

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA**

***TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA***

**PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
COMO RESPALDO A LA GESTIÓN DEL CENTRO  
EDUCATIVO PRIVADO COSTARRICENSE CENTRO  
INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY, DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021**

**ESTEBAN MADRIZ VILLALOBOS**

**Mayo, 2022**

**Tutor: Gustavo Chaves Vargas**

## DECLARACION JURADA

Yo, Esteban Gerardo Madriz Villalobos, propietario de la cedula de identidad 1-1022-0515; en condición de egresado de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo fe de juramento que dejo rendido en este acto; que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura, titulado "PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO RESPALDO A LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO COSTARRICENSE CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas; publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, especialmente el numeral 70 de dicha ley que establece lo siguiente: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, Costa Rica el día 15 de marzo del 2022.

  
Firma y documento de identidad



Lic. Gustavo Adolfo Chaves Vargas  
CPA # 5268 / IAI # 635

ASESORÍAS CONTABLES, FINANCIERAS, TRIBUTARIAS, ADMINISTRATIVAS, SERVICIOS DE AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN EN GENERAL

## CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de Marzo del 2022

*Lic. Gerardo Calderón Zúñiga*  
*Director Carrera Contaduría Pública*  
*Universidad Hispanoamericana*

Estimado señor:

El estudiante ESTEBAN GERARDO MADRIZ VILLALOBOS, cédula de identidad número 1-1022-0515, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO COMO RESPALDO A LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO COSTARRICENSE KINDER Y GUARDERÍA TITA MARY, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

Además, se ha realizado la revisión antiplagio para el trabajo de investigación remitido a este servidor como Lector de acuerdos a la "Política Antiplagio de la Universidad", aplicado para este efecto el "Sistema Antiplagio Ouriginal", obteniendo un resultado de similitudes de un 6%.



Lic. Gustavo Adolfo Chaves Vargas  
CPA # 5268 / IAI # 635

ASESORÍAS CONTABLES, FINANCIERAS, TRIBUTARIAS, ADMINISTRATIVAS, SERVICIOS DE AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN EN GENERAL

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	CONTENIDOS A EVALUAR	PUNTAJE	NOTA
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura de la tesis de acuerdo con la normativa de la Universidad.

Cordialmente,

GUSTAVO  
ADOLFO CHAVES  
VARGAS (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por GUSTAVO ADOLFO  
CHAVES VARGAS (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.12  
13:48:04 -06'00'

*Lic. Gustavo A. Chaves Vargas, Msc, CPA, IAI*

Cédula identidad No. 1-0904-0350  
Carné Colegio Profesional No. 5268

## CARTA DE LECTOR

San José, 05 de abril 2022

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Servicios Estudiantiles

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas

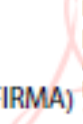
El estudiante ESTEBAN MADRIZ VILLALOBOS, cédula de identidad 1-1022-0515 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO RESPALDO A LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO COSTARRICENSE CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

JEREMY  
EDUARTE  
ALEMAN (FIRMA)



Firmado digitalmente  
por JEREMY EDUARTE  
ALEMAN (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.05  
19:51:33 -06'00'

Nombre JEREMY EDUARTE ALEMAN

Cédula 0108600567

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Heredia, 15 de marzo del 2022

Señores:

Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados señores:

El suscrito Esteban Gerardo Madriz Villalobos, propietario de la cédula de identidad 1-1022-0515; autor del trabajo de graduación titulado "Propuesta de sistema de control interno como respaldo a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del 2021"; presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública; autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que pueda mostrar, con fines académicos, la producción intelectual contenida en este documento a la comunidad universitaria.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6883, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
Firma y Documento de Identidad

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>14</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>15</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>16</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>17</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO I – INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1.3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4 ALCANCE.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO II – MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1 PROGAMAS DE ATENCIÓN INFANTIL EN COSTA RICA.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.2 PROGAMA HOGARES COMUNITARIOS COSTA RICA .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.2.1 Antecedentes .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.2.2. Marco Legal.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.2.3. Filosofía.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1.2.4 Estrategias del programa.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.2.5 Costos generales del servicio .....</b>	<b>54</b>
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA PREPARAR LA INFORMACION FINANCIERA .....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.2 EL CONTROL INTERNO Y EL RIESGO EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.4 MARCO DE REFERENCIA DE COSO.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.5 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO, SEGÚN COSO .....</b>	<b>65</b>
<b>2.2.6 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO, SEGÚN COSO .....</b>	<b>73</b>

<b>2.2.7 LEY SOX (SARBANES-OXLEY) COMO GUÍA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3 MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>92</b>
<b>2.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS .....</b>	<b>92</b>
<b>2.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>94</b>
<b>2.3.2.1 Misión .....</b>	<b>94</b>
<b>2.3.2.3 Objetivos .....</b>	<b>97</b>
<b>2.3.3 IMAGEN DEL CENTRO INFANTIL .....</b>	<b>98</b>
<b>2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>98</b>
<b>2.3.5 SERVICIOS OFRECIDOS .....</b>	<b>100</b>
<b>2.3.6 ACTIVIDADES ESPECIALES .....</b>	<b>100</b>
<b>2.3.7 OBJETIVO RED DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL DE COSTA RICA</b>	<b>101</b>
<b>2.3.8 INFORMACION RED DE CUIDO DEL IMAS .....</b>	<b>109</b>
<b>2.3.9 ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>110</b>
<b>2.3.10 HIPOTESIS.....</b>	<b>114</b>
<b>2.3.11 VARIABLES .....</b>	<b>116</b>
<b>2.3.11.1 Variables Independientes.....</b>	<b>116</b>
<b>2.3.11.2 Variables dependientes.....</b>	<b>117</b>
<b>2.3.12 ACCIONES DE LA HIPOTESIS .....</b>	<b>118</b>
<b>2.3.12.1 Hipótesis de la Investigación.....</b>	<b>118</b>
<b>2.3.12.2 Hipótesis Nula.....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO III - MÉTODO .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACION .....</b>	<b>120</b>
<b>3.1.1 FINALIDAD.....</b>	<b>120</b>
<b>3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>121</b>
<b>3.2.1 DESCRIPTIVO.....</b>	<b>121</b>
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>121</b>
<b>3.3.1 DISEÑO NO EXPERIMENTAL, DISEÑO TRANSVERSAL .....</b>	<b>121</b>
<b>3.3.2 MARCO .....</b>	<b>122</b>
<b>3.3.3 NATURALEZA .....</b>	<b>122</b>
<b>3.3.4 ENFOQUE .....</b>	<b>123</b>
<b>3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>124</b>
<b>3.4.1 SUJETOS .....</b>	<b>124</b>
<b>3.4.2 PRIMERA MANO .....</b>	<b>125</b>
<b>3.4.2 SEGUNDA MANO .....</b>	<b>126</b>

<b>3.5 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO .....</b>	<b>126</b>
<b>3.5.1 POBLACIÓN .....</b>	<b>126</b>
<b>3.5.2 TIPO DE MUESTRA.....</b>	<b>127</b>
<b>3.5.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....</b>	<b>128</b>
<b>3.5.4 FUENTES DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>3.5.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....</b>	<b>130</b>
<b>3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>131</b>
<b>3.6.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ .....</b>	<b>131</b>
<b>3.7 VARIABLES O CATEGORÍAS.....</b>	<b>133</b>
<b>3.8 ESTRATEGIA DEL ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>134</b>
<b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS .....</b>	<b>136</b>
<b>4.1 GENERALIDADES.....</b>	<b>137</b>
<b>4.1.1 NORMATIVA APLICABLE.....</b>	<b>138</b>
<b>4.1.1.1 Ley General de Control Interno: Ley número 8292.....</b>	<b>138</b>
<b>4.1.1.2 Normas de Control Interno para el Sector Publico N-2-2009-CI-DFOE .....</b>	<b>140</b>
<b>4.1.1.3 Actualización del Marco Orientado y fortalecimiento de los Componentes del SEVRI del IMAS.....</b>	<b>141</b>
<b>4.1.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>145</b>
<b>CAPÍTULO V – DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>157</b>
<b>5.1 DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS .....</b>	<b>158</b>
<b>5.2 PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>161</b>
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>172</b>
<b>6.2 LIMITACIONES .....</b>	<b>175</b>
<b>6.3 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>176</b>
<b>CAPÍTULO VII - PROPUESTA .....</b>	<b>178</b>
<b>7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>179</b>
<b>7.2 LUGAR DE DESARROLLO .....</b>	<b>179</b>
<b>7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>180</b>
<b>7.3.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>180</b>
<b>7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>180</b>
<b>7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>181</b>
<b>7.5 DESARROLLO .....</b>	<b>182</b>
<b>7.6 BIBLIOGRAFÍA DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>201</b>

<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>209</b>
<b>1- CONVENIO DE COOPERACION HOGARES COMUNITARIOS CON EL PANI</b>	<b>209</b>
<b>2- LISTA DE FUNCIONARIOS DEL CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY .....</b>	<b>213</b>
<b>3- MATRIZ DE RIESGOS CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY .....</b>	<b>213</b>
<b>4- MATRIZ DE CONTROLES CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY ..</b>	<b>215</b>
<b>5- MODELO CONTROL INTERNO CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY .....</b>	<b>216</b>
<b>6- CUESTIONARIOS DE CONTROLES INTERNO CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY .....</b>	<b>221</b>
<b>7- PRESENTACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA TESIS .....</b>	<b>238</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Instrumentos jurídicos en materia de cuidado infantil suscritos o creados por Costa Rica del año 1930 al 2021.....	44
Tabla 2 Detalle del Qué y el Cómo se realizan las estrategias de la REDCUDI ...	103
Tabla 3 Hipótesis de la Investigación.....	118
Tabla 4 Hipótesis Nula .....	118
Tabla 5 Fuentes de primera mano .....	125
Tabla 6 Fuentes de segunda mano.....	126
Tabla 7 Criterios de Inclusión y Exclusión .....	128
Tabla 8 Comparación entre datos primarios y secundarios .....	129
Tabla 9 Variables o categorías .....	133
Tabla 10 Identificación, Análisis, Evaluación y Administración de Riesgos .....	142
Tabla 11 Seguimiento y revisión de riesgos.....	144
Tabla 12 Ponderación evaluativa del Instrumento - Cuestionario .....	145
Tabla 13 Cuestionario componente SCI: Ambiente de Control.....	146
Tabla 14 Cuestionario componente SCI: Evaluación de Riesgos.....	147
Tabla 15 Cuestionario componente SCI: Actividades de Control.....	149
Tabla 16 Cuestionario componente SCI: Información y Comunicación.....	151
Tabla 17 Cuestionario componente SCI: Actividades de Monitoreo .....	153
Tabla 18 Resumen Evaluación Componentes Control Interno .....	154
Tabla 19 Medición de Madurez del sistema de Control Interno actual.....	155
Tabla 20 Deficiencias Identificadas – Ambiente de Control .....	158
Tabla 21 Deficiencias Identificadas – Evaluación de Riesgos .....	159
Tabla 22 Deficiencias Identificadas – Actividades de Control .....	159
Tabla 23 Deficiencias Identificadas – Información y comunicación.....	160
Tabla 24 Deficiencias Identificadas – Actividades de Monitoreo.....	160
Tabla 25 Plan de Acción – Ambiente de Control .....	161
Tabla 26 Plan de Acción – Evaluación de Riesgos .....	163
Tabla 27 Plan de Acción – Actividades de Control .....	165
Tabla 28 Plan de Acción – Información y Comunicación .....	168
Tabla 29 Plan de Acción – Actividades de Monitoreo.....	170
Tabla 30 Cronograma de Actividades .....	181
Tabla 31 Matriz de Riesgos .....	184
Tabla 32 Matriz de Controles – Evaluación de los Controles Existentes .....	187
Tabla 33. Matriz de Controles – Plan de Mejoramiento de los Controles Existentes .....	188
Tabla 34 Herramienta Control de Activos Fijos #1 .....	190
Tabla 35 Herramienta Control de Activos Fijos #2.....	190
Tabla 36 Herramienta Control de Materiales.....	192
Tabla 37 Modelo de Control Interno .....	195
Tabla 38 Procedimiento para realizar la Autoevaluación en el IMAS .....	199

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1 Ejemplo de Guardería .....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 2 Comedor Cen-Cinai.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 3 Representación Gráfica de los principios de la REDCUDI .....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 4 Representación Gráfica de los valores de la REDCUDI.....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 5 Relación entre los componentes de COSO III .....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 6 Componentes y principios de control interno según COSO 2013....</b>	<b>73</b>
<b>Ilustración 7 Implementación de la normativa de SOX.....</b>	<b>90</b>
<b>Ilustración 8 Mapa actual de la ubicación del Centro Infantil y Guardería Tita Mary .....</b>	<b>93</b>
<b>Ilustración 9 Sesión de manualidades de los niños en el centro infantil.....</b>	<b>95</b>
<b>Ilustración 10 Celebración del día del Niño y la Niña en el centro infantil.....</b>	<b>97</b>
<b>Ilustración 11 Imagen Centro Infantil y Guardería Tita Mary.....</b>	<b>98</b>
<b>Ilustración 12 Estructura Organizacional del Centro Infantil .....</b>	<b>99</b>
<b>Ilustración 13 Estructura Organizacional del área Educativa del Centro Infantil ..</b>	<b>99</b>
<b>Ilustración 14 Charla efemérides de la independencia de Costa Rica .....</b>	<b>100</b>
<b>Ilustración 15 Identificación del centro infantil dentro de la REDCUDI.....</b>	<b>109</b>
<b>Ilustración 16 Estado de Situación Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary – Detalle de Activos .....</b>	<b>111</b>
<b>Ilustración 17 Estado de Situación Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary – Detalle de Pasivos y Capital.....</b>	<b>112</b>
<b>Ilustración 18 Estado de Resultados Centro Infantil y Guardería Tita Mary .....</b>	<b>113</b>
<b>Ilustración 19: Ciclo recolección de datos.....</b>	<b>128</b>
<b>Ilustración 20 Representación Gráfica Riesgos Valorados en la Matriz de Riesgos .....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 Relación de Gastos Centro Infantil tita Mary para el periodo 2021 .....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 2 Cuestionario componente SCI: Ambiente de Control .....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico 3 Cuestionario componente SCI: Evaluación de Riesgos.....</b>	<b>148</b>
<b>Gráfico 4 Cuestionario componente SCI: Actividades de Control.....</b>	<b>150</b>
<b>Gráfico 5 Cuestionario componente SCI: Información y Comunicación .....</b>	<b>152</b>
<b>Gráfico 6 Cuestionario componente SCI: Actividades de Monitoreo .....</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico 7 Resumen Evaluación Componentes Control Interno .....</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico 8 Porcentaje de Madurez del Sistema de Control Interno .....</b>	<b>156</b>

## DEDICATORIA

Este trabajo representa el epítome de conocimientos, experiencias, vivencias y esfuerzos, a lo largo de más de cinco años, y no sería lo que es, sin la protección de mi Señor Jesús, quien me ha dado la guía, entendimiento, fortaleza y sabiduría para enfrentar este grandioso reto.

Debido a lo anterior lo dedico a Él, porque significa un logro importante en mi vida; de esta forma le doy gloria y alabanza a su nombre, por todo lo que hizo y continúa realizando en mi vida a lo largo de estos años.

También dedico este trabajo a mi familia, quienes son los que me han acompañado en cada momento, desde el inicio del primer curso en la universidad, hasta el último minuto en la elaboración de este trabajo. Ellos han sido mi motivación, y la fuente de mi fortaleza mientras redactaba cada letra de este proyecto.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios su cobertura total, máxime en todos los momentos difíciles de estos años de retos y reinenciones que, como humanidad hemos logrado salir adelante.

A mis padres, por los consejos y esfuerzos que hicieron para que pudiera triunfar en la vida.

A mi esposa, quien ha sido el apoyo fundamental no sólo en esta experiencia universitaria, sino en todo nuestro proyecto de vida. A mi familia, por ser mi razón de ser y los que me permiten avanzar, incluso en los momentos difíciles.

A los encargados del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, por abrir las puertas al proyecto, y brindarme su ayuda en esta etapa de mi carrera.

A mi tutor, que con su guía y conocimiento me ayudó a alcanzar esta meta. Agradezco su amistad y paciencia para orientarme siempre de la mejor forma.

Agradezco a profesores por transmitir conocimiento, por corregir cuando fue necesario y felicitar únicamente cuando fue merecido.

A mis compañeros de universidad, que me impulsan a ser mejor cada día, a esforzarme para lograr los objetivos en común.

Agradezco a las personas que me permitieron compartir momentos que no se olvidarán, amigos y amigas que, con su aporte en mi vida, han hecho de mí una mejor persona y profesional.

## ABREVIATURAS

CAI: Centro de Atención Integral

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CECUDI: Centros de Cuido y Desarrollo Infantil

CEN-CINAI: Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral

CIDAI: Centros Infantiles de Desarrollo Integral

CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Treadway)

COTIN: Comisión Técnica Interinstitucional

ERM: Enterprise Risk Management (Marco de Administración de Riesgos Empresariales)

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignación Familiar

IC-IF: Internal Control International Framework (Marco Internacional de Control Interno)

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MRC: Management Review Controls (Controles revisados por la gerencia)

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

REDCUDI: Red de Cuido y Desarrollo infantil de la Presidencia de la Republica

SCI: Sistema de Control Interno

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional

SOX: Sarbanes-Oxley

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

WCGW: What Could Go Wong (qué puede salir mal)

## RESUMEN EJECUTIVO

En nuestro país por medio del respaldo y fiscalización de un conjunto de entidades públicas como lo son el Ministerio de Educación Pública, el Instituto Mixto de Ayuda Social y la Red de Cuido y Desarrollo infantil de la Presidencia de la Republica, existen las instituciones enfocadas en el cuidado de niños que operan con fondos privados por lo que deben acatar al pie de la letra leyes y requerimientos que las mismas establecen para conocer y garantizar el buen manejo de los recursos. Esto significa que tienen la obligación de establecer su propio Sistema de Control Interno, pero en un alto grado desconocen los elementos que deben incluir, para que dicho sistema cumpla la normativa nacional e institucional que rige directa o indirectamente la labor del kínder y que, a su vez, satisfaga las necesidades de este.

Por esta razón esta investigación pretende, generar la propuesta de una propuesta de control interno, que sirva como respaldo a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, con sede en Goicoechea, San José.

Esta propuesta inicia con la investigación del quehacer del kínder, para conocer las posibles actividades de control que se utilizan, seguidamente se aplica un instrumento de recolección de información a los colaboradores de la institución, esto con el fin de conocer las posibles fuentes de riesgo y con esto identificar los elementos que se deben medir en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, y así generar un diseño de procedimientos de control interno y por ultimo investigar y validar la normativa vigente aplicable a la gestión del centro educativo privado.

La implementación de un Sistema de Control Interno exige una amplia capacidad de los encargados de la institución, para comunicar a sus colaboradores los beneficios que proporciona un ambiente de Control Interno, la generación de información importante y confiable, detectar fácilmente aquellas actividades que requieran mejorar el Sistema de Control Interno y mejorarlas en plazo adecuados brindando una seguridad razonable sobre el accionar general del Centro Infantil.

**Palabras clave:** Sistema de Control Interno, diseño de procedimientos.

## ABSTRACT

In our country, through the support and supervision of a set of public entities such as the Ministry of Public Education, Instituto Mixto de Ayuda Social and the Child Care and Development Network of the Republic Presidency, there are institutions focused on the care of children who operate with private funds, so they must abide by the laws and requirements that they establish to know and guarantee the proper management of resources. This means that they have the obligation to establish their own Internal Control System, but to a high degree they are unaware of the elements that must be included, so that said system complies with the national and institutional regulations that directly or indirectly govern the Kindergarten work and that at their own expense.

For this reason, this research aims to generate the proposal of an internal control structure, which serves as support for the management of the Costa Rican private educational center Centro Infantil y Guardería Tita Mary, based in Goicoechea, San José.

This proposal begins with the investigation of the Kindergarten work, to know the possible control activities that are used, then a collect information instrument is applied to the institution employees, in order to know the possible sources of risk and with this, identify the elements that must be measured in each of the Internal Control System components, and thus generate a design of internal control procedures and finally investigate and validate the current regulations applicable to the management of the private educational center.

The implementation of an Internal Control System requires a broad capacity of the people in charge of the institution, to communicate to their collaborators the benefits

provided by an Internal Control environment, the generation of important and reliable information, easily detect those activities that require improvement of the Internal Control System and improve them in adequate time, providing reasonable security on the general actions of Kindergarten.

**Keywords:** Internal Control System, procedure design.

## **CAPITULO I – INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Actualmente, es sumamente importante administrar empresas de manera eficaz y eficiente, esto implica entender adecuadamente y aplicar la gestión administrativa que consta de cuatro pilares fundamentales: Planificar, organizar, dirigir y controlar. El último de dichos pilares es la base del presente proyecto de investigación, mismo que se basa en medir y corregir el desempeño tanto individual, como organizacional para garantizar que las acciones del día a día se acoplen a los planes para cumplir objetivos. El control interno ayuda a las entidades a lograr importantes objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento (Marco Integrado del Control Interno de COSO. Resumen Ejecutivo mayo 2013, página 13, de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)).

En nuestro país, algunos de estos objetivos están contemplados en la Ley General de Control Interno #8292, que busca prioritariamente proteger y conservar el patrimonio, generando información confiable y oportuna para garantizar la eficiencia y la eficacia en las operaciones cumpliendo así con el ordenamiento jurídico y técnico (Ley General de Control Interno #8292. Artículo 8, inciso a. Publicada en La Gaceta 169 del 4 setiembre 2002).

En atención a dicha normativa, todas las instituciones públicas o privadas incluidas en el programa nacional de red de cuidado deben gestionar el cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Control Interno y establecer los mecanismos necesarios para cumplir con esa y otras normas nacionales, respaldados y fiscalizados por un

conjunto de entidades públicas relacionadas con dicha actividad, como lo son el Ministerio de Educación Pública, Instituto Mixto de Ayuda Social y la Red de Cuido y Desarrollo infantil de la Presidencia de la Republica.

Las instituciones privadas de la red de cuidado de Costa Rica tienen un régimen diferente al de las instituciones públicas, debido a sus fines y propósitos; su plan de educación; contenidos programáticos; reglamentos; currículo; organización propia; normas particulares de admisión; criterios de contratación de personal docente y administrativo; calendario, y otros aspectos.

Esta es la razón por la que la presente propuesta de Sistema de Control Interno tomará como base una unión de los componentes funcionales de control interno de las tres entidades anteriormente mencionadas.

