

12 de mayo del 2023

AL CONTESTAR REFIERASE A:  
**INFORME No. AISBD-I-SEG-13-2023**

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 MARZO DEL 2023***

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 de 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 03-2023 del Comité Financiero, Control y Auditoría del lunes 8 de mayo 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 marzo del 2023, 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 31 de diciembre de 2022.

Cordialmente,



**Banca para el  
Desarrollo**  
S B D

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



Auditoría  
Interna  
SBD

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-13-2023**

**SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN,  
DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS  
EN LOS INFORMES DE LA AUDITORIA  
INTERNA, CON CORTE AL 31 DE MARZO  
DEL 2023.**

## 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 marzo del 2023.

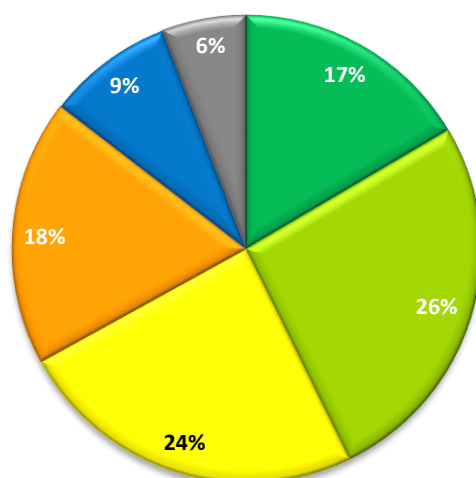
La Auditoría Interna ha implementado recientemente el uso de una herramienta tecnológica denominada Sistema Core de Auditoría Interna (SCAI) en la cual se han registrado todas las recomendaciones emitidas históricamente para su gestión y seguimiento, incluyendo las evidencias relacionadas con la implementación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

Como resultado del trabajo realizado, se obtiene que para este ejercicio se les dio seguimiento a 103 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 marzo del 2023. Esto representa que, para esta ocasión, se le proporcionó seguimiento a un 11% del total de las recomendaciones históricamente emitidas, lo que implica que un 89% 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 103, sobre las que se concluyó lo siguiente: un 16,5% están implementadas al 100%, un 26,2% cuyo grado de cumplimiento es alto (entre 76% y 99%), un 24,3% con grado de cumplimiento medio (entre 51% y 75%), un 18,4% de recomendaciones con grado de cumplimiento bajo (entre 26% y 50%), mientras que un 8,7% perdió vigencia, y un 5,8% se catalogaron como “No Aptas para Seguimiento” debido a que su plan de implementación, presentado por el destinatario de la recomendación, incluye actividades planificadas para fechas posteriores a este corte y además son de reciente emisión. Para este caso no se presentaron recomendaciones con grado de cumplimiento muy bajo (entre 0% y 25%).

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 31-03-2023)**



- 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

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 31-03-2023	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-03-2023
2010	35	35	-
2011	70	69	1
2012	29	29	-
2013	35	35	-
2014	38	38	-
2015	71	70	1
2016	91	90	1
2017	53	52	1
2018	129	120	9
2019	12	12	-
2020	173	151	22
2021	127	71	56
2022	81	69	12
<b>TOTAL</b>	<b>944</b>	<b>841</b>	<b>103</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>11%</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 31-03-2023	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	1	-	-	1	-	-	-	-	
2016	1	-	-	-	1	-	-	-	
2017	1	-	-	1	-	-	-	-	
2018	9	3	2	2	2	-	-	-	
2019	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	22	5	6	4	7	-	-	-	
2021	56	8	16	15	8	-	9	-	
2022	12	1	3	2	-	-	-	6	
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL DEL CORTE: 103</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>16,5%</b>	<b>26,2%</b>	<b>24,3%</b>	<b>18,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>5,8%</b>	<b>100,00%</b>

Cabe mencionar que 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>2</b>
<b>1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. CONFERENCIA FINAL: .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. ANTECEDENTES:.....</b>	<b>5</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 31 DE DICIEMBRE 2022 VRS. CORTE AL 31 DE MARZO 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>26</b>
<b>2.5.1. RIESGO ENCONTRADO.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.2. RIESGO META.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6. TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES .....</b>	<b>29</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-13-2023**

### **SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS EN LOS INFORMES DE LA AUDITORIA INTERNA, CON CORTE AL 31 DE MARZO DEL 2023**

#### **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 marzo del 2023, en la siguiente distribución:

AÑOS	TOTAL DE RECOMENDACIONES EMITIDAS	TOTAL DE RECOMENDACIONES IMPLEMENTADAS O QUE PERDIERON VIGENCIA CON CORTE AL 31-03-2023	TOTAL DE RECOMENDACIONES A DAR SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-03-2023
2010	35	35	-
2011	70	69	1
2012	29	29	-
2013	35	35	-
2014	38	38	-
2015	71	70	1
2016	91	90	1
2017	53	52	1
2018	129	120	9
2019	12	12	-
2020	173	151	22
2021	127	71	56
2022	81	69	12
<b>TOTAL</b>	<b>944</b>	<b>841</b>	<b>103</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>11%</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 03-2023 del Comité Financiero, Control y Auditoría del lunes 08 de mayo 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 marzo del 2023 son en total 944, a las cuales se les ha dado seguimiento por medio de un informe anual hasta el año 2022, y a partir del año 2023 mediante un informe con corte trimestral, para determinar su grado de cumplimiento. Hasta la fecha se han realizado 13 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:

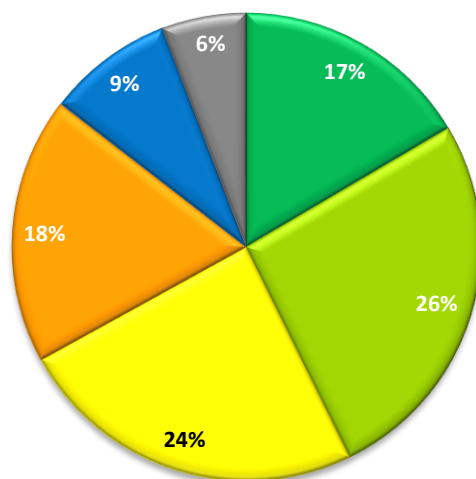
### 2.1. ESTADO DE LAS RECOMENDACIONES EN FORMA GLOBAL.

