

**CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A.**

**AUDITORÍA INTERNA**

---

**Plan Estratégico de la Auditoría Interna 2027-2031**

---

**Julio, 2026**

## Tabla de contenido

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN.....</b>                                                                                         | <b>2</b>  |
| <b>1 CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A. (CORBANA) .....</b>                                                      | <b>3</b>  |
| 1.1 MARCO JURÍDICO DE CORBANA: FACULTADES LEGALES, FONDOS PÚBLICOS<br>ADMINISTRADOS Y SUBSIDIARIAS .....         | 3         |
| 1.1.1 <i>Corporación Bananera Nacional S.A.</i> .....                                                            | 3         |
| 1.1.2 <i>Fondos públicos administrados por CORBANA para la prevención y protección del sector<br/>bananero</i> 3 |           |
| 1.1.3 <i>Subsidiarias de CORBANA y sus actividades principales</i> .....                                         | 4         |
| 1.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL DE CORBANA: MISIÓN Y VISIÓN .....                                             | 4         |
| 1.2.1 <i>Misión</i> .....                                                                                        | 4         |
| 1.2.2 <i>Visión</i> .....                                                                                        | 5         |
| 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y NIVELES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....                                           | 5         |
| 1.4 VISIÓN ESTRATÉGICA Y RUMBO INSTITUCIONAL.....                                                                | 6         |
| <b>2 AUDITORÍA INTERNA .....</b>                                                                                 | <b>6</b>  |
| 2.1 MARCO JURÍDICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE LA CORPORACIÓN BANANERA<br>NACIONAL S.A. ....                      | 6         |
| 2.2 ÁMBITO DE COMPETENCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA .....                                                          | 7         |
| 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS FUNCIONALES DE LA AUDITORÍA INTERNA .....                                  | 8         |
| 2.4 MARCO FILOSÓFICO DE LA AUDITORÍA INTERNA .....                                                               | 9         |
| 2.4.1 <i>Misión</i> .....                                                                                        | 9         |
| 2.4.2 <i>Visión</i> .....                                                                                        | 9         |
| 2.4.3 <i>Principios</i> .....                                                                                    | 9         |
| 2.4.4 <i>Valores (nuestra cultura de equipo)</i> .....                                                           | 10        |
| 2.5 MODELO DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA 2027-2031 .....                                                    | 10        |
| 2.5.1 <i>Propuesta de valor estratégica de la Auditoría Interna 2027-2031</i> .....                              | 10        |
| 2.5.2 <i>Grupos de interés de la Auditoría Interna y sus principales necesidades</i> .....                       | 11        |
| 2.5.3 <i>Estrategia de comunicación y relación</i> .....                                                         | 12        |
| 2.5.4 <i>Fuentes de financiamiento de la Auditoría Interna</i> .....                                             | 12        |
| 2.5.5 <i>Gestión de recursos y sostenibilidad</i> .....                                                          | 12        |
| 2.5.6 <i>Procesos de la Auditoría Interna</i> .....                                                              | 13        |
| 2.5.7 <i>Personal clave para el éxito de la gestión</i> .....                                                    | 14        |
| 2.5.8 <i>Distribución presupuestaria</i> .....                                                                   | 14        |
| 2.5.9 <i>Distribución del tiempo de la Auditoría Interna</i> .....                                               | 15        |
| 2.5.10 <i>Pilares de identidad de la Auditoría Interna</i> .....                                                 | 16        |
| <b>3 ANÁLISIS SITUACIONAL, DIAGNÓSTICO FODA, POSICIÓN ESTRATÉGICA, OBJETIVOS,<br/>METAS E INDICADORES .....</b>  | <b>16</b> |
| 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (CIERRE DEL PERÍODO 2021).....                                  | 16        |
| 3.2 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022–2026 AL CIERRE DE<br>2025 .....                    | 17        |
| 3.3 DIAGNÓSTICO FODA DE LA AUDITORÍA INTERNA .....                                                               | 18        |
| 3.3.1 <i>Factores de riesgo identificados en el análisis FODA para el éxito de la Auditoría Interna</i> .....    | 18        |
| 3.3.2 <i>Estrategia para fortalecer la Auditoría Interna</i> .....                                               | 19        |
| 3.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA INTERNA: ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MADUREZ<br>Y EVOLUCIÓN 2020–2026 .....  | 19        |
| 3.5 PREMISAS Y ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA .....                                                     | 20        |
| 3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES 2027-2031 .....                                                  | 22        |
| 3.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO 2027-2031 .....                                                                   | 23        |

## PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico de la Auditoría Interna de la Corporación Bananera Nacional S.A. (CORBANA) para el período 2027-2031 ha sido formulado en estricto cumplimiento del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna. Este instrumento constituye el marco de actuación técnica y administrativa para orientar la labor de auditoría, de manera que sea congruente con el universo auditable, la valoración de riesgos y los objetivos de la Corporación.

Este plan define una forma de gestión orientada a consolidar el rol de la Auditoría Interna como función independiente de aseguramiento, asesoría y advertencia. Su enfoque busca identificar riesgos de manera oportuna, contribuir, dentro de su ámbito de competencia, al fortalecimiento del control interno y emitir recomendaciones orientadas a la mejora continua. Asimismo, incorpora aportes del equipo de Auditoría Interna y orienta el trabajo del período 2027-2031.

La estructura del documento se ha organizado en los siguientes apartados, con el propósito de facilitar una lectura clara y ordenada:

- **Marco institucional de CORBANA:** Presenta, de forma ordenada, la naturaleza jurídica de la Corporación, sus facultades legales, los fondos públicos que administra y su estructura organizativa, señalando el objeto operativo de sus subsidiarias y el modelo de apoyo al sector bananero.
- **Gestión estratégica de la Auditoría Interna:** Describe cómo se organizan los procesos de la unidad, el personal que la integra y los principios y valores que guían su trabajo. Se aplica un modelo de gestión basado en la relación con las partes interesadas y en la identificación de recursos clave para resguardar la independencia y objetividad de su labor.
- **Análisis situacional y posición estratégica:** Presenta el diagnóstico estratégico de la Auditoría Interna, basado en el análisis FODA y en la información del Plan Estratégico Institucional 2026–2030. Este apartado permite identificar la situación actual de la unidad y las oportunidades de mejora dentro del ámbito de la Auditoría Interna, a partir de sus fortalezas y debilidades, en el marco del Plan Estratégico 2027-2031.
- **Objetivos estratégicos, metas e indicadores:** Consolida los objetivos estratégicos y las metas medibles. Este apartado busca priorizar las auditorías en las áreas de mayor exposición a riesgos, optimizar los tiempos propios de rotación y ejecución de los servicios de auditoría, simplificar la difusión de los informes públicos e identificar oportunamente riesgos y comunicar insumos para que la Administración valore y atienda lo que corresponda.