Dicha propuesta está conformada por siete secciones diferentes las cuales son:

- I. **Marco de Referencia:** Menciona las características, servicios y especificaciones del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, para conocer el funcionamiento general de la institución.
- II. **Marco Teórico:** este explica los conceptos fundamentales que forman parte del estudio, y que es necesario conocerlos para comprender adecuadamente la propuesta.
- III. **Metodología:** describe los procesos que se realizaron durante la elaboración de este proyecto de investigación, para facilitar el entendimiento del alcance de los objetivos propuestos.

- IV. **Marco Referencial Específico de la Propuesta:** resume los supuestos que se proponen en el diseño e implementación del modelo de control interno, utilizados por las entidades que respaldan al Centro Infantil y Guardería Tita Mary con sede en Goicoechea, San José.
  
- V. **Propuesta del modelo de Control Interno:** consta de cada una de las herramientas que conforman la propuesta y la explicación de cada una de ellas.
  
- VI. **Conclusiones y Recomendaciones:** permite conocer los resultados más importantes de esta investigación y algunas de las recomendaciones que se generan con base en ellas.
  
- VII. **Anexos y apéndices:** contiene todos los elementos que permitan aclarar ideas mencionadas a lo largo de esta investigación.

Todo ello contribuye a la formulación de un modelo de Control Interno que respalde la gestión del Centro Infantil y Guardería Tita Mary con sede en Goicoechea, San José.

Fallas (2016) confirma que el control interno es sumamente importante dentro de las diferentes entidades; ya que, por su medio, se resguardan los activos, se logra un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores y que ellos sepan sus responsabilidades y obligaciones en las diversas actividades que deben efectuar (Fallas, 2016. Análisis de los procedimientos de Control Interno en el área de Contabilidad ejecutados por la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras German Fallas González

para verificar el cumplimiento establecidos en la normativa actuales que regulan nacional e internacional el Control Interno para el periodo 2015. Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana).

Espinoza (2016) por su parte indica que las pequeñas y medianas empresas tienen estructuras organizacionales pequeñas, donde la toma decisiones está concentrada en un pequeño grupo, de ahí que surja la necesidad de impulsar una cultura de control interno para todos los niveles jerárquicos de la organización (Espinoza, 2016. Evaluación y propuesta del control interno aplicable a los medicamentos de venta regulada en la Farmacia Roma, en el periodo comprendido entre el 1° de abril y el 30 junio de 2016. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana).

Al igual que Salazar (2017) la empresa no cuenta con políticas, ni con un manual de procedimientos o un sistema de control interno eficaz y eficiente que identifique, valore riesgos y ayude a la gerencia a la toma de decisiones (Salazar, 2017. Diseño de un sistema de control interno para el manejo de los inventarios en la empresa Pizarras Tauro, para el nuevo año fiscal 2018. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana).

Huapaya (2017) indica que la falta de controles internos, planificación y una correcta administración pone en riesgo la capacidad de beneficios a largo plazo (Huapaya 2017. El Control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular en el Distrito de Lince, 2016. Título Profesional de Contador Público. Universidad San Martin de Porres de Perú).

Al respecto, Chima (2017) afirma que la falla de los sistemas de control interno contribuye a aumentar el fraude especialmente en las empresas minoristas (Chima 2017. Internal Controls: Identifying Control Elements and implementation Dynamics Facing Retail Companies. Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. Walden University of Minnesota, USA).

Retana (2017) señala que la insuficiencia y la debilidad de controles en la empresa no permite identificar los procesos en los que se deben enfocar para mejorar y apoyar la toma de decisiones, al mismo tiempo que contar con la base de información detallada y oportuna que brinde la medición del rendimiento operativo y financiero de la entidad (Retana, 2017. Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa "D'Cortina", ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana).

Vásquez (2018) indica que la falta de un sistema de administración formal o la aplicación empírica de los mismos para resolver los problemas se presentan, no permite a las empresas pequeñas prever los efectos negativos que pueden tener impactos materiales en la información financiera de la compañía (Vásquez, 2018. Sistema de control interno basado en la normativa generalmente aceptada, que mejore la calidad de la información generada para Empresa para el Desarrollo, S.A. durante el último cuatrimestre de 2017. Bachillerato Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana).

Saldaña & Zamora (2018) afirman también que, de acuerdo con estudios realizados, las instituciones sin fines de lucro pocas veces se han tomado en cuenta para implementar los sistemas de control interno (Saldaña & Zamora, 2018. Evaluación del sistema de control interno para la toma de decisiones de la subdirección financiera del Colegio Santísima Trinidad, como institución sin fines de lucro. Bachiller en Contabilidad. Universidad Tecnológica de Perú).

Madrigal (2019) resalta que, en la actualidad, las compañías se enfocan en elementos y técnicas innovadoras que les permitan introducirse en el mercado y que son fundamentales para fomentar el crecimiento de estas; y es por esta razón que deben mantener sus operaciones de forma ordenada, con las herramientas apropiadas para enfrentar los diferentes retos del día a día (Madrigal, 2019. Diseño e implementación de controles internos en el departamento de finanzas de Kraft – Heinz Costa Rica para el primer semestre del 2019. Bachillerato en Ingeniería Industrial. Universidad Hispanoamericana).

Wambui (2020) reafirma lo anterior e indica que los sistemas de control interno son detectivos, preventivos o correctivos. Los controles de detectivos ayudan a identificar y reportar un error o un acto malicioso de omisión cuando ocurre. Los controles preventivos ayudan a predecir posibles fallas, errores o actos de omisión maliciosos y evitan que ocurran (Wambui 2020. Effect of Internal Control systems on efficient revenue collection at the National Transport and safety authority. Master's degree of Science in Finance. University of Nairobi, Kenia).

### **1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

“...implica la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la factibilidad de observarse en la “realidad objetiva” (Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, 6ª ed. (p.36).

En el Centro Infantil y Guardería Tita Mary con sede en Goicoechea, San José, se desconocen los elementos que deben incluirse en su sistema de control interno, para que cumpla la normativa nacional e institucional que rige directa o indirectamente la labor del kínder que, a su vez, satisfaga las necesidades de este.

### **1.1.3. JUSTIFICACIÓN**

“Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, 6ª ed. (p.40).

Para garantizar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles para el alcance de los objetivos, las instituciones pertenecientes a la red de cuidado de Costa Rica se han visto en la necesidad y obligación de elaborar su propio sistema de control interno, debido a sus fines y propósitos; reglamentos; organización propia; normas particulares de admisión de los niños y criterios de contratación de personal.

Fortalecer el Sistema de Control Interno institucional, realizando la autoevaluación del sistema de control interno, con el propósito de perfeccionarlo y medir su eficiencia, así como detectar cualquier desvío en el cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluando los controles de las Unidades e identificando aquellos necesarios para mejorar su gestión (Instituto Mixto de Ayuda Social, Sistema de Control Interno, Autoevaluación. Manual de procedimientos para realizar la autoevaluación, página 4 mayo 2019, <https://www.imas.go.cr/general/sistema-de-control-interno-autoevaluacion>).

Por esta razón, para la elaboración de dicho Sistema de Control Interno, el kínder debe considerar los sistemas de control aplicados por las entidades que tienen profunda relación con las actividades cotidianas del mismo. Estas entidades son: el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Ministerio de Educación Pública y la Red de Cuido y Desarrollo infantil de la Presidencia de la Republica.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué forma la ausencia de controles internos afectan a los procesos del Centro Infantil y Guardería Tita Mary con sede en Goicoechea, San José, durante el primer semestre del 2021?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general tiene que indicar el propósito de la investigación, y se debe elaborar utilizando verbos infinitivos y tomar en consideración el lugar, periodo y las variables.

Además, Sampieri (2014) nos indica: "...probar una teoría o aportar evidencias empíricas a favor de ella" (Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, 6ª ed. (p.37).

El control interno es una herramienta con la cual la administración de cualquier tipo de organización pueda obtener seguridad en el cumplimiento de los objetivos institucionales y que además esté en la capacidad de informar su gestión a las personas interesadas en la misma. (Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), pagina 1. Publicada en La Gaceta en febrero 2009).

Con base en el marco integrado del COSO III, a las empresas se les permite desarrollar los sistemas de control interno de forma eficaz y eficiente según su entorno operativo. (Marco Integrado del Control Interno de COSO. Resumen Ejecutivo mayo 2013, página 9, de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)).

Para ello, se procede a elaborar el siguiente objetivo:

“Crear una propuesta de procedimientos de control interno, válidos para las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, conforme a la normativa aplicable, a partir del 1° de enero de 2022.”

Este control concuerda con el artículo 10 de la Ley General de Control Interno #8292 al acentuar la responsabilidad de la creación del sistema de control interno por parte de los jefes de la institución. (Ley General de Control Interno #8292. Artículo 8, inciso a. Publicada en La Gaceta 169 del 4 setiembre 2002).

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos tienen que desprenderse del objetivo general; con tal de que haya una relación directa y a su vez, permita un desarrollo coherente del trabajo de investigación.

“...deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas, es decir, susceptibles de alcanzarse (Tucker, 2004). Son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo” (Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, 6ª ed. (p.37).

El sistema de control interno debe ser razonable para que las instituciones puedan cumplir sus necesidades con sus propios recursos y a un costo aceptable (Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), página 14. Publicada en La Gaceta en febrero 2009).

Según el COSO III, el Marco Integrado de Control Interno debe aclarar los requerimientos del control interno, actualizar su contexto de aplicación y ampliar sus objetivos operativos (Marco Integrado del Control Interno de COSO. Resumen Ejecutivo mayo 2013, página 9, de

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf));

por lo que se procede a determinar los siguientes objetivos específicos:

- a) Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021.
- b) Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021.
- c) Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1° de enero del 2022.

Estos objetivos están alineados con la información compartida por el IMAS en la documentación de la gestión de riesgos. (Instituto Mixto de Ayuda Social, Sistema de Control Interno. Procedimiento Sistematización y Documentación gestión de riesgos, página 5 octubre 2011,

[https://www.imas.go.cr/sites/default/files/procedimiento\\_sistematizacion\\_y\\_documentacion\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/procedimiento_sistematizacion_y_documentacion_gestion_de_riesgos.pdf)).

## 1.4 ALCANCE

El alcance del trabajo es descriptivo, en el sentido de que por medio de técnicas de investigación documental se formula una propuesta, la cual es descrita pormenorizadamente en el desarrollo de este.

Según la metodología empleada y de común acuerdo con los encargados del Centro Infantil, el alcance del presente documento lo constituye, la generación de un modelo de Control Interno, que satisfaga las necesidades del Centro Infantil de conformidad con la normativa nacional vigente y las normas de las instituciones directamente relacionadas con el accionar del mismo.

## **CAPITULO II – MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1 PROGRAMAS DE ATENCIÓN INFANTIL EN COSTA RICA

Desde los años 40, con la creación del sistema de Seguridad Social, Costa Rica asumió un modelo de desarrollo basado en la igualdad de oportunidades, siempre dentro del marco de cumplimiento de las leyes y la justicia; para ello, el Estado se enfoca en la creación de una infraestructura de servicios básicos, específicamente en las áreas de la salud y la educación, donde sus características principales fueron la cobertura, la centralización y la creación de instituciones y programas gubernamentales. (Camacho Rodríguez, C., Barahona Montenegro, M. y Sauma Fiatt, P. (1997). Percepciones sobre la pobreza en comunidades pobres de Costa Rica. MONTES DE OCA, Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica).

De acuerdo con los cambios económicos costarricenses y la industrialización presentada a partir de los años 50, el país tuvo la necesidad de incrementar la mano de obra, por ende, las mujeres principalmente tuvieron la oportunidad de trabajar en actividades distintas al quehacer doméstico. La incorporación de las mujeres en el plano laboral provocó cambios considerables en el estilo tradicional de las familias costarricenses de la época, ya que la mujer pudo asumir de forma parcial las funciones “socialmente asignadas”, tales como la responsabilidad de la crianza y educación de los hijos.

Esta situación incrementaba en los sectores más populares, en donde la mujer que lideraba la familia tenía que incorporarse al proceso productivo para poder cubrir las necesidades básicas de su núcleo familiar, dejando a sus hijos solos o a cargo de hermanos mayores o demás familiares; con este accionar resolvía de forma parcial el tema del cuidado de los menores mas no su verdadera atención integral.

Con base en lo anterior, El Estado toma un papel importante al apoyar a las familias para desarrollar y criar a los niños; surgiendo diferentes opciones para la atención de los hijos de las madres trabajadoras, tales como:

### **1. Las Guarderías del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.**

Este programa se crea en 1989, por medio del Decreto Ejecutivo No. 19-190-TSS1989. El Reglamento de las Guarderías indica entre sus puntos primordiales: las normas de funcionamiento del programa, el ámbito de aplicación, los aspectos relacionados con la población infantil, los padres de familia, los beneficiarios, el personal de guardería, el voluntariado y los estudiantes autorizados para realizar prácticas, el personal de otras instituciones gubernamentales que brinden servicios a los centros infantiles y a los diferentes comités de apoyo. Además, incluye: los objetivos, las políticas generales emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la estructura administrativa y su financiamiento.

El programa de las Guarderías tiene como fin, brindar la atención integral y un lugar seguro para los niños y niñas de padres y madres trabajadoras y de escasos recursos económicos. La población de niños que pueden atender va entre los 6 meses y los 8 años.

Como parte de las estrategias y servicios que las guarderías del Ministerio de Trabajo pueden prestar son servicios de Trabajo Social en áreas como: enfermería, nutrición, psicología, odontología y educación preescolar.

El personal de la guardería va a depender del número de niños y niñas matriculadas; por ejemplo: si una guardería tiene de 70 a 80 menores requiere entre 5 o 6 personas incluyendo su directora. Las personas que pueden laborar en la guardería son: Profesores, Trabajadora Social, encargada de Salud, Psicóloga, Conserje, Cocinera y un Guarda. El horario propuesto es de 6 a.m. a 6 p.m.

Los niños beneficiados de este programa son hijos de padres y madres trabajadoras, en edades entre los 6 meses y los 8 años. El requisito para que las familias puedan optar por este beneficio y sean aceptadas por las guarderías es que ambos padres trabajen.

Este programa se financia con fondos del Fondo de Desarrollo Social y Asignación Familiar FODESAF, creado mediante la Ley N.5662 de la Asamblea Legislativa en el año 1976, donde se establece que se debe crear un fondo para beneficiar a los y las costarricenses de escasos recursos económicos; y del presupuesto ordinario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como la cuota mensual de los padres, la cual se deposita en una cuenta del Banco Nacional de Costa Rica.

Estos recursos se regularizan por medio del Ministerio de Trabajo, quien se encarga de asignar los materiales didácticos, medicamentos, mantenimiento del edificio y zonas verdes, salarios del personal, y la alimentación de los menores. En cada guardería debería funcionar una caja chica para la compra de materiales menores.

Las guarderías deben elaborar un plan operativo de forma anual, indicando sus objetivos y actividades a realizar dentro de las políticas de atención integral al menor. De forma trimestral, deben preparar un informe sobre el avance de los objetivos propuestos.

*Ilustración 1 Ejemplo de Guardería*



Fuente: Diario Extra, lunes 30 marzo, 2015

En la figura 1 se muestra un ejemplo de cómo debe lucir el aula de una guardería.

El 21 de setiembre del 2000 se publica la Ley N. 8017 “Ley General de Centros de Atención Integral” en el periódico la Gaceta #181, donde se promueve la creación, el desarrollo y el apropiado funcionamiento de los centros de atención integral tanto públicos, privados como mixtos para las personas hasta los doce años, dicha ley está alineada con la Convención de los Derechos del Niño y los alcances del Código de la Niñez y la Adolescencia.

Además, se crea el Consejo de Atención Integral como órgano adscrito al Ministerio de Salud, el cual se encargará de autorizar, supervisar, fiscalizar y coordinar el funcionamiento de todas las actividades de atención integral para los menores hasta los doce años.

A partir de la promulgación de esta Ley, las guarderías que estaban a cargo del Ministerio de Trabajo pasan al Ministerio de Salud por ser competencia de ésta. Luego se le asignó al IMAS la responsabilidad del manejo de toda la red de cuidado. Actualmente se encuentran en el proceso de traslado al PANI.

## **2. Los Centros de Educación y Nutrición (CEN) y Centros Infantiles de Atención Integral (CINAI) del Ministerio de Salud.**

En el año 1950, el Ministerio de Salud firmó un convenio con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con el fin de crear un proyecto de alimentación y nutrición enfocado en niños y niñas preescolares, escolares y mujeres embarazadas y en estado de lactancia. Este proyecto fue los cimientos para la creación del departamento de Nutrición del Ministerio de Salud en 1951.

El marco legal que estipula la existencia y funcionamiento del programa de alimentación y nutrición proviene desde el 8 de mayo de 1951, cuando por Decreto Ejecutivo No. 5 se crea el Departamento de Nutrición. El 23 de diciembre de 1974 se publicó la Ley No. 5662 de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares que le brinda el soporte financiero al programa de Nutrición.

Los propósitos principales del programa de Nutrición y Atención Integral son los siguientes: a) la mejora del estado nutricional de la población costarricense, en especial la población materno-infantil y, b) el desarrollo integral del menor, de su familia y de la comunidad.

Los objetivos de este programa son:

- Incentivar la buena alimentación por medio de la educación nutricional que busque hábitos de consumo de alimentos de buena calidad, de bajo costo y preparados higiénicamente.
- Apoyar en lograr y mantener la seguridad alimentaria y nutricional.
- Contribuir con la prevención de la obesidad en la población y con ello con las enfermedades crónicas relacionadas con nutrición.
- Ayudar a prevenir la desnutrición infantil de la población del país, estableciendo los factores causales y condicionales.
- Apoyar con el óptimo desarrollo integral de la población preescolar de Costa Rica.

*Ilustración 2 Comedor Cen-Cinai*



Fuente: elmundo.cr, martes 5 setiembre, 2017

En la figura 2 podemos observar un tiempo de comida en el comedor del Cen-Cinai dirigido a niños preescolares y escolares de Guararí de Heredia.

El Programa de Nutrición y la Atención Integral se desarrolla en el marco de dos grandes subprogramas, los cuales se describen a continuación:

- a) Alimentación Complementaria: Este subprograma está dirigido a la población preescolar, madres embarazadas y en período de lactancia con problemas socioeconómicos y desnutrición. Tiene tres modalidades de servicio:
- Comidas servidas (desayuno, almuerzo y una merienda durante la permanencia del menor en el Cen-Cinai) además, se le ofrecen servicios como estimulación temprana, educación preescolar, servicio odontológico.
  - Distribución de leche materna (leche en polvo mensual para el consumo en el hogar).
  - Colocación de alimentos a familias (paquetes de alto valor calórico) que presentan niños con desnutrición severa.
- b) Atención Integral: Dentro de los servicios que incluye este subprograma están la estimulación temprana, control del crecimiento y desarrollo psicomotor, acciones de salud englobadas dentro del programa llamado Atención Infantil que está vigente desde el año 1976 y que a partir de 1984 se pretende estandarizar en todos los establecimientos del país.

Cada Cen-Cinai es apoyado por un Comité de Nutrición, formado por siete voluntarios de la comunidad y elegidos en la asamblea general. Este comité está encargado de administrar los fondos recibidos, tanto los dineros girados por el Ministerio de Salud, así como los ingresos de otras actividades. También se encarga de custodiar los recursos materiales existentes en el establecimiento y de la correcta aplicación de las normas que el departamento de Nutrición del Ministerio de Salud ha establecido. Las fuentes presupuestarias del programa Cen-Cinai provienen de:

1. Gobierno Central
2. Asignaciones Familiares
3. Programa XIII Cen-Cinai

### **3. Las Microempresas para la atención infantil: Hogares Comunitarios, del Instituto Mixto de Ayuda Social e Instituciones privadas.**

El Programa de Hogares Comunitarios se creó en el Plan de Reforma el Estado y el Plan de Acción del IMAS, resultando de lo anterior el Decreto Ejecutivo No. 21391-TSS-MEP-S de Creación del Programa (del 1 de julio de 1992 y publicado en la Gaceta No. 149 el 5 de agosto del mismo año). De acuerdo con este decreto los objetivos principales del programa son:

- Fomentar la participación de la comunidad en la atención compartida de los menores de 12 años.
- Generar ocupación y un ingreso para aquellas madres que se encarguen directamente del cuidado de los niños.
- Permitir que los padres de familia de los niños beneficiados se incorporen a la fuerza laboral del país.

## 2.1.2 PROGRAMA HOGARES COMUNITARIOS COSTA RICA

### 2.1.2.1 Antecedentes

El programa Hogares Comunitarios, desarrollado por el Instituto Mixto de Ayuda Social – IMAS – se basa en antecedentes que han experimentado algunos países de América Latina, tales como Brasil, Venezuela y Colombia, específicamente en el campo de la atención de los infantes. En dichos países se tuvo la necesidad de crear políticas para ajustar estructuralmente los mismos con el fin de brindar respuestas a las crisis económicas que obligan a buscar opciones de bajo costo para atender estas carencias de la población pobre.

El proyecto en Brasil se diseñó pensando en niños en edad escolar, donde sus madres (al ser de escasos recursos) deben salir a trabajar y no cuentan con la oportunidad de dejar sus hijos al cuidado de otras personas y mucho menos pagar por su cuidado. El proyecto tomó características específicas de los barrios pobres: familias con niños pequeños donde el cuidado diario de los niños son de mujeres trabajadoras o a cargo de vecinas. (Brealey, 1991. Hogares Comunitarios: proyecto de microempresas para la atención infantil. UNICEF. San José, C. R. 1991)

Con relación a Venezuela, los “Hogares de Cuidado Diario” tuvieron su origen en una modalidad no tradicional de cuidado infantil que utilizaban las madres trabajadoras, especialmente dentro de los barrios pobres; que consistía en dejar a sus hijos en casas vecinas durante las horas donde tenían que laborar, a cambio de algún aporte económico. (Brealey, 1991. Hogares Comunitarios: proyecto de microempresas para la atención infantil. UNICEF. San José, C. R. 1991)

Por último, en el caso de Colombia, desde 1977 surgen los Hogares Comunales del Niño, conocidos también como Proyecto Atlántida, los cuales iniciaron con un enfoque experimental. En el año de 1986 se comienzan a visualizar efectos positivos en la atención al niño por medio de la familia y la comunidad. (Brealey, 1991. Hogares Comunitarios: proyecto de microempresas para la atención infantil. UNICEF. San José, C. R. 1991). CINDE (organización no gubernamental colombiana) colaboró durante 2 años en los orígenes del programa en Costa Rica; brindando capacitaciones y asesorías a los funcionarios incluso pasantías para incrementar el conocimiento en Colombia; de ahí que el programa desarrollado sea muy similar al del país andino.

