

# **CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A.**

## **Plan estratégico de la Auditoría Interna para el periodo 2022-2026**

**Setiembre, 2021**

## Tabla de contenido

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1 CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. (CORBANA).....</b>	<b>4</b>
1.1 MARCO JURÍDICO .....	4
1.1.1 Corporación Bananera Nacional S.A. ....	4
1.1.2 Fondos públicos administrados.....	6
1.1.3 Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A.....	7
1.1.4 Agro Forestales de Sixaola S.A.....	7
1.1.5 Autorización de la Contraloría General de la República los servicios de auditoría, asesoría y advertencia a Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. y subsidiaria .....	7
1.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL .....	8
1.2.1 Misión de CORBANA .....	8
1.2.2 Visión de CORBANA .....	8
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	8
<b>2 AUDITORIA INTERNA .....</b>	<b>10</b>
2.1 MARCO JURÍDICO .....	10
2.2 ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA .....	10
2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL Y OCUPACIONAL .....	10
2.4 MARCO FILOSÓFICO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	11
2.4.1 Misión de la Auditoría Interna .....	11
2.4.2 Visión de la Auditoría Interna .....	11
2.4.3 Principios.....	11
2.4.4 Valores.....	12
2.5 MODELO DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	13
2.5.1 PROPUESTA DE VALOR DE LA AUDITORIA INTERNA .....	13
2.5.2 PRINCIPALES INTERESADOS DE LOS SERVICIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA .....	13
2.5.3 CANALES /ACCESO .....	14
2.5.4 RELACIÓN CON INTERESADOS.....	18
2.5.5 FUENTES DE INGRESO .....	20
2.5.6 RECURSOS .....	21
2.5.7 PROCESOS DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	22
2.5.8 PERSONAL CLAVE.....	24
2.5.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	25
<b>3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
3.1 ANÁLISIS FODA.....	26
3.1.1 Instrumentos utilizados para la recopilación de la información.....	26
3.1.2 Conclusiones del análisis FODA.....	28
3.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA INTERNA .....	29
3.3 ESTRATEGIAS DE LA AUDITORÍA INTERNA .....	30
3.3.1 Estrategias OFENSIVAS (desarrollo).....	31
3.3.2 Estrategias DEFENSIVAS (proteger).....	31
3.3.3 Estrategias REORIENTACIÓN (cambiar) .....	31
3.3.4 Estrategias SUPERVIVENCIA (resistir).....	31
3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES.....	32
3.5 ACTIVIDADES .....	34

## PRESENTACIÓN

El presente plan estratégico de la Auditoría Interna de CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. para el periodo 2022-2026 se formuló en cumplimiento de lo establecido en el REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL, S. A. el cual establece que el auditor interno debe establecer una planificación estratégica congruente con su universo de auditoría, la valoración del riesgo y los objetivos de la organización, de conformidad con el Plan Estratégico de la institución.

El presente plan estratégico constituye un programa de actuación mediante el cual la Auditoría Interna ha definido lo que pretende lograr en un periodo de cinco años (2022-2026) y la forma de cómo conseguirlo, además de servir de guía para la elaboración de los planes de trabajo anuales que deben ser presentados a la Contraloría General de la República. En su elaboración participó de manera activa todo el personal de la Auditoría Interna.

El plan estratégico se formuló en tres apartados: 1.- información sobre la Corporación Bananera Nacional S.A. (CORBANA); 2.- información sobre la Auditoría Interna y 3.- Análisis estratégico

El primer apartado brinda información sobre la CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A., el cual permite obtener una visión general de la institución; este apartado contiene información sobre el marco jurídico que rige a la Corporación, su marco filosófico (Misión y Visión) y sobre su estructura institucional.

El segundo apartado brinda información sobre la Auditoría Interna. Este apartado contiene información sobre el marco jurídico y filosófico (Misión y Visión, principios y valores) de la Auditoría Interna. Además, se desarrolla lo relativo al modelo de gestión en el cual se basará la Auditoría Interna para la realización de sus actividades.

El tercer apartado desarrolla los componentes del plan estratégico: el análisis FODA, las estrategias, los objetivos y metas estratégicas, las actividades necesarias para lograr esos objetivos y se plantean los indicadores que se utilizarán para medir el logro de los objetivos estratégicos.

## 1 CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. (CORBANA)

### 1.1 MARCO JURÍDICO

#### 1.1.1 Corporación Bananera Nacional S.A.

##### 1.1.1.1 Ley 4895 y sus reformas (Ley de Creación de CORBANA)

La CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. es una entidad organizada como sociedad anónima el 25 de octubre de 1972 y reglada por la Ley 4895 y sus reformas. Su principal actividad consiste en el desarrollo bananero nacional, mediante el fortalecimiento de la participación de empresas costarricenses en la producción y comercialización del banano y el financiamiento a productores.

La Ley 4895 le otorga las siguientes atribuciones:

- Gestionar recursos para empresas bananeras nuevas o ya establecidas.
- Preparar y financiar estudios de pre-inversión en la rama bananera.
- Elaborar y ejecutar programas y proyectos de fomento bananero.
- Gestionar o contratar por cuenta propia o ajena, dentro o fuera del país, con la garantía del Estado, empréstitos con instituciones públicas o privadas, así como garantías a favor de inversionistas.
- Otorgar fianzas y avales a empresas bananeras nacionales sobre operaciones que se constituyan dentro o fuera del país.
- Descontar documentos correspondientes a operaciones relacionadas con las actividades de la Corporación.
- Actuar como agente de empresas bananeras en administración o en fideicomiso.
- Adquirir activos de sociedades bananeras o de empresas cuya actividad esté directa o indirectamente relacionada con la industria bananera.
- Participar como socio, accionista o asociado, invirtiendo en forma directa y adquiriendo acciones, cuotas sociales o certificados de participación en nuevas empresas bananeras o dedicadas a actividades conexas; y en las ya existentes a través de ampliaciones de capital cuyo objetivo fundamental sea el suministro de fondos para atender gastos de operación o de rehabilitación.
- Conceder préstamos de corto, mediano y largo plazo a las empresas bananeras.
- Propiciar y mantener un régimen equitativo de relaciones entre productores nacionales y empresas comercializadoras.
- Participar, juntamente con el Gobierno de la República, en los foros y organismos internacionales relacionados con la actividad bananera; y propiciar el ordenamiento del mercado internacional del banano para lograr una mayor independencia económica en todas las fases del negocio bananero.
- Recomendar los precios mínimos de referencia para la compra y la venta del banano en la modalidad FOB (libre a bordo).
- Comprar, transportar, distribuir y comercializar banano, productos derivados del banano, insumos y demás productos utilizados en la actividad bananera, ya sea

directamente o por intermedio de las empresas o entidades en que participe juntamente con productores nacionales.

- Propiciar una creciente participación de los productores nacionales en la comercialización del banano en los mercados internacionales.
- Promover, fomentar y participar en la investigación y en el desarrollo tecnológico vinculado con la actividad bananera.
- Celebrar los actos y contratos que, de conformidad con el Derecho común, sean necesarios para lograr cabalmente los objetivos de la Corporación.
- Fomentar la participación de pequeños y medianos productores, ya sea individualmente u organizados, en los programas de desarrollo bananero que decreta el Gobierno de la República.

Para el mantenimiento y para los gastos de operación de la Corporación Bananera Nacional, así como para la adquisición de los bienes que ésta requiera en el cumplimiento de sus fines, la Ley 4895 establece una contribución obligatoria de cinco centavos de dólar de los Estados Unidos de América por caja de banano exportada, que pagarán en colones, al tipo de cambio interbancario del día, los productores de banano. Este aporte está exento del pago del impuesto sobre la renta y es retenido y traspasado directamente a la Corporación Bananera Nacional (CORBANA) por las compañías compradoras o comercializadoras de la fruta.