Con el seguimiento realizado a las recomendaciones emitidas en los informes de la Auditoría Interna, con corte al 31 de marzo del 2023, se determinó que, de las 103 recomendaciones a dar seguimiento, un 16,5% están implementadas al 100%, un 26,2% cuyo grado de cumplimiento es alto (entre 76% y 99%), un 24,3% con grado de cumplimiento medio (entre 51% y 75%), un 18,4% de recomendaciones con grado de cumplimiento bajo (entre 26% y 50%), mientras que un 8,7% perdió vigencia, y un 5,8% se catalogaron como “No Aptas para Seguimiento” debido a que su plan de implementación, presentado por el destinatario de la recomendación, incluye actividades planificadas para fechas posteriores a este corte y además son de reciente emisión. Por otra parte, para este corte no se presentaron recomendaciones con grado de cumplimiento muy bajo (entre 0% y 25%). 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 31-03-2023	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	1	-	-	1	-	-	-	-	
2016	1	-	-	-	1	-	-	-	
2017	1	-	-	1	-	-	-	-	
2018	9	3	2	2	2	-	-	-	
2019	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	22	5	6	4	7	-	-	-	
2021	56	8	16	15	8	-	9	-	
2022	12	1	3	2	-	-	-	6	
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL DEL CORTE: 103</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>16,5%</b>	<b>26,2%</b>	<b>24,3%</b>	<b>18,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>5,8%</b>	<b>100,00%</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 31-03-2023)



- 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 parte de las recomendaciones se presentó en aquellas con grado de cumplimiento alto, lo que significa que existe un interés de la administración en implementar acciones que promuevan el cumplimiento de las recomendaciones.

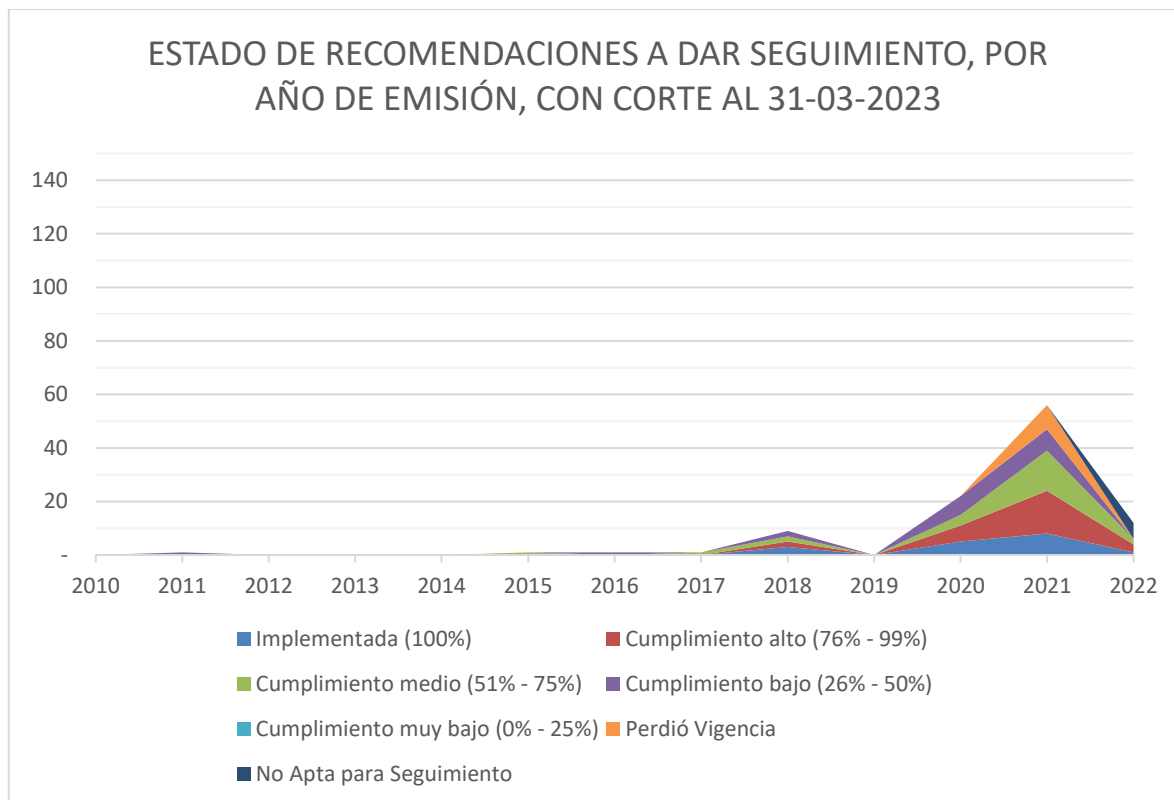
Por otra parte, para esta ocasión, se evidencia que existen recomendaciones en grado de cumplimiento bajo, mismas que, en su mayoría, corresponden a recomendaciones que ha emitido la Auditoría Interna en informes realizados sobre la gestión de los programas y proyectos financiados con recursos del FONADE, 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 marzo del 2023, corresponde dar seguimiento a 103 recomendaciones que en el corte de seguimiento anterior, al 31 de diciembre 2022, se reportaron como no implementadas. Además, entre el 31 de diciembre 2022 y el 31 de marzo del 2023, no se presentaron nuevas recomendaciones emitidas. 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 el año 2021, representando el 54% del total a dar seguimiento. Otro aspecto importante de



resaltar es que las recomendaciones emitidas con mayor antigüedad, del año 2018 y anteriores, representan únicamente un 12% 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 31 DE DICIEMBRE 2022 VRS. CORTE AL 31 DE MARZO 2022.**