Desde hace muchos años, el Estado realiza esfuerzos para implementar políticas de cuidado destinadas a la población infantil, especialmente la que se encuentra en situación de pobreza, riesgo y vulnerabilidad; estos instrumentos jurídicos han sido acogidos por el país desde 1930, tal y como se refleja en la tabla 1.

*Tabla 1 Instrumentos jurídicos en materia de cuidado infantil suscritos o creados por Costa Rica del año 1930 al 2021*

INSTRUMENTOS JURIDICOS INTERNACIONALES		
#	Título	Fecha
1	Declaración Universal de los Derechos Humanos.	1948
2	Declaración de los Derechos del Niño (1959).	1959
3	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1960).	1960
4	Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer (1967).	1967
5	Convención sobre los Derechos del Niño (1989).	1989
6	Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes.	1990
7	Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015).	
8	Objetivos del Foro Educación para Todos. UNESCO (2000- 2015).	
9	Estrategias para la reducción de la pobreza (PRS: Poverty Reduction Strategies).	2005
NACIONALES		

1	Creación del Patronato Nacional de la Infancia (1930). Art. 55 Constitución Política de Costa Rica.	1930
2	Decreto de Creación del Departamento de Nutrición, Ministerio de Salud. Decreto Ejecutivo 5 del 8 de mayo de 1951.	1951
	Ley No 7600 Igualdad De Oportunidades Para Las Personas Con Discapacidad.	1996
3	Código de la Niñez y la Adolescencia 7739.	1998
4	Ley General de Centros de Atención Integral 8017	2000
5	Reglamento de la Ley General de Centros de Atención Integral. 23 de mayo, 2001	2001
6	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (2007- 2017).	
7	Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia Costa Rica (2009-2021).	
8	Ley de Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral 8809 (2010).	2010
9	Decreto Ejecutivo; Declaratoria de Interés Público de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (36020).	2010
10	Decreto Ejecutivo; Organización general y bases operativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (36916) (2012). Da marco jurídico a la universalización de los servicios a la infancia.	2012
11	Ley de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (2014).	2014
12	Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia #10038	2021

Fuente: Guzmán, León. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica El proceso de construcción 2010-2014. Naciones Unidas- CEPAL, junio 2014.

### **2.1.2.2. Marco Legal**

En el año de 1991, específicamente el 29 de mayo, el Consejo de Gobierno de Costa Rica, en su sesión ordinaria No.22, mediante el acuerdo No.93, indica "...que el Instituto Mixto de Ayuda Social elabore un proyecto para fomentar la creación de Hogares Comunitarios en todo el país, en cuyo funcionamiento es vital la participación de las comunidades." Como podemos observar, el gobierno señala la necesidad de la participación comunal para el logro de los objetivos del Programa Hogares Comunitarios y en la atención compartida de los menores.

En 1992 se crea por decreto, la Comisión Técnica Interinstitucional (COTIN) integrada por la Primera Dama de la República (o su representante), y por el Jefe de cada una de las instituciones participantes en el programa de Hogares Comunitarios: el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Salud, el Patronato Nacional de la Infancia, la Caja Costarricense de Seguro Social y el Ministerio de Educación Pública, la cual debe coordinar con el IMAS el alcance de sus objetivos. Al ser una instancia política, la Comisión Técnica Interinstitucional funcionó únicamente durante la administración Calderón Fournier, por esta razón el programa de Hogares Comunitarios tuvo una baja participación de otras instituciones al interpretarlo como parte del IMAS.

Debido a lo anterior, en el año 2014 se promulga la Ley 9220 indicando la creación de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil bajo la supervisión del IMAS; indicando que la misma es sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articula las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios que provee cuidados y desarrollo infantil.

El 15 de febrero del 2021, se promulga la Ley 10038 donde se indica que la Red de Cuido pasa a ser responsabilidad del Patronato Nacional de la Infancia (PANI), dándole la potestad de crear los reglamentos del programa, así como también coordinar y presidir la Comisión Consultiva de la REDCUDI (Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia #10038. Publicada en La Gaceta 193 del 7 octubre 2021). Según indica la Secretaría Técnica de la red, al mes de junio se ha dado atención integral a 57.543 mil niños y niñas de 0 a 12 años, a través del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), los Centros de Educación y Nutrición y Centros de Atención Integral (CenCinai) y los Centros Infantiles de Desarrollo Integral (CIDAI) del Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

Para la ministra de la Niñez y la Adolescencia, Gladys Jiménez “El fortalecimiento de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil es indispensable para garantizar el desarrollo integral de las niñas, niños y personas adolescentes, y acompañar a las familias y a las mujeres jefas de hogar para alcanzar su autonomía social y económica. Esto al constituirse en una alternativa que brinda el cuidado y desarrollo infantil, mientras sus madres trabajan o estudian. Resulta por ello imprescindible que se asignen los recursos presupuestarios para poder cumplir con el mandato de los y las legisladoras”. (PANI asume red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil <https://pani.go.cr/pani-asume-red-nacional-de-cuido-y-desarrollo-infantil/>).

### 2.1.2.3. Filosofía

En el proyecto que realizó la Licda. Ana Mercedes Brealey, consultora de UNICEF, en el año 1991, se incluyeron los conceptos del programa Hogares Comunitarios. Una de las ideas señaladas en dicho trabajo es que: "... La inversión social se torna estéril, si de manera paralela la estructura productiva del país no logra generar empleos productivos y bienes remunerados que permitan a la población satisfacer parte de sus necesidades a través del mercado." (Brealey, 1991. Hogares Comunitarios: proyecto de microempresas para la atención infantil. UNICEF. San José, C. R. 1991). Para lograr este enunciado es imprescindible gestionar estrategias dirigidas a promover y desarrollar el sector "social productivo", mismo que podemos definir como el conjunto de micro y pequeñas empresas de carácter autogestionario, que consientan la organización e integración de grupos de base, con el fin de que puedan participar de forma directa en la economía del país.

De esta forma el proyecto "Microempresas para la Atención Infantil, Hogares Comunitarios" concuerda con lo indicado anteriormente, ya que busca promover la participación de la comunidad en la atención compartida de los niños menores de doce años; además, genera empleos e ingresos para aquellas madres cuyos menores acuden a estos Hogares gracias a procesos cortos de capacitación, por medio del trabajo remunerado en la empresa privada o por los proyectos de microempresas. De forma indirecta, estas microempresas de Hogares Comunitarios pueden impulsar la demanda de servicios que rendirán beneficios económicos a la comunidad en general, como por ejemplo la remodelación de las viviendas que funcionarían como Hogar para los niños, equipar las mismas del mobiliario y el material didáctico necesario, la distribución de alimentos, y otras actividades relacionadas al proyecto.

Lo anterior es uno de los principios básicos del programa, así como también la necesidad de ofrecer una atención adecuada para los menores de familias en situación de pobreza, las limitaciones de presupuesto en las diversas instituciones, así como el análisis realizado en los últimos años relacionado con las desventajas de la atención institucionalizada de los niños al separarlos de su propio núcleo familiar y social, excluyendo a los padres de su compromiso y responsabilidad en el desarrollo del niño. Se supone que esta atención de tipo “tradicional” ha limitado la posibilidad de aprovechar el ambiente del niño y las ventajas locales y comunales del proceso académico y social de los menores.

El programa de Hogares Comunitarios tiene las siguientes definiciones:

- El programa está dirigido a las comunidades y a las familias en condiciones de pobreza.
- El Estado de Costa Rica facilita los procesos y promueve el desarrollo social y humano de la niñez y sus familias.
- Es un esfuerzo entre varias instituciones para solucionar el déficit de centros de cuidado diario, a bajo costo y de cobertura masiva.
- Se concibe como un programa comunitario, donde las instituciones sólo participan en calidad de facilitadores, llevando a cabo acciones de asesoramiento, motivación, supervisión, apoyo técnico y material, capacitación y seguimiento.
- Es una alternativa distinta a las guarderías y preescolares para la atención de la niñez, que robustece la relación y responsabilidad de los padres en el cuidado, atención y formación de sus hijos, por medio del trabajo solidario y la participación de la comunidad en general.

- Es una alternativa económica para los padres de familia ya que no requiere una infraestructura especial y además es atendida, en su mayoría, por personas de la comunidad.
- Mejora la calidad de vida de los niños y las niñas de las comunidades, viviendo de forma plena su niñez sin asumir responsabilidades no correspondientes a su edad y recibiendo una nutrición adecuada.
- Ayuda a incrementar el ingreso familiar de los hogares en condición de pobreza en dos vías: a) generando trabajo remunerado a mujeres que trabajen como madres comunitarias y que den un servicio asumido por el Estado y b) preparando a las familias de la comunidad su incorporación al mercado laboral.
- Fomenta el desarrollo de la seguridad emocional en las familias, ya que se brinda un ambiente estable y seguro para la permanencia de los hijos e hijas, mientras los padres y las madres trabajan.

El marco filosófico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) está conformado por su visión, su misión y sus principios y valores. (Plan estratégico Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) 2018 – 2022, enero 2018 [https://www.imas.go.cr/sites/default/files/plan\\_estrategico\\_redcudi\\_aprobado\\_por\\_la\\_cc.pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/plan_estrategico_redcudi_aprobado_por_la_cc.pdf) )

### **Visión:**

Desarrollado un subsistema nacional de atención, cuidado y desarrollo integral infantil que articula los servicios públicos y privados, de acceso universal, con financiamiento solidario y sostenido.

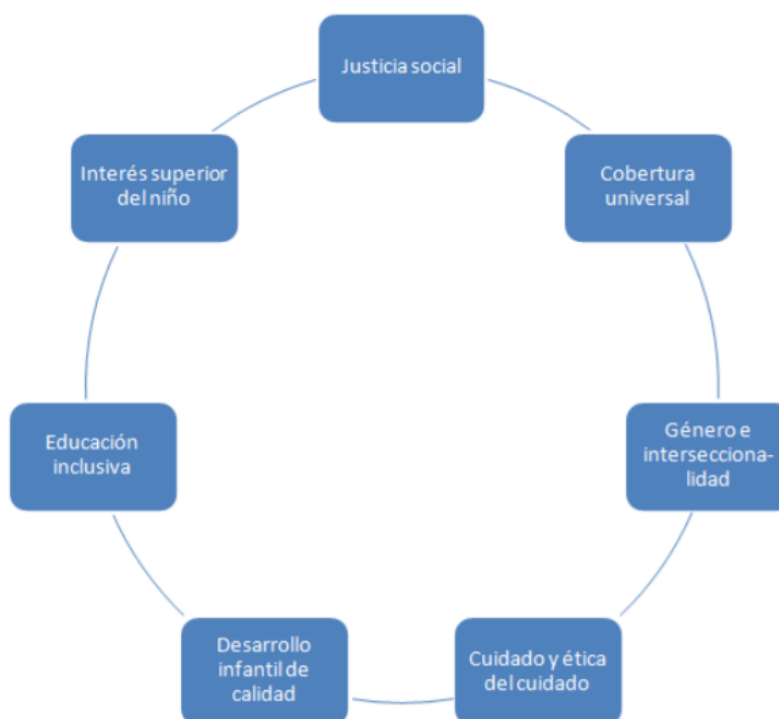
### Misión:

REDCUDI como subsistema nacional que articula alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, garantiza la cobertura progresiva, sostenible y la mejora continua en la calidad de los servicios, mediante la planificación y la gestión intersectorial.

### Principios:

- Interés superior del niño y la niña
- Justicia Social
- Cobertura universal
- Género e Interseccionalidad
- Cuidado y ética del cuidado
- Desarrollo infantil de calidad
- Educación inclusiva: derechos humanos y espacios libres de discriminación

*Ilustración 3 Representación Gráfica de los principios de la REDCUDI*



En la figura 3 se detallan los principios en los que se fundamenta el programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

**Valores:**

- Compromiso
- Transparencia
- Respeto por la infancia
- Corresponsabilidad

*Ilustración 4 Representación Gráfica de los valores de la REDCUDI*



Fuente: Plan estratégico Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) 2018 – 2022, enero 2018. Página 49

En la figura 4 se detallan los valores en los que el programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil promueve el respeto.

### 2.1.2.4 Estrategias del programa

Con el objetivo de continuar con la determinación de los principales componentes del programa Hogares Comunitarios, se presentan a continuación las principales estrategias.

**Participación:** La responsabilidad y ayuda es compartida; se debe organizar la red de apoyo, y recuperar los valores de las comunidades, con relación a la sabiduría popular, solidaridad y desarrollo humano.

**Organización:** El desarrollo del proceso inicia desde la base, con la participación de las familias, las organizaciones comunales, los comités de diversas instituciones locales y las no gubernamentales como ayudantes en la ejecución el programa. Se deben crear acciones que mejoren la calidad de vida de las personas, crear formas de relaciones entre vecinos y pobladores, entre adultos y niños, con el fin de lograr la justicia; dichas acciones deben estar unidas al proceso de descentralización, responsabilidad administrativa, social y cívica de las comunidades.

**Capacitación:** Por medio de esta estrategia las madres comunitarias, padres y vecinos crean un conocimiento práctico y teórico sobre los menores, la familia y la comunidad; basado en las experiencias que brinda la vida cotidiana de los barrios y comunidades. La capacitación constante fomenta la red de relaciones conformada por los grupos comunales y los técnicos de las instituciones estableciendo la ejecución, evaluación, intercambio de experiencias y conocimientos para mejorar la calidad de vida alrededor de la niñez.

### 2.1.2.5 Costos generales del servicio

El Estado deberá transferir un cinco por ciento (5%) de lo recaudado en el año fiscal anterior por concepto de impuesto sobre la renta al Patronato en un solo giro, en el mes de enero de cada año. Del total de estos recursos, el veinte por ciento (20%) serán dotados a la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

Con estos ingresos, el PANI debe brindar incentivos para que el programa funcione; mismos que se detallan a continuación:

***Incentivo para alimentación:*** El PANI se compromete en girar un monto mensual para cubrir los costos de la alimentación y servicios de cuidado de los menores en pobreza y pobreza extrema inscritos en el programa. Para el año 2020 se giran ₡131.000.00 por cada menor incluido en el programa. Este monto se deposita a la institución de acuerdo con las planillas presentadas. Cabe recalcar que de acuerdo con la Ley #8017 todas las instituciones de atención integral públicas, privadas o mixtas deben cumplir con los requisitos de apertura y operación de estos.

***Incentivo Complementario:*** cada padre o madre de familia aporta un estipendio semanal, quincenal o mensual por el cuidado de su hijo o hija en el Hogar Comunitario, mismo que será acordado previamente entre la institución y el padre de familia. La limitante que tiene este incentivo es precisamente el pago de este, ya que el reglamento indica que la cuota es en común acuerdo y no se definen montos máximos ni mínimos, presentando abusos en algunos casos.

Para las familias lideradas por una mujer en condición de pobreza extrema, el PANI giraría un subsidio complementario a la institución para la atención del menor, de forma que compense el incentivo complementario que la madre no está en condición de cubrir, por un máximo de 6 meses mientras la familia se pueda estabilizar.

***Dotación Básica:*** se le pagará a la institución una cantidad inicial al momento de su apertura con el fin de que pueda adquirir equipo básico y material didáctico como, por ejemplo: material didáctico, utensilios de cocina, mobiliario, gabachas, etc. (llamado “dotación básica inicial”); y anualmente se depositaría un monto para cubrir la compra de material didáctico (denominado “dotación básica de reposición”).

***Aporte a las Organizaciones Comunales:*** El PANI giraría mensualmente un estipendio para cubrir gastos administrativos relacionados con la supervisión y seguimiento de los Hogares Comunitarios bajo su responsabilidad, con el fin de que los supervisores puedan visitarlos al menos 2 veces al mes. Para el año 2020 dicho monto es de 500.00 por cada menor atendido en El Hogar.

Con el fin de soportar y validar lo anterior cada organización comunal debe firmar un convenio con el PANI (ver anexo 1) de acuerdo con la Ley #8017.

A continuación, se detallan las responsabilidades indicadas en el convenio para las organizaciones comunales:

- Solicitar, retirar, proteger y distribuir entre los Hogares Comunitarios bajo su responsabilidad, las ayudas alimentarias y otros que el PANI logre obtener para el Programa.
- Presentar al PANI las candidatas a ser madres comunitarias de su zona.

- Contratar o designar una persona de la comunidad para que pueda dar seguimiento a cada uno de los Hogares del programa, visitándolos periódicamente (mínimo 2 veces al mes).
- Vigilar el desempeño adecuado de las labores del supervisor.
- Enviar al PANI a más tardar el 8 de cada mes, el informe mensual de seguimiento a cada uno de los hogares bajo su responsabilidad.
- Informar por escrito y en forma inmediata al PANI, sobre cualquier incumplimiento grave de parte del supervisor o madre comunitaria relacionado con los reglamentos o convenios actuales.
- Participar en las capacitaciones que se realicen para el funcionamiento apropiado del Programa.
- Asentir el número de Hogares que le permita su capacidad de administración.
- Impulsar la formación de comités para la ejecución de actividades de apoyo a los Hogares Comunitarios por parte de los padres de familia o responsables de los niños.
- Vigilar que los padres de familia cumplan con los deberes contraídos al momento de inscripción del niño en el Programa.

Dentro de las responsabilidades del PANI se encuentran las siguientes:

- Obtener ayudas alimentarias, donaciones y otros beneficios que soporten el Programa Hogares Comunitarios y las Entidades de Apoyo (organizaciones comunales).
- Capacitar a los supervisores y entidades de apoyo con relación al desarrollo del Programa.

- Evaluar la posibilidad de otorgar préstamos enfocados para la compra de equipo de oficina y materiales para aquellas entidades de apoyo que cumplan con los requisitos legales.
- De acuerdo con lo anterior, la organización comunal autorizará al PANI a que descuenta la cuota del préstamo de los fondos que se le giran por concepto de niños inscritos en el Programa.
- Entregar los artículos y alimentos necesarios en los primeros ocho días de cada mes, a los Hogares Comunitarios, una vez que la Entidad de Apoyo haya entregado el informe mensual respectivo.
- Reconocer el monto de ciento treinta y un mil colones mensuales por cada niño inscrito, con el fin de que las instituciones cubran los gastos administrativos que incurran con la ejecución del Programa. Este monto será cancelado en las fechas establecidas para tal efecto.

Las Entidades de Apoyo deben acatar todas las prácticas indicadas en el reglamento de funcionamiento de hogares comunitarios, con tal de que el PANI pueda solicitar la información para evaluar el destino de los fondos; cualquier incumplimiento por ambas partes le faculta a la contraparte rescindir de pleno el contrato e interponer las acciones legales correspondientes en caso de responsabilidad civil, luego de agotar todas las vías administrativas correspondientes.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA PREPARAR LA INFORMACION FINANCIERA

En cualquier empresa, la Gerencia tiene un papel vital para preparar y analizar la información financiera. Según Morales (2014), la administración financiera aporta herramientas fundamentales de análisis que apoya el proceso de inversión y financiamiento en una empresa, define las estrategias óptimas a seguir para el crecimiento de un negocio, establece los parámetros mínimos de rentabilidad que un negocio debe mantener para que éste sea considerado negocio, identifica los riesgos potenciales a los que puede estar expuesta la empresa y contribuye a su correcta administración (Morales, Morales, & Alcocer, 2014, Administración Financiera. Ciudad de México. Grupo Editorial Peralta, pág. vii). El uso adecuado de la información financiera permite detectar cualquier debilidad o error en los estados financieros, así como también el desarrollo de planes de acción para solventar las mismas.

Los estados financieros proporcionan la visibilidad de una empresa en un momento específico, sin embargo, su preparación es un proceso cíclico. En el libro: “Principios de administración financiera”, Gitman (2014) menciona que “Estos estados están ampliamente estandarizados y, por lo tanto, podemos usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones entre empresas y a través del tiempo” (Gitman, L. J. (2014). Principios de administración financiera. Ciudad de México: Pearson Educación, pág. 40); y esto le permite a la administración la capacidad utilizar el análisis financiero como es una herramienta gerencial para estipular las condiciones financieras actuales,

la gestión de los recursos financieros aprovechables y ayudar a predecir el futuro de la empresa. En la empresa, la administración es la responsable de la información incluida en los estados financieros, ya que preparan y analizan oportunamente la misma.

Ernst & Young (2018), en la opinión de auditoría, detalla cuál es la responsabilidad de la administración y de aquellos encargados del Gobierno Corporativo sobre los estados financieros, como lo es: “La Administración es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de conformidad con las NIIFs, así como por el control interno que la Administración determine que es necesario para permitir la preparación de estados financieros que estén libres de errores significativos, ya sea debido a fraude o error” (Ernt & Young (2018). Informe de los Auditores Independientes; pagina 1. Costa Rica). Con base en lo anterior, las empresas deben identificar las transacciones y registrarlas, de acuerdo con la documentación soporte apropiado; de existir algún error en los estados financieros, la administración debe comunicar de forma activa los mismos, conforme lo expresado en las Normas Internacionales de Información Financiera.

## 2.2.2 EL CONTROL INTERNO Y EL RIESGO EN LAS EMPRESAS

El control interno está directamente asociado a la existencia o la afectación de riesgos, ya que: (...) comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados en la compañía. (Actualícese, 2015, Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos. Obtenido de Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos; <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-suselementos-basicos/>)

El significado de riesgo va a depender del contexto utilizado, en el caso de las finanzas, Fernández (2016) lo define como “la probabilidad de que un evento adverso o las fluctuaciones de determinados mercados financieros acarreen consecuencias negativas pudiendo afectar significativamente a las empresas que, en mayor o menor medida, están expuestas a diversos tipos de riesgos financieros.” (Fernández, J. R. (2016), ¿Cuáles son los principales riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas? Obtenido de ¿Cuáles son los principales riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas?; <http://www.contabilidad.tk/principales-riesgos-financieros-enfrentan-empresas.html>).

El apropiado análisis para identificar los riesgos en una empresa es sumamente relevante para la construcción del diseño de controles internos con el fin de cubrir cualquier afectación a la compañía. Los riesgos están categorizados de distintas formas.

El diseño de controles internos debe ser un proceso dinámico al adaptarse a los riesgos detectados, al mismo tiempo que debe ser individualizado para cada compañía y según sea el riesgo, se definen los controles correspondientes por aplicar.