#### **1.1.1.2 Objetivos estratégicos de CORBANA**

Los objetivos estratégicos de CORBANA para un horizonte de cinco años (2019-2023), son los siguientes:

- Contribuir a mejorar y mantener la productividad y reducir costos de las fincas bananeras, mediante el fortalecimiento y la efectividad de la Investigación.
- Investigar, diseñar e implementar programas tendientes a prevenir, excluir, controlar y contener la enfermedad fusarium raza 4 tropical (Foc R4T) en las fincas bananeras del país.
- Mantener el uso y fomentar la gama de servicios en asistencia técnica y transferir tecnología a productores nacionales.
- Apoyar la labor de obtener información estratégica para el sector.
- Generar información oportuna para la toma de decisiones en: mercados de destino, compradores, análisis de competencia y monitoreo de la situación macroeconómica.
- Asegurar la sostenibilidad y continuidad de la Corporación de una forma integral, apoyándose en las ventajas competitivas y oportunidades de negocio en temas a fines a:
  - ✓ Gestión y organización (clientes internos y externos).
  - ✓ Desarrollo integral del personal (capacitación, motivación, fomento de valores éticos, clima y salud organizacional y cooperación interna).
  - ✓ Tecnologías de Información.
  - ✓ Cumplimiento de directrices de entidades regulatorias.
  - ✓ Legal (atención de procesos legales/judiciales).
  - ✓ De orden Financiero.

- Mantener posicionada a CORBANA como una institución necesaria para el fomento de la actividad bananera y del país, mediante el fortalecimiento de la participación de empresas costarricenses en la producción y en la comercialización de banano.
- Posicionar favorablemente el banano de Costa Rica a nivel internacional en relación con sus competidores.
- Posicionar favorablemente la producción de banano a nivel nacional, como una actividad sostenible ambiental y socialmente, mediante la divulgación de los logros y avances del sector y de CORBANA.

### **1.1.2 Fondos públicos administrados**

#### ***1.1.2.1 Fondo especial de prevención e infraestructura Decreto Ejecutivo 37313-MAG***

Fondo creado el 24 de setiembre del 2012 mediante Decreto Ejecutivo 37313-MAG, con el objeto de otorgar protección de las fincas bananeras, su producción y explotación, la integridad de quienes laboran en tales fincas y de las poblaciones aledañas, así como para la adquisición de cualesquiera otros bienes o servicios necesarios. La administración de este fondo le ha sido asignada a CORBANA, la cual es responsable de administrar los recursos recibidos ejerciendo su debido control, administrativo, financiero y técnico.

#### ***1.1.2.2 Fondo de prevención, exclusión y combate contra el fusarium oxysporum f. Sp cubense raza 4 tropical y de otras plagas y enfermedades que afecten el cultivo de banano Decreto Ejecutivo 42037-MAG-H***

Fondo creado el 15 de noviembre del 2019 mediante el Decreto Ejecutivo 42037-MAG-H, con el objetivo de apoyar al Estado en la construcción de infraestructura de prevención en puertos, aeropuertos, fronteras, carreteras nacionales, compra de materiales para la prevención y eventual contención del Fusarium, oxysporum f. sp cubense raza 4 tropical, entrenamiento o capacitación de funcionarios. También para apoyar la realización de actividades nacionales e internacionales de coordinación o capacitación con el fin de realizar acciones coordinadas con otros gobiernos o con organismos internacionales. Así como también para apoyar las investigaciones estratégicas para prevención, exclusión y combate del Fusarium, oxysporum f. sp cubense raza 4 tropical. En caso de llegar al territorio nacional la plaga, el Fondo podrá destinarse a actividades para su combate. Los recursos podrán utilizarse para apoyar los esfuerzos de las empresas agrarias bananeras mediante créditos reembolsables. CORBANA está autorizada a utilizar parte de estos recursos para la atención de emergencias ocasionadas por otras plagas y enfermedades relacionadas con el cultivo de banano.

#### ***1.1.2.3 Fondo de garantía Decreto Ejecutivo 30841-H-MAG “Programa de rehabilitación de los productores nacionales”***

Este fondo se originó como parte del Programa de Rehabilitación y Salvamento de los Productores Nacionales, creado mediante Decreto Ejecutivo 30841-H-MAG del 25 de octubre del 2002. El objetivo de ese programa es lograr el refinanciamiento, la rehabilitación y mantenimiento en operación del mayor número de unidades de

producción bananeras del país. Con fundamento en la Ley 5515, se estableció una porción mayor del impuesto a la exportación de banano, la cual sería destinada al financiamiento de los programas relacionados con el Programa de Rehabilitación y Salvamento de los Productores Nacionales, administrados por CORBANA.

#### ***1.1.2.4 Fondo de contingencias bananeras***

Este Fondo fue establecido mediante los Decretos Ejecutivos 16563-MAG y 16564-P-H-MEC emitidos en setiembre de 1985, en los cuales se estableció que los productores bananeros debían donar cincuenta céntimos por cada caja de banano exportada para el financiamiento de este fondo. Este Fondo ya no recibe recursos. Los únicos ingresos del Fondo corresponden a intereses devengados por inversiones que mantiene en instrumentos financieros. La administración de este fondo le ha sido asignada a CORBANA, la cual es responsable de administrar los recursos recibidos ejerciendo su debido control, administrativo, financiero y técnico. Mediante Decreto Ejecutivo 42037-MAG-H se autorizó el traslado de los recursos de este Fondo a uno nuevo denominado FONDO DE PREVENCIÓN, EXCLUSIÓN Y COMBATE CONTRA EL FUSARIUM OXYSPORUM F. SP CUBENSE RAZA 4 TROPICAL Y DE OTRAS PLAGAS Y ENFERMEDADES QUE AFECTEN EL CULTIVO DE BANANO

#### **1.1.3 Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A.**

Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. Es una empresa propiedad total de Corporación Bananera Nacional S.A., organizada como sociedad anónima en 1968. Su actividad principal es la siembra, producción, exportación de banano. La compañía dispone de una unidad productiva con un área de total de 280.06 hectáreas que corresponde al área neta de cultivo de banano.

#### **1.1.4 Agro Forestales de Sixaola S.A.**

Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. tiene una subsidiaria, Agro Forestales de Sixaola S.A., cuya actividad es la protección del bosque y el desarrollo, mantenimiento y explotación de un proyecto forestal en la zona atlántica del país.

#### **1.1.5 Autorización de la Contraloría General de la República los servicios de auditoría, asesoría y advertencia a Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. y subsidiaria**

Con autorización de la Contraloría General de la República, según oficio R-OC-071-2017 del 29 de setiembre de 2017, el órgano contralor dispuso que la Auditoría de CORBANA brindara los servicios de auditoría, asesoría y advertencia a Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. y subsidiaria.

## **1.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL**

### **1.2.1 Misión de CORBANA**

Contribuir al desarrollo bananero mediante el fortalecimiento de la participación de diversas empresas en la producción y en la comercialización del banano nacional. Propiciar y mantener un régimen equitativo de relaciones entre productores nacionales, empresas y comercializadoras, que garantice una participación racional y justa de cada sector en el negocio bananero.

### **1.2.2 Visión de CORBANA**

Ser una organización altamente eficiente en servicios al productor nacional y una de las mejores instituciones de investigación sobre banano, que contribuya a que el banano de Costa Rica sea reconocido como el mejor del mundo, de una manera socialmente responsable y ambientalmente sostenible.