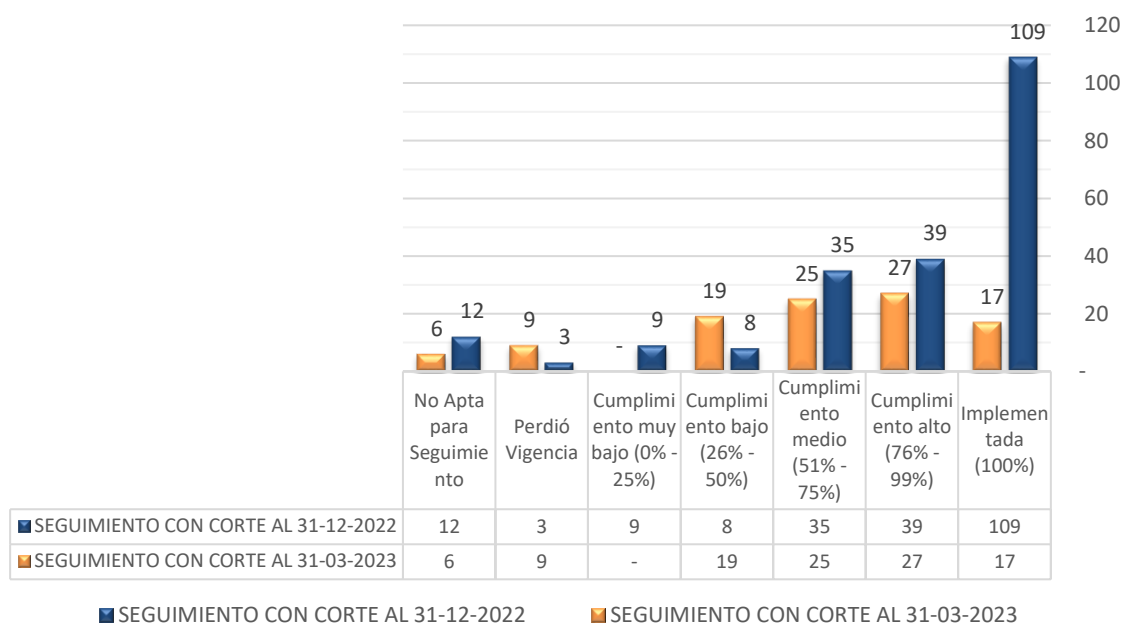
La Auditoría Interna en el seguimiento de las recomendaciones determinó que el grado de ejecución de estas fue alto en ambos períodos, comparando los datos del corte realizado al 31 de diciembre del 2022 y el corte actual al 31 de marzo del 2023.

En el corte anterior presentado al 31 de diciembre del 2022 las recomendaciones implementadas al 100% fueron 109, mientras que para el corte actual se determinaron 17 en ese estado. Al respecto de las recomendaciones no implementadas, en el corte anterior se determinaron 39 recomendaciones con grado de cumplimiento alto, 35 con grado de cumplimiento medio, 8 con grado de cumplimiento bajo y 9 con grado de cumplimiento muy bajo, mientras que para el seguimiento actual se encontraron 27 con grado de cumplimiento alto, 25 con grado de cumplimiento medio, 19 con grado de cumplimiento bajo y no hubo ninguna con grado de cumplimiento muy bajo.

Por otra parte, en el corte anterior se presentaron 3 recomendaciones para las cuales las circunstancias o contexto variaron, por lo que perdieron vigencia, mientras que en el presente informe se detallan 9 recomendaciones con estas características, y finalmente, en cuanto a las recomendaciones no aptas para seguimiento, en el corte anterior se determinaron 12 recomendaciones, mientras que para el presente corte se categorizaron 6 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 31-12-2022 Y 31-03- 2023



Se rescata el hecho de que la mayor concentración de recomendaciones aún sigue presentándose en las que están implementadas al 100% o en grado de cumplimiento alto (de 76% a 99%), sin embargo, se puede observar prevalencia de recomendaciones en grado de cumplimiento bajo en el corte actual.

## 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 31 de diciembre del 2022:

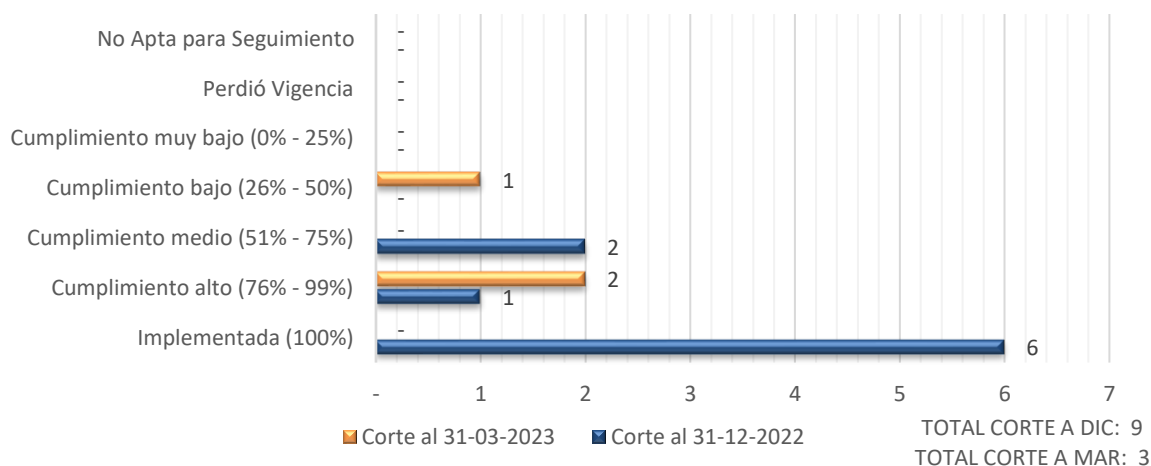
- Implementadas: 6 recomendaciones, correspondiente a un 67%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondiente a un 11% del total.
  - 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 76%),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

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondiente a un 67% del total.
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento bajo (entre un 26% y un 50%), correspondiente a un 33% 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 31-12-2022 Y  
31-03-2023**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica un mantenimiento positivo en la gestión de seguimiento de las recomendaciones, pero con desmejoramiento en el caso de una recomendación con grado de cumplimiento bajo.

**2.4.2. DIRECCIÓN DE FINANZAS.**

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

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

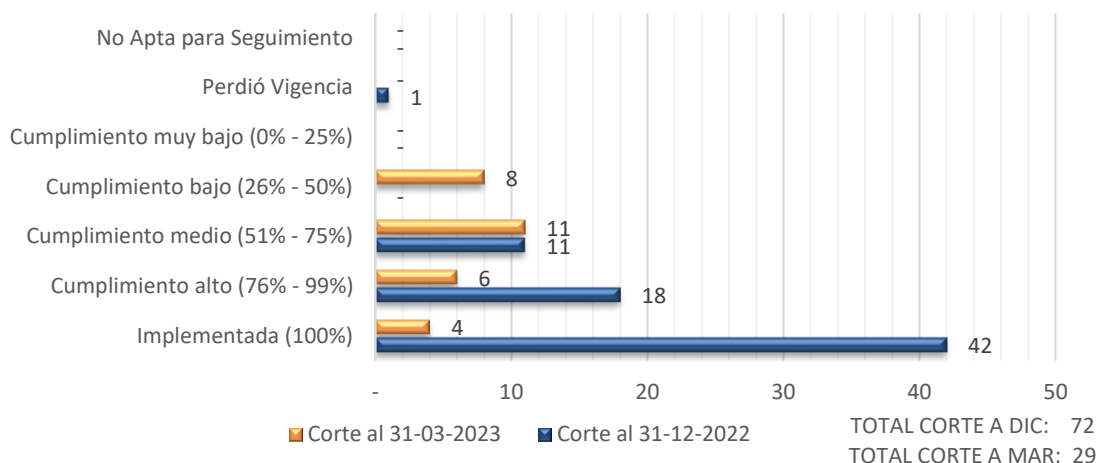
- Implementadas: 42 recomendaciones, correspondiente a un 58%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 18 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 25%.
  - 11 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%),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

