta Auditoría no ha recibido comunicaciones formales de la Contraloría General de la República sobre disposiciones emitidas por ese órgano de Control o su estado. Las comunicaciones se han dirigido directamente a la Administración.

## 2. RESULTADOS:

### 2.1. ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES EN FORMA GLOBAL.

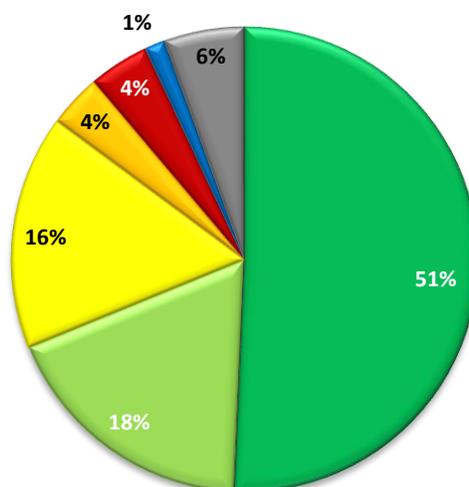
Con el seguimiento realizado a las recomendaciones emitidas en los informes de la Auditoría Interna, con corte al 31 de diciembre del 2022, se determinó que, de las 215 recomendaciones a dar seguimiento, 109 estaban implementadas al 100%, lo que equivale a un 51%, 39 recomendaciones tienen un grado de cumplimiento alto (entre 76% y 99%), lo que representa un 18%, 35 se encuentran en un grado de cumplimiento medio (entre 51% y 75%), equivalente a 16%, 8 se encuentran en un grado de cumplimiento bajo (entre 26% y 50%), correspondiente a un 4%, y otras 9 se encuentran en grado de cumplimiento muy bajo (entre 0% y 25%), lo que equivale a 4%.

Por otra parte, se determinó que 3 recomendaciones perdieron vigencia, correspondiendo a un 1% del total, y 12 recomendaciones se catalogaron como “No Aptas para Seguimiento” debido a que son de reciente emisión y el plazo establecido para su cumplimiento en el plan de implementación aún se encuentra abierto. Estas equivalen a un 6%. En el cuadro siguiente se puede observar el detalle por año de la forma siguiente:

AÑOS	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022	IMPLEMENTADA (100%)	CUMPLIMIENTO ALTO (76% - 99%)	CUMPLIMIENTO MEDIO (51% - 75%)	CUMPLIMIENTO BAJO (26% - 50%)	CUMPLIMIENTO MUY BAJO (0% - 25%)	PERDIÓ VIGENCIA	NO APTA PARA SEGUIMIENTO
2010	-	-	-	-	-	-	-	-
2011	1	-	1	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	2	1	1	-	-	-	-	-
2016	2	1	-	1	-	-	-	-
2017	3	2	1	-	-	-	-	-
2018	20	11	5	4	-	-	-	-
2019	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	30	6	12	10	-	-	2	-
2021	76	19	19	20	8	9	1	-
2022	81	69	-	-	-	-	-	12
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>109</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>51%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>

De manera gráfica se puede visualizar de la siguiente forma:

### ESTADO DEL TOTAL DE LAS RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO AL CORTE (FECHA DEL CORTE DICIEMBRE DEL 2022)



- Implementada (100%)
- Cumplimiento alto (76% - 99%)
- Cumplimiento medio (51% - 75%)
- Cumplimiento bajo (26% - 50%)
- Cumplimiento muy bajo (0% - 25%)
- Perdió Vigencia
- No Apta para Seguimiento

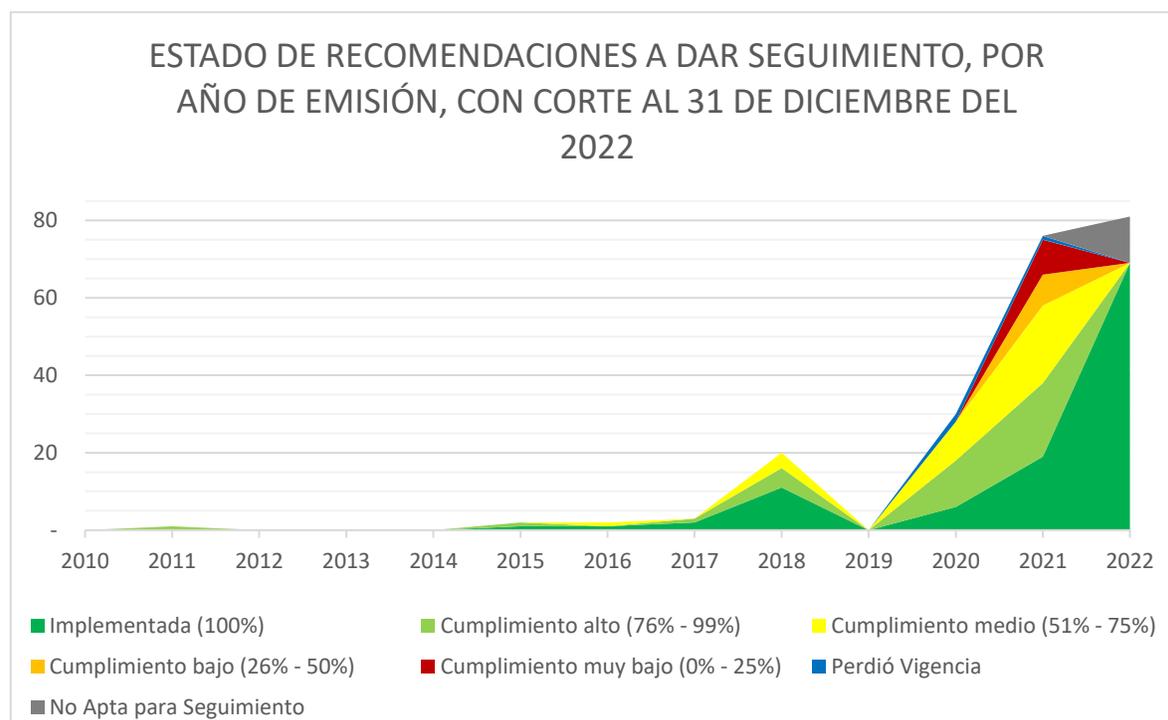
La mayor concentración de recomendaciones por estado se presentó en las recomendaciones implementadas, lo que significa que existe un interés de la administración en implementar acciones que promuevan el cumplimiento de las recomendaciones.

Por otra parte, para esta ocasión, se evidencia que existen recomendaciones en grado de cumplimiento bajo y muy bajo, mismas que corresponden a recomendaciones que ha emitido la Auditoría Interna en informes realizados sobre la gestión de los programas y proyectos financiados con recursos del FONADE, cuya implementación es responsabilidad de los diferentes operadores financieros y agencias operadoras de proyectos, tal como se detallará más adelante en el apartado correspondiente a Operadores y Proyectos.

Por otro lado, es importante destacar que las recomendaciones de los años 2010-2020 han ido disminuyendo progresivamente, lo que significa que ya se aplicó la recomendación o las circunstancias para su emisión variaron lo cual provoca que su aplicación no sea procedente, lo que demuestra un camino positivo para la mejora de los procesos de riesgo, control y gobernanza.