## **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Según el Reglamento de Organización de CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A., la Corporación está organizada orgánicamente como sigue:<sup>1</sup>

A) Órganos de orientación de las políticas:

- Asamblea General de Accionistas
- Junta Directiva

B) Órganos de apoyo al trabajo de la Junta Directiva:

- Auditoría Interna
- Secretaría Ejecutiva de Junta Directiva

C) Órganos de apoyo externos:

- Consejo Institucional Bananero “composición mixta”
- Comisión Ambiental Bananera “composición mixta”
- Comisión de Asuntos Laborales “composición mixta”
- Grupo Externo de Presupuesto

D) Órganos superiores de la Administración:

- Gerencia General

---

<sup>1</sup> Reglamento de Organización de CORBANA S.A., aprobado por la Junta Directiva en la sesión 10-03-2020, celebrada el 10 de marzo del 2020

- Subgerencia General
- Subgerencia de Asuntos Legales y Corporativos

E) Órganos de apoyo al trabajo de la Administración:

- Comité de Crédito
- Comité de Contrataciones
- Comité de Control Interno
- Comité de Tecnología de Información
- Comité de Archivo
- Comité de Documentación
- Comité de Inversiones
- Grupo Interno de Presupuesto

F) Direcciones administrativas y de coordinación técnica:

- Dirección de Tecnología de Información
- Dirección de Investigaciones
- Dirección de Asistencia Técnica
- Coordinación de Asistencia Técnica - Programa de Salvamento
- Coordinación de Subsidiarias
- Coordinación de Responsabilidad Social y Ambiente y Salud Ocupacional

G) Departamentos administrativos:

- Proveeduría General de Bienes y Servicios Administrativos

H) Secciones administrativas:

- Sección Legal
- Sección de Tesorería
- Sección de Contabilidad
- Sección de Crédito, Ingresos y Egresos
- Sección de Compras
- Sección de Estadística
- Sección de Recursos Humanos

I) Centros, Unidades y Asistencia administrativa:

- Unidad de Seguridad
- Mantenimiento y Servicios Administrativos
- Unidad de Control Interno
- Centro de Documentación y Archivo
- Asistente Ejecutivo de Gerencia
- Salud Ocupacional

J) FEPI:

Fondo Especial de Prevención e Infraestructura

## **2 AUDITORIA INTERNA**

### **2.1 MARCO JURÍDICO**

La Auditoría Interna de CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. está creada con base en lo dispuesto por su ley de creación, Ley N° 4895 y el artículo 20 de la Ley General de Control Interno N° 8292.

La Auditoría Interna de CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. en el ejercicio de sus funciones se regirá por lo que establece la Ley General de Control Interno en el capítulo IV y su reglamento, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428 del 7 de septiembre de 1994, la Ley de CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. y otras disposiciones pertinentes; en su reglamento de organización y funcionamiento, así como en las normas, lineamientos, disposiciones, criterios u otros emitidos por la Contraloría General de la República y, supletoriamente, por lo establecido en las normas y prácticas profesionales y técnicas pertinentes. También se regula por las instrucciones, metodologías, procedimientos y prácticas formalizadas por el auditor interno, siempre y cuando sean congruentes con la normativa mencionada.

### **2.2 ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA**

La Auditoría Interna cumplirá su función en relación con los fondos públicos sujetos al ámbito de competencia de la Corporación, incluyendo fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar, o sobre fondos y actividades privadas de acuerdo con los artículos 5º y 6º de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto éstos se originen en transferencias efectuadas por componentes dentro de la competencia de la Corporación.

### **2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL Y OCUPACIONAL**

La Auditoría Interna cuenta con siete plazas: un auditor interno, cinco auditores que reportan directamente al auditor interno, uno de esos auditores atiende específicamente a Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A. y subsidiaria. La Auditoría Interna además cuenta con una secretaria, la cual brinda apoyo administrativo al auditor interno y al resto del personal.

La Auditoría Interna tiene dividida sus áreas funcionales de trabajo como sigue:

- a) Financiera - contable, administrativa
- b) Tecnología de información
- c) Campo

El auditor interno depende orgánicamente de la Junta Directiva.

Los funcionarios de la Auditoría Interna ejercen sus atribuciones con total independencia funcional y de criterio respecto de la Junta Directiva y de los demás órganos de la administración activa.

## **2.4 MARCO FILOSÓFICO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

### **2.4.1 Misión de la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna es un órgano asesor y de servicio que contribuye con el alcance de los objetivos institucionales, al brindar a los accionistas, al Gobierno y a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y del personal de la Corporación se ejecuta conforme al marco legal y técnico, y a las sanas prácticas.

### **2.4.2 Visión de la Auditoría Interna**

Ser reconocidos por el jerarca y la Administración como un aliado estratégico para el fortalecimiento de la efectividad de las operaciones, de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, mediante la promoción de las mejoras pertinentes por un equipo profesional excelente e íntegro.

### **2.4.3 Principios<sup>2</sup>**

Los principios rectores de la Auditoría Interna son los siguientes:

#### **2.4.3.1 Integridad**

La integridad se refiere a una capacidad o facultad en el individuo de actuar, pensar, sentir, en definitiva, ser lo más completo posible. La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

#### **2.4.3.2 Objetividad**

Manera de actuar imparcial, libre de influencias. Exhibir el más alto nivel de objetividad profesional implica reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado; realizar una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes para formarse sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas y anteponiendo los criterios técnicos y la evidencia a cualquiera otra circunstancia.

---

<sup>2</sup> Principios según el código de ética The Institute of Internal Auditors y que forman parte del “Código de Ética de la Auditoría Interna de la Corporación Bananera Nacional S.A.”

#### **2.4.3.3 Confidencialidad**

Respetar el valor y la propiedad de la información que se reciben y no divulgarla sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

#### **2.4.3.4 Competencia**

Aplicar el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

### **2.4.4 Valores**

Los valores de la Auditoría Interna son los siguientes:

#### **2.4.4.1 Colaboración en equipo**

Con la suma de los esfuerzos, habilidades y competencias de todos, y del trabajo en equipo, lograremos obtener los mejores resultados en beneficio de la propia Auditoría Interna y de la Corporación.

#### **2.4.4.2 Disciplina**

Nuestra gestión la realizaremos de manera ordenada y perseverante, apegados al marco jurídico aplicable a las unidades de auditoría interna.

#### **2.4.4.3 Responsabilidad**

Cumpliremos con nuestros deberes de manera oportuna, eficiente y diligente.

#### **2.4.4.4 Respeto por las normas**

Alertaremos del incumplimiento de las normas cuando tengamos conocimiento de ello, sea durante o fuera de nuestra jornada laboral.

#### **2.4.4.5 Compromiso**

Compartiremos y difundiremos el conocimiento adquirido con el resto del personal de la organización, buscando siempre el crecimiento y la mejora continua de la Auditoría Interna y de la Corporación.

#### **2.4.4.6 Sumar valor**

Procuraremos impactar positivamente en todo lo que hagamos.

## 2.5 MODELO DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

### 2.5.1 PROPUESTA DE VALOR DE LA AUDITORIA INTERNA

Concentraremos nuestro esfuerzo a fortalecer los procesos administrativos y operacionales ante actos de corrupción o irregulares o el incumplimiento de las sanas prácticas, propiciando a la vez la gestión eficiente y eficaz de los recursos.

### 2.5.2 PRINCIPALES INTERESADOS DE LOS SERVICIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA

Se identificaron dos grupos principales de interesados en los servicios de la Auditoría Interna, los cuales se clasificaron como: 1.- Interesados primarios o internos y 2.- Interesados secundarios o externos

#### 2.5.2.1 GRUPO 1: *interesados primarios o internos*

- **Junta Directiva:** como responsable que es del sistema de control interno institucional y a quien responde directamente la Auditoría Interna por su gestión, le interesa saber que la Corporación está cumpliendo con los objetivos y funciones establecidas en su Ley de Creación; que los recursos en su cumplimiento son administrados de manera eficiente y eficaz.
- **Alta Gerencia:** le interesa saber que el sistema de control interno institucional, la estructura administrativa y organizativa está funcionando adecuadamente, enfocada en la consecución de los objetivos institucionales, y que los servicios se estén brindando con niveles altos de calidad y eficiencia.
- **Jefaturas:** le interesa saber que el sistema de control interno de su área está funcionando adecuadamente; que sus actividades administrativas están aportando al logro de los objetivos institucionales, y que los servicios se estén brindando con niveles altos de calidad y eficiencia.

#### 2.5.2.2 GRUPO 2: *interesados secundarios o externos*

- **Gobierno:** le interesa conocer que las instituciones públicas dentro de su rango de influencia estén dirigiendo sus recursos a satisfacer las necesidades de la población conforme al plan nacional de desarrollo.
- **Contraloría General de la República:** le interesa saber que la Corporación está cumpliendo con los objetivos y funciones establecidas en su Ley de Creación; que los recursos en su cumplimiento son administrados de manera eficiente y eficaz, y que los servicios se estén brindando con niveles altos de calidad y eficiencia. Así como que la auditoría interna está cumpliendo cabalmente las funciones asignadas por Ley.

- **Público en General:** le interesa saber que la Corporación está cumpliendo con los objetivos y funciones establecidas en su Ley de Creación y que los recursos en su cumplimiento son administrados de manera eficiente y eficaz.