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- Implementadas: 4 recomendaciones, correspondiente a un 14%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 6 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 21%.
  - 11 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 38% del total.
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento bajo (entre un 26% y un 50%), correspondientes a un 27% del total.

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 31-12-2022 Y  
31-03-2023)**



**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, sin embargo, hay presencia de recomendaciones en grado de cumplimiento bajo, aspecto que requiere atención.

### 2.4.3. DIRECCIÓN DE CRÉDITO.

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

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

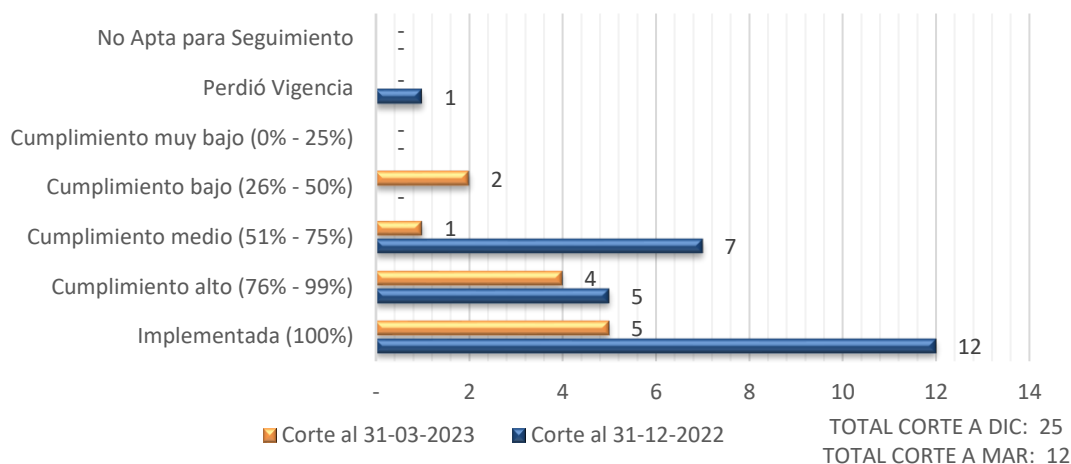
- Implementadas: 12 recomendaciones, correspondiente a un 48%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 5 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 20% del total.
  - 7 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un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

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- Implementadas: 5 recomendaciones, correspondiente a un 42%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 4 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 33% del total.
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 8% del total.
  - 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento bajo (entre un 26% y un 50%), correspondientes a un 17% del total.

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 31-12-2022 Y  
31-03-2023)**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica un leve desmejoramiento en la gestión de seguimiento de las recomendaciones, ya que se presentan recomendaciones en grado de cumplimiento bajo en el corte actual, que no se presentaban previamente, situación que se da en virtud de que la evidencia analizada no es consistente con el plan de implementación, o este último no se detalla de forma tal que permita otorgar un grado de avance preciso.

**2.4.4. DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL.**

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

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

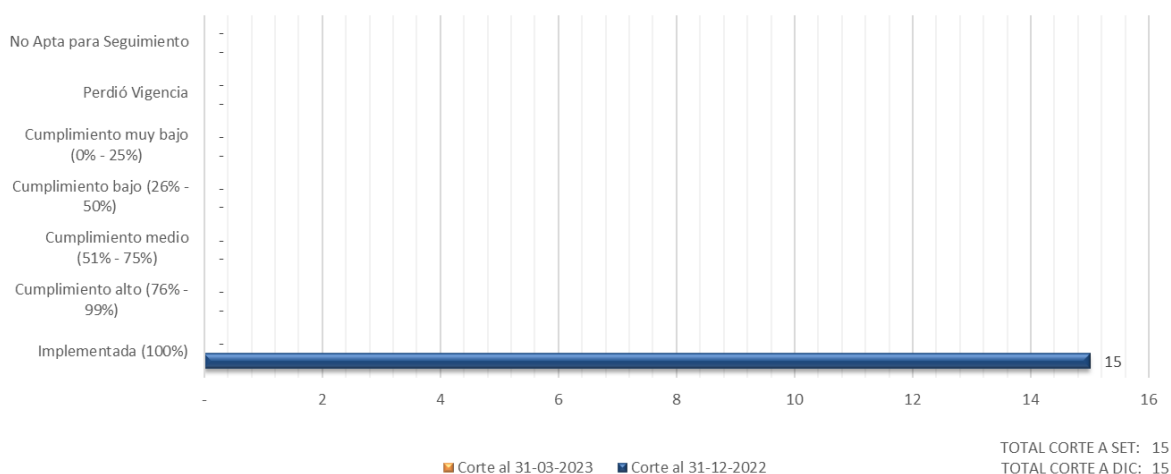
- Implementadas: 15 recomendaciones, correspondiente a un 100%.

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- No presenta recomendaciones a las que se le deban dar seguimiento.

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 31-12-2022 Y 31-03-  
2023)**



**Conclusión:**

Esta Dirección presenta gran interés y agilidad en la atención de recomendaciones, ya que en el corte anterior presentó una implementación completa de sus recomendaciones y en el presente corte no tiene recomendaciones no implementadas.

**2.4.5. DIRECCIÓN DE RIESGOS.**

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

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.