## 2.2. ESTADO DE RECOMENDACIONES POR AÑO DE EMISIÓN.

Para el presente informe de seguimiento, con corte al 31 de diciembre del 2022, corresponde, del total de las 215 recomendaciones, dar seguimiento a 134 recomendaciones que se encontraban no implementadas en el seguimiento anterior, con corte al 30 de setiembre 2022, emitidas entre el 2010 y el 30 de setiembre del 2022. Además, a esas 134 se les suman 81 nuevas recomendaciones emitidas entre el 30 de setiembre y el 31 de diciembre del 2022. Seguidamente se muestran en un gráfico las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en este corte, distribuidas por año de emisión y por estado:



Como se desprende del gráfico anterior la mayor concentración de recomendaciones a dar seguimiento en esta oportunidad se encuentra en los años del 2018, 2020, 2021 y 2022 representando el 96% del total a dar seguimiento. Otro aspecto importante de resaltar es que las recomendaciones emitidas con mayor antigüedad representan únicamente un 4%, sumando en conjunto los años 2011, 2015, 2016, 2017 lo que evidencia una preocupación de la Administración por atender las recomendaciones de la Auditoría Interna.

### **2.3. COMPARATIVO DEL GRADO DE IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES ALCANZADO EN EL CORTE DEL 30 DE SETIEMBRE 2022 VRS. CORTE AL 31 DE DICIEMBRE 2022.**

La Auditoría Interna en el seguimiento de las recomendaciones determinó que el grado de ejecución de estas fue alto en ambos períodos, comparando los datos del corte realizado al 30 de setiembre del 2022 y el corte actual al 31 de diciembre del 2022.

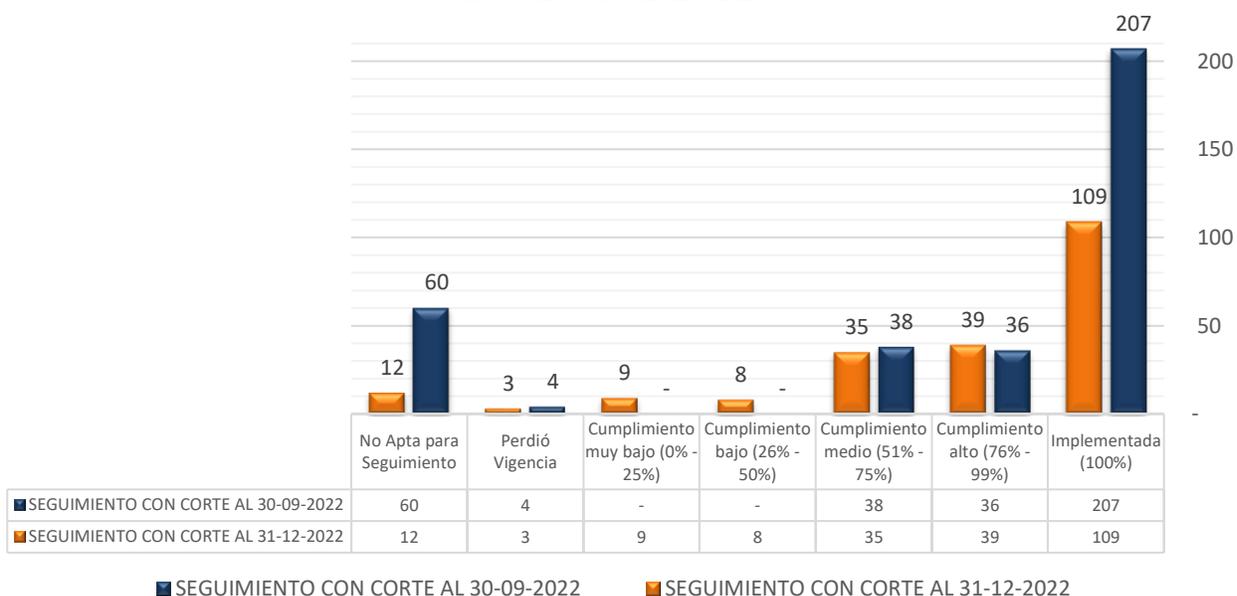
En el corte anterior presentado al 30 de setiembre del 2022 las recomendaciones implementadas al 100% fueron 207, mientras que para el corte actual se determinaron 109 en ese estado. Al respecto de las recomendaciones no implementadas, en el corte anterior se determinaron 36 recomendaciones con grado de cumplimiento alto, 38 con grado de cumplimiento medio y no hubo recomendaciones con grados de cumplimiento bajo o muy bajo, mientras que para el seguimiento actual se encontraron 39 con grado de cumplimiento alto y 35 con grado de cumplimiento medio, 8 con grado de cumplimiento bajo y 9 con grado de cumplimiento muy bajo.

Por otra parte, en el corte anterior se presentaron 4 recomendaciones para las cuales las circunstancias o contexto variaron, por lo que perdieron vigencia, mientras que en el presente informe se detallan 3 recomendaciones con estas características, y finalmente, en cuanto a las recomendaciones no aptas para

seguimiento, en el corte anterior se determinaron 60 recomendaciones, mientras que para el presente corte se categorizaron 12 en estas condiciones.

Lo expuesto se puede observar gráficamente de la siguiente forma:

### COMPARATIVO DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES A LAS QUE SE LES DIO SEGUIMIENTO CON CORTE A SETIEMBRE 2022 Y DICIEMBRE 2022



Se rescata el hecho de que la mayor concentración de recomendaciones aún sigue presentándose en las que están implementadas al 100% en ambos cortes, sin embargo, se puede observar presencia de recomendaciones en grados de cumplimiento bajo y muy bajo en el corte actual, que no se presentaban en el corte anterior.

## 2.4. RESUMEN DEL ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES POR DIRECCIÓN.

Los estados posibles que pueden presentar las recomendaciones son Implementadas, No implementadas (estas tienen grado de cumplimiento), Perdió Vigencia y No Aptas para Seguimiento. El detalle completo de las recomendaciones se adjunta a este informe como Anexo No.1.

### 2.4.1. DIRECCIÓN EJECUTIVA.

Esta dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

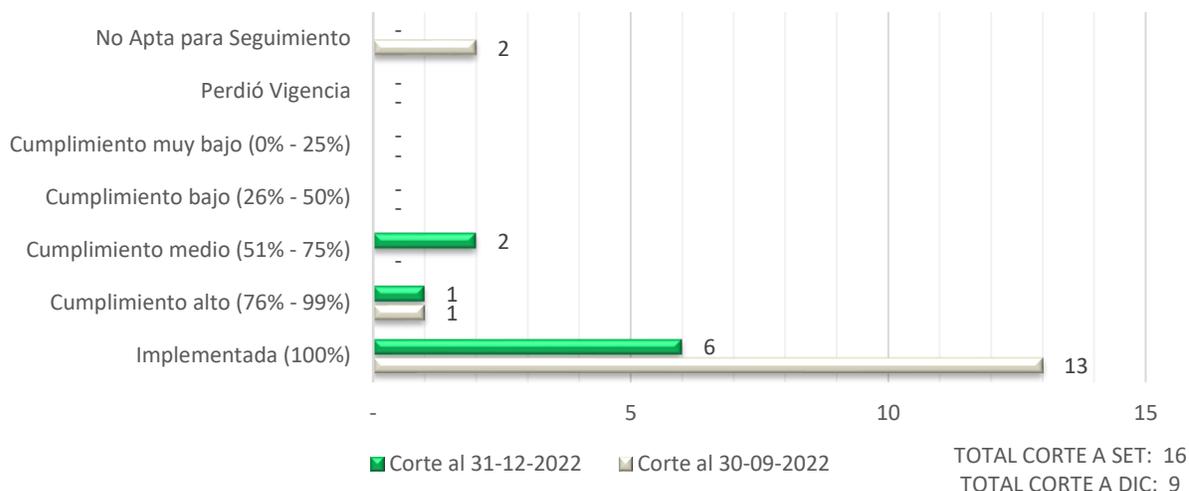
- Implementadas: 13 recomendaciones, correspondiente a un 81%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondiente a un 6% del total.
- No Aptas para Seguimiento: 2 recomendaciones, correspondiente a un 13%.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 6 recomendaciones, correspondiente a un 67%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondiente a un 11% del total.
  - 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 76%), correspondiente a un 22% del total.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

## COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN DIRECCIÓN EJECUTIVA (CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-09- 2022 Y 31-12-2022)



### Conclusión:

El resultado de esta distribución nos indica un mantenimiento positivo en la gestión de seguimiento de las recomendaciones, manteniéndose la mayor concentración en las recomendaciones implementadas al 100%, y observándose cómo las recomendaciones que se encontraban no aptas para seguimiento en el corte anterior cuentan con un grado de cumplimiento medio en el corte actual.

### 2.4.2. DIRECCIÓN DE FINANZAS.

Esta Dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

- Implementadas: 75 recomendaciones, correspondiente a un 59%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 20 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 16% del total.

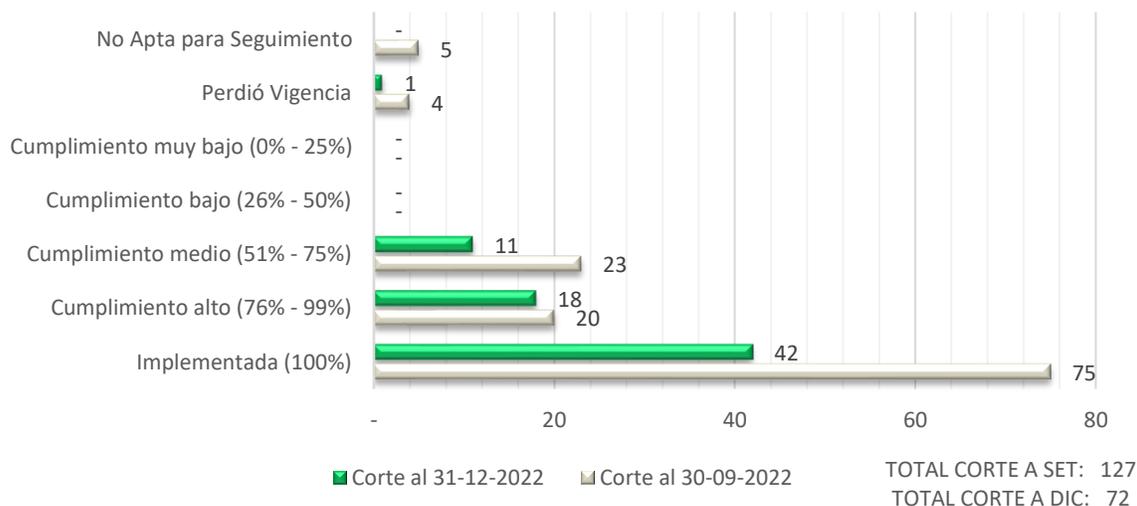
- 23 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 18% del total.
- Perdió Vigencia: 4 recomendaciones, correspondientes a un 3%.
- No Aptas para Seguimiento: 5 recomendaciones, correspondientes a un 4%.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 42 recomendaciones, correspondiente a un 58%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 18 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 25%.
  - 11 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 15% del total.
- Perdió Vigencia: 1 recomendación, correspondiente a un 1%.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

### COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN DIRECCIÓN DE FINANZAS (CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30- 09-2022 Y 31-12-2022)



Conclusión:

El resultado de esta distribución nos indica una buena gestión de seguimiento de las recomendaciones, observándose consistencia con respecto al corte anterior, logrando disminuir considerablemente la cantidad de recomendaciones no implementadas de un corte a otro, y conservando la mayor concentración de resultados en las recomendaciones 100% implementadas.

### 2.4.3. DIRECCIÓN DE CRÉDITO.

Esta Dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

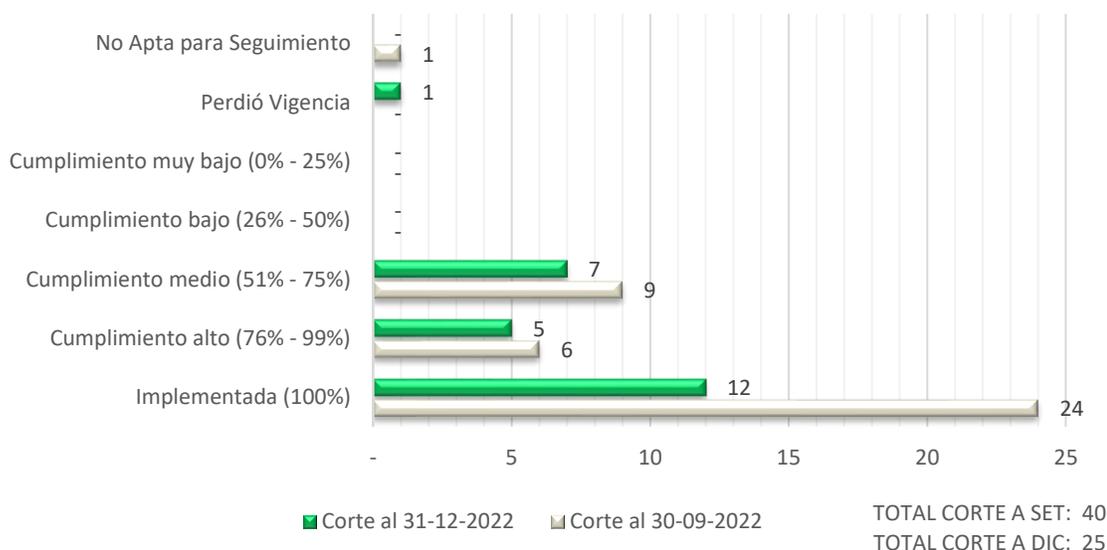
- Implementadas: 24 recomendaciones, correspondiente a un 60%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 6 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 15% del total.
  - 9 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 23% del total.
- No Aptas para Seguimiento: 1 recomendación, correspondiente a un 2%.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 12 recomendaciones, correspondiente a un 48%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 5 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 20% del total.
  - 7 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 28% del total.
- Perdió Vigencia: 1 recomendación, correspondiente a un 4%.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
DIRECCIÓN DE CRÉDITO  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-  
09-2022 Y 31-12-2022)**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica una buena gestión de seguimiento de las recomendaciones, observándose una consistencia con respecto al período anterior, concentrándose la mayor cantidad de recomendaciones en estado 100% implementado en ambos cortes.