Este plan permite que la Auditoría Interna ajuste oportunamente sus servicios de auditoría, asesoría y advertencia ante cambios internos o externos, para contribuir, mediante evaluaciones independientes, a que la Administración cuente con insumos para el uso transparente, eficiente y respaldado de los recursos.

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

### 1.1 MARCO JURÍDICO DE CORBANA: FACULTADES LEGALES, FONDOS PÚBLICOS ADMINISTRADOS Y SUBSIDIARIAS

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

La Corporación Bananera Nacional S.A. opera como una sociedad anónima de naturaleza pública no estatal, regida fundamentalmente por la Ley N° 4895 y sus reformas. Su marco legal define una estructura que comprende varias actividades distintas pero relacionadas dentro de su mandato legal, abarcando el fomento productivo, la administración de fondos públicos y la gestión de empresas subsidiarias.

##### 1.1.1.1 Mandato legal y funciones de CORBANA en el sector bananero

CORBANA posee un mandato legal amplio para el desarrollo del sector bananero, destacando:

- **Gestión y financiamiento:** Capacidad para otorgar préstamos, avales, fianzas y gestionar empréstitos nacionales o internacionales para empresas bananeras.
- **Fomento e investigación:** Elaboración de programas de fomento bananero y participación en investigación y transferencia tecnológica.
- **Comercialización y mercado:** Intervención en la compra, transporte y venta de banano, así como la recomendación de precios mínimos de referencia (FOB) y representación en foros internacionales.
- **Sostenibilidad operativa:** Se financia mediante una contribución obligatoria de \$0,05 por caja de banano exportada, la cual es administrada por CORBANA para su operación y adquisición de bienes.

#### 1.1.2 Fondos públicos administrados por CORBANA para la prevención y protección del sector bananero

Por mandato de diversos decretos ejecutivos, CORBANA ejerce el control administrativo, financiero y técnico de recursos destinados a fines del sector.

- **Fondo Especial de Prevención e Infraestructura (Decreto Ejecutivo 37313-MAG):** Fondo creado el 24 de setiembre de 2012, con el objeto de otorgar protección a 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.

- **Fondo de Prevención, Exclusión y Combate contra el *Fusarium oxysporum* f. sp. *cubense* raza 4 tropical y otras plagas y enfermedades que afecten el cultivo de banano (Decreto Ejecutivo 42037-MAG-H).** Fondo creado el 15 de noviembre de 2019. Su objetivo es apoyar al Estado en infraestructura de prevención, compra de materiales, capacitación y coordinación nacional e internacional. También financia investigaciones para prevenir, excluir y combatir el *Fusarium oxysporum* f. sp. *cubense* raza 4 tropical y acciones de combate si ingresa al país. Además, puede otorgar créditos reembolsables a empresas bananeras y apoyar emergencias por otras plagas y enfermedades del banano.

### 1.1.3 Subsidiarias de CORBANA y sus actividades principales

En cumplimiento con la resolución de la Contraloría General de la República (R-OC-071-2017), la Auditoría Interna de CORBANA brinda servicios de auditoría, asesoría y advertencia en relación con estas subsidiarias.

- **Compañía Internacional de Banano (CIBSA) S.A.:** Es una empresa propiedad total de la Corporación Bananera Nacional S.A., organizada como sociedad anónima en 1968. Su actividad principal es la siembra, producción y exportación de banano. La compañía dispone de una unidad productiva con un área total de 280,06 hectáreas, que corresponde al área neta de cultivo de banano.
- **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.

## 1.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL DE CORBANA: MISIÓN Y VISIÓN

La razón de ser y las aspiraciones de CORBANA se resumen en los siguientes pilares estratégicos:

### 1.2.1 Misión

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

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 Y NIVELES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Corporación organiza su trabajo a través de una estructura clara, definida para cumplir sus objetivos legales, según el organigrama institucional vigente.

| Nivel de gestión                          | Unidades y órganos clave                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gobierno corporativo y políticas          | Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva                                                                                                                                                                     |
| Apoyo al gobierno corporativo y políticas | Auditoría Interna y Secretaría Ejecutiva de Junta Directiva                                                                                                                                                           |
| Alta administración                       | Gerencia General, Subgerencia General y Subgerencia de Asuntos Legales y Corporativos                                                                                                                                 |
| Asesoría y consulta                       | Órganos Externos (Consejo Institucional Bananero) y Comisiones Mixtas (Ambiental y Laboral), Sección Legal, Sección de Control Interno                                                                                |
| Gestión especializada                     | Direcciones de Tecnología, Investigaciones y Asistencia Técnica; Coordinación de Subsidiarias y Responsabilidad Social, departamentos de Financiamiento, Ingresos y Egresos, y de Información y Promoción de Negocios |
| Comités operativos                        | Comités de Crédito, Inversiones, Control Interno, TI y Contrataciones.                                                                                                                                                |
| Soporte administrativo                    | Departamentos y Secciones de Proveeduría y Servicios Administrativos, Tesorería, Contabilidad, Sección Administrativa Regional, Departamento de Gestión Humana.                                                       |
| Unidades técnicas                         | Documentación y el Fondo Especial de Prevención e Infraestructura (FEPI).                                                                                                                                             |

## 1.4 VISIÓN ESTRATÉGICA Y RUMBO INSTITUCIONAL

La estructura de CORBANA para este período se concentra en cuatro pilares fundamentales, cada uno con un peso estratégico definido:

| Área estratégica                     | Enfoque principal 2026-2030                                                                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investigación y Extensión (40%)      | Reducción de costos del paquete técnico, aumento de productividad y combate integral de plagas (Sigatoka, Moko y Fusarium R4). |
| Inteligencia y Promoción (20%)       | Posicionamiento internacional del banano de CR como referente en sostenibilidad social y laboral; inteligencia de mercados.    |
| Administrativa y Financiera (20%)    | Gestión moderna, sólida e innovadora con fuertes controles internos.                                                           |
| Asuntos Legales y Corporativos (20%) | Gestión proactiva y ética de los servicios legales institucionales.                                                            |

Prioridades del Sector Bananero:

- Reorientación de investigaciones:** Enfoque en resultados de corto plazo que impacten directamente la rentabilidad del productor.
- Mercados y financiamiento:** Exploración de nuevos mercados y fortalecimiento de opciones de crédito para proyectos específicos de renovación y modernización.
- Imagen sectorial:** Reforzar la presencia en medios y redes para proteger la reputación del sector ante competidores globales.

## 2 AUDITORÍA INTERNA

### 2.1 MARCO JURÍDICO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE LA CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S.A.