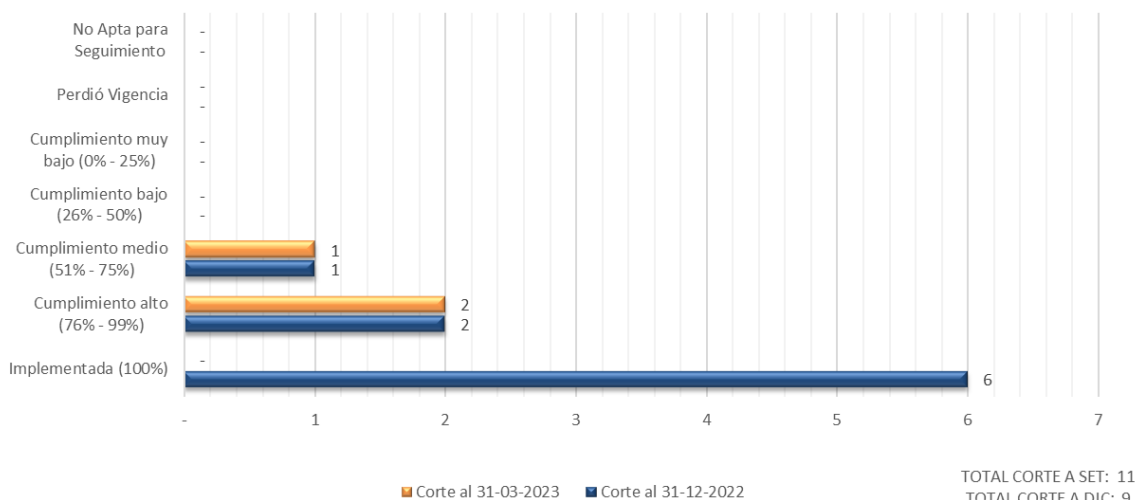
- 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 11% del total.

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 2 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 67% del total.
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 33% 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 31-12-2022 Y  
31-03-2023)**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica una gestión de seguimiento de las recomendaciones consistente, ya que las recomendaciones no implementadas se mantienen en grados de cumplimiento alto y medio.

#### 2.4.6. JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIONES.

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

Para el corte al 31 de diciembre del 2022:

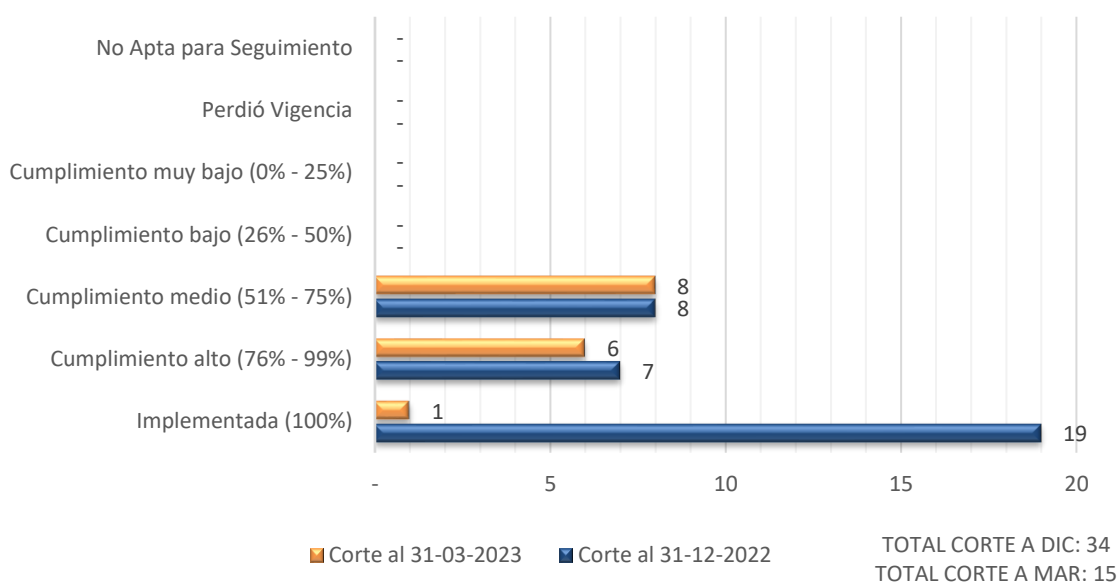
- Implementadas: 19 recomendaciones, correspondiente a un 56%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 7 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 21% del total.
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un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

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- Implementadas: 1 recomendación, correspondiente a un 7%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 6 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 40% del total.
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 53% 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 31-12-2022 Y  
31-03-2023)**



**Conclusión:**

El resultado de esta distribución nos indica una gestión de seguimiento de las recomendaciones consistente, ya que se observa un mantenimiento 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 31 de diciembre del 2022:

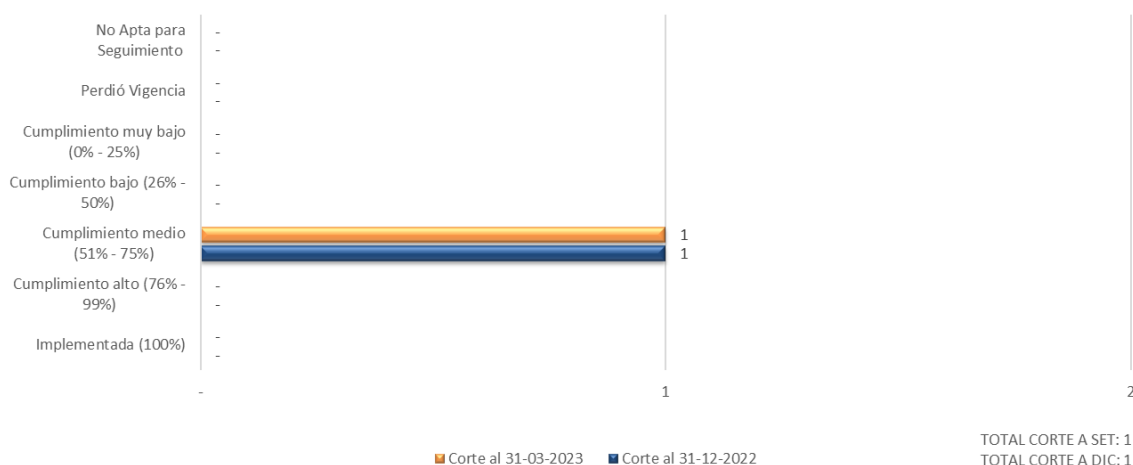
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 1 recomendación con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondiente a un 100% del total.

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- 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 31-12-2022 Y 31-03-2023)**



### 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, como se indicó en el informe de seguimiento anterior, históricamente se habían 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 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%.