### **2.2.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

“La implementación de un sistema de control interno debe de cumplir con tres fases: planificación, ejecución y evaluación” (Bulgarelli, Y. (2016). Propuesta de un sistema de control interno para un Centro de Formación Infantil con base en el Marco integrado de Control Interno para el primer semestre del año 2016. Llorente de Tibás, San José: Universidad Hispanoamericana). Para que la aplicación de los controles no sea una carga adicional de trabajo, las empresas deben integrar las fases anteriormente descritas como parte de su operación normal.

En la planificación se debe identificar tanto los procesos relevantes, así como los riesgos específicos que se desarrollan en las actividades diarias. Además, se debe evaluar el entorno externo como interno de la empresa, y tomar en consideración si algunas de las tareas detectadas corresponden a controles internos empíricos no documentados como tales.

Con relación a la ejecución, existen 2 procedimientos principales enfocados en la entidad y los procesos. En los procesos de la entidad, según Bulgarelli (2016) “Se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno”. Al implementar controles en la empresa, se fortalece el plan del cumplimiento de metas y objetivos implícito en la estrategia de cualquier compañía. Así mismo, a nivel de los procesos, Bulgarelli (2016) nos continúa indicando que se deben “evaluar los controles existentes a efectos de que estos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado”. En esta etapa es imprescindible valorar los controles ya existentes por medio de una evaluación de diseño e implementación con el fin de confirmar desviaciones que entorpezcan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por último, en la etapa de evaluación, Bulgarelli (2016) menciona que se deben examinar “los controles existentes a efectos de que estos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado”. El objetivo primordial de esta etapa es la continuidad en el tiempo de la revisión de los controles, una vez hayan sido apropiadamente implementados en la compañía, y descubrir si opera eficazmente, siendo flexible a futuras modificaciones y si además mitiga los riesgos identificados

## 2.2.4 MARCO DE REFERENCIA DE COSO

COSO, que corresponde al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Tradeway, por sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission), ofrece un marco de referencia con relación al control interno y lo define como un proceso realizado por la junta de directores, la administración principal y cualquier otro personal de la entidad, con el fin de otorgar la seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de esta. El marco integrado de COSO permite a las organizaciones desarrollar eficientemente y efectivamente los sistemas de control interno que se adecúen a los cambios del entorno operativo y de negocio.

Es fundamental que las empresas entiendan el papel del control interno en el proceso de preparación de sus Estados Financieros, principalmente en el conocimiento y manejo de importantes herramientas como lo son: Marco de Administración de Riesgos Empresariales (Enterprise Risk Management o ERM, por sus siglas en inglés) y el Marco Internacional de Control Interno (IC-IF, por sus siglas en inglés), indicados por el Comité de Organizaciones de la Comisión Treadway (COSO); para poder establecer los objetivos organizacionales, clasificar riesgos y oportunidades, y tomar las mejores decisiones para mitigarlos con el fin de que las organizaciones, los gerentes y los comités de auditoría puedan afrontar con éxito a la presión actual a la que son sometidos.

El marco del COSO les ofrece a las compañías aportes integrales al incluir los cinco componentes y los 17 principios que representan los conceptos principales relacionados con los componentes para instituir un adecuado Sistema de Control Interno. COSO plantea objetivos con base en los tres pilares fundamentales de las organizaciones:

- a) **Las operaciones:** Su objetivo se relaciona con la eficiencia y efectividad de los procedimientos de la empresa como lo son:
- Metas operacionales y de desempeño financiero
  - Salvaguardar los activos en contra de pérdidas” (KPMG S.A. (21 de octubre de 2015). Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Escazú, San José, Costa Rica.)
- b) **La información financiera:** Se trata de la preparación de los informes financieros y no financieros, tanto externos como internos. Esta información debe ser confiable, oportuna, transparente de acuerdo con los términos establecidos por los reguladores, creadores de estándares o las políticas de la entidad
- c) **Cumplimiento:** Corresponde a la adhesión a leyes, regulaciones y estándares a los que la empresa esté sujeta. En el caso de Costa Rica, esta regulación es complicada debido a que la información enfocada con microfinanzas es casi inexistente.

## 2.2.5 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO, SEGÚN COSO

Durante la implementación, desarrollo y operación de los controles internos de una compañía se deben tratar de forma integral los cinco componentes incluidos en el marco conceptual COSO, con el fin de lograr los objetivos institucionales. Cada uno de los componentes de control interno tiene principios específicos necesarios para la apropiada operación de estos.

*Ilustración 5 Relación entre los componentes de COSO III*



Fuente: Diapositivas Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. KPMG S.A.

De acuerdo con la figura 5, se puede comparar los componentes del control interno, según el marco de referencia de COSO, como una edificación; los cimientos de ésta corresponden a los estándares, procesos, estructuras, mecanismos y controles definidos (ya sean informales o formales) y los controles indirectos a nivel de la empresa. Los pilares que sostienen esta estructura son los otros componentes, ya que todos deben estar cubiertos por éste.

Estos cinco componentes se detallan a continuación:

- a) **Ambiente de control:** es el conjunto de normas, procesos, y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno en la organización. (PWC (mayo 2013). COSO, Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo. España). Se deben incluir estos términos en las tareas diarias que maneja la compañía en los diferentes procesos, con el fin de agregar pasos adicionales para mitigar los riesgos identificados.

Este componente incluye tanto el diseño de los controles de actividades como también la asignación apropiada de responsabilidades, la definición de las jerarquías de autoridad, comunicación de los valores de la compañía, la aceptación por parte del personal de la empresa y el establecimiento de compromisos con los procesos asignados.

El ambiente de control es el componente donde se tienen que desarrollar todas las actividades de la compañía. Javier Romero (2012) (Romero, J. (2012). Control interno y sus 5 componentes según COSO. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>) comenta que este componente “tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general.”

De acuerdo con lo indicado por Romero, se entiende que el ambiente de control tiene que ser integral y debe cubrir a toda la organización, en todas las jerarquías y departamentos, no solo los administrativos y por ende el control interno tiene que incluirse y comunicarse como parte de la cultura organizacional.

El marco de control interno COSO expone que “el Ambiente de Control es el fundamento de un sistema de control estable” (KPMG S.A. (21 de octubre de 2015). Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Escazú, San José, Costa Rica.), ya que incluye todos los procedimientos de todos los departamentos (recursos humanos, finanzas, logística y administrativos).

b) **Evaluación de riesgos:** Es el “proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos en el logro de los objetivos. Por lo tanto, la evaluación de riesgos es la base para determinar cómo se administrarán los riesgos.” (KPMG S.A., 2015).

La adecuada evaluación de riesgos le proporciona a la administración de la compañía una visibilidad sobre los problemas que puede afrontar. “Los objetivos de una compañía son proteger el valor de sus activos existentes y crear nuevos activos/valor para el futuro.” (Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). COSO Evaluación de Riesgos. Enterprise risk services). De acuerdo con lo anterior, la evaluación de riesgos permite evaluar eficientemente las actividades de la compañía con el objetivo de alcanzar los objetivos trazados. “La administración especifica los objetivos relacionados con las operaciones, los informes y el cumplimiento con la suficiente claridad para poder identificar y analizar los riesgos de los objetivos.” (KPMG S.A., 2015).

El riesgo no se encuentra únicamente a lo interno de la compañía, también se deben considerar afectaciones en el ambiente externo, donde no se cuenta con la capacidad de controlarlas de forma eficaz. “La evaluación de riesgos requiere que la administración considere el impacto de posibles cambios en el ambiente externo y dentro de su propio modelo de negocio que pudiesen hacer que el control interno se torne inefectivo.” (KPMG S.A., 2015). Los giros del negocio pueden sufrir modificaciones tan

abruptas que cambien en un corto plazo los riesgos trazados por la compañía, por ende, debe ser un ejercicio constante por parte de la administración con el fin de poder evaluar el entorno y las acciones a tomar en su día a día.

El marco de referencia COSO nos indica el concepto de “tolerancia al riesgo” y lo define como el “nivel aceptable de variación en relación con la concesión de un objetivo (Auditool S.A.S. (2012). *Apetito y Tolerancia al Riesgo*. Obtenido de AUDITOOL: Red global de conocimientos en auditoría y control interno: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/1465-apetito-y-tolerancia-del-riesgo>).

Dicho de otra forma, es la medida de cuánto riesgo supone la Administración como aceptable; hay compañías dispuestas a arriesgarse más, mientras que otras son más prudentes. El apetito de riesgo tiene que ser considerado en cada una de las decisiones de la compañía y debe ser incluido en el plan estratégico.

El marco de referencia COSO aclara también que la evaluación de riesgos toma en consideración diferentes procesos para detectar los riesgos existentes, que los mismos sean analizados; y, por ende, sean resueltos utilizando controles robustos. El marco incluye la “evaluación específica del riesgo de fraude relacionado con los errores materiales en los informes, inadecuada custodia de activos, y corrupción como parte de los procesos de evaluación de riesgos.” (KPMG S.A., 2015). El riesgo de fraude y de error material son las acciones primarias que deben ser asumidas por las acciones de la Gerencia. Los riesgos de fraude debilitan la confiabilidad de una compañía, perjudicando la imagen y el prestigio de la empresa.

- c) **Actividades de control:** Corresponde a todas “las acciones establecidas por medio de políticas y procedimientos para mitigar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos” (KPMG S.A., 2015). Estas acciones servirán como instrumento para demostrar y autorizar la aplicación apropiada de los controles.

Con el fin de que la administración desarrolle estas actividades, “deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.” (Auditool S.A.S. (2014). Actividades de Control según COSO III. Obtenido de AUDITOOL: Red global de conocimientos en auditoría y control interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-seguncoso-iii>). Para que los procedimientos puedan mitigar los riesgos identificados se deben basar en un eficiente diseño que no ocasione absurdas cargas de trabajo para la empresa, para ello, la empresa debe propiciar un marco de control que ayude a la implementación de estas actividades de control con el fin de que todas las áreas puedan cumplir con las tareas o asignaciones indicadas por la administración.

Los controles deben establecerse basándose en su naturaleza y en la forma como realizarlo. Los controles “pueden ser preventivas o detectivas en naturaleza y pueden comprender un rango de actividades manuales y automáticas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño del negocio.” (KPMG S.A., 2015). Un aspecto básico en el desarrollo de la matriz de controles es el poder determinar su naturaleza, para ello definir si un control opera de forma manual, automática o semiautomática ayuda a identificar la forma adecuada de documentar la ocurrencia de cada uno.

Una apropiada segregación de funciones debe ser “incorporada en la selección y desarrollo de las Actividades de Control. En los casos en que la segregación de funciones no es práctica, la administración selecciona y desarrolla las Actividades de Control alternas” (KPMG S.A., 2015). Separar las tareas ayuda a que los dueños de los controles ejecuten sus tareas apropiadamente.

Las actividades de control le facilitan una mejor visión a la compañía respecto a los controles de la organización. “Contrasta los controles a nivel de procesos con los controles a otros niveles de la organización (KPMG S.A., 2015), estos controles deben complementarse con los controles de los procesos con el fin de fortalecer el ambiente de control.

El marco de referencia COSO indica que “las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos, y que no constituyen políticas y procedimientos en sí” (KPMG S.A., 2015). Esta diferencia es fundamental para que la administración pueda crear políticas que implanten controles importantes y efectivos.

- d) **Información y comunicación:** concierne a todas las actividades relacionadas con el manejo y el envío de la información por medio de los canales apropiados con el objetivo de cumplir las metas propuestas por la empresa y el correcto funcionamiento del control interno.

KPMG (2015), en el contexto del ambiente de control interno define que “La administración obtiene o genera y utiliza información de calidad y relevante de fuentes internas y externas para brindar apoyo en el funcionamiento de otros componentes de control interno.” La información producida es de suma importancia en la aplicación de los controles y en la preparación de los estados financieros de la empresa.

Así mismo, KPMG (2015) indica que “La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proveer, compartir y obtener información necesaria.” Si la administración no brinda la importancia correspondiente a la información, ésta deja de tener injerencia en la toma de decisiones al no ser oportuna y eficaz. KPMG (2015) define que el marco conceptual de COSO “Incluye cómo la entidad administra la información y se comunica con proveedores de servicios tercerizados y aquellos que operan fuera de sus límites legales y operativos”; con ello se sugiere que la empresa use su información con mucho cuidado para prevenir que su imagen sea dañada.

El marco conceptual plantea que las empresas estén al tanto y evalúen “El volumen y fuentes de la información debido a la complejidad de los procesos de negocio, mayor interacción con partes externas y avances tecnológicos” (KPMG S.A., 2015). Los controles tienen que adaptarse a su volumen y a la manera de cómo se obtiene la información. La administración debe revisar que tan confiables son los resultados de aquellos procesos complejos y que incluyan herramientas tecnológicas que den soporte a los controles.

La Gerencia tiene que valorar “el impacto de la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la velocidad, medios y calidad del flujo de la información” (KPMG S.A., 2015); más que todo en aquellos controles automatizados que cubran todo el flujo de la información.

e) **Actividades de Monitoreo:** “Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas, o alguna combinación de ambas son utilizadas para comprobar que cada uno de los cinco componentes de control interno, incluyendo los controles que afectan los principios de cada componente, está presente y funcionando.” (KPMG S.A., 2015). Estas acciones servirán como instrumento para demostrar y autorizar la aplicación apropiada de los controles.

“Las evaluaciones continuas, incorporadas en el proceso de negocios a distintos niveles de la entidad, proveen información oportuna.” (KPMG S.A., 2015). Este tipo de pruebas permiten conocer la aplicación de los controles e identificar posibles desviaciones con tal de plantear acciones correctivas.

“Las evaluaciones separadas, realizadas periódicamente, variarán en alcance y frecuencia dependiendo en la evaluación de riesgos, la efectividad de evaluaciones continuas, y otras consideraciones de la administración.” (KPMG S.A., 2015). Al modificar el enfoque de aplicación de las pruebas le permite a la evaluación cubrir otros atributos importantes que se deben cumplir. Ambos tipos de evaluaciones brindan la validez de que los 17 principios de control interno están siendo operados por la empresa.

Los hallazgos son un concepto importante incluido en este componente. “Los hallazgos son evaluados contra los criterios establecidos por reguladores, organismos reconocidos de creación de estándares, o por la administración y la Junta Directiva, y las deficiencias son comunicadas a la administración y la Junta Directiva, según sea apropiado” (KPMG S.A., 2015); con el fin de que se definan los planes de acción apropiados.

## 2.2.6 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO, SEGÚN COSO

Los componentes de control interno según el marco de referencia de COSO incluyen 17 principios relevantes para que los sistemas de control interno protejan a la compañía de cualquier riesgo detectado. A continuación, se detallan los principios según cada componente:

*Ilustración 6 Componentes y principios de control interno según COSO 2013*

<b>Ambiente de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra compromiso hacia la integridad y los valores éticos</li> <li>2. Ejerce la responsabilidad de supervisión</li> <li>3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad</li> <li>4. Demuestra compromiso hacia las habilidades</li> <li>5. Enfatiza la responsabilidad</li> </ol>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Especifica objetivos apropiados</li> <li>7. Identifica y analiza los riesgos</li> <li>8. Evalúa el riesgo de fraude</li> <li>9. Identifica y analiza los cambios significativos</li> </ol>
<b>Actividades de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Selecciona y desarrolla actividades de control</li> <li>11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</li> <li>12. Se implementa a través de políticas y procedimientos</li> </ol>
<b>Información y Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Usa información relevante</li> <li>14. Se comunica internamente</li> <li>15. Se comunica externamente</li> </ol>
<b>Actividades de Monitoreo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Efectúa evaluaciones continuas y/o separadas</li> <li>17. Evalúa y comunica las deficiencias</li> </ol>

Fuente: Diapositivas Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. KPMG S.A.

Los principios incluidos en el **ambiente de control** corresponden a los primeros cinco: 1. Demuestra compromiso hacia la integridad y los valores éticos; 2. Ejerce la responsabilidad de supervisión; 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad; 4. Demuestra compromiso hacia las habilidades; y 5. Enfatiza la responsabilidad.

### 1. **Demuestra compromiso hacia la integridad y los valores éticos:**

Identifica que “La Junta Directiva y la administración a todos los niveles demuestra, por medio de directivas, acciones y comportamiento, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar a un sistema de control interno funcional” (KPMG S.A., 2015). Para ello, lo adecuado es crear un código de conducta que forme el accionar de los colaboradores en todos los niveles de la compañía.

De acuerdo con este principio se deben definir los estándares de conducta ya que “Las expectativas de la Junta Directiva y la alta Gerencia respecto de la integridad y los valores éticos están definidos en Estándares de Conducta y comprendidos por toda la organización, proveedores externos y socios” (KPMG S.A., 2015). El código de conducta se debe crear de forma empírica o formal, para que las operaciones sean evaluadas según el marco establecido por la Gerencia de la empresa.

Además, “se establecen procesos para evaluar el desempeño de los individuos y equipos con base en los Estándares de Conducta” (KPMG S.A., 2015). Una evaluación del acatamiento de las políticas le ayuda a los colaboradores a refrescar los conocimientos indicados en el código de conducta y los controles de la empresa; al mismo tiempo que facilita la identificación de cualquier desviación y su corrección oportunamente, KPMG (2015) nos indica que “Las desviaciones de los Estándares de Conducta son identificadas y remediadas de manera oportuna y consistente”.

- 2. Ejerce la responsabilidad de supervisión:** Este principio incluye varios puntos que fomentan la existencia del ambiente de control, como por ejemplo que “La Junta Directiva identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con los requerimientos establecidos y sus expectativas” (KPMG S.A., 2015). Es fundamental crear diferentes roles de supervisión y revisión de las tareas de los colaboradores, como parte de la adecuada segregación de funciones.

Los encargados de la ejecución de los controles deben ser empleados capacitados de acuerdo con cada función, con el fin de evitar riesgos y a su vez; KPMG (2015) menciona que este tipo de personal “mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y conocimientos necesarios para permitirles hacer preguntas adecuadas a la alta Gerencia y tomar acciones acordes”.

Con el fin de robustecer el ambiente de control, el sistema de control interno debe ser supervisado. “La Junta Directiva retiene responsabilidades de supervisión sobre el diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la administración” (KPMG S.A., 2015). La Junta Directiva o la alta Gerencia deben darles la importancia a los diferentes informes de control interno para fomentar e impulsar el ambiente de control en la empresa.

- 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad:** se “consideran estructuras múltiples (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) como medio de soporte para el logro de los objetivos” (KPMG S.A., 2015). Se incluye también que todos los departamentos de la empresa son responsables en el cumplimiento de los objetivos trazados por la administración.

KPMG (2015) sugiere que se deben trazar las adecuadas líneas de reporte de los resultados, y que la administración “diseña y evalúa líneas de reporte para cada estructura de la entidad para facilitar la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de la información para administrar las actividades de la entidad”.

El control interno debe comunicar todas las situaciones cubiertas por los controles. Este principio expresa el concepto de establecer la autoridad y responsabilidad de la mano con la una adecuada segregación de funciones en cada departamento y/o función; tal y como lo refuerza KPMG (2015) donde se “delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan los procesos apropiados y de tecnología para asignar responsabilidades y segregación de funciones en los distintos niveles de la organización”.

4. **Demuestra compromiso hacia las habilidades:** “Las políticas y prácticas reflejan expectativas de competencias necesarias para respaldar los objetivos” (KPMG S.A., 2015). Este principio sugiere que la visión de los controles debe realizarse formalmente, documentando no solo los controles sino también los riesgos cubiertos por estos.

Se analizan “las competencias a través de toda la organización y de los proveedores de servicios externos en relación con las políticas establecidas y prácticas necesarias para abordar las limitaciones” (KPMG S.A., 2015). La cobertura de los riesgos identificados se fortalece con la evaluación, tanto de los dueños de los controles como de otros colaboradores.

Es imprescindible contar con personal desarrollado con el fin de generar confianza en la ejecución de las tareas. A su vez, KPMG (2015) menciona que “La organización orienta y entrena para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y organizaciones de servicio externas para apoyar el logro de los objetivos”.

El planeamiento y preparación para la sucesión es fundamental, con el fin de hacer sostenible la ejecución de las acciones a lo largo del tiempo; para ello la administración y la Junta Directiva “desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidades importantes para el control interno” (KPMG S.A., 2015). El cumplimiento y ejecución de los controles debe ser constante a través del tiempo, a pesar de que las personas involucradas cambien su role laboral o no se encuentren vinculadas con la compañía.

5. **Enfatiza la responsabilidad:** Las estructuras de jerarquías se cumplen por medio de la utilización de “mecanismos para comunicar y responsabilizar a los individuos por el control interno en toda la organización e implementa acciones correctivas” (KPMG S.A., 2015). Todas las deficiencias descubiertas en las evaluaciones de controles deben ser solventadas por medio de estas estructuras.

Por medio de evaluaciones de desempeño se puede recompensar al personal por el cumplimiento eficaz de los controles, no solo de forma económica sino también emocional, para lograrlo se deben definir “responsabilidades apropiadas a todos los niveles de la entidad, reflejando desempeño y estándares de conducta, considerando el logro de objetivos” (KPMG S.A., 2015) con el fin de fomentar el sentido de pertenencia en los encargados de los controles o tareas asignadas.

Este principio indica que la evaluación debe ser un ejercicio constante y parte del día a día con el objetivo primordial de detectar fallas. Este proceso “Alinea los incentivos y recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades del control interno al lograr los objetivos” (KPMG S.A., 2015).

La administración “Evalúa y ajusta las presiones asociadas con el logro de los objetivos a medida que se asignan las responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y su evaluación” (KPMG S.A., 2015). Se tiene que tomar en cuenta la descentralización de tareas para que los colaboradores se enfoquen en el cumplimiento de los controles además de su quehacer diario.

Los principios que son cubiertos en el componente de **evaluación de riesgo** son: 6. Especifica objetivos apropiados; 7. Identifica y analiza los riesgos, 8. Evalúa el riesgo de fraude; y 9. Identifica y analiza los cambios significativos.

6. **Especifica objetivos apropiados:** está relacionado con el cumplimiento de las normas contables que apliquen. “Los objetivos de información financiera son consistentes con los principios contables adecuados y disponibles para la entidad” (KPMG S.A., 2015). Con tal de alcanzar los objetivos planteados, la compañía tiene que cumplir con los principios y normas contables de acuerdo con el giro de su negocio.

Los parámetros para determinar la importancia relativa de las cifras reflejadas en los estados financieros deben ser establecidos por la gerencia de la compañía “La administración considera la materialidad en la presentación de los estados financieros” (KPMG S.A., 2015); lo anterior le permite a la administración identificar la relevancia y los componentes principales de los saldos contables de la compañía.