### 2.5.3 CANALES /ACCESO

#### 2.5.3.1 Con la Junta Directiva

##### 2.5.3.1.1 ¿Cómo será la comunicación?

- Formal, mediante oficios e informes
- Personalmente, mediante la presentación de resúmenes de informes de auditoría
- Personalmente, mediante la asistencia a sesiones de junta directiva
- El uso de Teams, Zoom para las comunicaciones se usará solo si es necesario, prevaleciendo hasta donde sea posible las reuniones presenciales.
- La actualización del estado de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.

##### 2.5.3.1.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional a través de la Secretaría de Junta Directiva.

##### 2.5.3.1.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?

- Presentación de resúmenes de informes de auditoría, enfocándose en lo más importante y de interés para el órgano director.
- Los resúmenes de los informes no deberán ser mayores a dos páginas.
- Mediante los informes administrativos:
  - a. Ejecución del programa de trabajo
  - b. Autoevaluación anual de la calidad de la Auditoría Interna
  - c. Planes de trabajo anual
- Se procurará hacer énfasis en dichos informes de manera verbal con su presentación personalmente a la junta directiva o por escrito en el mismo documento, de los logros y aportes de la Auditoría Interna, y se proveerá de información que les permita completar con mayor criterio la autoevaluación anual de calidad de la Auditoría Interna.
- Los requerimientos de información se atenderán inmediatamente, en el tanto no haya restricciones legales para su divulgación.
- El seguimiento de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.

### **2.5.3.2 Con la Alta Gerencia**

#### **2.5.3.2.1 ¿Cómo será la comunicación?**

- Formal, mediante oficios e informes
- Personalmente, mediante la comunicación de los resultados de los estudios de auditoría
- Informal, en conversatorios sobre temas generales actuales relacionados con la Corporación, de interés mutuo
- Se fomentará el uso de herramientas como Teams, Zoom para las comunicaciones.
- La actualización del estado de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.

#### **2.5.3.2.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?**

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional.

#### **2.5.3.2.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?**

- En la discusión del informe se procurará poner a disposición de la Alta Gerencia toda la información relevante relacionada con el estudio.
- Se fomentará el análisis profundo de los resultados.
- Se procurará que la Alta Gerencia entienda y comprenda el hallazgo, y sus alcances de tal forma que la recomendación sea aceptada racionalmente, inclusive que como producto de su análisis se planteen otras alternativas de solución viables, a fin de seleccionar la mejor y que es de aceptación general, de tal forma que la situación informada sea subsanada debidamente.
- Los requerimientos de información se atenderán inmediatamente, en el tanto no haya restricciones legales para su divulgación.
- El seguimiento de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.
- Desarrollo y divulgación de infografías sobre la gestión y otra información de interés, sobre la Auditoría Interna.

### **2.5.3.3 Con las Áreas Administrativas**

#### **2.5.3.3.1 ¿Cómo será la comunicación?**

- Formal, mediante oficios e informes

- Personalmente, a las jefaturas, mediante la comunicación de los resultados de los estudios de auditoría
- Personalmente, al personal del área administrativa, al intercambiar experiencias y conocimientos sobre mejores prácticas relacionadas con el proceso operativo a su cargo y en estudio
- Informal, en conversatorios con jefaturas sobre temas generales actuales relacionados con la Corporación, de interés mutuo.
- Se fomentará el uso de herramientas como Teams, Zoom para las comunicaciones.
- La actualización del estado de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.

#### 2.5.3.3.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional.

#### 2.5.3.3.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?

- En la discusión del informe se procurará poner a disposición de las jefaturas toda la información relevante relacionada con el estudio.
- Se fomentará el análisis profundo de los resultados.
- Se procurará que las jefaturas entiendan y comprendan el hallazgo, y sus alcances de tal forma que la recomendación, sea aceptada racionalmente, inclusive que como producto de su análisis se planteen otras alternativas de solución viables, a fin de seleccionar la mejor y que es de aceptación general, de tal forma que la situación informada sea subsanada debidamente.
- Las debilidades en el control interno que no impliquen responsabilidades serán señaladas y comentadas a las jefaturas y al personal operativo en el acto, de tal forma que, de manera proactiva, tomen las acciones correctivas pertinentes, de previo la comunicación oficial de los resultados.
- En cada estudio, en cuanto sea posible, se procurará transferir información y conocimientos al personal sobre mejores prácticas para el fortalecimiento del sistema de control interno.
- Los requerimientos de información se atenderán inmediatamente, en el tanto no haya restricciones legales para su divulgación.
- El seguimiento de las recomendaciones se realizará mediante el sistema de recomendaciones.
- Desarrollo y divulgación de infografías sobre la gestión y otra información de interés, sobre la Auditoría Interna.

#### **2.5.3.4 Con el Gobierno**

##### **2.5.3.4.1 ¿Cómo será la comunicación?**

- Formal, mediante oficios e informes
- Página web de CORBANA

##### **2.5.3.4.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?**

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional.
- Publicación en la página web institucional de información sobre la gestión de la Auditoría Interna.

##### **2.5.3.4.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?**

- Los requerimientos de información se atenderán con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables, y siempre y cuando no existan restricciones legales para su divulgación.
- Desarrollo y publicación en la página Web institucional, de infografías sobre la gestión y otra información de interés, sobre la Auditoría Interna.

#### **2.5.3.5 Con la Contraloría General de la República**

##### **2.5.3.5.1 ¿Cómo será la comunicación?**

- Formal, mediante oficios e informes
- Página web de CORBANA
- Correos electrónicos, si la solicitud de información se recibe por ese medio
- Sistemas informáticos del órgano contralor

##### **2.5.3.5.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?**

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional.
- Publicación en la página web institucional de información sobre la gestión de la Auditoría Interna.
- La respuesta al ente contralor se hará por el mismo medio y forma utilizado por este.
- Los planes de trabajo se comunicarán por los sistemas informáticos definidos por la Contraloría General.

2.5.3.5.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?

- Los requerimientos de información se atenderán con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables, y siempre y cuando no existan restricciones legales para su divulgación.
- Desarrollo y publicación en la página Web institucional de infografías sobre la gestión y otra información de interés, sobre la Auditoría Interna.

**2.5.3.6 Con el Público en General**

2.5.3.6.1 ¿Cómo será la comunicación?

- Formal, mediante oficios e informes.
- Página web de CORBANA
- Correos electrónicos, si la solicitud de información se recibe por ese medio

2.5.3.6.2 ¿Cómo se harán llegar los informes y oficios?

- Los oficios e informes se harán llegar mediante el correo electrónico institucional.
- Publicación en la página web institucional de información sobre la gestión de la Auditoría Interna.

2.5.3.6.3 ¿Cómo se divulgarán los resultados de los estudios de auditoría?

- Los requerimientos de información se atenderán con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables, y siempre y cuando no existan restricciones legales para su divulgación.
- Desarrollo y publicación en la página Web institucional de infografías sobre la gestión y otra información de interés, sobre la Auditoría Interna.

**2.5.4 RELACIÓN CON INTERESADOS**

**2.5.4.1 Con la Junta Directiva**

La relación de la Auditoría Interna con la Junta Directiva se tratará de manera formal.

El auditor interno asistirá a las sesiones de junta directiva. Su participación se deberá restringir a los temas de su estricta competencia.

Durante la sesión de junta directiva asesorará al jerarca a solicitud de este, no lo debe hacer de oficio. Advertirá al jerarca cuando las situaciones lo ameriten. Si en cualquiera

de los dos casos no tuviera la suficiente información para formarse un criterio, el auditor deberá solicitar el tiempo pertinente para estudiar el asunto y emitir su opinión.

Los conflictos que pudieran ocurrir entre la Auditoría Interna y la Junta Directiva deben atenderse inmediatamente, buscando una solución aceptable para todos.

Cualquier situación con los directores que signifique un debilitamiento de la Auditoría Interna o afectación a su independencia funcional y de criterio, no es negociable ni será permitida; se deberá adoptar una posición firme sobre la situación presente.

Se mantendrá una actitud colaborativa en todo momento, en el tanto ello no afecte la independencia funcional y de criterio de la Auditoría Interna o se incumpla las prohibiciones establecidas en la Ley General de Control Interno para los funcionarios de la Auditoría Interna.