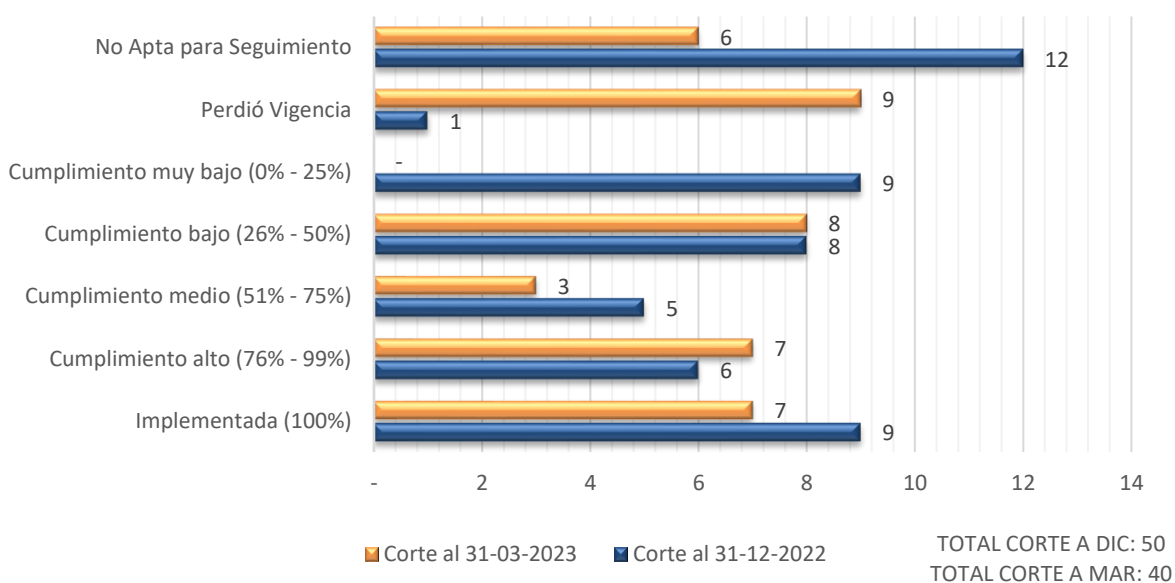
- No Aptas para Seguimiento: 12 recomendaciones, correspondientes a un 24%.

Para el corte al 31 de marzo del 2023:

- Implementadas: 7 recomendaciones, correspondiente a un 18%.
- No implementadas con grado de cumplimiento:
  - 7 recomendaciones con un grado de cumplimiento alto (entre un 76% y un 99%), correspondientes a un 18%.
  - 3 recomendaciones con un grado de cumplimiento medio (entre un 51% y un 75%), correspondientes a un 8%.
  - 8 recomendaciones con un grado de cumplimiento bajo (entre un 26% y un 50%), correspondiente a un 20%.
- Perdió Vigencia: 9 recomendaciones, correspondiente a un 23%.
- No Aptas para Seguimiento: 6 recomendaciones, correspondientes a un 15%.

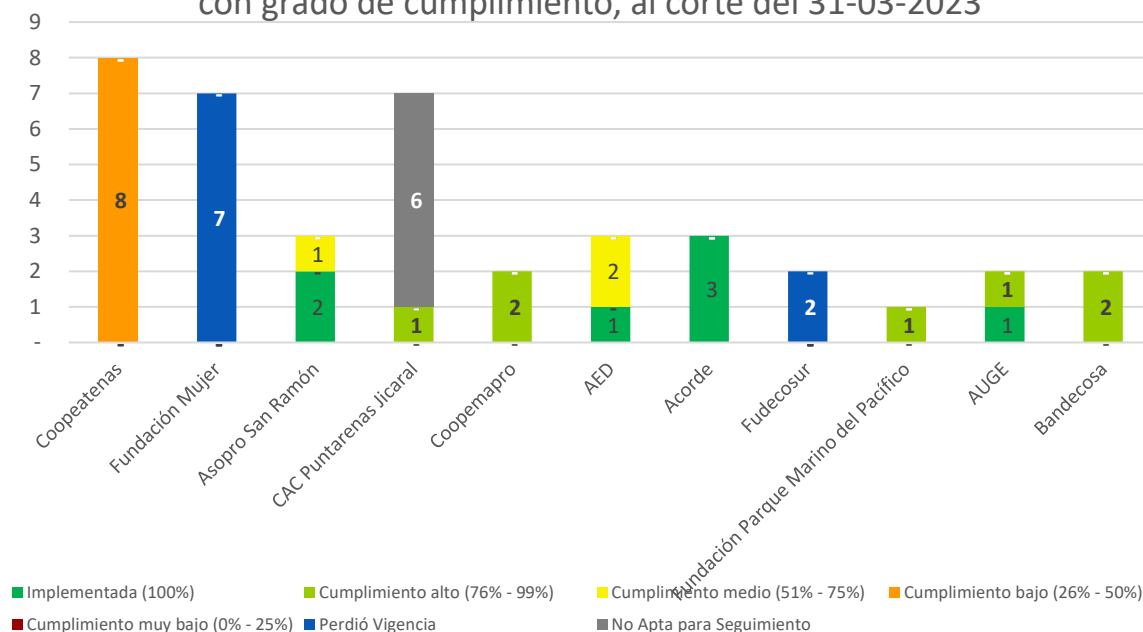
En la gráfica siguiente se muestran los resultados anteriores:

**COMPARATIVO DEL SEGUIMIENTO POR CORTE DE EMISIÓN  
OPERADORES Y PROYECTOS  
(CON CORTE DE EMISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES 31-12-2022 Y  
31-03-2023)**



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 31-03-2023



### 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 grado de cumplimiento 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 informes de seguimiento previos se han presentado estas recomendaciones como parte de las de la Dirección Comercial, sin embargo, 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.