Los estados financieros de la empresa deben mostrar de forma veraz las transacciones de la compañía, KPMG (2015) indica que “Los informes externos reflejan las transacciones y eventos para revelar las características cualitativas y las aseveraciones”.

7. **Identifica y analiza los riesgos: cubre puntos focales como:** “La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, subsidiaria, división y unidad operativa y función relevantes para lograr los objetivos”. (KPMG S.A., 2015). Para evaluar el impacto de la información financiera, la compañía tiene que efectuar un análisis de los riesgos a los que se expone, tal y como lo indica KPMG (2015): “Los riesgos identificados son analizados por medio de un proceso que incluye la estimación del impacto potencial del riesgo” (KPMG S.A., 2015).

Una vez realizado el análisis, los resultados deben ser medibles y cuantificables, ya sean por factores internos y externos, con tal de evaluar el impacto en el cumplimiento de los objetivos planteados, y de ahí levantar los planes de acción correspondientes para subsanar dichos riesgos; para ello “La organización implementa mecanismos de evaluación que involucran los niveles apropiados de la administración” (KPMG S.A., 2015).

8. **Evalúa el riesgo de fraude:** El riesgo del fraude es quizás el punto medular de los escándalos financieros recientes y además es la pieza fundamental en la elaboración de un marco sólido de control interno.

Identificar apropiadamente los tipos de fraudes nos permite establecer su debido tratamiento; para ello “considera los reportes fraudulentos, la posible pérdida de activos y corrupción (y anulación de los controles por parte de la administración) que resultan de las varias formas como el fraude y la mala conducta pueden ocurrir” (KPMG S.A., 2015). La compañía tiene que identificar las razones por las que el fraude ocurrió y al mismo tiempo trabajar para subsanar dichas situaciones, para esto el código de ética y conducta interno juega un papel importante con tal de que los empleados sepan los valores de la compañía.

Las categorías de los fraudes son:

- a. Información financiera fraudulenta
- b. Malversación de activos
- c. Corrupción y otros actos ilegales
- d. Anulación de controles por parte de la administración.

Con tal de mitigar estos riesgos de fraude, su evaluación debe ser integral, tomando en cuenta todas las áreas y tareas asignadas en el proceso específico, KPMG (2015) indica que esta revisión “considera las oportunidades para la adquisición, uso, o disposición de activos no autorizados, alterar los registros de la entidad para informar o cometer actos no apropiados”. Si la compañía identifica alguna oportunidad, los controles de las tareas afectadas deben ser fortalecidos para que los mismos sean sostenibles en el tiempo. “La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la administración y otro personal puede involucrarse o justificar acciones inapropiadas” (KPMG S.A., 2015).

**9. Identifica y analiza los cambios significativos:** Esta tarea de realizarse de forma oportuna brinda visibilidad a la compañía para contar con un plan de contingencia y así evitar mayores implicaciones. “El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en el cual la entidad opera” (KPMG S.A., 2015).

“La organización considera el impacto potencial en el sistema de control interno de nuevas líneas de negocio, alteraciones dramáticas en la composición de líneas ya existentes, adquisición o disposición de operaciones de negocio, crecimiento rápido, cambios en dependencia en geografías extranjeras, nuevas tecnologías.” (KPMG S.A., 2015). Los cambios en el mercado pueden alterar las estrategias de la empresa y, por ende, su sistema de control interno.

El liderazgo ejercido por la Gerencia tiene un papel principal en el análisis de dichos cambios, con tal de tomar las mejores decisiones para fomentar el ambiente de control.” La organización considera cambios en la administración y actitudes y filosofías resultantes en el sistema de control interno” (KPMG S.A., 2015).

Los principios que son cubiertos en el componente de **actividades de control** son: 10. Selecciona y desarrolla actividades de control; 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología y 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos.

**10. Selecciona y desarrolla actividades de control:** en este principio se indica la relación entre la evaluación y las actividades de control de los riesgos. “Las actividades de control ayudan a asegurar que la respuesta a los riesgos por parte de la organización sea abordada y los riesgos sean mitigados” (KPMG S.A., 2015). Para que los controles puedan ser desarrollados se deben tomar en cuenta las particularidades de la compañía.

“La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones afectan la selección y desarrollo de las actividades de control” (KPMG S.A., 2015).

Un sistema de control interno debe ser robusto para que cubra todos los riesgos identificados, al mismo tiempo debe ser flexible para que sea implementado en toda la organización. La administración debe establecer “qué procesos de negocio relevantes requieren actividades de control” (KPMG S.A., 2015).

Con tal de obtener una cobertura integral de los riesgos, la compañía puede combinar varios controles. “Las actividades de control incluyen un rango y variedad de controles; considerando controles manuales y automatizados, detectivos y preventivos” (KPMG S.A., 2015). A su vez, la Gerencia tiene que definir los niveles de la organización en donde se aplicaran los controles, por lo que la combinación de controles crea una red para cubrir los riesgos integralmente.

Este principio enfatiza el concepto de la segregación de funciones con tal de fortalecer los controles internos. “La administración segrega funciones incompatibles y, en casos en los que no sea práctico, selecciona y desarrolla actividades de control alternas” (KPMG S.A., 2015).

Por último, la compañía debe definir acciones correctivas en el diseño de control, conocidos como “qué puede salir mal” (WCGW, por sus siglas en inglés *What Could Go Wrong*) y así, evitar variaciones en los resultados esperados.

**11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología:** el desarrollo de las herramientas tecnológicas fortalecerá las operaciones de control. “La administración entiende y determina la dependencia y enlace entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizadas (ITACs) y los CGTIs” (KPMG S.A., 2015). Se deben implementar controles para asegurar la integridad y exactitud de los datos, fundamentalmente en el registro, manejo, transformación y transferencia de la información; así como también la validación de la seguridad del acceso a estas herramientas.

Las plataformas tecnológicas deben contar con actividades de control; “los cuales son diseñados e implementados para apoyar con la integridad, exactitud y disponibilidad del procesamiento tecnológico” (KPMG S.A., 2015). En la actualidad, las compañías cuentan con diversos controles que fomenten la confiabilidad en el uso y el manejo de la información por parte de sus herramientas tecnológicas.

Relacionado con los accesos, los controles que garanticen la seguridad al ingresar y manejar los datos confidenciales son imprescindibles. Estos controles “son diseñados e implementados para restringir el acceso tecnológico a usuarios autorizados acorde con las responsabilidades de trabajo y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas” (KPMG S.A., 2015). “La administración selecciona y desarrolla las actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura para lograr los objetivos” (KPMG S.A., 2015). Estas actividades de control tienen como finalidad salvaguardar la información de la compañía.

**12. Se implementa a través de políticas y procedimientos:** La administración debe establecer políticas y procedimientos como pilar fundamental del sistema de control interno. “Los controles son incorporados a los procesos de negocio por medio de políticas y procedimientos específicos” (KPMG S.A., 2015). Los controles tienen que ser parte de la operación normal de la empresa, tomando en cuenta que su objetivo primario es la mitigación de riesgos.

De acuerdo con la segregación de funciones, la administración debe conocer cuáles son las áreas más vulnerables al riesgo, con el fin de poder crear y aplicar los controles adecuados, tal y como lo menciona KPMG (2015): “La administración asigna responsabilidad para los controles en las unidades de negocio o funciones donde reside el riesgo”.

“El responsable investiga y actúa al identificar aspectos en el proceso de ejecución del control” (KPMG S.A., 2015). Al menos de forma anual, la administración debe ejecutar la evaluación de los controles asociados a los riesgos identificados.

Los colaboradores de la empresa son los encargados de ejecutar los controles; así mismo se debe asignar las tareas de revisión en personas debidamente capacitadas, con conocimiento apropiado para no solo adueñarse del control sino también para ejercer las funciones de supervisión de estos.

El sistema de control interno debe ser flexible y adaptable a la realidad de la empresa, con tal de asignar eficientemente los recursos que realicen las tareas necesarias para la cobertura de los riesgos. “La administración revisa periódicamente los controles para determinar su relevancia continua y los actualiza cuando sea necesario” (KPMG S.A., 2015). En este apartado se incluyen los controles revisados por la gerencia, sean específicos para un proceso o de alto nivel (MRC, *Management Review Controls*, por sus siglas en inglés).

Los MRC incluyen miembros de la gerencia y necesitan de un juicio profesional para ser revisados. Como, por ejemplo, el cálculo de las estimaciones contables ya que requieren un tratamiento y conocimiento específico. Este tipo de controles gerenciales son un complemento para los demás con tal de cubrir los riesgos identificados.

En el componente **información y comunicación** se incluyen: 13. Usa información relevante, 14. Se comunica internamente, y 15. Se comunica externamente.

**13. Usa información relevante:** La información utilizada para aplicar los controles debe ser concisa y clara para evitar confusiones en el análisis de estos; para ello la administración “identifica la información requerida y esperada para brindar apoyo para el funcionamiento de los otros componentes y el logro de los objetivos de la entidad” (KPMG S.A., 2015). Al mismo tiempo se deben tomar en cuenta los sistemas y las fuentes internas y externas de información con tal de facilitar la preparación de los estados financieros.

Los sistemas de información fungen como actor principal en la elaboración de los estados financieros y, por ende, deben contar con controles adecuados que permitan evaluar dichas herramientas tecnológicas. “Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información utilizada por la entidad” (KPMG S.A., 2015).

“Los sistemas de información producen información que es oportuna, íntegra, accesible, protegida, verificable, y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia para apoyar los componentes” (KPMG S.A., 2015). La información financiera tiene que ser exacta, oportuna e íntegra, por lo que, un sistema seguro, donde se permita conocer de dónde se obtienen los datos, y que su almacenamiento sea adecuado, le brinda certeza a la administración para su conveniente uso.

**14. Se comunica internamente:** Este principio indica la relevancia del uso de la información a lo interno de la compañía con tal de dar soporte a todas las actividades de control. “La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada brinda apoyo al logro de los objetivos” (KPMG S.A., 2015). El análisis del “Costo y Beneficio” fortalece y soporta la información para incluirla en los estados financieros.

La información debe ser transferida de forma apropiada y clara para la correcta aplicación de los controles. KPMG (2015) indica que “un proceso se establece para comunicar la información requerida que le permita a todo el personal entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno”.

Los canales de comunicación facilitan la toma de decisiones gerenciales al ayudar a formalizar los procedimientos de la compañía. Los resultados reflejados en los estados financieros se deben comunicar internamente por parte de la administración, tal y como lo expresa KPMG (2015): “La comunicación existe entre la administración y la Junta Directiva para que ambas cuenten con la información necesaria para cumplir con sus roles”.

La administración tiene como parte de sus responsabilidades fomentar la confidencialidad de los canales de comunicación, con el fin de que los colaboradores sientan confianza en seguir expresando los reportes de incidentes relacionados con el cumplimiento de los controles. “Los canales de comunicación separados, tales como las líneas de denuncia, son implementados y sirven como una medida de seguridad para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales” (KPMG S.A., 2015).

**15. Se comunica externamente:** la administración tiene que desarrollar diferentes procesos de comunicación oportuna y relevante de la información financiera tanto para los accionistas, socios, entes reguladores, clientes, analistas de mercado e inversionistas. “Los canales de comunicación abiertos permiten que la administración y la Junta Directiva reciban información de parte de los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros” (KPMG S.A., 2015). Con base en lo anterior, estos canales de comunicación tienen que ser asequibles, claros y directos para que la transmisión sea satisfactoria.

La información externa debe ser relevante y sujeta a evaluaciones de la Junta directiva con el objetivo primordial de fortalecer el sistema de control interno y la búsqueda de la mejora continua en la empresa.

La protección de la integridad de las personas que realizan los reportes es primordial, ya que les brindan a los órganos externos la facultad de visualizar fallos e irregularidades de la empresa; de ahí que la administración defina “Canales de comunicación separados, como las líneas de denuncia o silbato, son implementadas como medida de seguridad para facilitar una comunicación anónima o confidencial” (KPMG S.A., 2015).

En el último componente llamado **actividades de monitoreo**, se cubren solo dos principios: 16. Efectúa evaluaciones continuas y/o separadas; y 17. Evalúa y comunica las deficiencias.

**16. Efectúa evaluaciones continuas y/o separadas:** El cruce de las evaluaciones continuas y las separadas permitirá a la administración tener un alcance y una frecuencia amplia con relación al cumplimiento de los controles específicos según el tipo de riesgo identificado.

Elegir adecuadamente que tipo de pruebas se deben aplicar en los controles de la compañía va a depender directamente del conocimiento de la administración. “El diseño y estado actual del sistema de control interno es utilizado para establecer una base de referencia para evaluaciones continuas y separadas” (KPMG S.A., 2015).

Este principio indica que las herramientas tecnológicas agilizan el proceso de identificación de las variaciones continuas de negocio; se deben reportar las mismas de forma oportuna y así trabajar al mismo tiempo en las acciones necesarias para solventar las mismas.

El proceso de evaluación separada se tiene que efectuar por colaboradores con criterio y conocimiento amplio de la compañía, como por ejemplo gerentes y supervisores; para lograr la detección a tiempo de cambios materiales o con riesgos significativos.

**17. Evalúa y comunica las deficiencias:** “La Gerencia varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo” (KPMG S.A., 2015). La administración debe aplicar las evaluaciones de forma espontánea, para lograr resultados confiables en los controles revisados.

Los diferentes hallazgos detectados en las pruebas descritas anteriormente tienen que ser comunicadas adecuadamente tanto a la gerencia como a la Junta Directiva, con el fin de que los planes de acción levantados para solventar los mismos sean completados y soportados en los tiempos definidos; lo que es importante es que no deben demorarse más de tres meses.

### **2.2.7 LEY SOX (SARBANES-OXLEY) COMO GUÍA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

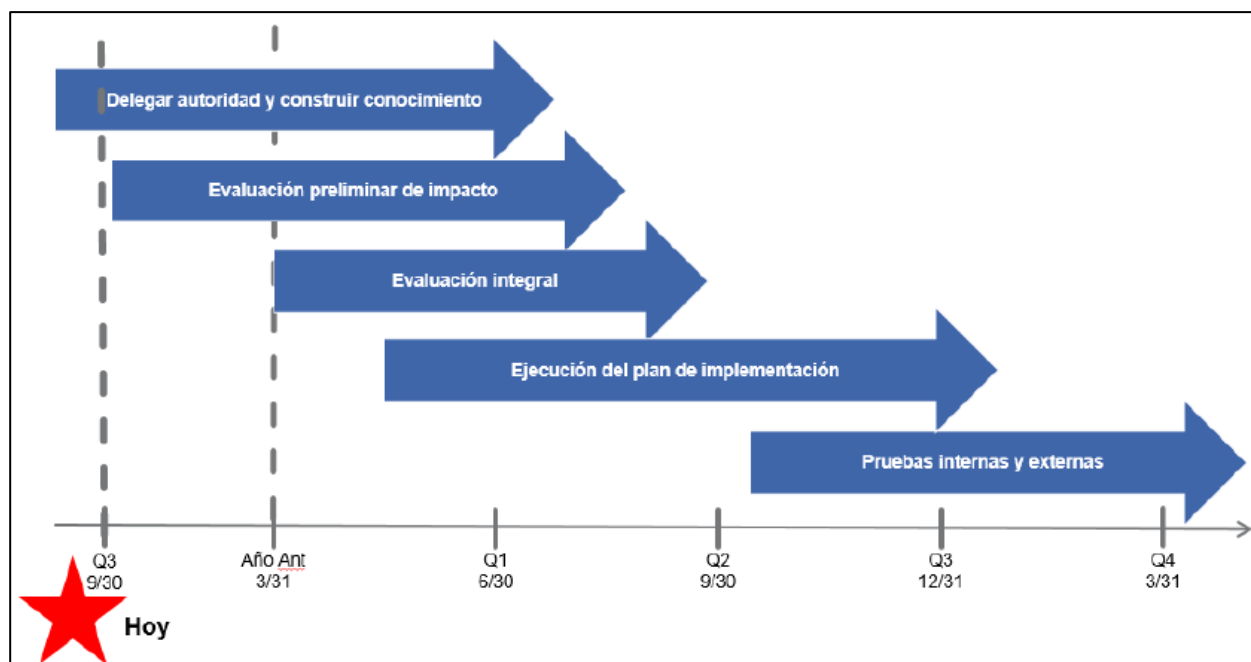
La Ley Sarbanes-Oxley, es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos, además, penaliza de una forma rigurosa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples escándalos de fraudes relacionados con la corrupción administrativa, las negligencias de los altos mandos, el conflicto de interés y las practicas incorrectas de los profesionales y ejecutivos que a pesar de haber conocido los códigos de ética de sus empresas cometieron actos de colusión y soborno con el objetivo de manipular la información financiera de sus representadas.

La ley SOX creó reglas para los contadores, auditores y funcionarios del gobierno corporativo e impuso requisitos a las empresas acerca del ambiente de control, el mantenimiento de los registros y, además, estableció un estándar para los informes de auditoría.

La idea principal de la implementación de esta ley es establecer órganos reguladores, que verifiquen el accionar de la gerencia de las compañías, las firmas de auditoría y otros funcionarios que aseguren la transparencia de la información y que la misma no sea manipulada por la administración.

La ley SOX es utilizada globalmente como parte del marco de referencia, específicamente, su sección 404, que indica: “la existencia de procedimientos y políticas que aseguren la integridad de la información, así como la disponibilidad de ella y se refiere a normas para mantener la documentación de los sistemas al día y mecanismos para controlar las modificaciones que sufren los sistemas. (Pérez, M. (2006). Objetivos de Control para la Sarbanes-Oxley. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de Sociedad de la Información: <https://sociedaddelainformacion.wordpress.com/2006/11/13/objetivos-de-controlpara-la-sarbanes-oxley/>)

*Ilustración 7 Implementación de la normativa de SOX*



Fuente: Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. KPMG S.A.

De acuerdo con la figura anterior, aquellas empresas que deban estar reguladas bajo esta ley tienen que someterse a un riguroso proceso del desarrollo de su ambiente de control; sin embargo, se pueden rescatar las mejores prácticas de dicha ley para desarrollar un modelo de control interno semejante en el Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

Como parte de la adopción de la cultura organizacional de control. La administración puede “involucrar a toda la organización corporativa, incluyendo proveedores externos de servicios” (KPMG S.A., 2015).

La administración debe realizar una lista de tareas cotidianas de sus colaboradores con el fin de determinar los controles necesarios para mitigar sus riesgos; así como también, “Se requiere el uso del juicio para determinar qué es un control clave” (KPMG S.A., 2015), esto porque la Ley SOX menciona que no todos los controles son críticos en la operación.

La sección 404 nos indica reiteradamente que toda la información y soporte de los controles se debe encontrar debidamente documentada para su debida justificación, ya que de no contar con la evidencia apropiada no se podrá demostrar su correcta ejecución.

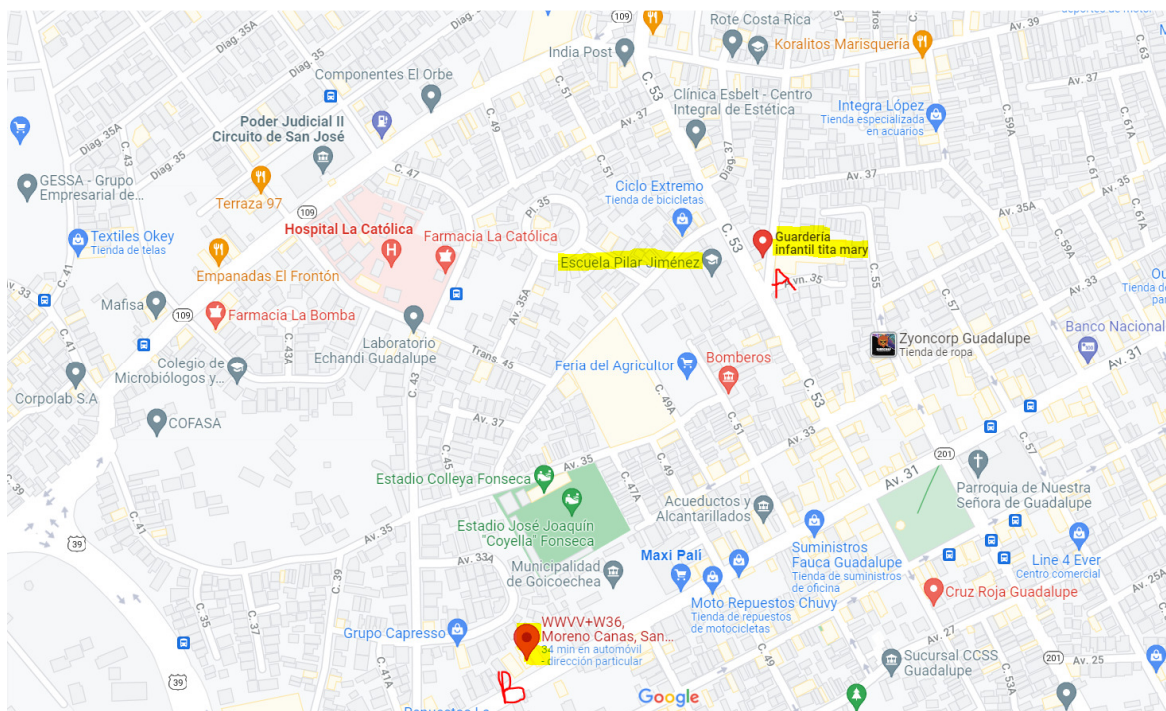
Por último, para incrementar el prestigio de la compañía, la administración debe tomar en cuenta las evaluaciones de control interno, ya sea por personal interno como empresas externas, “Una opinión de que el control interno sobre la información financiera no es efectivo puede afectar el precio de las emisiones en el mercado” (KPMG S.A., 2015).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

El Centro Infantil y Guardería Tita Mary, fue fundado en octubre del 2012, sus primeras instalaciones se ubicaban sobre carretera nacional, calle principal de Guadalupe junto al Banco Popular; en dichas instalaciones empezó el proyecto con un total de 9 niños a la cabeza de la directora Maricruz Smith Mata y su madre Yalile Smith. El local contaba con un terreno de 266 metros cuadrados distribuidos en una casa con un área de salón grande, patio pequeño y dos aulas en la parte trasera de la propiedad. Múltiples remodelaciones se realizaron para adecuar el lugar con el objetivo de brindar servicios óptimos de educación y cuidado para los niños. Además, se realizaron actividades tales como celebraciones patrias, cumpleaños, reuniones, charlas, capacitaciones, entre otras; para fomentar un ambiente familiar entre los niños, sus padres y el personal, permitiéndoles incluso, salir y organizar paseos familiares, por ejemplo, visita a la Catarata las Musas y Aguas Termales de San Carlos.