La cordialidad y una actitud positiva en el servicio será vital para fomentar y mantener las buenas relaciones con la Junta Directiva.

No habrá limitaciones de información sobre los temas relacionados con la Auditoría Interna, siempre y cuando su divulgación no esté restringida legalmente. Se buscará facilitar el acceso a esa información con el uso de las tecnologías de información.

Los requerimientos de información serán atendidos con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables.

#### ***2.5.4.2 Con la Alta Gerencia y Jefaturas (y resto del personal administrativo)***

Se fomentará el contacto directo y visual con los funcionarios de la Corporación. Las herramientas tecnológicas como Teams, Zoom, pueden usarse de manera complementaria para lograr ese contacto. Hasta donde sea posible, al usar esas herramientas tecnológicas se debe activar el video. El correo electrónico se debe usar principalmente si se requiere dejar evidencia de un determinado requerimiento.

Se fomentará las buenas relaciones de la Auditoría Interna con el personal.

Los conflictos que pudieran ocurrir entre la Auditoría Interna y el personal deben atenderse inmediatamente, buscando una solución aceptable para todos.

Cualquier situación con el personal que signifique un debilitamiento de la Auditoría Interna o afectación a su independencia funcional y de criterio, no es negociable ni será permitida; se deberá adoptar una posición firme sobre la situación presente.

El uso de comunicaciones formales con el personal administrativo se restringirá a lo estrictamente necesario. El contacto directo, y las herramientas Teams, Zoom, correo electrónico, teléfono, serán los medios principales de comunicación.

Las situaciones que se detecten durante la ejecución de los estudios, que impliquen un riesgo para la Corporación, serán comunicados oportunamente, inclusive antes de la emisión del informe. La forma y medio por utilizar dependerá de cada caso en particular.

Se procurará facilitar la comunicación de personal de todos los niveles, con la Auditoría Interna, a fin de motivar su acercamiento y accesibilidad a la Auditoría Interna.

Se mantendrá una actitud colaborativa en todo momento, en el tanto ello no afecte la independencia funcional y de criterio de la Auditoría Interna o se incumpla las prohibiciones establecidas en la Ley General de Control Interno para los funcionarios de la Auditoría Interna.

La cordialidad y una actitud positiva en el servicio será vital para fomentar y mantener las buenas relaciones con el personal administrativo.

No habrá limitaciones de información sobre los temas relacionados con la Auditoría Interna, siempre y cuando su divulgación no esté restringida legalmente. Se buscará facilitar el acceso a esa información con el uso de las tecnologías de información.

Los requerimientos de información serán atendidos con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables.

#### ***2.5.4.3 Con el Gobierno, la Contraloría General de la República y el Público en general***

Se mantendrá una actitud colaborativa en todo momento, en el tanto ello no afecte la independencia funcional y de criterio de la Auditoría Interna o se incumpla las prohibiciones establecidas en la Ley General de Control Interno para los funcionarios de la Auditoría Interna.

No habrá limitaciones de información sobre los temas relacionados con la Auditoría Interna, siempre y cuando su divulgación no esté restringida legalmente. Se buscará facilitar el acceso a esa información con el uso de las tecnologías de información.

Los requerimientos de información serán atendidos con la oportunidad debida, sin incurrir en atrasos injustificables.

#### **2.5.5 FUENTES DE INGRESO**

La Auditoría Interna no realiza actividades generadoras de ingresos, los recursos serán provistos por la junta directiva conforme a presupuestos anuales presentados para su aprobación para el cumplimiento de los programas de trabajo anuales y el plan estratégico.

## 2.5.6 RECURSOS

### 2.5.6.1 Información y documentación, tanto física como digital

- *Accesibilidad a la información institucional.* Se deberá contar con acceso a nivel de lectura a todos los sistemas. El acceso y extracción de datos es primordial para la función de auditoría interna.
- *Sistema de información de la Auditoría Interna.* Se fomentará la automatización de las principales actividades de la Auditoría interna.
- *Normativa interna emitida por CORBANA.* Toda la normativa interna emitida por las distintas áreas administrativas o junta directiva deberá estar disponible y ser de fácil acceso de la Auditoría Interna.
- *Accesibilidad al Personal de la Corporación.* El personal administrativo debe tener la oportunidad y facilidad de expresarse libremente y relacionarse con la Auditoría Interna, sin que sea objeto de persecución u hostigamiento.
- *Archivo de la Auditoría Interna.* El archivo de la Auditoría Interna se mantendrá organizado, ordenado y actualizado, conforme a las políticas internas de archivo.
- *Espacio para el almacenamiento de la información digital.* Ese espacio debe contar con las medidas de seguridad ante accesos no autorizados o eliminación o borrado de la información por personal ajeno a la Auditoría Interna; asimismo debe contar con las medidas adecuadas para el respaldo de la información, y que permitan y faciliten su acceso y recuperación.

### 2.5.6.2 Recurso humano

- Se deberá contar con el recurso humano suficiente y adecuado para la función de auditoría interna.
- Se contará con recursos para la capacitación del personal, ajustándose estos a las posibilidades financieras institucionales.

### 2.5.6.3 Internet y correo electrónico

Se contará con el adecuado acceso a Internet y cuenta de correo electrónico, ajustándose su uso a las políticas internas vigentes para el personal en general para el cumplimiento de sus funciones, en el tanto estas no lleguen a constituirse en limitaciones y obstáculos al alcance de la función de auditoría interna.

### 2.5.6.4 Computadoras portátiles y software

Cada funcionario de la Auditoría Interna contará con una computadora portátil con el software adecuado para su funcionamiento. La aplicación Access es requerida en todas esas computadoras, así como Teams y Zoom, estas últimas para facilitar la

comunicación del personal de la Auditoría Interna con el personal administrativo y entre el propio personal de la Auditoría Interna.

#### **2.5.6.5 Materiales y suministros de oficina**

Los necesarios para el cumplimiento de la función de Auditoría Interna.

#### **2.5.6.6 Medio de transporte**

Para giras a Centro de Investigación, a finca San Pablo, y para atender diligencias en todo el país relacionadas con la función de auditoría interna.

#### **2.5.6.7 Espacio físico para el personal**

- El espacio físico debe reunir las condiciones de seguridad y ambientales adecuadas.
- Se contará con los recursos electrónicos y equipamiento necesarios para la celebración de reuniones de trabajo entre el personal de la Auditoría Interna y con el personal administrativo.

#### **2.5.6.8 Presupuesto**

En cantidad suficiente para cubrir las necesidades de operación de la Auditoría Interna.

### **2.5.7 PROCESOS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

Los procesos de la Auditoría Interna están organizados y clasificados según su nivel de gestión en: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo.<sup>3</sup>

#### **2.5.7.1 Procesos Estratégicos**

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Los procesos estratégicos son los siguientes:

- *Planeación estratégica:* Definir la estrategia a seguir en el mediano y largo plazo marcando las directrices y el comportamiento para alcanzar las aspiraciones plasmadas.

---

<sup>3</sup> Definiciones tomadas de la página web: <https://gestion-calidad.com/gestion-procesos>

- *Programación del trabajo anual:* Especificar los servicios de auditoría, servicios preventivos, actividades administrativas y otras labores propias de la Auditoría Interna a realizar durante un año calendario.

#### 2.5.7.2 *Procesos Operativos*

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Los procesos operativos son los siguientes:

- *Auditoría:* Examen de las actividades desarrolladas por la Corporación
- *Advertencias:* Realizar observaciones a la junta directiva o a los titulares subordinados para prevenir posibles consecuencias negativas de su proceder o riesgos en la gestión sobre un asunto determinado o sobre situaciones, decisiones o conductas, cuando sean del conocimiento de la Auditoría Interna.
- *Asesorías:* Brindar en forma oral o escrita, a solicitud del jerarca, un criterio, opinión u observación sobre un asunto estrictamente de la competencia de la Auditoría Interna sin que menoscabe o comprometa su independencia y objetividad en el desarrollo posterior de sus demás competencias.
- *Autorización de apertura de libros:* Autorizar mediante razón de apertura, los libros de contabilidad y de actas que llevan las diferentes dependencias de la Corporación, así como otros libros que a criterio del auditor interno sean necesarios para el fortalecimiento del sistema de control interno.
- *Denuncias:* Investigar los posibles hechos irregulares o ilegales denunciados en relación con el uso y manejo de los fondos públicos o que afecten la Hacienda Pública, así como lo conceptuado en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.