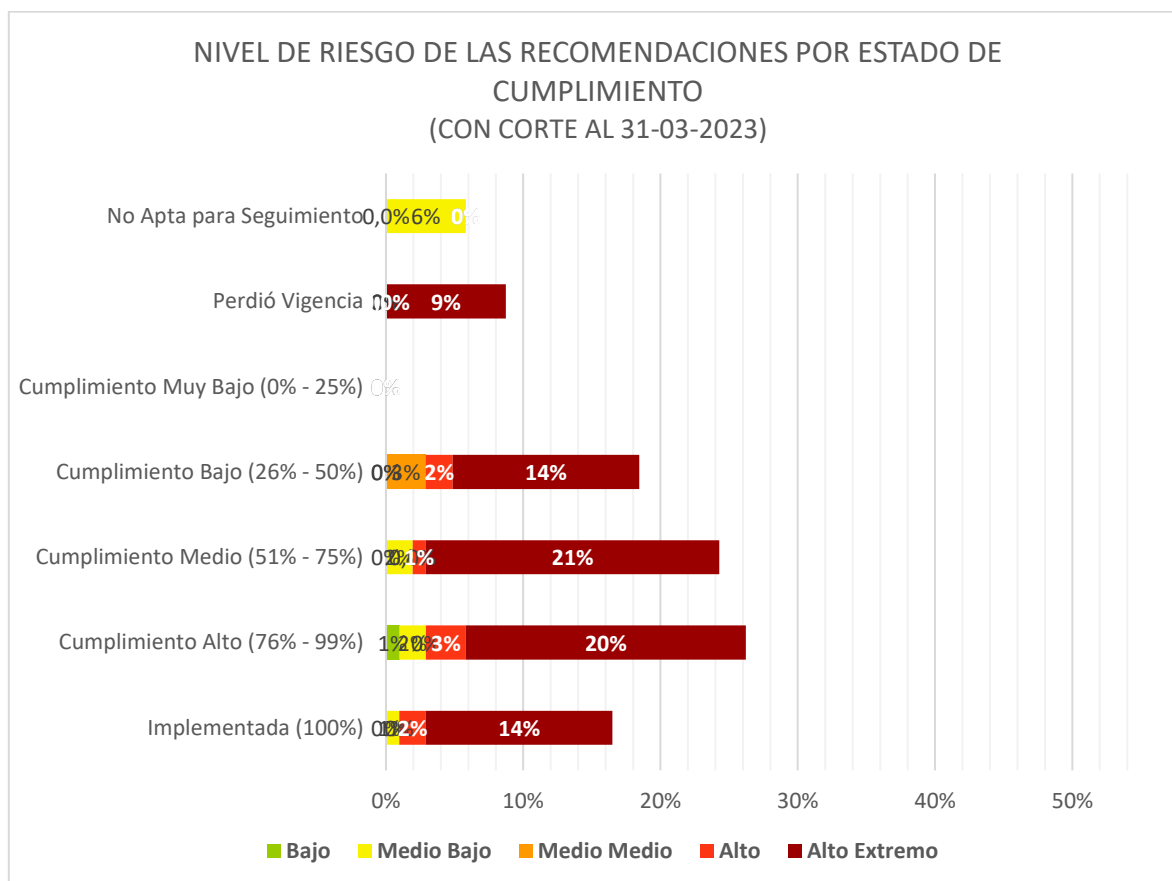
Por otra parte, un aspecto importante de aclarar corresponde a la clasificación de recomendaciones de los operadores Fundación Mujer y Fudecosur como “Perdió vigencia”, el cual fue otorgado en virtud de que a Jefatura de Canales y Productos Financieros indicó a esta Auditoría Interna mediante oficios CR/SBD-031-2023 y CR/SBD-031-2023, ambos del 20 de enero 2023, que para ambos operadores la licencia de operador financiero se encuentra vencida desde el 2022 en ambos casos, no se han estado realizando desembolsos y, en el caso particular de Fundación Mujer, en Fonade se encuentra en cobro judicial.

No obstante, para esta Auditoría Interna, aún cuando las recomendaciones se clasificaron en estado “Perdió Vigencia”, las mismas prevalecen en grado de cumplimiento muy bajo (0% a 25%), ya que a pesar de que la Dirección Comercial realizó las gestiones a su alcance para que el operador remitiera información relacionada con el cumplimiento de las recomendaciones, no se recibió evidencia alguna.

## **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 marzo del 2023, la distribución del riesgo encontrado puede observarse en el gráfico siguiente:



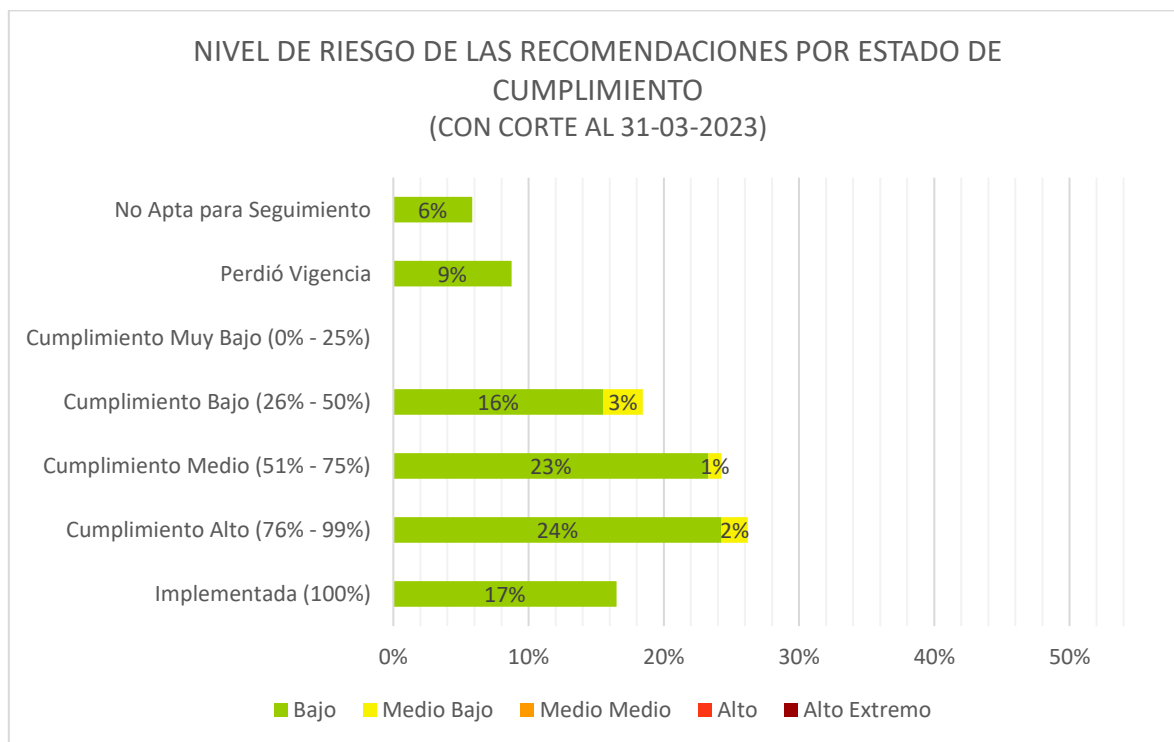
Como se desprende del gráfico anterior, en cuanto al riesgo identificado al momento de emisión de las recomendaciones, se puede observar que aquellas recomendaciones con nivel de riesgo Alto extremo se encuentran con diferentes grados de cumplimiento, resaltando el hecho de que existen recomendaciones con este nivel de riesgo en grado de cumplimiento bajo, correspondientes a recomendaciones para las cuales el plan de implementación suministrado por los responsables en SCAI no permite otorgar un grado de cumplimiento con mayor precisión en virtud de que requiere de mayor detalle de actividades y fechas previstas para el cumplimiento.