La Auditoría Interna de la Corporación Bananera Nacional S. A. fue creada conforme a su ley de creación, la Ley N° 4895, y al 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 rige por lo que establece la Ley General de Control Interno y sus reformas vigentes 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 COMPETENCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA**

La Auditoría Interna cumple 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.

Por competencia debe entenderse: <sup>1</sup>

- a) Toda la organización del ente u órgano al que pertenece la Auditoría Interna.
- b) Los entes u órganos públicos a los que la institución a la que pertenece traslada fondos por voluntad propia, amparada a una autorización legal que le permite tomar esa decisión.
- c) Los entes privados a los que la institución gire o transfiera fondos, independientemente de si la ley obliga a la institución a trasladar esos fondos o la autoriza en forma genérica.

Para ello, la Ley General de Control Interno establece en su artículo 33 que el auditor interno, el subauditor interno y los demás funcionarios de la auditoría interna tendrán, las siguientes potestades:

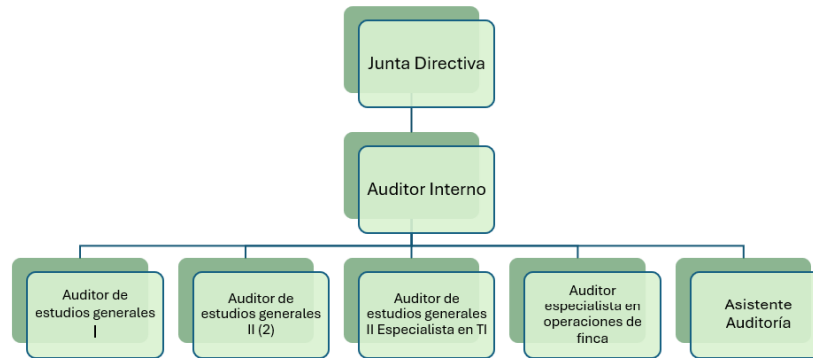
- a) Libre acceso, en cualquier momento, a todos los libros, los archivos, los valores, las cuentas bancarias y los documentos de los entes y órganos de su competencia institucional.
- b) Solicitar, a cualquier funcionario y sujeto privado que administre o custodie fondos públicos de los entes y órganos de su competencia institucional, en la forma, las condiciones y el plazo razonables, los informes, datos y documentos para el cabal cumplimiento de su competencia.
- c) Solicitar, a funcionarios de cualquier nivel jerárquico, la colaboración, el asesoramiento y las facilidades que demande el ejercicio de la auditoría interna.
- d) Cualesquiera otras potestades necesarias para el cumplimiento de su competencia, de acuerdo con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

---

<sup>1</sup> “Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público”, RESOLUCIÓN R-DC-119-2009 DEL 16/12/2009, publicada en La Gaceta N° 28, miércoles 10 de febrero, 2010.

## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS FUNCIONALES DE LA AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna cuenta con siete plazas: un Auditor Interno, cinco auditores especializados —uno de ellos dedicado exclusivamente a CIBSA— y una persona de apoyo administrativo.



**Figura 1** Organigrama de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna organiza sus áreas funcionales de trabajo de la siguiente manera:

- **Financiera-contable y administrativa:** Evaluación de la razonabilidad de cifras y procesos.
- **Tecnología de información:** Auditoría de la infraestructura y la seguridad digital.
- **Campo:** Verificación de operaciones técnicas y proyectos en fincas bananeras.

El auditor interno depende orgánicamente de la Junta Directiva; sin embargo, los funcionarios de la Auditoría Interna ejercen sus atribuciones conforme al marco de independencia funcional y de criterio que regula la actividad de auditoría interna.

## 2.4 MARCO FILOSÓFICO DE LA AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna define su misión y visión como guía para su trabajo independiente, con el fin de contribuir, mediante evaluaciones independientes, recomendaciones y advertencias, al fortalecimiento de la gestión institucional, y a generar confianza.

### 2.4.1 Misión

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

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

De acuerdo con los estándares de The Institute of Internal Auditors,<sup>2</sup> regimos nuestra conducta bajo cuatro pilares fundamentales:

- **Integridad:** Actuamos con rectitud y honestidad, proporcionando la base para confiar en nuestro juicio profesional.
- **Objetividad:** Evaluamos la información sin sesgos ni influencias externas, priorizando siempre la evidencia técnica y el equilibrio en nuestros juicios.
- **Confidencialidad:** Garantizamos el resguardo adecuado de la información recibida, utilizándola únicamente para el cumplimiento de nuestros deberes legales.
- **Competencia:** Aplicamos los conocimientos, las aptitudes y la experiencia necesarios, manteniendo una actualización profesional constante.

---

<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.”

#### 2.4.4 Valores (nuestra cultura de equipo)

Estos valores guían cómo trabajamos y nos relacionamos con la organización.

- **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.
- **Disciplina:** Nuestra gestión la realizaremos de manera ordenada y perseverante, apegados al marco jurídico aplicable a las unidades de auditoría interna.
- **Responsabilidad:** Cumpliremos con nuestros deberes de manera oportuna, eficiente y diligente.
- **Respeto por las normas:** Comunicaremos, por los canales correspondientes, las situaciones relevantes relacionadas con el cumplimiento normativo cuando corresponda.
- **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.
- **Sumar valor:** Procuraremos impactar positivamente en todo lo que hagamos.

### 2.5 MODELO DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA 2027-2031

#### 2.5.1 Propuesta de valor estratégica de la Auditoría Interna 2027-2031

Para el Plan Estratégico 2027-2031, nuestra propuesta de valor es consolidarnos como una función independiente de aseguramiento, asesoría y advertencia:

Emitiremos recomendaciones, advertencias y asesorías orientadas al fortalecimiento de los procesos de control y gestión de riesgos relacionados con el cumplimiento de sanas prácticas. Además, aportaremos recomendaciones que contribuyan a la eficiencia operativa. Nuestro esfuerzo se centrará en brindar asesoramiento proactivo y aportar insumos para que la Administración fortalezca el uso eficiente y adecuado de los recursos, así como en brindar aseguramiento y asesoría que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## 2.5.2 Grupos de interés de la Auditoría Interna y sus principales necesidades

La Auditoría Interna organiza sus servicios según las necesidades de dos grupos clave:

### 2.5.2.1 Grupo 1: interesados primarios o internos de la Auditoría Interna

| Grupo de interesados | ¿Qué espera de la Auditoría Interna?                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Junta Directiva      | Que brinde aseguramiento razonable, según el alcance de sus servicios, sobre el cumplimiento de los objetivos y funciones legales, así como sobre la administración de los recursos bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia para la toma de decisiones estratégicas                            |
| Alta Gerencia        | Que evalúe la efectividad del sistema de control interno y de la estructura organizativa para el cumplimiento de las metas institucionales, formulando recomendaciones que contribuyan a la calidad y al uso eficiente de los recursos.                                                                       |
| Jefaturas            | Que evalúe si los controles internos de su área funcionan de forma adecuada y brinde recomendaciones técnicas para que sus procesos contribuyan al logro de los objetivos con calidad y eficiencia                                                                                                            |
| Personal Operativo   | Que actúe como un órgano asesor que comunique de forma clara los resultados relacionados con los controles evaluados, evalúe técnicamente la ejecución de los procesos, según el alcance de cada servicio y contribuya a la cultura institucional mediante la comunicación clara y sencilla de los resultados |

### 2.5.2.2 Grupo 2: interesados secundarios o externos de la Auditoría Interna

| Interesado                                 | ¿Qué espera de la Auditoría Interna?                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gobierno                                   | Que verifique que la Corporación oriente el uso de los recursos públicos hacia el cumplimiento de sus fines legales y el desarrollo del sector bananero, en concordancia con las metas nacionales de desarrollo                                  |
| Contraloría General de la República        | Que brinde aseguramiento razonable, según el alcance de sus servicios, sobre el cumplimiento del marco legal y la gestión de los recursos públicos, y que mantenga un servicio de auditoría interna fortalecido y apegado a la normativa vigente |
| Empresarios bananeros y Público en general | Que verifique y comunique resultados sobre el cumplimiento de los fines legales y la administración de los recursos públicos con eficiencia, eficacia y rectitud                                                                                 |

### 2.5.3 Estrategia de comunicación y relación

Para que el mensaje tenga un impacto positivo, la comunicación se adaptará según a quién vaya dirigida:

- **Con la junta directiva (nivel estratégico):** Comunicación formal y presencial. Se priorizan resúmenes ejecutivos de alto impacto (máximo 2 páginas) y asesoría técnica a solicitud, procurando que la comunicación técnica se realice con objetividad, independencia funcional y apego al marco normativo aplicable.
- **Con la administración (nivel operativo):** Relación colaborativa y proactiva. Se fomenta el contacto directo (presencial o digital) para comunicar hallazgos de forma oportuna, incluso antes de la emisión del informe, a fin de que la Administración, en el ejercicio de sus responsabilidades, evalúe y, en su caso, adopte las acciones correctivas correspondientes, resguardando la objetividad e independencia de criterio requeridas por la función de auditoría interna.
- **Con entes externos (nivel legal):** Atención diligente de requerimientos mediante canales oficiales y la página web institucional, cumpliendo con los principios de transparencia y rendición de cuentas.

### 2.5.4 Fuentes de financiamiento de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna no realiza actividades generadoras de ingresos; los recursos serán provistos por la Junta Directiva, conforme a los presupuestos anuales presentados para su aprobación, destinados al cumplimiento de los programas de trabajo anuales y del plan estratégico.

### 2.5.5 Gestión de recursos y sostenibilidad

Para cumplir de forma efectiva el Plan Estratégico, Auditoría Interna necesita contar con los siguientes recursos clave:

- **Talento humano:** Personal capacitado, suficiente y en constante formación.
- **Infraestructura tecnológica:** Acceso de solo lectura a los sistemas institucionales, herramientas de análisis de datos, plataformas de comunicación y sistemas automatizados de auditoría.
- **Seguridad de la información:** Espacios digitales seguros para guardar y respaldar la evidencia, protegiendo la confidencialidad del proceso.
- **Recursos operativos:** Presupuesto anual suficiente, transporte para giras a centros de investigación y fincas, y un espacio físico con condiciones adecuadas de seguridad y conservación.

## 2.5.6 Procesos de la Auditoría Interna

### 2.5.6.1 Procesos estratégicos (direccionamiento)

Definen el rumbo de la unidad y aseguran que esté alineada con la misión institucional. Incluyen decisiones de alto nivel:

- **Planeación estratégica:** Definición del rumbo a mediano y largo plazo.
- **Programación anual:** Selección y priorización de servicios preventivos y de auditoría basados en un enfoque de riesgos.

### 2.5.6.2 Procesos operativos (servicios de valor al cliente)

Representan la ejecución directa de nuestras competencias legales y generan insumos oportunos que pueden apoyar el fortalecimiento del control interno de la Corporación:

- **Estudios de auditoría e investigación de responsabilidades:** Servicios de aseguramiento mediante el examen de actividades y la atención de denuncias o información relevante para el fortalecimiento del control interno y la gestión de los recursos públicos.
- **Servicios preventivos (asesorías, criterios, opiniones, advertencias, observaciones, y autorización de libros):** Comprenden la emisión de asesorías, criterios, opiniones, advertencias y observaciones oportunas sobre riesgos relevantes, así como la autorización de apertura de libros de actas y contabilidad. Estos servicios brindan insumos técnicos para que el jerarca y la Administración valoren, dentro de sus competencias, las acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional, la formalidad y la transparencia.

### 2.5.6.3 Procesos de apoyo

Brindan el soporte técnico, administrativo y tecnológico necesario para apoyar la ejecución adecuada de los procesos operativos de Auditoría Interna:

- **Gestión de calidad:** Autoevaluación anual para medir la eficacia de nuestra labor y verificar el cumplimiento de la normativa aplicable de la Contraloría General de la República.
- **Control y seguimiento de la gestión:** Seguimiento permanente del cumplimiento de planes y presupuestos de la Auditoría Interna, dando seguimiento al uso eficiente de los recursos asignados a la Auditoría Interna.
- **Gestión documental y de información:** Organización y resguardo de datos, documentos y expedientes para facilitar el acceso oportuno a la información, el

seguimiento de los procesos y la conservación de la memoria institucional de los servicios de auditoría.

## **2.5.7 Personal clave para el éxito de la gestión**

Para cumplir los objetivos estratégicos y responder a las necesidades de la Junta Directiva, la Alta Gerencia y las Jefaturas, la Auditoría Interna identifica dos personas clave cuya coordinación es esencial:

### **2.5.7.1 El personal operativo y técnico (nivel no ejecutivo)**

El personal de primera línea conoce de cerca cómo funcionan los procesos de la institución. Por eso, la estrategia de Auditoría Interna contempla:

- **Generar confianza:** Construir una relación técnica en la que el colaborador comprenda que la Auditoría Interna brinda insumos independientes y objetivos que pueden apoyar, según corresponda, la mejora de los procesos y controles bajo responsabilidad de la Administración.
- **Canal de retroalimentación:** Aprovechar su experiencia diaria para identificar posibles riesgos o debilidades de control para su comunicación y valoración por la Administración.
- **Cultura de ética:** Atender oportunamente, dentro del ámbito de Auditoría Interna, las comunicaciones relacionadas con el control interno.