### Ilustración 8 Mapa actual de la ubicación del Centro Infantil y Guardería Tita Mary



Fuente: Google Maps:

(<https://www.google.com/maps/place/Guarder%C3%ADa+infantil+tita+mary/@9.9491449,-84.0570152,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0e58ba01c940d:0x9db099f2f7a148ef!8m2!3d9.9491562!4d-84.0548054?hl=es-419>).

Después de 8 años de recuerdos, trabajos y vivencias tanto positivas como complejas, pero de gran valor y aprendizaje, la administración identificó la necesidad de buscar una nueva localización, y se dio a la tarea de buscar lugares que reunieran mejores condiciones para ofrecer beneficios adicionales a los niños y sus padres.

En setiembre 2018, se iniciaron reuniones con la Junta Administrativa de la Escuela Pilar Jiménez, con el fin de optar por el alquiler del terreno ubicado al frente de la misma, y para el mes de abril 2019 se concretó dicha negociación.

El terreno tiene una dimensión de 1,400 metros cuadrados, con una infraestructura de 7 aulas, cocina grande, salón de actos en la parte central, amplias áreas verdes destinadas para las diferentes actividades de enseñanza y recreación, sin mencionar que está ubicado en una zona escolar, ofreciéndole a los padres de familia la facilidad de poder trasladar a sus hijos a los diferentes centros educativos.

De acuerdo con la figura anterior, se puede determinar en el punto “A” la ubicación actual del centro infantil, ubicado muy cerca de las escuelas Pilar Jiménez y América Central, además de ser un punto céntrico para la población del distrito de Guadalupe en el cantón de Goicoechea, San José; mientras que en el punto “B” se detalla la ubicación inicial del centro, donde al estar en calle principal su acceso era más complicado para los padres de familia.

## **2.3.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **2.3.2.1 Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser la existencia de una gran empresa u organización porque define:

- Que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- Cómo lo va a hacer
- Para quien lo va a hacer

Para el Centro Infantil y Guardería Tita Mary, su misión es brindar un servicio a los niños y niñas, desarrollando sus capacidades con juegos, talleres, charlas educativas, artículos de aprendizaje de acuerdo con sus edades, en un lugar de recreación infantil.

Además, brindar una alimentación nutritiva, que los ayude a crecer, desarrollarse sana y mentalmente; así como también que los haga sentirse seguros, contentos y con ganas de asistir al Centro Infantil.

*Ilustración 9 Sesión de manualidades de los niños en el centro infantil*



Fuente: Archivo educativo del Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

Todo lo anterior respaldado por el compromiso, responsabilidad y amor, con el cual las personas encargadas dan sus servicios, con el propósito de fomentar en los niños un buen desarrollo y que sean niños más independientes, sociables, educados y con una gran capacidad de aprendizaje a pesar de contar con limitaciones socioeconómicas en sus familias.

### **2.3.2.2 Visión**

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En el caso del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, desde sus inicios su visión ha sido poder tener un negocio que le ayude a todos aquellos hogares de escasos recursos, clase media, mujeres jefas de hogar, madres adolescentes, entre otros; que por alguna razón tienen que optar por dejar a sus niños en lugares de cuidado para poder trabajar o estudiar.

Factores actuales en nuestra sociedad, como lo son el alto costo de la vida, el desempleo y el incremento de las madres adolescentes; impulsan la necesidad de no solo contar con una guardería sino con un Centro de Atención Infantil; para poder cubrir y ofrecer beneficios importantes a la comunidad, como: seguridad para sus padres, una buena nutrición, alimentación y diversión a los niños para que se sientan felices y a la vez que tengan un aprendizaje durante su estancia en la institución.

*Ilustración 10 Celebración del día del Niño y la Niña en el centro infantil*



Fuente: Archivo educativo del Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

### **2.3.2.3 Objetivos**

- Colaborar con familias de escasos recursos y clase media.
- Crear condiciones favorables para niños de escasos recursos
- Desarrollar al personal a cargo para ofrecer mayores cuidados y educación
- Contribuir con la sociedad en la formación de futuras generaciones

### 2.3.3 IMAGEN DEL CENTRO INFANTIL

*Ilustración 11 Imagen Centro Infantil y Guardería Tita Mary*



Fuente: Facebook Institucional del Centro Infantil y Guardería Tita Mary  
<https://www.facebook.com/738553079563106/photos/a.877931432291936/877931438958602/>.

### 2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Centro Infantil y Guardería Tita Mary se compone de varios departamentos que a su vez son:

- **Gerencia General:** en la cual la señora Lic. Maricruz Smith Mata es la representante legal
- **Administración:** Mark Rojas Kornick es quien tiene la responsabilidad del manejo operativo de la institución.
- **Educación:** La señora Smith Mata funge como directora y tiene a su cargo 2 profesoras: Valeria Bonilla, Anielka Medrano y 3 asistentes: Diana Masis, Katherine Masis y Kenya Bendaña.

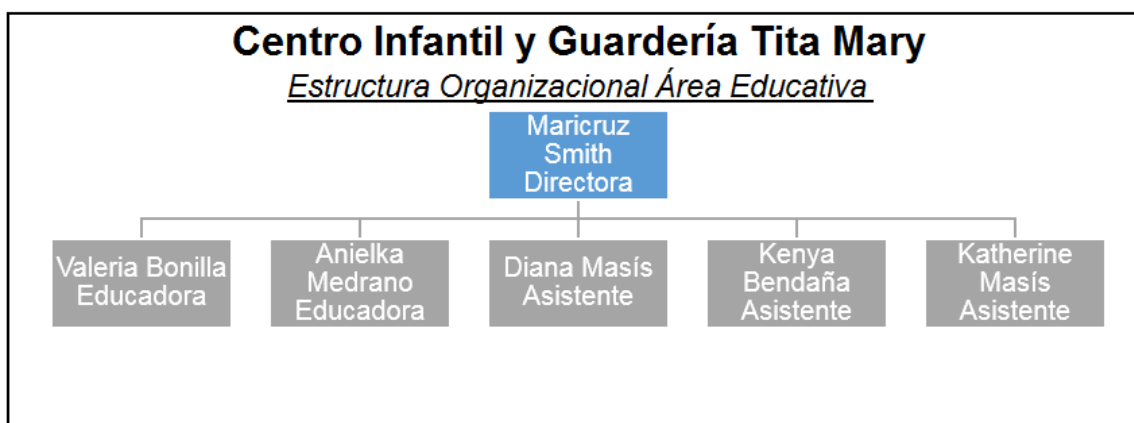
- **Alimentación:** Este departamento es liderado por la señora Yalile Smith como cocinera general.
- **Mantenimiento:** La señora Margarita Mora es quien se encarga de la limpieza general del centro.
- **Contabilidad:** La contabilidad es un servicio tercerizado a la institución.

*Ilustración 12 Estructura Organizacional del Centro Infantil*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información recaba.

*Ilustración 13 Estructura Organizacional del área Educativa del Centro Infantil*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información recabada.

### 2.3.5 SERVICIOS OFRECIDOS

Dentro de los servicios ofrecidos por el centro infantil están: educación, cuidado, alimentación y transporte a las escuelas.

### 2.3.6 ACTIVIDADES ESPECIALES

Parte de las actividades realizadas por el Centro Infantil y Guardería Tita Mary se encuentran:

- Capacitaciones para la comunidad, los padres de familia y el cuerpo docente
- Actividades designadas para la celebración de cada una de las efemérides

*Ilustración 14 Charla efemérides de la independencia de Costa Rica*



Fuente: Archivo educativo del Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

## 2.3.7 OBJETIVO RED DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL DE COSTA RICA

El Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), define que los CECUDI son todos los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil que brindan en una sola infraestructura el servicio de cuidado y desarrollo infantil de forma integral, entendido como la suma de la alimentación balanceada y la oferta de utilización de programas de formación pedagógica y educativa que estimule el desarrollo integral de niños y niñas. Estos centros se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Públicos:** centros creados, financiados y administrados por el Estado y sus instituciones.
- b) **Privados:** centros que se crean, financian y administran por medio de personas físicas o jurídicas con fines de lucro o propósitos filantrópicos.
- c) **Mixtos:** centros mediante los cuales el Estado participa, con su financiamiento, establecimiento o ambos, pero que son administrados por la empresa privada, la comunidad o grupos sociales u organizaciones sin fines de lucro. (Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI, 2018 <https://redcuidoinfantil.go.cr/documento/guia-orientadora-para-la-prestacion-de-los-servicios-de-alternativas-de-atencion-que-son-parte-de-la-red-nacional-de-cuido-y-desarrollo-infantil-y-brindan-servicios-a-familias-con-subsidio-de-cuidado/>).


Los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil se definen como:

- **Municipales:** son Centros de Cuido y Desarrollo Infantil enfocados en la atención integral, funcionan bajo un esquema de aporte solidario entre la Municipalidad –que funge como la unidad ejecutora del Centro-, el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). También puede mediar el aporte de las familias.
- **Hogares Comunitarios:** son espacios de cuidado de la primera infancia y niñez hasta los 12 años según la habilitación del CAI, a escala comunal. Su finalidad es brindar cuidados y atención desde una perspectiva de vecindad, una estrecha relación entre quienes cuidan y los padres y madres que ven dificultada esta labor por motivos de trabajo.
- **Los centros infantiles privados:** son administrados por personas físicas, o personas jurídicas como Organizaciones de Bienestar Social, Asociaciones de Desarrollo Comunal, Asociaciones Solidaristas, Cooperativas, sindicatos, empresas privadas independientemente de su tamaño, que ofrecen el servicio de cuidado y desarrollo infantil a niñas y niños subsidiados por el IMAS o el PANI o a niñas y niños cuyos padres, madres o personas encargadas pagan por el servicio.


Todas estas alternativas de cuidado y desarrollo infantil son habilitadas por el CAI según las características de servicio que ofrecen y en atención a lo dispuesto en la Ley 8017, Ley General de Centros de Atención Integral.


Con el fin de brindar más información se incluyen las estrategias de la REDCUDI y los mecanismos de verificación de estas (ver anexo 2).


Tabla 2 Detalle del Qué y el Cómo se realizan las estrategias de la REDCUDI

Estrategia 1:		
<p>Continuidad de los servicios en CECUDI Privado, CECUDI Municipal y CECUDI Hogar Comunitario.</p>	<p>¿Qué se pretende?</p>	<p>Garantizar que el servicio de cuidado que se les ofrece a los niños y las niñas de 0 a 12 años con subsidio del beneficio de Cuidado y Desarrollo Infantil del IMAS mantenga los estándares de calidad ofrecidos desde los diferentes tipos.</p>
	<p>¿Cómo se logra?</p>	<p>1. Manteniendo la prestación del servicio en las alternativas de atención, bajo un plan de trabajo que contempla las actividades y acciones específicas a implementar en la coyuntura de la emergencia y considerando la cantidad de personas para darle continuidad a los servicios que se brindan.</p>
		<p>2. Registrando la asistencia de los niños y las niñas durante en el mes de mayo y los siguientes meses en que persista la emergencia por el COVID 19, según lo definan las autoridades competentes, en total apego a la a la normativa del beneficio de Cuido y Desarrollo Infantil del IMAS.</p>
		<p>3. Aplicando los principios generales que se deben seguir para prevenir la propagación de los virus respiratorios, las personas directoras o responsables de cada alternativa deben cumplir las siguientes medidas:</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el plan de emergencia en donde se incluya todas las acciones pertinentes para la prevención y atención del COVID-19.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la disponibilidad de agua potable.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la disponibilidad, supervisión y reposición de los recursos necesarios para la higiene y lavado de manos (por ejemplo: agua, jabón, papel para el secado de manos, papelera con pedal, etc.).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una limpieza diaria haciendo hincapié en las superficies de manipulación frecuente (por ejemplo: barandillas, pomos, teclados y ratones de ordenador, mesas, áreas de juegos, juguetes, materiales de uso, entre otros).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar en lugares visible para las personas usuarias, trabajadoras y padres/ madres de familia, personas responsables o visitantes, material informativo sobre las medidas principales de prevención. Incluyendo material visual sobre técnica de lavado de manos, técnica correcta de tos y estornudo.</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el apoyo del personal de atención directa dedicar tiempo a la promoción de la salud e higiene sobre las principales medidas de prevención de la infección a las personas usuarias.</li> <li>• Indicar a la familia que todo niño o niña que tengan síntomas respiratorios (tos, estornudos, secreción nasal, entre otros) debe abstenerse de asistir a la alternativa hasta que mejoren los síntomas.</li> <li>• Las personas usuarias y personal de centros, padres, madres de familia, personas responsables y visitantes deben extremar las medidas de higiene y lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón.</li> <li>• Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca con las manos sin lavar.</li> <li>• Cubrirse la nariz y la boca con un pañuelo de papel al toser y estornudar, y desecharlo a un cubo de basura con tapa y pedal.</li> <li>• Implementar prácticas de distanciamiento social que pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalonar el comienzo y el final del día para el ingreso y salida, evitando que las personas encargadas de llevar o retirar a los niños y las niñas deban permanecer juntos en un mismo espacio de espera.</li> <li>• Cancelar las reuniones de padres, madres o personas responsables, actividades de juegos y otros eventos que crean condiciones de hacinamiento de los niños y las niñas, así como actividades que se combinen con personas adultas.</li> <li>• Cuando sea posible, las áreas de trabajo deben promover distanciamiento entre los niños y las niñas, de manera que estén separados por lo menos un metro.</li> <li>• Realizar actividades educativas con las personas asistentes y sus familias, sobre medidas preventivas de enfermedades respiratorias, de forma individual, o pequeños grupos, o utilizando las diversas modalidades virtuales.</li> </ul> </li> </ul> <p>Los CECUDI (CECUDI Municipal, CECDUDI Centro Privado, CECUDI Hogar Comunitario) presentan la documentación de asistencia según lo estipulado por el Instituto Mixto de Ayuda Social.</p>
--	--	--

Estrategia 2		
<div data-bbox="207 260 464 380" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Paquetes de alimentos para el Hogar</div> <div data-bbox="250 453 461 705" style="text-align: center;">  </div>	<p>¿Qué se pretende?</p>	<p>Garantizar a las niñas y los niños el servicio de alimentación ante la decisión familiar de no llevar al niño o la niña a la alternativa de atención por protección durante la emergencia del COVID-19, sea por falta de recursos económicos para cubrir el traslado, o de no contar con transporte público o privado financiado por la familia o por la alternativa, por temor al contagio, por acatar las disposiciones del aislamiento físico o por que las personas responsables no cuentan con trabajo.</p> <p>Este beneficio es individual no familiar, es decir se entrega a cada niño o niña de una misma familia que asista a la alternativa de atención.</p> <p>NOTA: La estrategia 2, va acompañada de la estrategia 4.</p>
	<p>¿Cómo se logra?</p>	<p>Para esto se recomienda lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La familia debe ponerse en contacto con la alternativa (sin detrimento de que sea a la inversa), y comunicar que la persona menor de edad no asistirá al servicio de cuidado, así como su decisión de recibir el paquete de alimentos que entrega la alternativa de cuidado para que los mismos sea consumidos en el hogar.</li> <li>• Se recomienda que la familia firme un compromiso con la alternativa y especifique durante cuánto tiempo estará recibiendo el paquete de alimentos. (Esta carta de compromiso es elaborada la alternativa y NO debe ser remitida a las instituciones, pero SI debe estar incluida dentro del expediente del niño o la niña)</li> <li>• La alternativa de atención informa a la familia el contenido del paquete de alimentos para consumo en el hogar.</li> <li>• La frecuencia de entrega de los alimentos para el hogar se hace preferiblemente cada semana, sin embargo, según se acuerde con la familia, la alternativa podrá hacer la entrega de manera quincenal o mensual.</li> <li>• Se sugiere que la elaboración de paquetes de alimentos para el hogar sea elaborada por el profesional en nutrición encargado de la elaboración de menús para la población atendida. Esto, utilizando como insumo de referencia (no restringido) el Anexo 3.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El período que la familia recibe el paquete de alimentos, es porque decide no recibir atención regular en el centro. Cuando la familia desea reincorporar al niño o la niña a los servicios regulares, deberá comunicarlo de forma oportuna y previa a la alternativa de atención. Si las personas menores de edad asisten de forma regular y presencial al servicio de cuidado, no contarán con la entrega de paquetes de alimentación.</li> <li>• La preparación de estos paquetes debe cumplir con los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud (Sin excepción) y el personal idóneo para su manipulación y preparación.</li> <li>• Dejando constancia de la entrega de los paquetes de alimentos mediante el Anexo n°1 de este documento, donde se registra la firma de personas legalmente responsables de los niños y las niñas de forma semanal, quincenal o mensual (según lo definido con la familia), el cual debe archivarse en el expediente de cada persona menor que tiene la Alternativa bajo custodia. Eventualmente el IMAS podrá solicitar una copia de este documento como parte del seguimiento que se hace al otorgamiento del beneficio.</li> <li>• Si la entrega de los paquetes de alimentos se realiza en la alternativa, esta debe ser de forma escalonando durante el día que se defina hacer la entrega evitando posibles aglomeraciones de personas y que pongan en riesgo las medidas de protección de las niñas y los niños.</li> </ul>
<b>Estrategia 3</b>		
<div data-bbox="207 1430 467 1556" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Servicio de Comedor</div> <div data-bbox="212 1654 467 1822" style="text-align: center;">  </div>	<p>¿Qué se pretende?</p> <p>¿Cómo se logra?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar alimentación mediante servicio de comedor a los niños y las niñas en los horarios preestablecidos.</li> <li>• En caso de que la familia decida que el niño o la niña no permanezca durante la jornada completa en la alternativa de cuidado podrá optar por el servicio de comedor durante los tiempos de alimentación que lo requiera. La familia que opta por el servicio de comedor no podrá ser beneficiaria del paquete de alimentos para el hogar.</li> <li>• La preparación de los alimentos debe cumplir con todos los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud (sin excepción), así como el personal idóneo para su manipulación. Mantener</li> </ul>

		<p>la distancia física necesaria al momento de servir los alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de la alternativa de atención debe velar porque los niños y las niñas no compartan utensilios, alimentos o bebidas entre ellos. Se les debe explicar y verificar que cumplan con el lineamiento.</li> <li>• Las personas responsables deben llevar a las niñas y los niños al tiempo de alimentación que tiene definida la alternativa, previa coordinación con las personas directoras de estos centros. De igual forma debe mediar el registrando las firmas de las personas responsables legales que acompañan a los niños y las niñas a recibir los alimentos usando para este fin el Anexo n° 2 y archivar en el expediente de cada persona menor que tiene la alternativa. Eventualmente el IMAS podría solicitar una copia de este documento como parte del seguimiento que se hace al otorgamiento del beneficio.</li> </ul>
<b>Estrategia 4</b>		
<div data-bbox="207 995 464 1178" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">         Desarrollo de estrategias de mediación para los aprendizajes por construir.       </div> <div data-bbox="293 1203 418 1514" style="text-align: center;">  </div>	<p>¿Qué se pretende?</p> <hr/> <p>¿Cómo se logra?</p>	<p>Desarrollar actividades, herramientas y recursos para la estimulación y el desarrollo integral infantil mediante el uso de experiencias lúdicas, para la satisfacción de las necesidades biológicas, emocionales, cognitivas, expresivas, lingüísticas y motoras de los niños y las niñas en edades desde el nacimiento hasta los 12 años, sea que asistan o no a la alternativa de cuidado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizando cada una de las necesidades de los niños y las niñas para que el personal tenga claridad de los requerimientos por implementar.</li> <li>• Creando para cada una de las necesidades de los niños y las niñas caracterizadas en el punto anterior al menos tres actividades, herramientas o recursos para que se desarrollen en el hogar o el aula. Cada una de estas creaciones debe ser:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• de fácil acceso para los padres o docentes</li> <li>• los materiales para utilizar deben ser del medio que rodea a los niños y niñas</li> <li>• la experiencia no debe durar más de 5 minutos para niños y niñas menores de 2 años, más de 10 minutos para niños y niñas entre 2 y 4 años, más de 15 minutos para niños de 4 a 6 años y para niños escolares no debe sobrepasar la media hora.</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede utilizar medio tangible (suministrado por la alternativa) o virtual (desarrollado por la alternativa)</li> <li>• Tomando como referencia bibliográfica para el desarrollo de las estrategias: la guía pedagógica para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 4 años"; <a href="https://www.mep.go.cr/educatico/guia-pedagogica">https://www.mep.go.cr/educatico/guia-pedagogica</a> y el "Programa de estudio, Educación preescolar, Ciclo materno infantil (Grupo interactivo II) Ciclo de Transición" <a href="https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/programa.pdf">https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/programa.pdf</a></li> <li>• Enumerando diferentes métodos de estudio que los niños y niñas escolares pueden implementar en sus hogares para adquirir los conocimientos recomendados por los docentes.</li> <li>• Facilitando algunos videos recreativos de música relajante, ejercicios en casa, reflexiones motivacionales para el apoyo emocional y sentimental para los niños y preadolescentes.</li> <li>• Rediseñando las actividades de grupos escolares con el fin de intercalar actividades pasivas, recreativas, activas y de cumplimiento de obligaciones escolares.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Estrategias de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil.

## 2.3.8 INFORMACION RED DE CUIDO DEL IMAS

El Centro Infantil y Guardería Tita Mary se encuentra debidamente identificado como parte de los centros infantiles privados de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil de Costa Rica (REDCUDI), específicamente para la provincia de San José, en el cantón de Goicoechea, distrito Guadalupe; tal y como lo podemos visualizar en la siguiente imagen:

*Ilustración 15 Identificación del centro infantil dentro de la REDCUDI*

The screenshot shows the REDCUDI website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'Inicio', 'Nosotros', 'Información Familiar', 'Alternativas de Cuidado', 'Contacto', and a 'Denuncie' button. Below the navigation, there are three dropdown menus for 'Provincia:' (SAN JOSE), 'Cantón:' (GOICOECHEA), and 'Distrito:' (GUADALUPE). A 'Modalidad:' dropdown is set to 'Any'. The main content area displays a grid of center cards, each with a name and a 'Ver Más +' link. The card for 'CENTRO INFANTIL Y GUARDERIA TITA MARY' is highlighted in yellow. Other visible cards include 'CAI NUEVO DE GOICOECHEA', 'CENTRO INFANTIL DIVINA PROVIDENCIA', 'CENTRO INFANTIL HEAVEN'S DREAM EDUCATION', 'CENTRO INFANTIL LOS DELFINES', 'CENTRO INFANTIL MIS ANGELITOS', 'CENTRO INFANTIL MIS POLLITOS', 'LOS OSITOS CARIÑOSOS', 'SAN ANTONIO GUADALUPE', and 'SANTA CECILIA DE GUADALUPE S.J'. A 'Transparencia' link is visible in the bottom left corner.