**2.4.4. DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL.**

Esta Dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

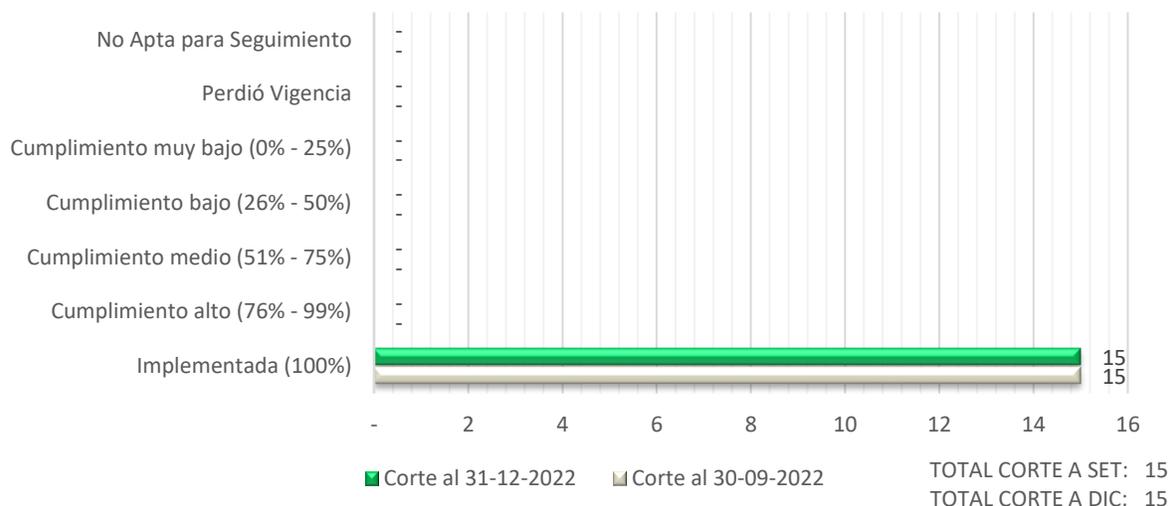
- Implementadas: 15 recomendaciones, correspondiente a un 100%.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 15 recomendaciones, correspondiente a un 100%.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-  
09-2022 Y 31-12-2022)**



**Conclusión:**

Se puede evidenciar el gran interés y agilidad de parte de esta Dirección en la atención de recomendaciones, manteniendo en ambos cortes una implementación completa de sus recomendaciones.

**2.4.5. DIRECCIÓN DE RIESGOS.**

Esta Dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

- Implementadas: 8 recomendaciones, correspondiente a un 73%.
- No Aptas para Seguimiento: 3 recomendaciones, correspondiente a un 27%.

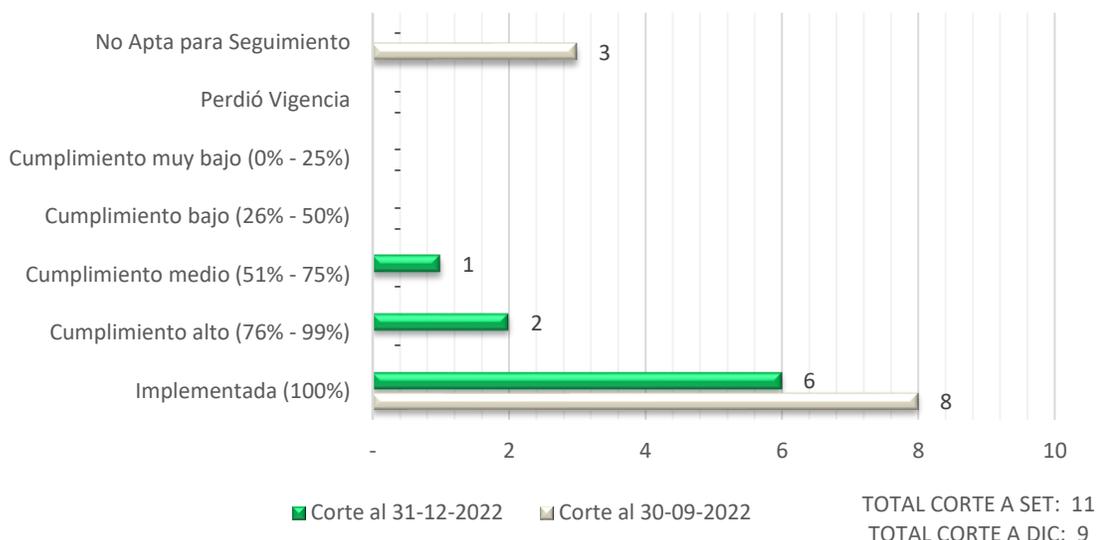
Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 6 recomendaciones, correspondiente a un 67%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:

- 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 22% del total.
- 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 11% del total.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
DIRECCIÓN DE RIESGOS  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-  
09-2022 Y 31-12-2022)**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica una buena gestión de seguimiento de las recomendaciones, observándose consistencia con respecto al período anterior, ya que la mayor concentración se mantiene en las recomendaciones implementadas al 100%.

**2.4.6. JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES.**

Esta Jefatura, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

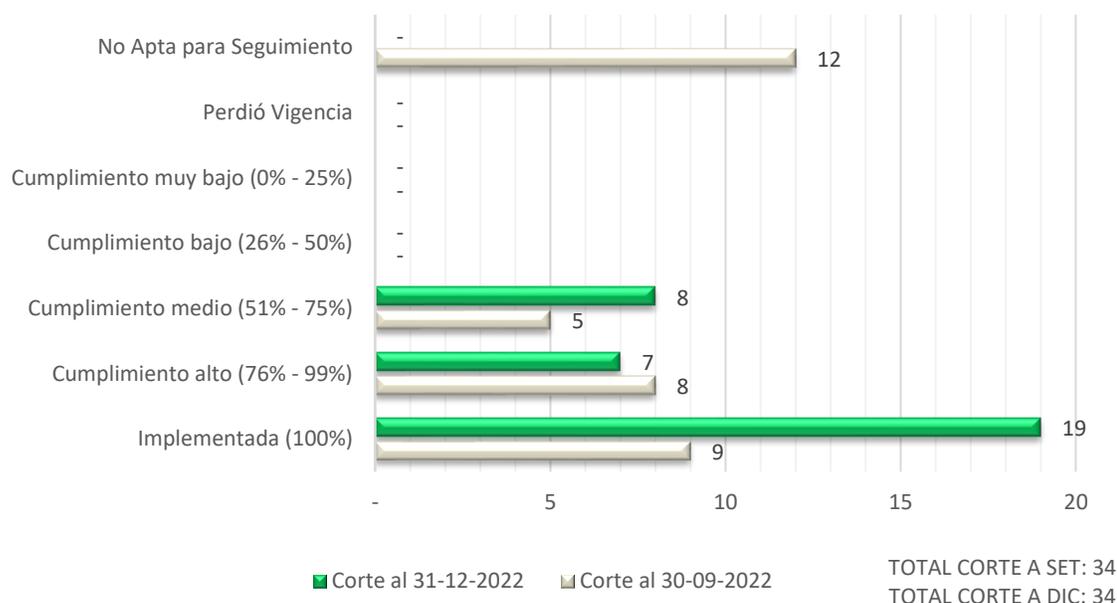
- Implementadas: 9 recomendaciones, correspondiente a un 26%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 24% del total.
  - 5 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 15% del total.
- No Aptas para Seguimiento: 12 recomendaciones, correspondientes a un 35%.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 19 recomendaciones, correspondiente a un 56%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 7 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 21% del total.
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 24% del total.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

## COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES (CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30- 09-2022 Y 31-12-2022)



### Conclusión:

El resultado de esta distribución nos indica una buena gestión de seguimiento de las recomendaciones, observándose una mejoría con respecto al período anterior.