### **2.5.7.2 Sección de Control Interno**

Este actor sirve de enlace entre la Administración Activa y la Auditoría Interna. Su función principal es:

- **Articulación del sistema:** Coordinar la creación y el mantenimiento del sistema de control interno de la institución.
- **Mejora continua:** Coordinar, desde la Administración Activa, la revisión y mejora de los controles, lo cual permite a la Auditoría Interna enfocar su trabajo en evaluaciones independientes sobre una base de control más desarrollada.

## **2.5.8 Distribución presupuestaria**

La gestión financiera de la Auditoría Interna se concentra en contar con personal capacitado para brindar servicios de aseguramiento y asesoría a la Corporación, por lo que la mayor parte de la inversión se destina al pago de remuneraciones.

**Cuadro 1**  
**Distribución Presupuestaria**  
 Presupuesto para el año 2026

| Partida presupuestaria   | %              |
|--------------------------|----------------|
| REMUNERACIONES           | 97,63%         |
| SERVICIOS                | 2,00%          |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 0,37%          |
| <b>Total</b>             | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** Auditoría Interna

### 2.5.9 Distribución del tiempo de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna evalúa su eficiencia según el uso del tiempo del personal. Entre 2022 y 2025, destinó el 59% de su capacidad total a actividades que aportan valor directo, como estudios, asesorías y acciones preventivas.

**Cuadro 2**  
**Distribución del Tiempo Institucional**  
 Según actividades

| Categoría                          | Actividad                                                | Audidores     | Administrativo | Total         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Servicios de valor agregado        | Estudios de auditoría                                    | 72%           | 15%            | 56%           |
|                                    | Servicios de asesoría y preventivos                      | 1%            | 8%             | 3%            |
| Gestión y mejora continua          | Actividades de mejora de la función de auditoría interna | 2%            | 6%             | 3%            |
| Soporte operativo y administrativo | Labores administrativas                                  | 7%            | 58%            | 21%           |
| Capacitación e incidencias         | Imprevistos, permisos, capacitación y otros              | 8%            | 4%             | 7%            |
|                                    | Feridos, vacaciones                                      | 10%           | 8%             | 9%            |
| <b>Total</b>                       |                                                          | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

**Fuente:** Auditoría Interna

- **Servicios de valor agregado (59%):** Se da prioridad a estudios de auditoría, atención de denuncias recibidas, asesorías, observaciones y advertencias preventivas, que aportan insumos para que la Administración valore y atienda riesgos en la gestión.
- **Gestión y mejora continua (3%):** Tiempo invertido en la autoevaluación de calidad y en actividades para el fortalecimiento de la función de auditoría.
- **Soporte operativo y administrativo (21%):** Labores de coordinación, atención de correspondencia y apoyo logístico necesarias para la sostenibilidad de la unidad.
- **Capacitación e incidencias (16%):** Incluye la actualización técnica obligatoria, feridos y vacaciones, contribuyendo a mantener un equipo competente y al cumplimiento de los derechos laborales.

### 2.5.10 Pilares de identidad de la Auditoría Interna

La gestión de la Auditoría Interna para el período 2027-2031 se basa en tres pilares esenciales que guían la ejecución del plan:

- **Independencia funcional y de criterio y ética:** El equipo actúa bajo criterios de objetividad y ética. Esto contribuye a que los informes y recomendaciones se basen en evidencia suficiente y pertinente, conforme a criterios técnicos y profesionales independientes.
- **Oportunidad de la información:** La labor se enfoca en entregar resultados y alertas en el momento en que son necesarios. El objetivo es que la Junta Directiva cuente con insumos útiles para la toma de decisiones y la prevención de riesgos.
- **Enfoque en la causa raíz:** Las evaluaciones buscan identificar el origen de las situaciones identificadas. Esto permite formular recomendaciones que, si son valoradas e implementadas por la Administración, pueden favorecer mejoras sostenibles en el control interno.

## 3 ANÁLISIS SITUACIONAL, DIAGNÓSTICO FODA, POSICIÓN ESTRATÉGICA, OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (CIERRE DEL PERÍODO 2021)

La formulación del Plan Estratégico 2022-2026 se realizó en 2021. En ese contexto, Auditoría Interna identificó una oportunidad para fortalecer su función dentro de la Corporación. El análisis interno permitió definir que, durante el período 2022-2026, el plan debía orientar un cambio de fondo, orientado a pasar de una labor centrada en la revisión a una función con mayor aporte preventivo y estratégico.

En ese momento, también se consideró necesario fortalecer los procesos administrativos y operativos. La intención no se limitaba al cumplimiento normativo, sino que buscaba dejar a la Auditoría Interna mejor preparada para eventuales revisiones externas, como las de la Contraloría General de la República. Ese fortalecimiento interno se concebía como un medio para fortalecer la confianza de la organización en la labor de Auditoría Interna.

Uno de los principales objetivos de ese período era fortalecer la relación con la Alta Gerencia y los órganos directivos. Se partía de la premisa de que la Auditoría Interna no debía limitarse a evaluar, sino también emitir recomendaciones orientadas al mejoramiento de los procesos de la institución. En esa línea, el plan procuraba orientar la gestión de la unidad hacia resultados de mayor impacto, privilegiando la productividad y buscando que cada intervención aportara insumos útiles para la toma de decisiones y la mejora institucional, especialmente en la actividad bananera.

Asimismo, la estrategia planteada buscaba favorecer una mayor comprensión del personal sobre el control interno y el uso adecuado de los recursos institucionales. Partía del supuesto de que el conocimiento sobre control interno estaba concentrado, en general, en los niveles de jefatura y no siempre llegaba al personal operativo. En ese marco, el plan aspiraba a ampliar esa comprensión, favoreciendo que los colaboradores comprendieran mejor su rol dentro del sistema de control interno y promoviendo una relación más cercana y fluida con la Auditoría Interna.

Finalmente, el enfoque de trabajo se orientaría hacia una gestión más eficiente del riesgo. Ello suponía concentrar los esfuerzos en la identificación de riesgos asociados a incumplimientos o debilidades de control en áreas de mayor relevancia institucional, sin descuidar el apoyo a las actividades sustantivas que generaban valor económico y social para la Corporación. En síntesis, el propósito de la Auditoría Interna para ese período era volverse más visible, más eficiente y, sobre todo, más cercana a la realidad operativa de la institución.