Fuente: [https://redcuidoinfantil.go.cr/centros/?fwp\\_provincia=san-jose&fwp\\_canton=goicoechea&fwp\\_distrito=guadalupe](https://redcuidoinfantil.go.cr/centros/?fwp_provincia=san-jose&fwp_canton=goicoechea&fwp_distrito=guadalupe).  
 Pagina

RECUDI

### 2.3.9 ESTADOS FINANCIEROS

El Centro Infantil, al ser un ente privado, se rige bajo los lineamientos del Ministerio de Hacienda de Costa Rica; realizando la facturación electrónica mensual de sus ingresos; así como también la preparación anual de los Estados Financieros y su respectiva presentación del Impuesto de Renta. Los Estados Financieros están compuestos de la siguiente forma:

➤ **Estado de Situación Financiera:**

Los activos están compuestos por el efectivo generado por el quehacer diario; incrementando al recibir los ingresos por la red de cuidado y disminuyendo por el pago de todos los gastos operativos del negocio.

Los pasivos, son todas aquellas cuentas que el centro infantil debe pagar, en este caso, todos los movimientos son pagaderos en un periodo de tiempo de un año, como, por ejemplo: pago de impuesto de ventas, retenciones CCSS (obrero y patronales), aguinaldos y vacaciones.

Por último, el Capital Social lo compone el aporte inicial y todas las utilidades retenidas de los periodos anteriores y la actual.

*Ilustración 16 Estado de Situación Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary –  
Detalle de Activos*

<b>CENTRO INFANTIL Y GUARDERIA TITA MARI S.A.</b>		
<b>Balance de Situación</b>		
<b>Al 31 de Octubre de 2021</b>		
	<b>Oct 31, 21</b>	<b>Sep 30, 21</b>
<b>ASSETS</b>		
<b>Current Assets</b>		
<b>Checking/Savings</b>		
<b>01 · Caja y Bancos</b>		
01001 · Caja de Capital de Apertur	10.000,00	10.000,00
01010 · Caja General	<u>17.801.005,31</u>	<u>16.638.329,30</u>
<b>Total 01 · Caja y Bancos</b>	<u>17.811.005,31</u>	<u>16.648.329,30</u>
<b>Total Checking/Savings</b>	<u>17.811.005,31</u>	<u>16.648.329,30</u>
<b>Total Current Assets</b>	<u>17.811.005,31</u>	<u>16.648.329,30</u>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<u><u>17.811.005,31</u></u>	<u><u>16.648.329,30</u></u>

Fuente: Información Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary

*Ilustración 17 Estado de Situación Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary – Detalle de Pasivos y Capital*

<b>CENTRO INFANTIL Y GUARDERIA TITA MARI S.A.</b>		
<b>Balance de Situacion</b>		
<b>Al 31 de Octubre de 2021</b>		
	<b>Oct 31, 21</b>	<b>Sep 30, 21</b>
<b>LIABILITIES &amp; EQUITY</b>		
<b>Liabilities</b>		
<b>Current Liabilities</b>		
<b>Other Current Liabilities</b>		
38 · Impuesto al Valor Agregado	13.000,00	0,00
42 · Planillas		
42002 · Retencion Obrera	70.140,00	70.140,00
42003 · Retencion Patronal	217.742,00	217.742,00
42006 · Provision Aguinaldos	556.444,00	500.799,60
42007 · Provision Vacaciones	278.556,00	250.700,40
<b>Total 42 · Planillas</b>	<b>1.122.882,00</b>	<b>1.039.382,00</b>
<b>Total Other Current Liabilities</b>	<b>1.135.882,00</b>	<b>1.039.382,00</b>
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>1.135.882,00</b>	<b>1.039.382,00</b>
<b>Total Liabilities</b>	<b>1.135.882,00</b>	<b>1.039.382,00</b>
<b>Equity</b>		
<b>50 · Capital</b>		
50001 · Capital Social	10.000,00	10.000,00
50023 · Utilidad Perdida 2020	10.895.547,00	10.895.547,00
<b>Total 50 · Capital</b>	<b>10.905.547,00</b>	<b>10.905.547,00</b>
<b>Net Income</b>	<b>5.769.576,31</b>	<b>4.703.400,30</b>
<b>Total Equity</b>	<b>16.675.123,31</b>	<b>15.608.947,30</b>
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>17.811.005,31</b>	<b>16.648.329,30</b>

Fuente: Información Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary

➤ **Estado de Resultado Integral:**

En este estado financiero se detalla toda la operación del centro infantil, detallando los ingresos recibidos por concepto de la REDCUDI, así como todas las erogaciones que realiza para sostener las actividades diarias, como lo son: salarios, cargas sociales, alquiler del local, compra de alimentos, suministros de oficina, servicios profesionales, servicios públicos, entre otros.

*Ilustración 18 Estado de Resultados Centro Infantil y Guardería Tita Mary*

<b>CENTRO INFANTIL Y GUARDERIA TITA MARI S.A.</b>	
<b>Estado de resultados</b>	
<b>Del 1 de Enero de 2021 al 31 de Octubre de 2021</b>	
	<b>Jan - Oct 21</b>
<b>60 · Ingresos</b>	
60001 · Ingresos Cuido	50.042.000,00
60002 · Ingresos por Cuido Gravados	100.000,00
<b>Total 60 · Ingresos</b>	<b>50.142.000,00</b>
	<b>50.142.000,00</b>
<b>80 · Gastos Generales</b>	
80005 · Gastos Planilla - Salarios	6.680.000,00
80007 · Cargas Sociales	2.177.420,00
80010 · Provisiones Legales	835.000,00
80015 · Alquiler de Local	10.000.000,00
80020 · Alimentacion y Supermercados	6.320.454,27
80021 · Suministros de Trabajo	807.638,18
80024 · Gastos Medicos - Medicinas	31.075,00
80025 · Combustibles	1.175.607,00
80026 · Comunicaciones Telefonicas	90.119,03
80028 · Energia Electrica	71.340,00
80030 · Seguridad ADT	299.020,60
80031 · Decoracion de Local	66.214,61
80032 · Correos y Encomiendas	6.460,00
80035 · Mantenimiento de Local	1.261.349,02
80037 · Equipo de Trabajo Varios	854.035,00
80040 · Poliza INS	26.341,00
80101 · Servicios Marck Rojas	6.375.000,00
80102 · Servicios Maricruz Smith	6.375.000,00
80103 · Servicios Oscar Miranda	920.349,98
<b>Total 80 · Gastos Generales</b>	<b>44.372.423,69</b>
	<b>44.372.423,69</b>
	<b>5.769.576,31</b>

Fuente: Información Financiera Centro Infantil y Guardería Tita Mary

Con base en este resultado anual, se procede al cálculo, reporte y pago del impuesto de renta correspondiente, según la legislación de Costa Rica.

Como se puede observar en el grafico siguiente, los principales gastos de la operación del centro infantil lo componen el alquiler del local, los salarios del personal y las compras de los alimentos.

Gráfico 1 Relación de Gastos Centro Infantil tita Mary para el periodo 2021



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.10 HIPOTESIS

Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. pág.104), por lo tanto, son supuestos a probar durante la investigación.

Hernández, Roberto (2014) nos sigue indicando que establecer una hipótesis es fundamental al momento de hacer una investigación, “la experiencia y la observación constante ofrecen materia potencial para el establecimiento de hipótesis importantes, y lo mismo se dice de la intuición”. El conocimiento del investigador es el principal insumo para definir la hipótesis.

Las hipótesis deben relacionar factores identificados previamente con los objetivos del estudio, tal y como lo menciona Grajales Guerra: “Algunas hipótesis involucran una variable y señalan la presencia de cierto hecho o fenómeno, otras relacionan dos o más variables en forma de asociación o covarianza, hay un tercer grupo que las relaciona en términos de dependencia o causalidad y permiten predecir con cierto margen de error” (Grajales Guerra, T. (SF). FORMULACION DE HIPOTESIS. Obtenido de FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS: <https://docplayer.es/20823658-Formulacion-de-hipotesis-por-tevni-grajales-guerra.html>)

Las hipótesis desarrolladas son las siguientes:

- **HI:** Al existir un sistema de control interno, hay mayor detección y respuesta al riesgo y mejor calidad de la información financiera.
- **HO:** Al faltar un sistema de control interno, aumenta el riesgo y sus posibles consecuencias, además la calidad de la información financiera no es la adecuada.

## 2.3.11 VARIABLES

### 2.3.11.1 Variables Independientes

La variante dependiente elegida es el sistema de control interno, ya que la investigación gira alrededor del mismo, así como lo menciona en su libro Estupiñal Gaitán (2015): “Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables” (Estupiñal Gaitán, R. (2015). Control interno y sus fraudes. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.pág.23), para esto, el sistema tiene que ser dinámico para el cumplimiento de los objetivos.

El control interno es integral, debido a que no solo involucra aspectos de la administración, sino que, abarca toda la organización. “El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente, según las directrices marcadas por la administración”. (Estupiñal Gaitán, 2015). La principal función del control interno es la salvaguarda de los activos de la compañía, por ende, incluye su información financiera.

### 2.3.11.2 Variables dependientes

Se determinaron dos factores dependientes: en primer lugar, el riesgo, y seguidamente, la calidad de la información financiera. Según Deloitte & Touche (2015), el riesgo “es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos” (Deloitte & Touche Tohmatsu Limited. (2015). COSO Evaluación de Riesgos Enterprise risk services); establecer controles internos adecuados es fundamental para mitigar los riesgos potenciales en todas las áreas de la compañía.

Con relación a la calidad de la información financiera, “El empresario debe asegurarse de que dicha información sea precisa, confiable y elaborada sobre la base de los estándares y las normas internacionales.” (Núñez Montenegro, E. (SF). LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN TU EMPRESA. Obtenido de LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN TU EMPRESA: <https://enriquenunezmontenegro.com/la-calidadde-la-informacion-financiera-en-tu-empresa/>). Si la información financiera es oportuna y veraz, evitara fallas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

## 2.3.12 ACCIONES DE LA HIPOTESIS

### 2.3.12.1 Hipótesis de la Investigación

Tabla 3 Hipótesis de la Investigación

Hipótesis	Variables	Conceptos	Indicadores
Al existir un sistema de control interno, hay mayor detección y respuesta al riesgo y mejor calidad de la información financiera.	Sistema de Control Interno	Es un plan de la administración que las empresas adoptan	Definición de Controles internos
			Pruebas de eficacia operativa relacionadas a los controles
	Riesgo de Calidad de la Información Financiera	Riesgo: el impacto y la probabilidad que una amenaza pueda afectar negativamente el alcance de los objetivos	Evaluación de riesgo
			Calidad de la información financiera: precisa, oportuna, confiable y preparada con base en los estándares y las normas internacionales
Confianza en la información financiera			

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.12.2 Hipótesis Nula

Tabla 4 Hipótesis Nula

Hipótesis	Variables	Conceptos	Indicadores
Al faltar un sistema de control interno, aumenta el riesgo y sus posibles consecuencias, además la calidad de la información financiera no es la adecuada	Sistema de Control Interno	Es un plan de la administración que las empresas adoptan	Definición de Controles internos
			Pruebas de eficacia operativa relacionadas a los controles
	Riesgo de Calidad de la Información Financiera	Riesgo: el impacto y la probabilidad que una amenaza pueda afectar negativamente el alcance de los objetivos	Evaluación de riesgo
			Calidad de la información financiera: precisa, oportuna, confiable y preparada con base en los estándares y las normas internacionales
Confianza en la información financiera			

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III - MÉTODO**

## 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

### 3.1.1 FINALIDAD

La finalidad es el “Fin con qué o por qué se hace algo” según la Real Academia Española (Real Academia Española. (SF). Diccionario de la lengua española. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Hxlm0Nf>) y se relaciona directamente con la necesidad de realizar y desarrollar esta investigación.

La investigación tiene un enfoque cualitativo porque corresponde a la recolección de datos sin que exista una medición numérica, únicamente requiere la interpretación de dichos datos para lograr una comprensión adecuada de la información relativa y vinculada al Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

El enfoque seleccionado responde a las características del tema en particular y de la organización.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta investigación admite utilizar el conocimiento del investigador y responder al problema planteado por medio de la aplicación de ejercicios para establecer una solución a corto o mediano plazo.

## **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

### **3.2.1 DESCRIPTIVO**

Debido a las características que presenta el proyecto, se identificó claramente que el tipo de investigación es descriptiva, ya que permite detallar objetivamente los antecedentes, aspectos generales y específicos del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, para la obtener de información concreta e idónea que sea la base para la propuesta del sistema de control interno del Centro infantil.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **3.3.1 DISEÑO NO EXPERIMENTAL, DISEÑO TRANSVERSAL**

Este proyecto se desarrolla en una dimensión temporal transversal, ya que en ella se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Técnicas de Estudio. (SF). Metodología de la investigación. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de diseños de investigación no experimentales?: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>).

Lo más importante para la investigación transversal es analizar y comprender el tema de estudio a profundidad, es decir, considerar su comportamiento a lo largo del tiempo. La dimensión temporal, se delimita la revisión de la información generada para el segundo semestre del 2021.

### **3.3.2 MARCO**

El marco de la investigación define la dimensión de esta, considerando el tamaño de la empresa, sus departamentos o áreas, el lugar y el tema a evaluar.

El ambiente del proyecto se puede desarrollar en tres espacios: mega, macro y micro; y esta definición va a depender del tema evaluado y las variables investigadas, por ende, ejecutar la revisión y análisis de los procedimientos y procesos de control interno del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, establece un marco micro.

### **3.3.3 NATURALEZA**

Para que una investigación sea válida y confiable, debe seguir un proceso establecido con antelación por los expertos en la materia, este proceso puede experimentar modificaciones o desviaciones de acuerdo con el tipo de investigación. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.).

El proceso de la búsqueda de los datos se compone de los dos tipos:

1. **Cuantitativo:** utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, de acuerdo con la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías.
2. **Cualitativo:** Usa la recolección de datos sin medición numérica para revelar o afinar las consultas investigadas durante el proceso de interpretación.

El enfoque cualitativo permite responder a preguntas específicas de la investigación por medio de la búsqueda de información que permita solucionar el problema identificado, ofreciendo las respuestas a los objetivos planteados. Adicionalmente, las variables revisadas no afectan las cifras de los estados financieros del Centro Infantil, sino que basándose en el análisis de esta información se obtienen los resultados.

### 3.3.4 ENFOQUE

El enfoque de una investigación se puede clasificar en cuatro tipos. Estos son:

- a) **Exploratorio:** Su objetivo está en examinar un tema poco estudiado.
- b) **Descriptivo:** Especifica características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado. Describe tendencias de un grupo o población.
- c) **Explicativo:** Establece las causas de los eventos, hechos o actividades que se estudian.

- a) **Correlacional:** Es examinar relaciones entre variables o sus resultados, en una relación que no existe en realidad descriptivo, correlacional, explicativo o exploratorio.

Este proyecto se desarrolla mediante el tipo descriptivo, dado que identifica y detalla el problema planteado y al mismo tiempo propone un diseño para su solución

## 3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.4.1 SUJETOS

Para los efectos de este trabajo, los sujetos de información son los funcionarios directamente relacionados con el Centro Infantil y Guardería Tita Mary, ya que pueden brindar información idónea relacionada con el control interno aplicado en las diferentes áreas del centro.

Al ser la presente investigación de naturaleza cualitativa, los sujetos de información se seleccionaron por medio de una muestra *no probabilística*, y de *sujeto tipo*, debido a las características de la población y su tamaño. Al aplicar el criterio tipo experto y por conveniencia, permitió mejorar la calidad y alcance de la información recibida de acuerdo con los objetivos del presente trabajo.

Los funcionarios consultados fueron los administradores y profesores del Centro (Ver anexo 2).

### 3.4.2 PRIMERA MANO

Son todos los documentos, como tesis de Universidades que se encuentran en línea, y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas. En una tabla se indica lo siguiente: el autor o autores, la universidad u organización, el país y el año. Se solicitan un mínimo de cinco investigaciones; dos nacionales y tres internacionales.

*Tabla 5 Fuentes de primera mano*

<b>Autor</b>	<b>Universidad</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Bulgarelli Yenisey	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Chima Ike	Walden University	USA	2017
Espinoza Alexander	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Fallas Yamileth	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Huapaya Jesus	Universidad San Martin de Porres	Perú	2017
Madrigal Daniel	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2019
Retana Tania	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017
Salazar Amparo	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017
Saldaña Esmeria & Zamora Agustin	Universidad Tecnológica de Perú	Perú	2018
Vásquez Jason	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018
Wambui Mary	University of Nairobi, Kenia	Kenia	2020

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2 SEGUNDA MANO

Se incluyen los documentos tomados de sitios Web mientras que se indiquen el autor, título y año de publicación. Se refieren los libros utilizados durante el proyecto de investigación como fuente bibliográfica.

*Tabla 6 Fuentes de segunda mano*

<b>Autor</b>	<b>Libro</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Álvarez, Juan Luis, Jurgenson Gayou	Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Métodos	México	2003
Baena, Guillermina	Metodología de la investigación	Mexico	2017
Estupiñal Gaitán, Roberto	Control interno y sus fraudes	Colombia	2015
Gitman, Lawrence	Principios de administración financiera	Mexico	2014
Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., & Baptista, Pilar	Metodología de la Investigación	Mexico	2014
Hernández Sampieri Roberto	Metodología de la Investigación	Mexico	2014
Morales Arturo, Morales Jose Antonio, & Alcocer Fidel	Administración Financiera	Mexico	2014

Fuente: Elaboración propia

## 3.5 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

### 3.5.1 POBLACIÓN

La población corresponde a todos los casos a ser tomados en consideración para el proyecto. "...Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. Las poblaciones deben situarse claramente por sus

características de contenido, lugar y tiempo...” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill).

En esta investigación la población a utilizar son todas las áreas del Centro Infantil y guardería Tita Mary, como lo son: Gerencia General, Administración, Contabilidad, Educación, Alimentación y Mantenimiento.

### **3.5.2 TIPO DE MUESTRA**

Hernández Sampieri (2014) indica que la muestra es el “...grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”.

El tipo de muestra a utilizar es: *muestreo por juicio de experto*, ya que es una técnica no probabilística en donde el investigador escoge las unidades a evaluar de acuerdo con su conocimiento y juicio profesional.

Este tipo de muestreo es más económico, sencillo y rápido; además, es subjetivo y su valor está relacionado directamente con la experiencia y creatividad del investigador.

Ilustración 19: Ciclo recolección de datos



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Tabla 7 Criterios de Inclusión y Exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Empleados actuales del Centro Infantil	Empleados Temporales o en periodo de practica
Con consentimiento informado por parte del personal	Personal ausente por enfermedad
Fuentes primarias, artículos originales	Sin consentimiento informado por parte del personal
Información financiera	Acceso a documentos sujetos de pago
	Información financiera pendiente
	No cumplir con los requisitos anteriores

Fuente: Elaboración propia









### 3.5.4 FUENTES DE LA INFORMACIÓN

En una investigación la información proviene de diferentes fuentes, creando datos de acuerdo con su origen, los principales datos utilizados en un proyecto de investigación son:

- **Datos primarios:** El investigador crea estos datos con el fin de atender el problema planteado.
- **Datos secundarios:** Datos recolectados cuyo objetivo es distinto al problema indicado.

Las diferencias entre estas fuentes ofrecen ciertas ventajas y usos de los datos.

*Tabla 8 Comparación entre datos primarios y secundarios*

DATOS PRIMARIOS		DATOS SECUNDARIOS	
Se recolectan para el problema planteado		Son recolectados para otro problema	
Proceso complejo de recolección		Recolección sencilla y rápida	
Costo de recolección alto		Costo bajo de recolección	
Tipo Corto de recolección		Tipo Corto de recolección	

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

El tipo de investigación cualitativa se basa en la subjetividad de los sujetos como parte de su proceso de construcción; esto implica que las ideologías, prejuicios, identidades y elementos de la cultura organizacional se introducen en los objetivos, problema, métodos e instrumentos del centro Infantil. Además, forman parte de la selección de los recursos y los mecanismos usados para divulgar y presentar los resultados del estudio.

Con base en lo anterior, la comunicación entre el investigador y el investigado es muy importante, y, por ende, el respeto a los sujetos conlleva varias situaciones:

- i. Permitir que el sujeto cambie de opinión, al indicar que este trabajo no concuerda con sus intereses o beneficios, y retirarse sin sanción alguna.
- ii. Se debe manifestar el término del manejo de la confidencialidad.
- iii. La información obtenida en la investigación se da a conocer a los sujetos involucrados.

El investigador debe mostrar los siguientes aspectos éticos:

- **Honestidad:** La persona encargada de liderar la investigación debe ser objetivo al valorar los resultados, a pesar de que los mismos estén en contra de la meta propuesta.
- **Autocrítica:** El investigador debe tener la capacidad de admitir sus errores, sea porque se entere él mismo o porque consulte con colegas que le hagan ver que su apreciación no es la adecuada.

- **Lealtad:** El Investigador tiene que mostrar lealtad hacia la compañía investigada, como para con los empleados de esta. Los resultados de la investigación, las situaciones que la afecten y sus fortalezas deben ser comunicadas a tiempo.

Los métodos de comunicación con el personal del Centro Infantil son: reuniones y visitas presenciales, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

## 3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 3.6.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Según Baena (2017), las técnicas utilizadas son la observación y la entrevista (Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Serie integral por competencias. Tercera Edición. Grupo Editorial Patria. México). Los instrumentos utilizados en cada técnica son:

- **Observación:** La hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.
- **Entrevista:** El cuestionario.

**Entrevista:** Se trata de una conversación planificada, donde el investigador diseña una serie de preguntas a una o varias personas, con tal de lograr la información requerida. Se puede realizar por teléfono, personal o virtual; lo más recomendable es realizar la misma de manera personal con el fin de incrementar la interacción con el entrevistado. Las entrevistas también pueden ser estructuradas, semiestructuradas o informales:

- *Estructurada:* Se cuenta con una lista de preguntas definidas previamente y se limita a ellas.
- *Semiestructurada:* Hay una guía de preguntas generales de conversación, sin embargo, se pueden desarrollar preguntas nuevas de acuerdo con los temas de su interés.
- *Informal:* No hay una guía de preguntas determinadas; se tienen claros los temas a consultar y se introducen espontáneamente en la conversación.