### 2.4.7. DIRECCIÓN COMERCIAL.

Esta Dirección, con respecto a sus recomendaciones, presentó los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

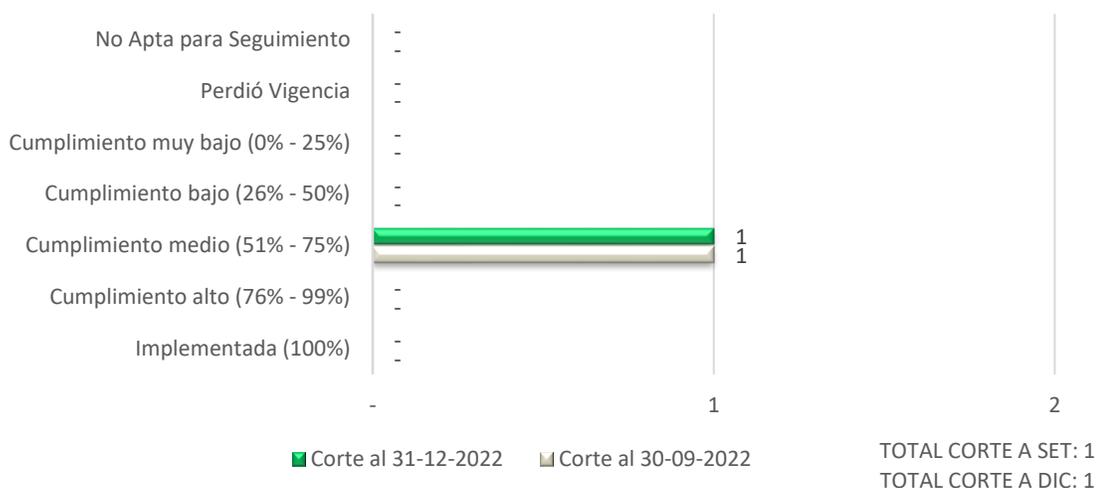
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 100% del total.

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 100% del total.

En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
DIRECCIÓN COMERCIAL  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-  
09-2022 Y 31-12-2022)**



**Conclusión:**

Esta Dirección muestra una gestión consistente sobre las recomendaciones, ya que, la única recomendación que prevalece para esta área se mantiene en un grado de cumplimiento medio.

**Observaciones:**

Para el caso de la Dirección Comercial, en seguimientos anteriores se ha presentado como parte de esta área el detalle de las recomendaciones que ha emitido la Auditoría Interna en informes realizados sobre la gestión de los programas y proyectos financiados con recursos del FONADE, cuya implementación es responsabilidad de los diferentes operadores financieros y agencias operadoras de

proyectos, pero estaban dentro de las recomendaciones de la Dirección Comercial debido a que esta unidad es el canal de contacto entre los operadores y la Secretaría Técnica del SBD.

No obstante, para ilustrar de forma más precisa el cumplimiento de la Dirección Comercial sobre recomendaciones cuyo margen de acción está completamente en su propia gestión, se separaron en una sección aparte las recomendaciones que corresponden a operadores y proyectos, dejando a esta dirección únicamente con una recomendación.

#### **2.4.8. OPERADORES Y PROYECTOS.**

En cuanto a las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna en informes realizados sobre la gestión de los programas y proyectos financiados con recursos del FONADE, cuya implementación es responsabilidad de los diferentes operadores financieros y agencias operadoras de proyectos, se presentaron los siguientes estados:

Para el corte al 30 de setiembre del 2022:

- Implementadas: 63 recomendaciones, correspondiente a un 62%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondiente a un 1% del total.
- No Aptas para Seguimiento: 37 recomendaciones, correspondientes a un 37%.

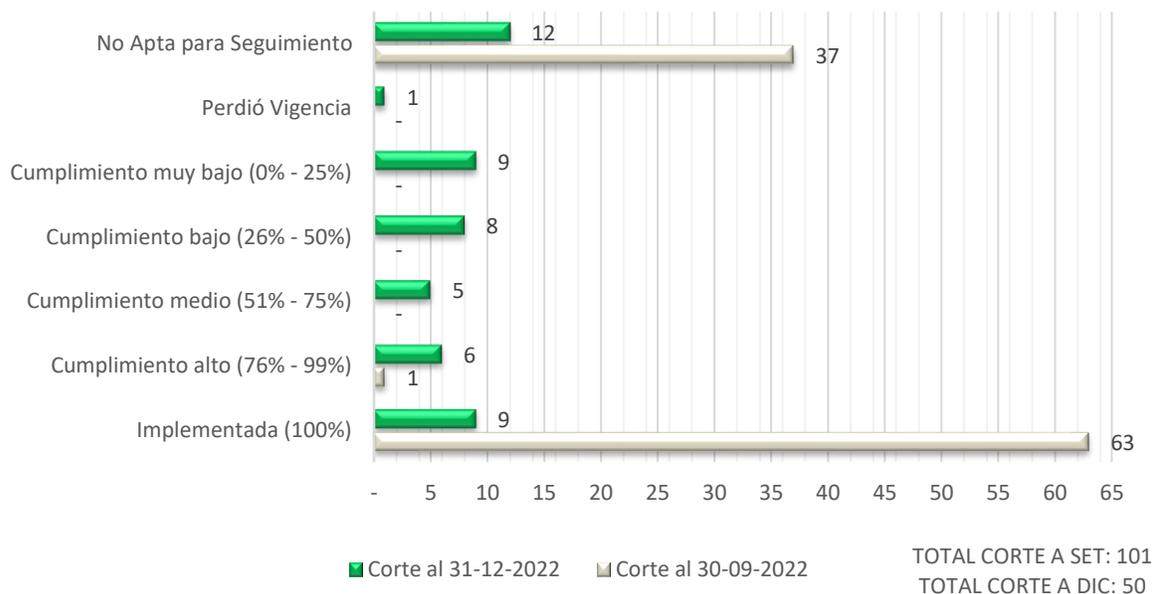
Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

- Implementadas: 9 recomendaciones, correspondiente a un 18%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 6 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 12%.

- 5 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 10%.
- 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento bajo (entre un 26% y un 50%), correspondiente a un 16%.
- 9 recomendaciones con un grado de cumplimiento muy bajo (entre un 0% y un 25%), correspondiente a un 18%.
- Perdió Vigencia: 1 recomendación, correspondiente a un 2%.
- No Aptas para Seguimiento: 12 recomendaciones, correspondientes a un 24%.