Por otro lado, cabe mencionar que del total de las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual, un 85% fueron emitidas con un nivel de riesgo Alto o Alto extremo, mientras que solo 15% 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.

### 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 marzo del 2023, 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 todos los diferentes grados de cumplimiento, mientras que de las recomendaciones con el mayor nivel de riesgo meta establecido, correspondiente a nivel medio medio, se presentan en los grados de cumplimiento bajo, medio y alto.

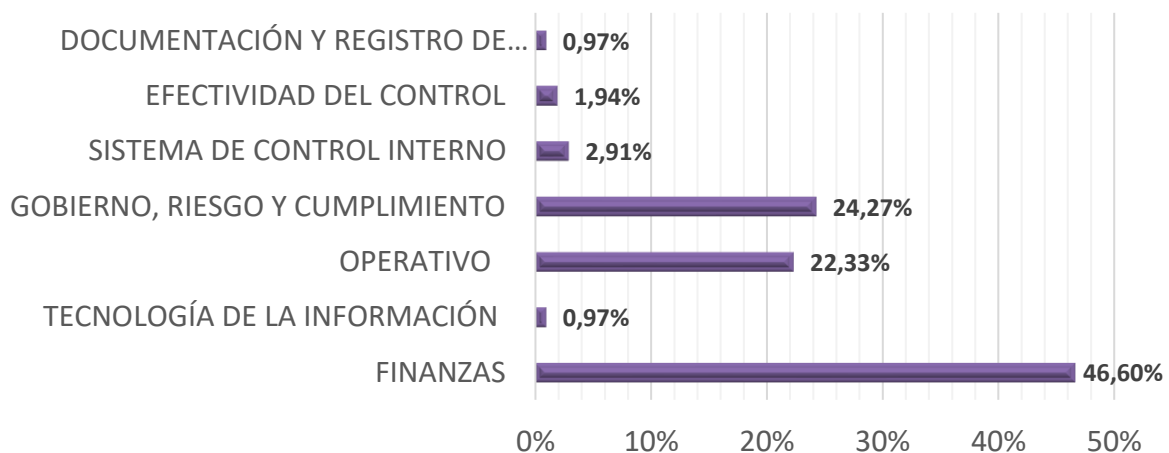
Del total de las recomendaciones a las que se les dio seguimiento en el corte actual, un 94% fueron emitidas con un nivel de riesgo meta establecido en Bajo, mientras que solo 6% fueron emitidas con niveles de riesgo meta Medio bajo y Bajo, por lo que naturalmente la mayor concentración de recomendaciones, en todos los estados, van a ser aquellas con nivel de riesgo meta Bajo.

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

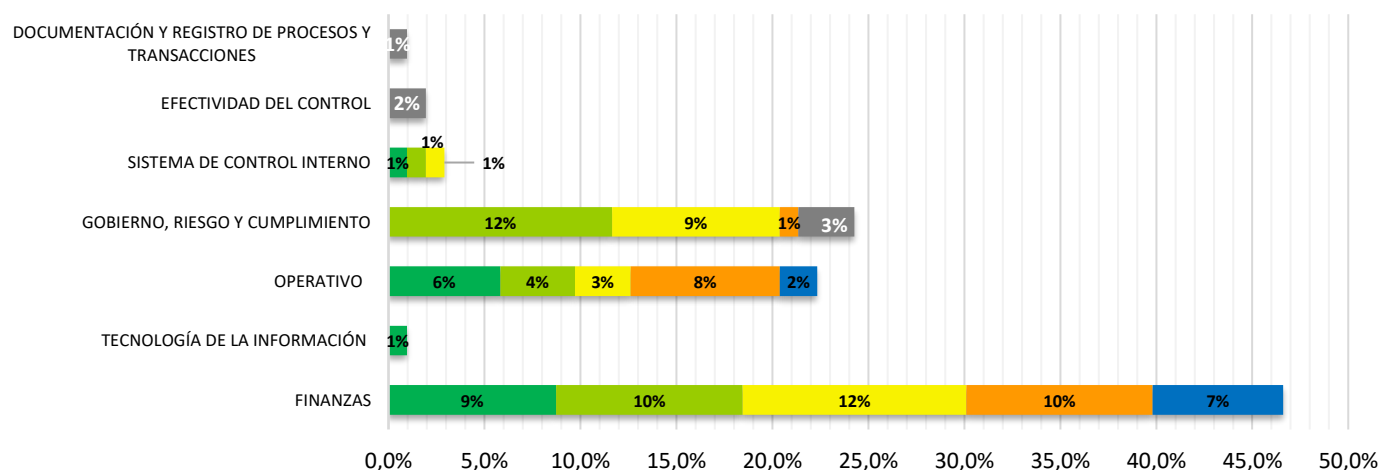
### DISTRIBUCIÓN DE LOS TEMAS DE LAS RECOMENDACIONES A LAS QUE SE LES DIO SEGUIMIENTO CON CORTE AL 31-03-2023



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

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 31-03-2023 POR GRADO DE CUMPLIMIENTO**



	FINANZAS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	OPERATIVO	GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO DE PROCESOS Y TRANSACCIONES
■ Implementada (100%)	8,7%	1,0%	5,8%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento alto (76% - 99%)	9,7%	0,0%	3,9%	11,7%	1,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento medio (51% - 75%)	11,7%	0,0%	2,9%	8,7%	1,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento bajo (26% - 50%)	9,7%	0,0%	7,8%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Cumplimiento muy bajo (0% - 25%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ Perdió Vigencia	6,8%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
■ No Apta para Seguimiento	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	1,9%	1,0%

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)