### 3.2 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022–2026 AL CIERRE DE 2025

Al cierre de 2025, la Auditoría Interna ha consolidado los objetivos definidos en 2021, mostrando una mejora en su gestión:

- **La Auditoría Interna ha fortalecido su aporte a la gestión institucional.** Al cierre de 2025, el Índice de Posición Estratégica fue de 77,45% y la percepción del jerarca alcanzó 97,16%, frente a 60,92% y 76% en 2021 respectivamente. Además, se alcanzó un índice de gestión de 88,06.
- **Procesos más ágiles y auditorías más oportunas:** La mejora interna hizo más ágiles los procesos. El cumplimiento del plan de trabajo subió al 86,44% en 2025, frente al 65% de 2020, y el ciclo de auditoría bajó de 12,21 años a 8,12 años, lo que permitió brindar servicios de auditoría más oportunos.
- **Se dio mayor atención a las áreas de mayor relevancia.** El tiempo dedicado a temas prioritarios y áreas con mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales subió al 69,46% (frente al 52,37% de 2021). Además, el nivel de riesgo valorado para el conjunto de áreas auditables mostró una disminución de 3,70 en 2020 a 2,99 en 2025. Con ello, Auditoría Interna contribuyó a que la Administración fortaleciera la gestión de riesgos institucionales.
- **Reducción significativa en el tiempo de atención de recomendaciones:** Gracias al compromiso de la junta directiva, la gerencia general y la cercanía con la administración, el tiempo promedio para atender las recomendaciones bajó de 358 días en 2022 a 104 días en 2025, manteniendo una aceptación del 100%.
- **Auditoría Interna fortalecida:** La unidad cerró el período con una calificación de 100% en la autoevaluación de normas, lo que refleja una Auditoría Interna sólida y confiable.

A la fecha, la Auditoría Interna muestra mejoras en su nivel de madurez y en la eficiencia de su gestión. Sus resultados reflejan que cumple su función de revisión y, además, aporta, mediante sus servicios independientes, al fortalecimiento de los procesos, la gestión de riesgos y el control interno, sin sustituir las responsabilidades de la administración.

### 3.3 DIAGNÓSTICO FODA DE LA AUDITORÍA INTERNA

Se presenta un resumen de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Auditoría Interna, con el fin de conocer su situación actual y definir los aspectos que requieren mejora y fortalecimiento.

- **Fortalezas:** La Auditoría Interna tiene una base de trabajo sólida. Cuenta con independencia en sus funciones y con un equipo que conoce bien los procesos de la institución. Su labor se realiza con criterios éticos y técnicos, lo que permite emitir informes claros y confiables. Esto le permite verificar el cumplimiento normativo y contribuir, dentro de su ámbito de competencia, al fortalecimiento del control interno.
- **Debilidades:** La disponibilidad de herramientas tecnológicas es limitada, por lo que varias tareas se hacen de forma manual y toman más tiempo. Además, el presupuesto es limitado por la baja en los ingresos causada por la apreciación del colón, lo que reduce los recursos para hacer mejoras que requieran inversión. Por ello, los cambios deben centrarse en hacer más eficientes los procesos de auditoría interna, sin afectar la cobertura ni la frecuencia de las auditorías, aunque esto implique más esfuerzo y manejo de información para obtener resultados similares o mejores.
- **Oportunidades:** Existe la posibilidad de mejorar los procesos propios de Auditoría Interna mediante el uso de herramientas digitales para dar seguimiento y analizar información. También se puede fortalecer la coordinación técnica con otras áreas de control, sin afectar la independencia funcional.
- **Amenazas:** Entre los principales riesgos externos están los cambios frecuentes en las normas y el aumento de riesgos para la seguridad de la información. También puede haber salida de personal con experiencia si no se ofrecen condiciones adecuadas para que permanezca y se desarrolle.

#### 3.3.1 Factores de riesgo identificados en el análisis FODA para el éxito de la Auditoría Interna

El análisis FODA muestra que el logro de los objetivos de la Auditoría Interna puede verse afectado por:

- **Desconocimiento técnico:** La falta de experiencia en los procesos de gestión de proyectos científicos en el área de Investigación y Extensión puede limitar el trabajo de la Auditoría Interna a tareas administrativas y reducir su aporte.

- **Falta de actualización tecnológica:** El cumplimiento de las metas para reducir tiempos depende de mejorar el uso de herramientas de análisis de datos.
- **Riesgos emergentes (amenazas):** Son factores recientes o de mayor relevancia actual que pueden afectar los objetivos de CORBANA. Si estas brechas no se valoran y atienden oportunamente dentro del ámbito de Auditoría Interna, podría limitarse la oportunidad y efectividad del aporte de Auditoría Interna a la gestión institucional.

### 3.3.2 Estrategia para fortalecer la Auditoría Interna

La estrategia utiliza una combinación de enfoques, alternando acciones ofensivas, defensivas y de reorientación:

- **Ofensiva (fortalecimiento):** Alinear el Plan Anual de Auditoría con los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales y los indicadores institucionales, para enfocar los estudios en las áreas de mayor impacto. Además, favorecer la cultura de control mediante la comunicación de resultados, advertencias y recomendaciones y el acceso del personal a información relevante de Auditoría Interna.
- **Defensiva (prevención):** Identificar oportunamente situaciones de riesgo por medio de estudios, comunicaciones recibidas u otra información relevante, y comunicarlas a la Administración para que, en el ejercicio de sus competencias, valore y atienda lo que corresponda.
- **Reorientación (ajuste):** Fortalecer la función de auditoría con análisis de datos e indicadores que conecten el plan con las metas institucionales.

## 3.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA INTERNA: ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MADUREZ Y EVOLUCIÓN 2020–2026

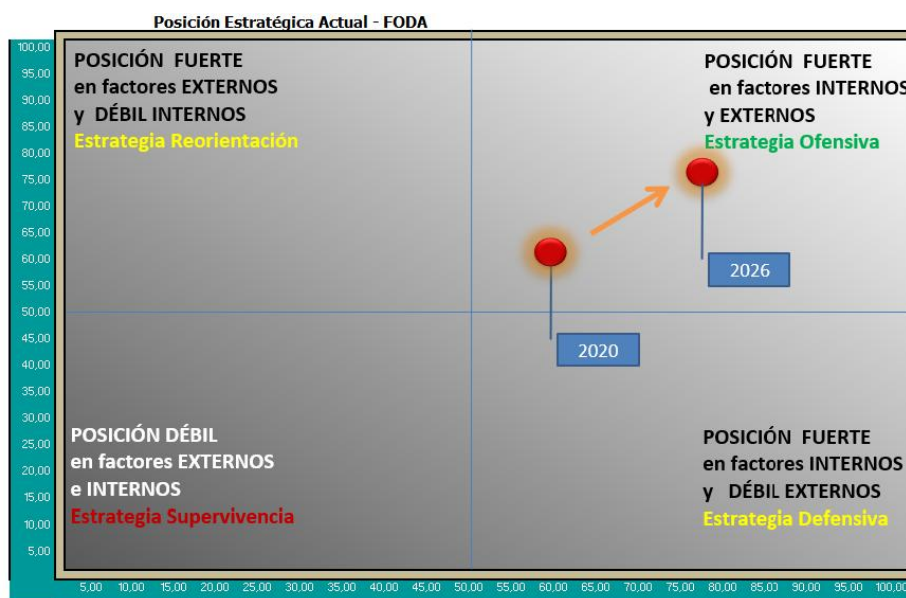
La posición estratégica de la Auditoría Interna se analiza a partir de los factores FODA identificados por su personal. Este análisis permite conocer qué tan preparada está para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para valorar sus debilidades y amenazas, y definir acciones dentro de su ámbito. Con los resultados obtenidos se calcula el *Índice de Posición Estratégica*.