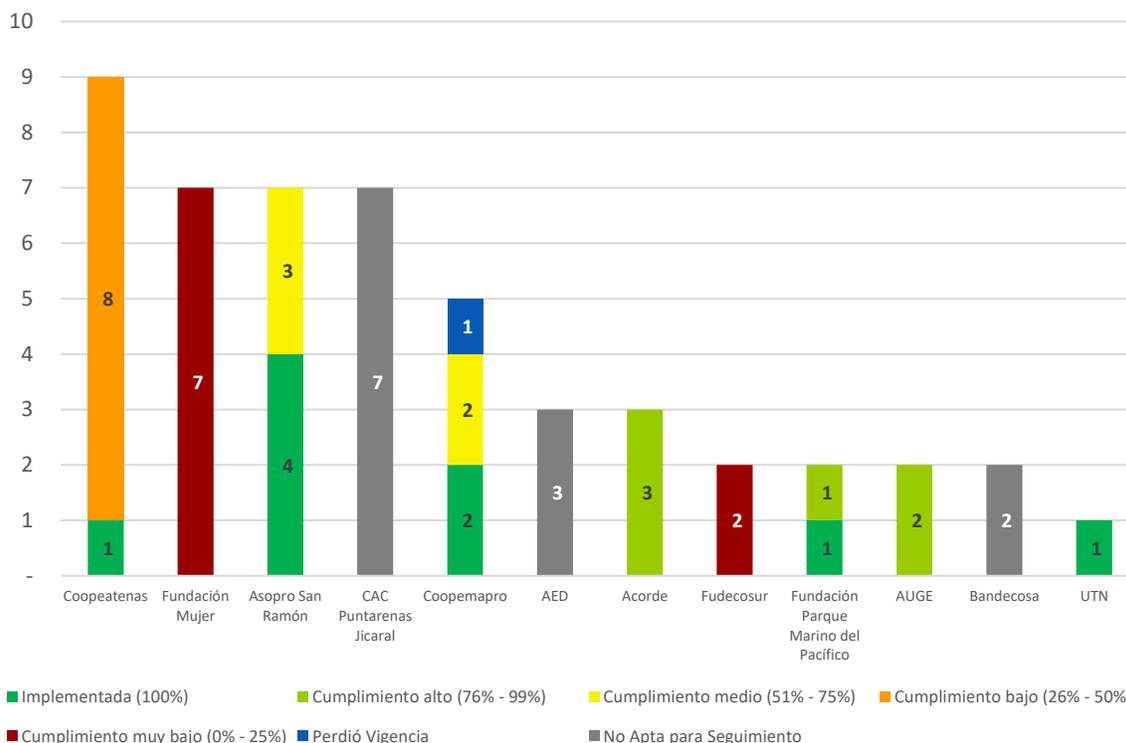
En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
OPERADORES Y PROYECTOS  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 30-  
09-2022 Y 31-12-2022)**



En relación con estas recomendaciones, se brinda un detalle particularizado del grado de cumplimiento por parte de cada operador y proyecto en cuanto a las recomendaciones a las que se les dio seguimiento a la fecha de corte, mismo que se presenta en el gráfico a continuación:

### Cantidad de recomendaciones de Operadores y Proyectos, con grado de cumplimiento, al corte del 31 de diciembre 2022



#### Conclusión:

La gestión de los operadores financieros y operadores de proyectos al respecto de las recomendaciones es irregular, ya que se pueden observar más recomendaciones en grados de cumplimiento bajo y muy bajo, que recomendaciones en grado de cumplimiento alto o implementadas al 100%, lo que denota carencia de acciones o de suministro de evidencia que respalde el cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría.

#### Observaciones:

Como se mencionó anteriormente, en seguimientos previos se han presentado estas recomendaciones como parte de las de la Dirección Comercial, sin embargo,

en esta ocasión se presentan en una sección aparte en virtud de que las acciones por ejecutar para la efectiva implementación son responsabilidad de los diferentes operadores financieros y agencias operadoras de proyectos.

La Dirección Comercial funge como canal entre los operadores y la Secretaría Técnica, sin embargo, son los propios operadores quienes ejecutan las acciones para la implementación de recomendaciones, por lo que esta Auditoría Interna considera importante ilustrar de forma más precisa la gestión de los propios operadores financieros y agencias operadoras de proyectos al respecto.

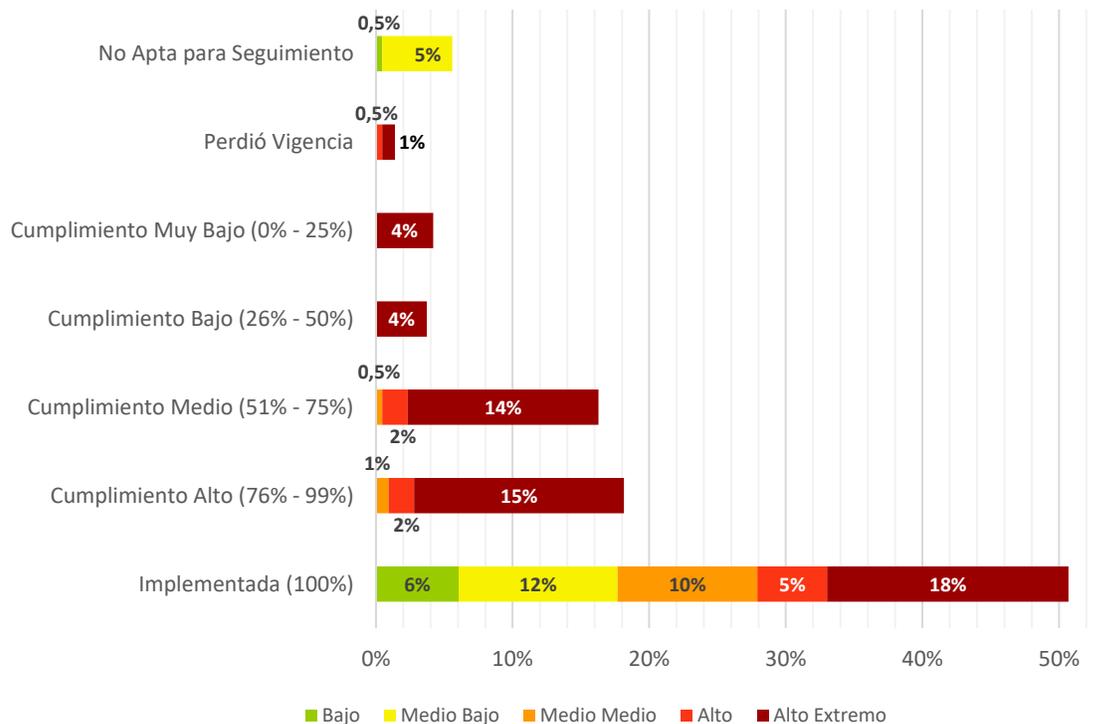
## **2.5. ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES POR CLASIFICACIÓN DE RIESGO.**

### **2.5.1. RIESGO ENCONTRADO.**

Las recomendaciones producto de los servicios de aseguramiento de la Auditoría Interna cuentan con un nivel de riesgo determinado al momento de establecer un hallazgo de auditoría, el cual denominamos “Riesgo encontrado”. Para las recomendaciones a las que se les dio seguimiento con corte al 31 de diciembre del 2022, la distribución del riesgo encontrado puede observarse en el gráfico siguiente:

### NIVEL DE RIESGO DE LAS RECOMENDACIONES POR ESTADO DE CUMPLIMIENTO

(CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE 2022)

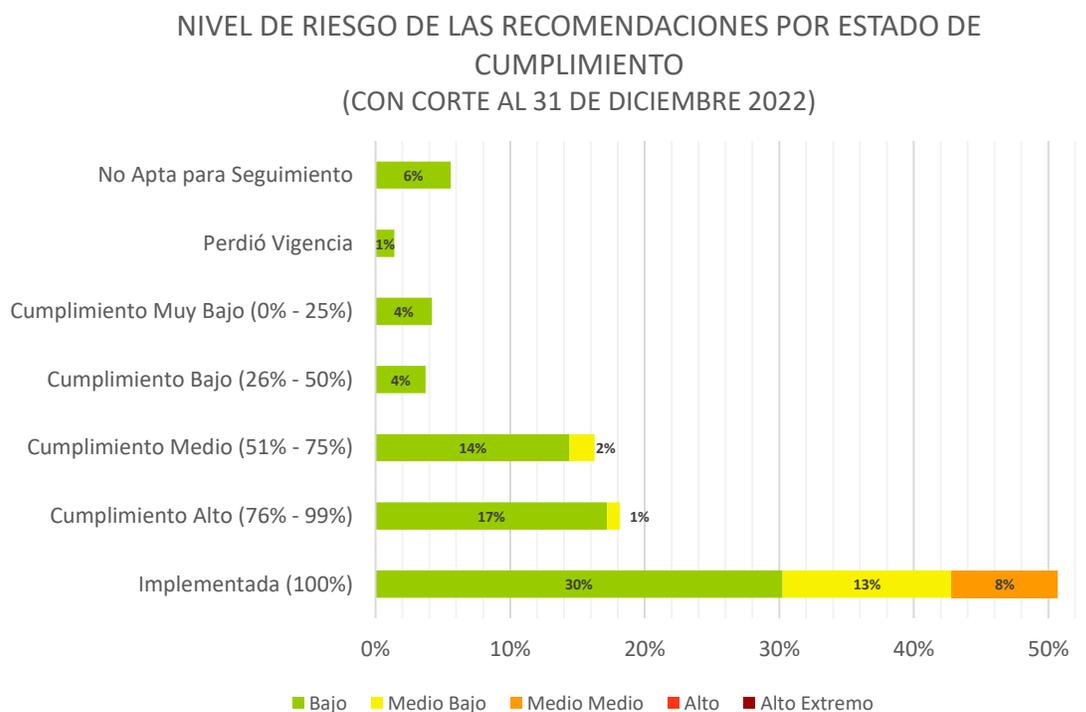


Como se desprende del gráfico anterior, en cuanto al riesgo identificado al momento de emisión de las recomendaciones, se puede observar que aquellas recomendaciones con nivel de riesgo Alto extremo se encuentran con diferentes grados de cumplimiento, resaltando el hecho de que existen recomendaciones con este nivel de riesgo en grado de cumplimiento bajo y muy bajo, correspondientes a las de los operadores y proyectos.

Por otro lado, cabe mencionar que del total de las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual, un 64% fueron emitidas con un nivel de riesgo Alto o Alto extremo, mientras que solo 29.5% fueron emitidas con niveles de riesgo Medio medio, Medio bajo o Bajo, por lo que naturalmente la mayor concentración de recomendaciones, en todos los estados, van a ser aquellas de riesgo Alto y Alto extremo. El 6.5% restante corresponde a las recomendaciones No aptas para seguimiento o que perdieron vigencia.

## 2.5.2. RIESGO META.

Las recomendaciones de los servicios de aseguramiento de la Auditoría Interna cuentan también con un nivel de riesgo óptimo al que se quiere llegar con la implementación de dicha recomendación, el cual denominamos “Riesgo meta”. Para las recomendaciones a las que se les dio seguimiento con corte al 31 de diciembre del 2022, la distribución del riesgo meta puede observarse en el gráfico siguiente:



Como se desprende del gráfico anterior, en cuanto al riesgo meta establecido para las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual, se puede observar que aquellas recomendaciones con nivel de riesgo meta bajo se encuentran con diferentes grados de cumplimiento, mientras que de las recomendaciones implementadas al 100% resaltan aquellas con el mayor nivel de riesgo meta establecido, correspondiente a nivel medio medio.

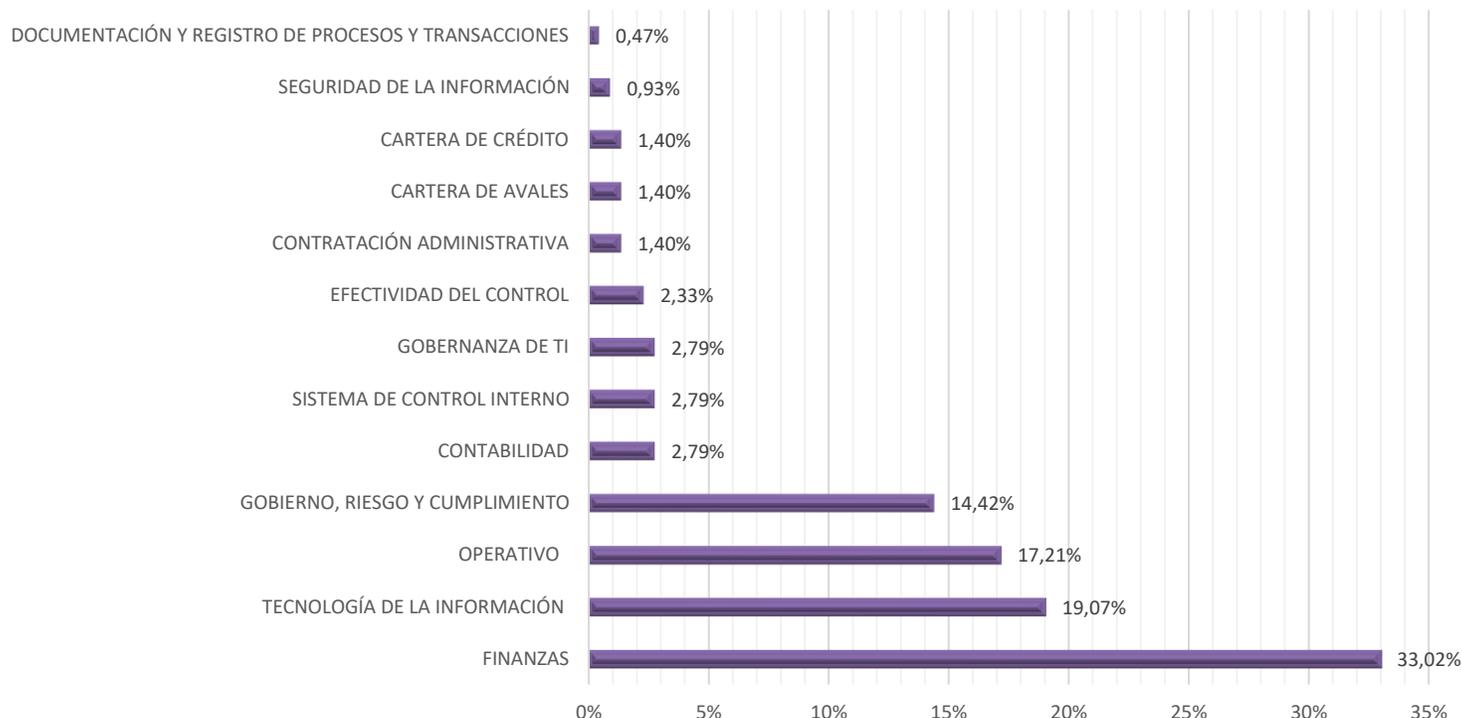
Por otra parte, del total de las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual, un 69% fueron emitidas con un nivel de riesgo meta establecido en Bajo, mientras que solo 24% fueron emitidas con niveles de riesgo meta Medio bajo y Bajo, por lo que naturalmente la mayor concentración de recomendaciones, en todos los estados, van a ser aquellas con nivel de riesgo meta Bajo. El 7% restante corresponde a las recomendaciones No aptas para seguimiento o que perdieron vigencia.