#### 2.5.7.3 *Procesos de Apoyo*

Estos procesos apoyan los procesos operativos.

Los procesos operativos son los siguientes:

- *Autoevaluación de calidad:* Evaluar la eficiencia y la eficacia de la actividad de Auditoría Interna, identificar oportunidades de mejora para la actividad de Auditoría Interna, brindar una opinión sobre el cumplimiento de la normativa aplicable a la actividad de Auditoría Interna en el Sector Público.
- *Gestión documental:* Administrar el flujo de documentos de todo tipo, permitir la recuperación de información, determinar el tiempo que los documentos deben

guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

- *Presupuesto:* Estimar las necesidades de recursos monetarios para el cumplimiento de las labores de auditoría contempladas en el programa de trabajo anual.
- *Control de planes:* Vigilar el cumplimiento de las labores programadas, medir el logro de los resultados obtenidos respecto a los estimados, y determinar desviaciones para la toma de decisiones a fin de encausar las labores de auditoría al logro de los objetivos trazados.
- *Control de la gestión:* Medir la gestión de la Auditoría Interna y tomar decisiones respecto a las desviaciones a fin de encausar las labores de auditoría al logro de los objetivos trazados.

## 2.5.8 PERSONAL CLAVE

Para lograr los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades de los interesados directos (Junta Directiva, la Alta Gerencia y las jefaturas) de la función de auditoría interna, se considera clave al:

### 2.5.8.1 *Personal administrativo y técnico sin un nivel de jefatura*

Ya que son quienes están trabajando día a día en los procesos de las diferentes áreas. Lograr su confianza es vital para ampliar el rango de visión de la Auditoría Interna sobre posibles situaciones que podrían calificarse como irregulares; también para mejorar los procesos operativos, precisamente por el nivel de conocimiento que tienen sobre los mismos.

La Auditoría Interna logrará ganarse la confianza de los colaboradores en general cuando por medio de los estudios de auditoría ellos perciban un impacto positivo en sus labores, al mejorar su eficiencia y la del área para la que laboran y, sobre todo, al darles la importancia debida y atención oportuna cuando reporten, señalen, evidencien o denuncien posibles irregularidades en la institución.

### 2.5.8.2 *Oficial de control Interno*

Al tener la función de coordinar los procesos y actividades que conduzcan al establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno institucional.

## 2.5.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La Auditoría Interna concentra sus costos en las remuneraciones, representando el 95.65% de su presupuesto.

**Cuadro 1**  
Estructura de costes de la Auditoría Interna  
Según partidas presupuestarias

Partida presupuestaria	%
REMUNERACIONES	95,65%
SERVICIOS	2,13%
IMPUESTOS	0,01%
MATERIALES Y SUMINISTROS	1,25%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0,95%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Auditoría Interna

En función de las actividades, los costes principales se concentran en las actividades de revisión, asesoría y advertencia, representando el 63.4% del tiempo total de la Auditoría Interna, del 2020 al 30 de junio del 2021.

**Cuadro 2**  
Estructura de costes de la Auditoría Interna  
Según actividades

	Audidores	Administrativo	Total
Estudios de auditoría	81,0%	21,0%	59,6%
Servicios de asesoría y preventivos	2,1%	6,6%	3,7%
Actividades de mejora de la función de auditoría interna	3,2%	10,7%	5,9%
Labores administrativas	3,5%	49,2%	19,8%
Imprevistos, permisos, capacitación y otros	2,8%	4,2%	3,3%
Feriados, vacaciones	7,4%	8,2%	7,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Auditoría Interna

### 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1 ANÁLISIS FODA

##### 3.1.1 Instrumentos utilizados para la recopilación de la información

La recopilación de información para la identificación de los factores del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realizó mediante la adaptación y aplicación de los siguientes instrumentos:

##### *3.1.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO: permitió identificar amenazas y oportunidades.*

- Matriz PEST: es una matriz para el análisis del entorno. El acrónimo PEST se refiere a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden tener algún tipo de incidencia.
- Las 5 fuerzas de Porter: Este análisis permite determinar el protagonismo actual de la Auditoría Interna en su entorno competitivo y su proyección. Considera la existencia de 5 fuerzas: Proveedores, Clientes, Competidores Existentes, Productos o Servicios Sustitutos y Nuevos Competidores.

##### *3.1.1.2 ANÁLISIS INTERNO: Permite identificar fortalezas y debilidades.*

- Perfil de capacidad institucional (PCI): El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan la operación

El PCI examina cinco categorías a saber:

- La Capacidad Directiva
  - La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
  - La Capacidad Financiera
  - La Capacidad Tecnológica (Producción)
  - La Capacidad del Talento Humano<sup>4</sup>
- Matriz de análisis de la Misión y Visión (elaboración propia). Permite identificar fortalezas y debilidades. Ver apartado 5.1.3.

<sup>4</sup> Tomado de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

### 3.1.1.3 Matriz: análisis de la Misión, Visión

La matriz de análisis de la Misión y de la Visión de la Auditoría Interna se desarrolló para medir el estado actual de logro de esos conceptos. Asimismo, permitió identificar algunas fortalezas y debilidades.

Esta matriz relaciona cada uno de los factores claves de éxito identificados relacionados con la Misión y con la Visión, a saber:

MISIÓN: Factores claves de éxito

- Independencia funcional y de criterio de la Auditoría Interna real y efectiva
- Conocimiento holístico de la Corporación
- Personal de la Auditoría Interna suficiente y competente
- Auditoría Interna altamente efectiva y productiva en su gestión
- Informes de auditoría objetivos, claros, precisos, oportunos y completos

VISIÓN: Factores claves de éxito

- Comunicación transparente y oportuna con el jerarca y la Alta Gerencia
- Auditoraje de lo que es verdaderamente importante para el fortalecimiento de la Corporación
- Procesos institucionales bajo un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo
- Sistemas de información corporativos robustos, flexibles y ágiles para la extracción de datos para su análisis
- Equipo profesional multidisciplinario, capaz, comprometido e integro

Cada factor clave de éxito se analizó desde tres puntos de vista:

- Lo que tengo o hago (suficiencia)
- Lo que no tengo o hago (importancia/relevancia)
- Lo que debo mejorar (mejora)

Los resultados de este ejercicio permitieron determinar que en una escala de 1 a 100, la Misión obtuvo un porcentaje de 62% de condición favorable, y la Visión de un 55%. El promedio general de esos dos conceptos fue de un 58%.

El ejercicio permitió también determinar que prácticamente se debe trabajar en todos los factores críticos de éxito, de tal forma que estos no se conviertan en obstáculos para el logro de la MISIÓN y VISIÓN. En el cuadro siguiente se visualiza mejor lo señalado.

### Cuadro 3

Análisis condiciones favorables para el logro de la Misión y la Visión de la Auditoría Interna, en función de los factores claves de éxito

Factores claves de éxito/FODA		Valoración porcentual	Grado de Atención	% de condición favorable
MISIÓN	Independencia funcional y de criterio de la Auditoría Interna real y efectiva	81%	Insignificante	62%
	Conocimiento holístico de la Corporación	54%	Alta	
	Personal de la Auditoría Interna suficiente y competente	57%	Alta	
	Auditoría Interna altamente efectiva y productiva en su gestión	57%	Alta	
	Informes de auditoría objetivos, claros, precisos, oportunos y completos	61%	Media	
VISIÓN	Comunicación transparente y oportuna con el jerarca y la Alta Gerencia	58%	Alta	55%
	Auditoraje de lo que es verdaderamente importante para el fortalecimiento de la Corporación	58%	Alta	
	Procesos institucionales bajo un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo	46%	Máxima	
	Sistemas de información corporativos robustos, flexibles y ágiles para la extracción de datos para su análisis	45%	Máxima	
	Equipo profesional multidisciplinario, capaz, comprometido e integro	69%	Media	