La Auditoría Interna se define como un órgano asesor y de servicio. Su valor estratégico se refleja en los aportes técnicos que brinda para apoyar el fortalecimiento de los cinco componentes del Sistema de Control Interno.

El índice subió de 60,92% en 2020 a 76,85% en 2026. Aunque mejoró, en los últimos años se ha mantenido casi igual y no ha pasado de 77,45%. Por eso, más que seguir subiendo, parece haberse estabilizado cerca de ese nivel.

Una calificación de 76,85% muestra que la Auditoría Interna tiene un desempeño sólido, aunque existen oportunidades para continuar fortaleciendo su madurez y aporte institucional. La diferencia de 23,15% refleja aspectos que aún pueden fortalecerse. Al ser una autoevaluación, el resultado también refleja la percepción y la confianza del equipo en su trabajo.

**Ilustración 1**  
**Posición estratégica de la Auditoría Interna**  
A marzo 2026



Fuente: Auditoría Interna

### 3.5 PREMISAS Y ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes ideas y acciones para consolidar el aporte técnico de la Auditoría Interna como función de aseguramiento, asesoría y advertencia, con enfoque preventivo y aporte técnico a la gestión institucional, alineada con los objetivos de la institución.

#### a) Premisa: Consolidación de la Auditoría Interna como un aliado estratégico de valor

La Auditoría Interna seguirá enfocando su trabajo en temas relevantes para la institución. Su Plan Anual de Trabajo se alinearán con los objetivos institucionales, para apoyar a la Alta Gerencia y a la Junta Directiva en la toma de decisiones y en el cumplimiento de las metas de la institución.

- **Estrategia:** Alinear el Plan Anual de Auditoría con los objetivos corporativos, procurando que cada año las auditorías se centren en los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Estrategia:** Integrar los indicadores clave de rendimiento (KPI) institucionales para enfocar los estudios en áreas de mayor relevancia e impacto.

**b) Premisa: Colaboración en el fortalecimiento del control interno y la cultura institucional**

La Auditoría Interna busca contribuir, mediante recomendaciones, advertencias y comunicaciones, al fortalecimiento de los controles internos, la cultura institucional y la gestión preventiva de riesgos. También verificará el cumplimiento de los procedimientos y formulará recomendaciones de mejora cuando corresponda.

- **Estrategia:** Favorecer la comprensión de la cultura de control institucional mediante la comunicación accesible de resultados de auditoría, facilitando, según corresponda, el acceso del personal a los resultados y recursos de la Auditoría Interna.

**c) Premisa: Enfoque proactivo y preventivo en la evaluación de riesgos potenciales**

La Auditoría Interna fortalecerá su labor con una mirada preventiva para identificar riesgos a tiempo. Con ello, aportará información útil para apoyar la toma de decisiones e identificará oportunidades de mejora dentro del alcance de sus servicios.

- **Estrategia:** Identificar de manera oportuna los riesgos y comunicar situaciones relevantes para que la Administración valore y atienda lo que corresponda. Lo anterior se complementará con una comunicación efectiva sobre situaciones relevantes desde el punto de vista del riesgo.
- **Estrategia:** Mejorar la función de auditoría con herramientas de análisis que permitan identificar oportunamente riesgos relevantes y hacer más eficientes los procesos propios de Auditoría Interna.

**d) Premisa: Fortalecimiento de la comunicación de resultados de Auditoría Interna en materia de transparencia y rendición de cuentas**

La Auditoría Interna divulgará, dentro del marco normativo aplicable, información clara sobre sus resultados para apoyar la transparencia institucional. Compartirá informes claros, basados en datos. También usará medios digitales para informar a los accionistas, la Junta Directiva, el personal de la institución, los órganos de fiscalización externos y al público en general, con una comunicación clara y accesible. Además, gestionará los recursos asignados a la Auditoría Interna con criterios de eficiencia.

- **Estrategia:** Mejorar la capacidad para identificar, analizar y comunicar hallazgos relevantes que sirvan de apoyo a la toma de decisiones.
- **Estrategia:** Mantener prácticas transparentes en la comunicación de los resultados de Auditoría Interna, facilitando la comprensión de los resultados y su utilidad para la gestión institucional.

**e) Premisa: Fortalecimiento de la excelencia operativa y la cultura de mejora continua**

La Auditoría Interna aplicará prácticas y procesos orientados a mejorar su eficiencia. Para ello, el equipo se mantendrá actualizado en técnicas y buenas prácticas, y se usarán indicadores para medir su desempeño.

- **Estrategia:** Fortalecer la gestión de la Auditoría Interna mediante indicadores de desempeño estratégico que permitan relacionar la efectividad del plan con el cumplimiento de las metas institucionales.

### 3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES 2027-2031

En este apartado se presentan los objetivos, metas e indicadores de seguimiento para el período 2027-2031, con el fin de orientar la gestión, dar seguimiento a los avances y facilitar la evaluación de los resultados.