## 2.6. TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES

Esta Auditoría Interna ha agregado a las recomendaciones de los servicios de aseguramiento una clasificación denominada “Tema de la recomendación”, con el fin de poder brindar una perspectiva más amplia sobre los temas que representan mayor concentración de oportunidades de mejora, para de esta forma poder llamar la atención sobre estos y que se facilite la toma de decisiones y generación de acciones relativas a dichos temas.

Las 215 recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual se distribuyen en los temas siguientes:

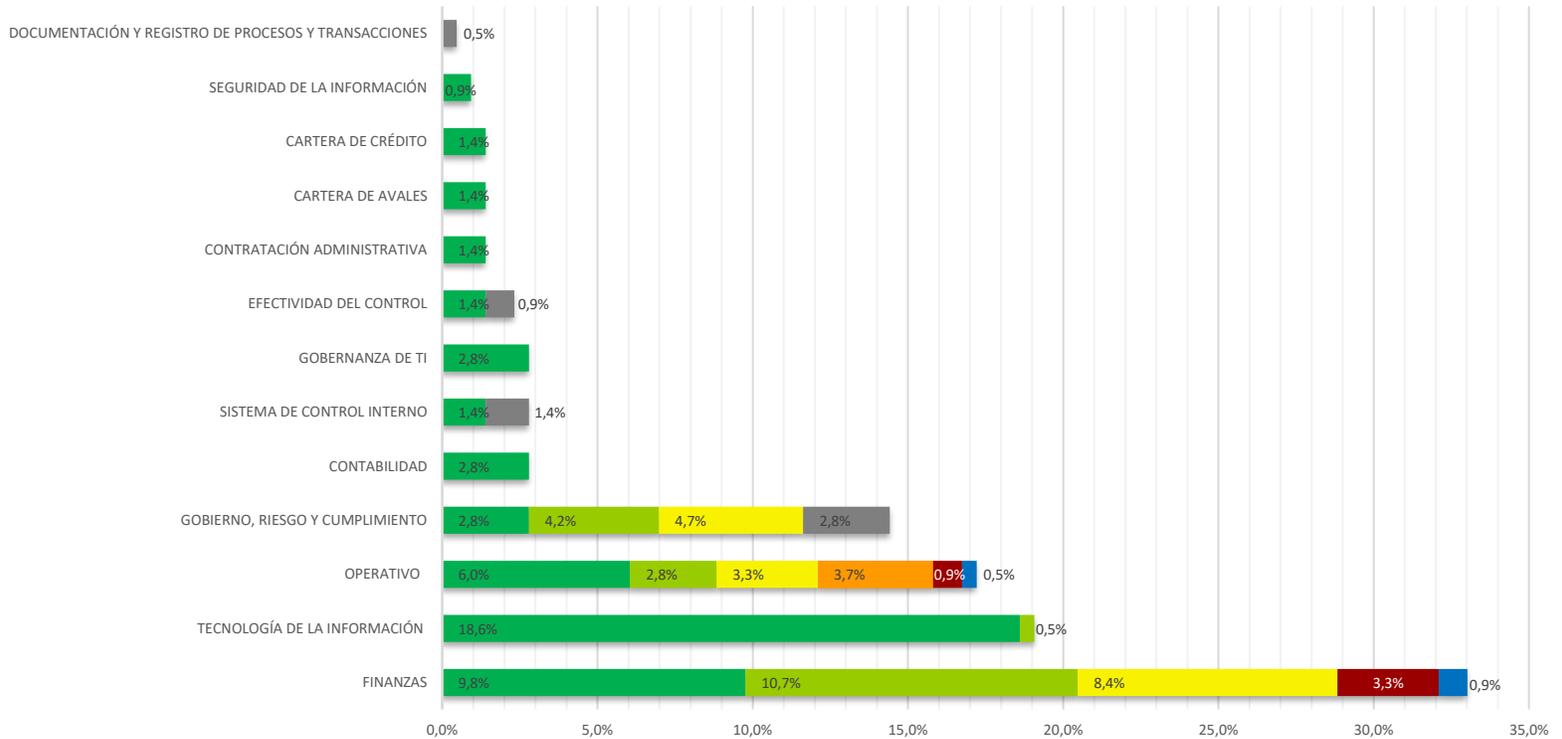
### DISTRIBUCIÓN DE LOS TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES A LAS QUE SE LES DIO SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022



Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayor concentración de recomendaciones se ubica en los temas de Finanzas, Tecnología de la Información, Operativo y Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

En cuanto al grado de cumplimiento de las recomendaciones, por tema, se determinó lo que se muestra en el gráfico siguiente:

## TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES A LAS QUE SE LES BRINDO SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-12-2022 POR GRADO DE CUMPLIMIENTO



	FINANZAS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	OPERATIVO	GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO	CONTABILIDAD	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	GOBERNANZA DE TI	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	CARTERA DE AVALES	CARTERA DE CRÉDITO	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO DE PROCESOS Y TRANSACCIONES
■ Implementada (100%)	9,8%	18,6%	6,0%	2,8%	2,8%	1,4%	2,8%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	0,9%	0,0%
■ Cumplimiento alto (76% - 99%)	10,7%	0,5%	2,8%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento medio (51% - 75%)	8,4%	0,0%	3,3%	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento bajo (26% - 50%)	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento muy bajo (0% - 25%)	3,3%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Perdió Vigencia	0,9%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ No Apta para Seguimiento	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,4%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%

Como se puede observar, las recomendaciones del tema “Finanzas” representan la mayor cantidad general, y la mayor parte de recomendaciones asociadas a este tema están en grados de cumplimiento alto o implementadas al 100%, mientras que la segunda concentración más alta la tiene el tema “Tecnología de la Información” donde predomina aún más la cantidad de recomendaciones implementadas al 100%.

Por otra parte, las recomendaciones con menor grado de cumplimiento se ubican en los temas “Operativo” y “Finanzas”.



### 3. ANEXOS

### **3.1. ANEXO NO.1 RECOMENDACIONES DETALLADAS POR RESPONSABLE**

(Excel Adjunto con recomendaciones de la Dirección Ejecutiva, Dirección de Finanzas, Dirección de Crédito, Dirección de Estrategia Digital, Dirección de Riesgos, Jefatura Administrativa y de Operaciones, Dirección Comercial y Operadores y proyectos)