Fuente: Auditoría Interna

#### 3.1.2 Conclusiones del análisis FODA

Como resultado del análisis de los factores del FODA se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Debemos prepararnos y fortalecernos internamente tanto desde el punto de vista administrativo como operacional, con el fin de poder afrontar con éxito una eventual fiscalización por parte de la Contraloría General de la República.
- Debemos fortalecer nuestra posición estratégica dentro de la Corporación ante las áreas gerenciales y órganos directores

- c. Debemos apoyar la mejora de los procesos operativos institucionales motivando la eficiencia y eficacia de estos
- d. Debemos mejorar los indicadores de gestión de la Auditoría Interna relacionados principalmente con productividad y valor agregado
- e. Debemos concentrar los estudios de auditoría en las áreas de la Corporación que representen mayor riesgo de fraude y corrupción, pero sin dejar de lado las áreas sustantivas y de apoyo que aportan valor a la gestión institucional y a la actividad bananera
- f. Debemos incorporar estratégicamente al personal en la vigilancia de la Corporación, así como fomentar su acercamiento a la Auditoría Interna, ello nos permitiría ser más efectivos al ampliar nuestro rango de visión
- g. El conocimiento general sobre control interno institucional producto de los informes de auditoría interna está quedando a nivel de jefaturas, este debería llegar a los niveles operativos de la Corporación

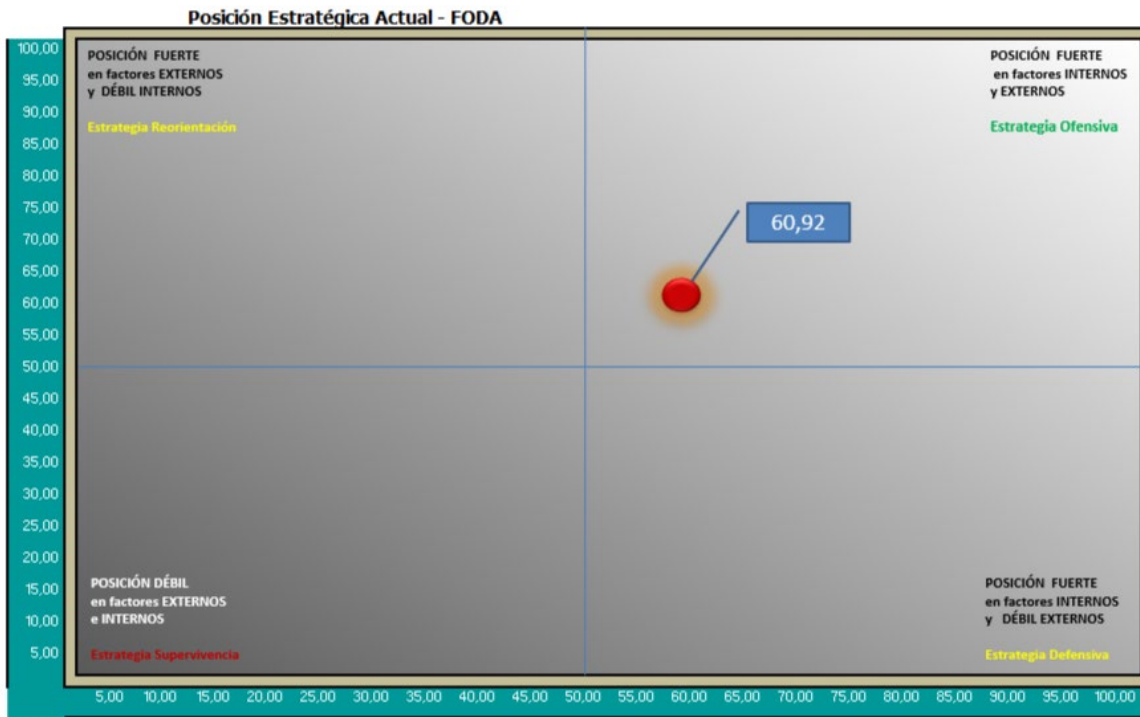
### **3.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA INTERNA**

El análisis realizado de la posición estratégica de la Auditoría Interna, basada en los factores del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la ubica en un puntaje de 60.92 de 100.

La Auditoría Interna está en una posición estratégica relativamente delicada, ya que lo que haga o no haga o deje de hacer puede fácilmente debilitarla o fortalecerla. Dado que el ejercicio de determinación del índice de posición estratégica se realiza hasta esta oportunidad, no es posible conocer si la tendencia ha sido de mejora o desmejora.

### Ilustración 1

Posición estratégica de la Auditoría Interna  
Año 2021



Fuente: Auditoría Interna

### 3.3 ESTRATEGIAS DE LA AUDITORÍA INTERNA

Una vez identificada la posición estratégica de la Auditoría Interna y realizado el análisis de los factores de FODA, se concluyó que no existe una estrategia única a aplicar (ofensiva, defensiva, reorientación, supervivencia), una combinación de ellas es necesaria, y sería más efectivo. El inventario de posibles estrategias se determinó mediante el cruce de los factores. Esto es:

- Fortalezas + Oportunidades = Estrategias OFENSIVAS: Aprovechar al máximo la situación
- Fortalezas + Amenazas = Estrategias DEFENSIVAS: Defensa de las posiciones sólidas, y esperar el desarrollo positivo de los acontecimientos.
- Debilidades + Oportunidades = Estrategias de REORIENTACIÓN: Cambio, reorientación, reordenamiento, redirección.
- Debilidades + Amenazas = Estrategias de SUPERVIVENCIA: Reducir, ajustar, minimizar.

Como resultado del ejercicio anterior, y teniendo presente las conclusiones del análisis FODA, se seleccionaron aquellas que mejor respondieran a las siguientes premisas derivadas de las conclusiones del análisis del FODA:

- Fortalecimiento de la Auditoría Interna
- Mejora de la percepción sobre la Auditoría Interna
- Efectividad y oportunidad en los temas a auditar

Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:

### **3.3.1 Estrategias OFENSIVAS (desarrollo)**

Las estrategias ofensivas son las siguientes:

- Fortalecer el planteamiento y seguimiento de las recomendaciones de tal forma que se genere un impacto positivo y efectivo en la gestión institucional
- Mejorar las actividades administrativas de la Auditoría Interna

### **3.3.2 Estrategias DEFENSIVAS (proteger)**

Las estrategias defensivas son las siguientes:

- Divulgación de la actuación de la Auditoría Interna
- Medición del impacto de la gestión de la Auditoría Interna en CORBANA
- Perfeccionar las habilidades y conocimiento del personal de la Auditoría Interna
- Facilitar la presentación de denuncias ante la Auditoría Interna
- Análisis del programa de trabajo respecto a la actualidad nacional

### **3.3.3 Estrategias REORIENTACIÓN (cambiar)**

Las estrategias de reorientación son las siguientes:

- Concentrar los estudios de auditoria en temas que se refieran a áreas sustantivas y a áreas más propensas a corrupción y fraude
- Personal vigilante. Que el personal de la Corporación sea un vigilante más de la gestión institucional, facilitándole el contacto con la auditoría interna y la comunicación de situaciones observadas

### **3.3.4 Estrategias SUPERVIVENCIA (resistir)**

Las estrategias de supervivencia son las siguientes:

- Normalización y estandarización de los procedimientos de la Auditoría Interna

### 3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos estratégicos, las metas anuales para cada objetivo estratégico y los indicadores para la medición del logro de los objetivos.