**Cuadro 3**  
**Objetivos estratégicos, metas e indicadores**  
 Período 2027-2031

| Perspectiva | Premisa general                          | Objetivo estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indicadores de seguimiento                                                                                                                                            | Línea base |       | METAS |      |      |      |      |
|-------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------|------|------|------|
|             |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                       | Año        | Valor | 2027  | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Estratégica | Alineación estratégica basada en riesgos | <b>Priorización estratégica de áreas auditables</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                       |            |       |       |      |      |      |      |
|             |                                          | Mantener como referencia anual, durante el período 2027-2031, que al menos el 70% del tiempo de estudio de auditoría se concentre en áreas sustantivas y de mayor exposición a riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, procurando que al cierre del periodo se alcance dicho porcentaje de forma acumulada. | % del tiempo invertido en estudios de auditoría en áreas sustantivas y de mayor exposición a riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales | 2025       | 69,46 | 70%   | 70%  | 70%  | 70%  | 70%  |
| Cultura     | Comunicación accesible de resultados     | <b>Comunicación comprensible de resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                       |            |       |       |      |      |      |      |
|             |                                          | Lograr que al cierre de 2031 el 100% de los informes de carácter público cuenten con productos de comunicación simplificada, tales como infografías o resúmenes ejecutivos, disponibles para consulta del personal, con el propósito de favorecer su comprensión de los resultados y su participación informada en la cultura de control.     | % de informes de carácter público que cuentan con productos de comunicación simplificada (infografías/resúmenes)                                                      | -          | -     | 80%   | 85%  | 90%  | 95%  | 100% |

**Corporación Bananera Nacional S.A.**  
**Auditoría Interna**  
**Plan estratégico 2027-2031**

| Perspectiva | Premisa general                     | Objetivo estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Indicadores de seguimiento                                                                                 | Línea base |       | METAS |      |      |      |      |
|-------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------|------|------|------|
|             |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                            | Año        | Valor | 2027  | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Valor       | Alerta temprana de riesgos          | <b>Fortalecimiento de la capacidad preventiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                            |            |       |       |      |      |      |      |
|             |                                     | Durante el período 2027-2031, fortalecer la capacidad preventiva de la Auditoría Interna mediante la identificación y comunicación oportuna de riesgos, la emisión de alertas tempranas priorizadas y su seguimiento sistemático, para que la Administración Activa valore y atienda lo que corresponda.                                                                                                                     | % de riesgos comunicados oportunamente por Auditoría Interna y valorados y atendidos por la Administración | -          | -     | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Cobertura   | Optimización del ciclo de auditoría | <b>Reducción del ciclo de auditoría</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                            |            |       |       |      |      |      |      |
|             |                                     | Reducir al cierre de 2031 el ciclo de rotación de auditoría de 8 a 5 años, mediante la optimización de los procesos de trabajo, la gestión eficiente del tiempo y la priorización basada en riesgos, con el fin de ampliar la cobertura institucional, fortalecer la oportunidad de los servicios de auditoría y mejorar la capacidad de aseguramiento y seguimiento.                                                        | Ciclo de rotación total del universo auditable (en años)                                                   | 2025       | 8,12  | 7,49  | 6,87 | 6,24 | 5,62 | 5    |
| Eficiencia  | Optimización del examen técnico     | <b>Mejora de la eficiencia del examen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                            |            |       |       |      |      |      |      |
|             |                                     | Optimizar, durante el período 2027-2031, la fase de examen de los estudios de auditoría mediante el uso de herramientas de análisis de datos, la mejora de los procesos propios de Auditoría Interna y la aplicación de prácticas de trabajo más eficientes, con el propósito de reducir progresivamente el tiempo promedio de ejecución y fortalecer la cobertura, oportunidad y calidad de los servicios de aseguramiento. | Tiempo promedio en la fase de examen.                                                                      | 2025       | 404   | 400   | 395  | 385  | 370  | 350  |

**Fuente:** Auditoría Interna

### 3.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO 2027-2031

El presente Plan de Acción Estratégico 2027-2031 se sustenta en las premisas y estrategias definidas, las cuales orientan la gestión de la Auditoría Interna durante el período. En atención a la naturaleza dinámica de los riesgos institucionales y de las necesidades del servicio de auditoría, este plan no detalla actividades específicas, sino que establece el marco de referencia para su ejecución.

Durante su implementación, las actividades se definirán y ajustarán de acuerdo con el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas anuales, así como con los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos. Estas actividades se formalizarán en los planes anuales de auditoría y en la programación operativa correspondiente, en la que se establecerán los responsables, plazos y productos para su seguimiento.

**Corporación Bananera Nacional S.A.**  
**Auditoría Interna**  
**Plan estratégico 2027-2031**

**Cuadro 4**  
Plan de acción estratégico 2027-2031

| # | Premisa/estrategia                                                                                                                                                                                                                                                                           | # de veces           | Priorización |      |      |      |      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------|------|------|------|
| 1 | Consolidación de la Auditoría Interna como un aliado estratégico de valor                                                                                                                                                                                                                    |                      | 2027         | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|   | <b>Estrategia:</b> Alinear el Plan Anual de Auditoría con los objetivos corporativos, procurando que cada año las auditorías se centren en los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales.                                                                           | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Integrar los indicadores clave de rendimiento (KPI) institucionales para enfocar los estudios en áreas de mayor relevancia e impacto.                                                                                                                                     | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
| 2 | Colaboración en el fortalecimiento del control interno y la cultura institucional                                                                                                                                                                                                            |                      |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Favorecer la comprensión de la cultura de control institucional mediante la comunicación accesible de resultados de auditoría, facilitando, según corresponda, el acceso del personal a los resultados y recursos de la Auditoría Interna.                                | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
| 3 | Enfoque proactivo y preventivo en la evaluación de riesgos potenciales                                                                                                                                                                                                                       |                      |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Identificar de manera oportuna los riesgos y comunicar situaciones relevantes para que la Administración valore y atienda lo que corresponda. Lo anterior se complementará con una comunicación efectiva sobre situaciones relevantes desde el punto de vista del riesgo. | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Mejorar la función de auditoría con herramientas de análisis que permitan identificar oportunamente riesgos relevantes y hacer más eficientes los procesos propios de Auditoría Interna.                                                                                  | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
| 4 | Fortalecimiento de la comunicación de resultados de Auditoría Interna en materia de transparencia y rendición de cuentas                                                                                                                                                                     |                      |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Mejorar la capacidad para identificar, analizar y comunicar hallazgos relevantes que sirvan de apoyo a la toma de decisiones.                                                                                                                                             | Actividad permanente |              |      |      |      |      |
|   | <b>Estrategia:</b> Mantener prácticas transparentes en la comunicación de los resultados de Auditoría Interna, facilitando la comprensión de los resultados y su utilidad para la gestión institucional.                                                                                     | Actividad permanente |              |      |      |      |      |

**Corporación Bananera Nacional S.A.**  
**Auditoría Interna**  
**Plan estratégico 2027-2031**

| # | Premisa/estrategia                                                                                                                                                                                               | # de veces           | Priorización |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--|--|--|--|
| 5 | <b>Fortalecimiento de la excelencia operativa y la cultura de mejora continua</b>                                                                                                                                |                      |              |  |  |  |  |
|   | <b>Estrategia:</b> Fortalecer la gestión de la Auditoría Interna mediante indicadores de desempeño estratégico que permitan relacionar la efectividad del plan con el cumplimiento de las metas institucionales. | Actividad permanente |              |  |  |  |  |

- Última línea -