**Cuadro 4**  
Objetivos estratégicos, metas e indicadores  
Periodo 2022 al 2026

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
	Premisa general	Objetivo estratégico	Indicadores seguimiento	Línea base		METAS				
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
1	Fortalecimiento de la Auditoría Interna	Mejorar el índice de posición estratégica de la Auditoría Interna en un 14,90% respecto a la línea base, de 60,92 a 70,00%, al 31/12/2026	Índice de posición estratégica	2021	60,92%	62,74%	64,55%	66,37%	68,18%	70,00%
		Mejorar el índice de gestión de la Auditoría Interna en un 25,18% respecto a la línea base, de 67,90% a 85,00%, al 31/12/2026	Índice de gestión de la Auditoría Interna	2020	69,53%	72,62%	75,72%	78,81%	81,91%	85,00%
2	Mejora de la percepción sobre la Auditoría Interna	Mejorar la calificación de la percepción de la Junta Directiva hacia la Auditoría Interna en un 18,13% respecto a la línea base, de 76,19% a 90,00%, al 31/12/2026	Calificación sobre la percepción del jerarca sobre la calidad de la auditoría interna con respecto a los servicios aportados	2021	76,19%	78,95%	81,71%	84,48%	87,24%	90,00%
3	Efectividad y oportunidad en los temas a auditar	Incrementar el tiempo invertido en estudios de auditoría en áreas susceptibles riesgo de fraude, corrupción, y de impacto a los objetivos de la Corporación en un 19,97% respecto a la línea base, de un 50,01% a 60,00%, al 31/12/2026.	Porcentaje del tiempo invertido en estudios de auditoría técnica-Ley CORBANA y en las áreas de mayor riesgo de fraude y corrupción	2020	50,01%	52,01%	54,01%	56,00%	58,00%	60,00%
		Auditar anualmente los subprocesos cuyo valor acumulado durante el año sea como mínimo de un 13,20%, y de un 66% acumulado al 31/12/2026.	Cobertura del universo auditable	2020	5,73%	13,20%	13,20%	13,20%	13,20%	13,20%

**Fuente:** Auditoría Interna

Algunas consideraciones sobre los objetivos estratégicos:

- *Índice de posición estratégica*

El índice de posición estratégica se calcula con base en las valoraciones realizadas por el personal de la Auditoría Interna de cada factor del FODA identificado, según su criterio, respecto a la posición de la Auditoría Interna para aprovechar las fortalezas y las oportunidades o para enfrentar las debilidades y las amenazas. En la ilustración 1 *Posición estratégica de la Auditoría Interna*, el eje de las Y corresponde al promedio de las

amenazas y oportunidades y el eje de las X corresponde al promedio de las fortalezas y debilidades.

- *Índice de gestión de la Auditoría Interna*

El índice de gestión se calcula con base en los indicadores de gestión que lleva la Auditoría Interna de sus procesos. En total se utilizaron 20 indicadores para el cálculo del índice.

- *Calificación sobre la percepción del jerarca sobre la calidad de la auditoría interna con respecto a los servicios aportados*

Este indicador se calcula con base en la encuesta diseñada por la Contraloría General de la República, aplicada a cada miembro de Junta Directiva, para evaluar la calidad de los servicios de auditoría interna del año inmediato anterior.

- *Porcentaje del tiempo invertido en estudios de auditoría técnica-Ley CORBANA y en las áreas de mayor riesgo de fraude y corrupción*

Este indicador se calcula con base en el tiempo registrado para cada estudio de auditoría realizado, según la clasificación de cada proceso y subproceso del universo auditable como sustantivo o de apoyo, y de su nivel de riesgo de fraude o corrupción.

- *Cobertura del universo auditable*

Este indicador se calcula con base en el universo de auditoría y la valoración de la profundidad de los estudios de auditoría relacionados con cada proceso y subproceso y las veces que dicho proceso fue evaluado durante el periodo del plan estratégico.

- *Línea base*

El valor definido como base corresponde al año más reciente donde se cuenta con la información completa para el cálculo del indicador.

- *Metas*












Para la mayoría de los objetivos estratégicos se calculó distribuyendo linealmente la brecha entre el valor del objetivo estratégico al 2026 y el del año base en los cinco años de vigencia del plan estratégico, o sea, un 20% anual.






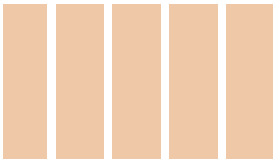
### 3.5 ACTIVIDADES

En el siguiente cuadro se detallan las actividades identificadas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas.

**Cuadro 5**  
Plan estratégico 2022-2026  
Actividades

ACTIVIDADES							
		VECES EN EL PDO. 2022-2026	PRIORIDAD				
1	Normalización y estandarización de los procedimientos de la Auditoría Interna						
	Elaboración de un manual de procesos de la Auditoría Interna	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	Elaboración de un manual específico del proceso de auditoria (Especial, financiera, operativa)	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	Manual de políticas y directrices sobre la actividad de auditoría interna	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	Revisar los procesos de la Auditoría Interna	Actividad permanente	<div></div>	<div></div>	<div></div>		
	Elaborar procedimiento para la atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>		
	Definir regulaciones sobre conflictos de interés	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
2	Mejorar las actividades administrativas de la Auditoría Interna						
	Realizar la autoevaluación de calidad de la actividad de la auditoría interna en los primeros meses del año	Actividad permanente	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	Revisión y definición de riesgos de la auditoría interna	Una	<div></div>	<div></div>	<div></div>		
	Monitoreo de la gestión de las auditorías internas del sector público	Dos	<div></div>				
	Implementación de los elementos del CANVAS	Actividad permanente	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
3	Divulgación de la actuación de la Auditoría Interna						
	Desarrollar infografías sobre la gestión de la Auditoría Interna	Actividad permanente	<div></div>	<div></div>	<div></div>		

ACTIVIDADES			
		VECES EN EL PDO. 2022-2026	PRIORIDAD
	Publicación de informes en la página web	Actividad permanente	
	Acceso a la página web de la Corporación como medio de comunicación con terceros interesados y público en general.	Una	
	Publicación de la información sobre la Auditoría Interna y su gestión en la página web de la Corporación.	Actividad permanente	
4	<b>Medición del impacto de la gestión de la Auditoría Interna en CORBANA</b>		
	Definir e implementar un mecanismo que permita medir el impacto de la gestión de la Auditoría Interna	Una	
5	<b>Concentrar los estudios de auditoria en temas que se refieran a áreas sustantivas y a áreas más propensas a corrupción y fraude</b>		
	Considerar en la valoración de riesgos para la planificación anual, los riesgos identificados por la Administración	Actividad permanente	
	Incorporar en el proceso de planificación para la elaboración del programa de trabajo la vinculación del plan estratégico con el programa de trabajo	Actividad permanente	
	Proveer a la Administración información sobre los riesgos institucionales	Actividad permanente	
6	<b>Fortalecer el planteamiento y seguimiento de las recomendaciones de tal forma que se genere un impacto positivo y efectivo en la gestión institucional</b>		
	Emitir lineamientos para las prórrogas de las recomendaciones	Una	
	Regular de manera general las acciones que proceden en caso de incumplimiento injustificado de las recomendaciones	Una	
	Informar a la junta directiva del estado de las recomendaciones al menos semestralmente	Actividad permanente	
7	<b>Análisis del programa de trabajo respecto a la actualidad nacional</b>		
	Reuniones periódicas entre el personal de la Auditoría Interna para analizar temas sobre la actualidad nacional y su afectación en las prioridades en el programa de trabajo	Actividad permanente	

ACTIVIDADES			
		VECES EN EL PDO. 2022-2026	PRIORIDAD
8	<b>Perfeccionar las habilidades y conocimiento del personal de la Auditoría Interna</b>		
	Identificar las necesidades de capacitación del personal de auditoría	Una	
	Elaborar un plan de capacitación para la auditoría interna	Una	
	Realizar ejercicios prácticos de análisis, discusión de la normativa interna y externa relacionada con la actividad de auditoría interna	Dos	
	Autocapacitación con el propio personal de la Auditoría Interna sobre temas generales de interés para la Auditoría Interna	Actividad permanente	
9	<b>Personal vigilante. Que el personal de la Corporación sea un vigilante más de la gestión institucional, facilitándole el contacto con la auditoría interna y la comunicación de situaciones observadas</b>		
	Encuesta al personal sobre eventuales situaciones irregulares observadas o debilidades en el sistema de control interno	Actividad permanente	
10	<b>Facilitar la presentación de denuncias ante la Auditoría Interna</b>		
	Adaptar la página web institucional para la recepción de denuncias dirigidas a la Auditoría Interna por ese medio, facilitando los contactos para la atención de las denuncias por otros medios	Una	

Estas actividades no constituyen una lista taxativa, sino que durante el periodo del plan estratégico se podrán incorporar otras actividades (o descartar algunas), según se vayan definiendo y considerando necesario, como producto de la medición del alcance de las metas anuales y del impacto de las actividades realizadas en los objetivos estratégicos.