**Cuestionario:** Se plantean un listado de preguntas cerradas para alcanzar datos precisos, pueden incluirse preguntas abiertas para permitir un análisis cualitativo. Además, es un método ágil, debido a que no necesita la presencia del investigador para ejecutarse, ya que se puede hacer masivamente por correo, redes sociales o por teléfono.

**Observación:** Se observa el desarrollo del fenómeno a investigar. En la investigación cualitativa, se analizan los comportamientos y la comunicación no verbal de los participantes.

Para efectos de esta investigación se realizará el tipo de entrevista semiestructurada, ya que, podrían surgir preguntas nuevas que sean de utilidad sobre el tema. Al mismo tiempo, se aplicará la técnica de observación por medio de las pruebas de campo para corroborar los datos.

Un instrumento se califica como adecuado cuando los datos obtenidos muestran la realidad evaluada; para esto se considera la selección del instrumento, su aplicación y el análisis de las observaciones y mediciones.

Para esta investigación, los instrumentos que se utilizarán son tanto la observación de los procesos y procedimientos como la entrevista al personal del Centro Infantil.

### 3.7 VARIABLES O CATEGORÍAS

*Tabla 9 Variables o categorías*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Defición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Instrumento</b>
Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021.	Procedimientos Vigentes	Hace referencia en la forma qué y cómo se puede actuar.	Procedimientos y procesos de control utilizados en la actualidad	Revisión de los procedimientos actualmente utilizados	Observación y la aplicación de entrevistas
Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021.	Desarrollo modelo control interno	El control interno es el plan de organización y conjunto de métodos integrales para obtener los objetivos propuestos	Análisis de contenido de los nuevos lineamientos	Propuesta para la implementación del modelo de control interno según la metodología de estudio	Cuestionario de entrevista y observación

Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1° de enero del 2022.	Propuesta de Procedimientos fundamentales en el modelo	Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo	Diseños nuevos procedimientos administrativos y evaluaciones a utilizar en el futuro	Propuesta para la implementación de procedimientos o procesos según la metodología de estudio	Cuestionario de entrevista y observación
--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.8 ESTRATEGIA DEL ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados de la investigación se van a analizar por medio del análisis inductivo, deductivo y gráficos.

- **Análisis de gráficos:** es una manera sencilla de observar el comportamiento de una variable, su función principal presentar las cualidades con claridad y simplicidad.
- **Análisis deductivo:** utiliza principios generales para indicar una conclusión específica. Es una forma jerárquica de razonamiento, inicia por las generalidades, que luego se transforman en casos particularidades. Es un método útil para generar conocimiento y además es práctico al observar las consecuencias que produce.

- **Análisis inductivo:** se basa en premisas particulares para lograr una conclusión general. Consiste en la obtención de datos sobre casos específicos con el fin de crear teorías o hipótesis.

Con el fin de extraer información adicional, se procederá a entrevistar a la población seleccionada, y así obtener respuestas adicionales de las preguntas planteadas, asimismo las visitas al Centro Infantil son de suma importancia durante la ejecución de la investigación; con esto se podrán validar los datos obtenidos.

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

Este capítulo incluye la información a ser considerada dentro del análisis de la investigación; donde se incluye la documentación de la normativa vigente para el Centro infantil y un cuestionario con cincuenta preguntas cerradas fue preparado para recopilar la misma; con el fin de evaluar el Sistema de Control Interno actual y proponer los procedimientos internos necesarios. Se realizaron varias entrevistas, tanto a la Gerencia General, la Administración y la sección de Educación del Centro Infantil y Guardería Tita Mary.

Este instrumento se emplea para analizar la confianza del ambiente de control interno, tal y como lo indica el marco regulatorio de la Ley General de Control Interno: “conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa”. (Ley General de Control Interno #8292. Artículo 8, inciso a. Publicada en La Gaceta 169 del 4 setiembre 2002).

### **4.1.1 NORMATIVA APLICABLE**

El Centro Infantil y Guardería Tita Mary es una institución privada incluida en la REDCUDI y ofrece el servicio de cuidado y desarrollo infantil a niñas y niños subsidiados por el IMAS o el PANI o a niñas y niños cuyos padres, madres o personas encargadas pagan por el servicio.

Es por esta razón que la institución se basa en la Ley General de Control Interno de Costa Rica (Ley número 8292); Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específicos de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CI-DFOE, y Actualización del Marco Orientado y fortalecimiento de los Componentes del SEVRI (Aprobado por Consejo Directivo mediante acuerdo N° 105-09) del IMAS.

Ley General de Control Interno: Ley número 8292, establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

#### **4.1.1.1 Ley General de Control Interno: Ley número 8292**

La Contraloría General de la República dictó la normativa técnica de control interno y la misma es de acatamiento obligatorio y con causal de responsabilidad administrativa por su incumplimiento.

Los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República de conformidad con el artículo tercero. El Centro infantil y Guardería Tita Mary, al ser una institución privada incluida en la REDCUDI y recibir fondos públicos queda sujeta a la aplicación de la normativa mencionada anteriormente.

En el artículo 7 se indica que los organismos e instituciones sujetas a esta Ley deben disponer de un Sistema de Control Interno y que el mismo debe ser aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con los objetivos y metas institucionales.

Para efectos de esta Ley, se entiende por Sistema de Control Interno a la serie de acciones ejecutadas por la administración, con el fin de proporcionar seguridad en alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Además, se indica que la administración y los subordinados tienen la responsabilidad de analizar las implicaciones en el sistema de control interno y tomar las medidas correspondientes para que los controles sean creados y modificados cuando sea necesario.

La ley indica que la administración debe velar por el desarrollo del control interno y de cada uno de sus cinco componentes: ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, sistemas de información y actividades de seguimiento. De igual forma, se indica que toda institución debe contar con un sistema específico de valoración de riesgos por áreas, sectores o actividades; que les permita identificar el riesgo institucional y adoptar los métodos de evaluación continua.

#### **4.1.1.2 Normas de Control Interno para el Sector Publico N-2-2009-CI-DFOE**

El establecer que las “Normas de control interno para el Sector Público” es de acatamiento obligatorio para la Contraloría General de la República y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización. Asimismo, que su omisión generará las responsabilidades correspondientes al marco jurídico que resulte aplicable.

Esta normativa indica que para el entorno y gestión de los sistemas de control interno es necesario disponer de un marco general normativo en esa materia, debidamente actualizado, que permita el establecimiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de esos sistemas; y el mismo se basa en COSO III.

Lo que resulta sumamente importante en esta norma, es la indicación de establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI). El SEVRI debe incluir las características, los componentes y las actividades de las instituciones. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones para promover su mejoramiento continuo.

La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión de la institución, así como sus objetivos, políticas e indicadores de desempeño; y debe estar basada en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones.

Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para que la gerencia de la institución pueda revisar, evaluar y ajustar periódicamente los procesos de planificación estratégica y operativa, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

#### **4.1.1.3 Actualización del Marco Orientado y fortalecimiento de los Componentes del SEVRI del IMAS**

El Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional, implementado en el IMAS según las Directrices Generales emitidas por la Contraloría General de República (Directriz D-3-2005-CO-DFOE), es el conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

El IMAS elaboró un manual de procedimientos con el objetivo de establecer el funcionamiento del sistema de valoración de riesgos de la institución, y para ello desarrolló las siguientes actividades que se pueden adecuar al Centro infantil.

*Tabla 10 Identificación, Análisis, Evaluación y Administración de Riesgos*

#	Descripción	Responsable
1	Elaboración del cronograma para el desarrollo de las actividades de Valoración del Riesgos en el año, definidas según la normativa del Marco Orientador	Profesional de Control Interno
2	Revisa y traslada cronograma de actividades SEVRI a la Gerencia General	Jefe Unidad de Control Interno
3	Avala el cronograma de Actividades e instruye a la Unidad de Control Interno para que inicie la ejecución del Proceso de Identificación y Valoración de Riesgos	Gerencia General
4	Comunica el inicio de actividades de Valoración de Riesgos según cronograma	Jefe Unidad de Control Interno
5	Remisión instrucciones y formularios a los titulares subordinados	Profesional de Control Interno
6	Realiza la identificación de Riesgos (causas, eventos y consecuencias) según la estrategia definida en el Marco Orientador para el funcionamiento del SEVRI. Quedando documentado en una matriz firmada por el responsable	Titulares Subordinados
7	Análisis de los riesgos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia y consecuencia, según los criterios definidos en el Marco Orientador	Titulares Subordinados
8	Identificación y evaluación controles existentes según los criterios de evaluación definidos en el Marco Orientador para el funcionamiento del SEVRI. Quedando el análisis plasmado en una matriz firmada por el responsable	Titulares Subordinados
9	Entrega de forma física y digital matriz 01 de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Quedando documentado con la firma del titular subordinado	Titular Subordinado
10	Recibe y valida la información de identificación y análisis de riesgos, comunica mediante correo electrónico observaciones al titular subordinado. La matriz de identificación y análisis de riesgos serán archivadas, foliadas y debidamente custodiadas el expediente que corresponda a cada Unidad, (mantener un respaldo electrónico de la información que de forma digital se haga llegar a la Unidad de Control Interno)	Profesional de Control Interno
11	La información de la identificación de riesgos es revisada para ser sistematizada en la herramienta informática	Jefe Unidad de Control Interno

12	Carga de la información sistematizada de riesgos en la herramienta Informática	Profesional de Control Interno
13	Verificación de la información cargada en Era según los archivos digitales y físicos remitidos por cada titular responsable	Profesional de Control Interno
14	Carga en la herramienta informática la información para la evaluación de controles y determinación del nivel de riesgo controlado según los criterios definidos en el Marco Orientador para el funcionamiento del SEVRI, según la información suministrada por el responsable de los riesgos en la matriz de identificación y análisis de riesgos	Profesional de Control Interno
15	Genera el reporte de riesgos evaluados de la herramienta informática para cada Unidad, conforme la evaluación de controles imprime y documenta en el expediente de la Unidad que corresponda	Profesional de Control Interno
16	Se remite al titular subordinado el formulario para la definición de medidas de administración, según el detalle del nivel de prioridad de los riesgos	Profesional de Control Interno
17	Definición de las medidas de administración de riesgos, según los criterios de aceptabilidad y Administración, definidos en el marco Orientador para su funcionamiento	Titular Subordinado
18	Remite de forma digital y física la matriz de administración de riesgos con firma a la Unidad de Control Interno	Titular Subordinado
19	Revisa, valida planes de administración de riesgos, archiva en el expediente correspondiente de la Unidad	Profesional de Control Interno
20	Comunica al coordinar r observaciones a los Planes de Administración de Riesgos	Profesional de Control Interno
21	Analiza y atiende observaciones realizadas por la Unidad de Control Interno a las medidas de administración y traslada la información	Titular Subordinado
22	Carga en la herramienta informática la información de medidas de administración de riesgos	Profesional de Control Interno
23	Comunica las medidas de administración del nivel extremo al nivel superior para su conocimiento y aval, dejando evidencia en el expediente de la Unidad correspondiente	Jefe Unidad de control Interno
24	Genera e imprime reporte "mapeo de riesgos" para ser remitido por correo electrónico y archivado en el expediente de cada unidad	Profesional de Control Interno

25	Elaboración de un informe General de Riesgos, dirigido a la Gerencia General y Jerarca de la Institución con los resultados generales: niveles de riesgo y el plan de administración de riesgos	Profesional de Control Interno
26	Revisa Informes de riesgos y lo traslada a la Gerencia General	Jefe de Control Interno
27	Avala el informe de Riesgos para ser presentado a Consejo Directivo	Gerente General

*Tabla 11 Seguimiento y revisión de riesgos*

#	Descripción	Responsable
1	Genera el formulario de seguimiento para los planes de administración de riesgos de cada unidad, se remiten mediante correo electrónico al titular subordinado responsable de la implementación de las medidas de administración	Profesional de Control Interno
2	Archiva en los expedientes correos enviados para remisión de formulario de seguimiento	Profesional de Control Interno
3	Completa los formularios de seguimiento y los remite en el mismo formato por correo electrónico	Titular Subordinado
4	Recibe los formularios completos, revisa, valida y comunica observaciones a la información recibida del seguimiento	Profesional de Control Interno
5	Analiza observaciones y remite formulario de nuevo	Titular Subordinado
6	Carga los formularios de seguimiento completos en la herramienta ERA	Profesional de Control Interno
7	Analiza información de seguimiento y genera reportes para revisión de riesgos y grado de avance de las medidas de administración	Profesional de Control Interno
8	Revisa reportes para comunicar avances y resultados a Titulares Subordinados	Jefe de Control Interno
9	Remite mediante correo electrónico los reportes para el análisis de riesgos y efectividad de las medidas de administración, documenta el envío en el expediente de la Unidad correspondiente	Profesional de Control Interno
10	Analiza nivel de riesgos y efectividad de las medidas de administración, remite de forma digital la información	Titular subordinado
11	Recibe y carga en ERA, información de la revisión del nivel de riesgos conforme la efectividad de las medidas de administración	Profesional de Control Interno
12	Elabora informe de seguimiento y revisión de riesgos para cada Unidad	Profesional de Control Interno

13	Revisa los informes de seguimiento y resultados	Jefe de Control Interno
14	Remite los informes de seguimiento mediante correo electrónico e imprime la información remitida, en el expediente correspondiente de cada Unidad	Profesional de Control Interno
15	Elabora informe institucional de seguimiento y revisión de riesgos dirigido a la Gerencia General y Jerarca de la Institución con los resultados generales: niveles de riesgo y el plan de administración de riesgos	Profesional de Control Interno
16	Revisa informe de seguimiento y revisión de riesgos y lo traslada a la Gerencia General	Jefe de Control Interno

#### 4.1.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Con el fin de evaluar los aspectos de procedimiento relacionados con los objetivos específicos del trabajo de investigación, se procedió a realizar una ponderación evaluativa del cuestionario aplicado y así obtener una visibilidad de cuándo el Centro Infantil logra la calificación, cuándo la obtiene parcialmente y cuándo no lo hace.

*Tabla 12 Ponderación evaluativa del Instrumento - Cuestionario*

Respuesta	Valor	Descripción de la respuesta
SI	2	La actividad se cumple y la documentación soporte es generada y archivada.
PARCIAL	1	La actividad se cumple, pero existen dificultades o no es posible generar la documentación soporte.
NO	0	La actividad no cumple y se necesitan planes de acción para corregir las falencias.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que son 50 preguntas, y que su valor más alto será de 2 puntos por ítem; la máxima calificación que puede optar el Centro Infantil será de 100.

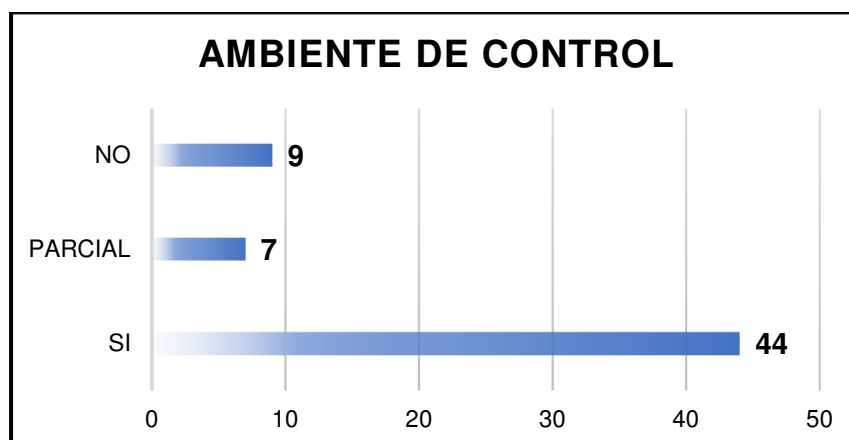
A continuación, se detallan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los componentes del control interno de acuerdo con el marco metodológico COSO, y así, evaluar el Sistema de Control Interno (SCI) del Centro Infantil:

*Tabla 13 Cuestionario componente SCI: Ambiente de Control*

<b>Ambiente de Control</b>						
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?	3	0	2	6	5%
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	4	0	1	8	7%
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?	4	1	0	9	8%
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?	3	2	0	8	7%
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?	3	0	2	6	5%
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	5	0	0	10	8%
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	5	0	0	10	8%
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	4	1	0	9	8%
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	5	0	0	10	8%
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico	2	0	3	4	3%
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?	3	2	0	8	7%
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?	3	1	1	7	6%
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>79%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Cuestionario componente SCI: Ambiente de Control



Fuente: Elaboración propia

El Ambiente de Control comprende todas las actividades que la gerencia del Centro Infantil desarrolla; tales como políticas, manuales, estructura organizacional, responsabilidades y gestión administrativa. Del total de respuestas recibidas, este apartado obtuvo un 79% de cumplimiento; donde las principales falencias del Centro infantil radican en la comunicación adecuada del organigrama, la Misión y Visión del Centro y la definición de los manuales descriptivos de funciones.

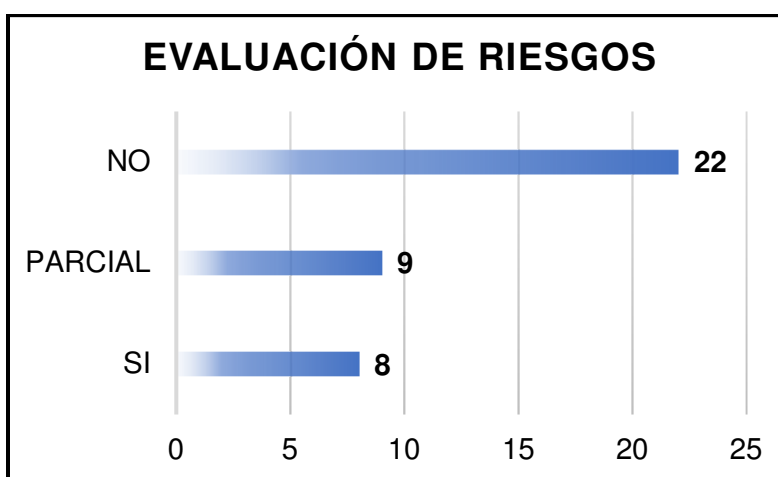
Tabla 14 Cuestionario componente SCI: Evaluación de Riesgos

Evaluación de Riesgos						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?	2	0	3	4	5%
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?	1	1	2	3	4%
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?	1	1	3	3	4%
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?	1	1	3	3	4%
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?	1	1	3	3	4%

18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?	2	1	2	5	6%
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0	2	3	2	3%
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?	0	2	3	2	3%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 Cuestionario componente SCI: Evaluación de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

La Evaluación de Riesgos permite identificar los posibles riesgos que estén asociados con los objetivos del Centro Infantil. Prácticamente los entrevistados indicaron que este componente necesita desarrollarse mejor en la institución, al recibir un 31% del total de puntos posibles.

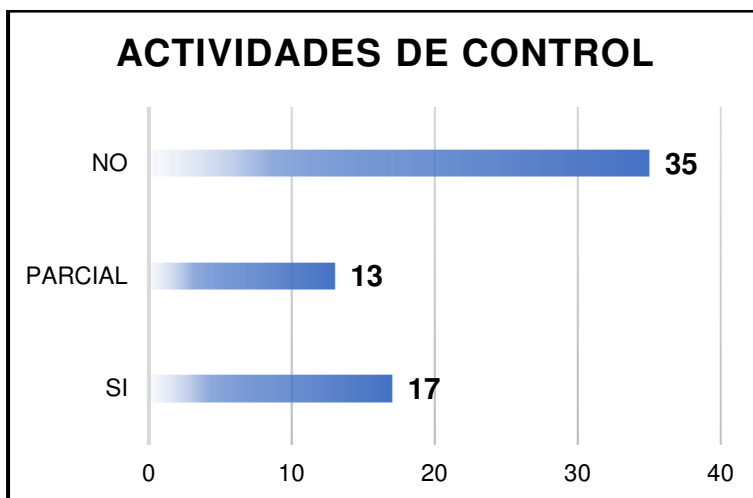
Actualmente no se cuenta con una herramienta que le permita al Centro Infantil gestionar los riesgos y que, a su vez, tome en consideración factores internos y externos al mismo

Tabla 15 Cuestionario componente SCI: Actividades de Control

<b>Actividades de Control</b>						
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?	0	3	2	3	2%
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?	1	2	2	4	3%
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?	1	2	2	4	3%
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?	1	1	3	3	2%
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?	0	1	4	1	1%
26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?	0	0	5	0	0%
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?	0	0	5	0	0%
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?	1	1	3	3	2%
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?	1	2	2	4	3%
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?	2	1	2	5	4%
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	4	0	1	8	6%
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?	4	0	1	8	6%
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?	2	0	3	4	3%
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4 Cuestionario componente SCI: Actividades de Control



Fuente: Elaboración propia.

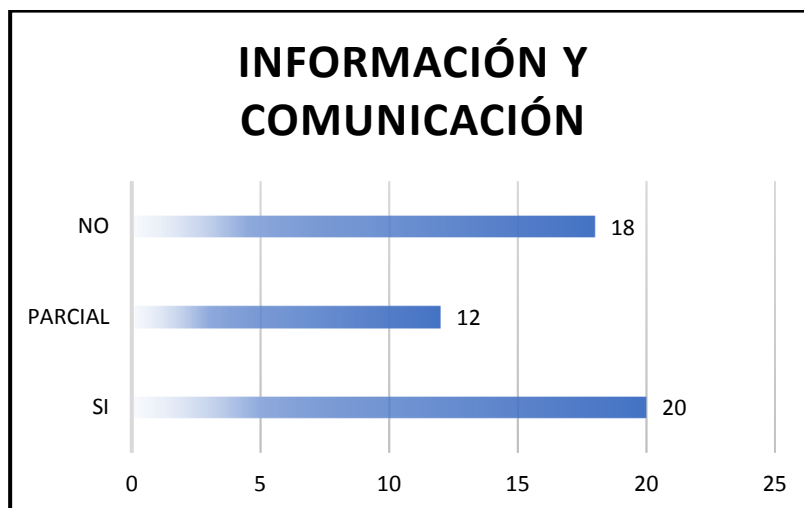
Las actividades de control son las acciones que el Centro Infantil definió en sus políticas y procedimientos para mitigar los riesgos identificados y también que sean los mecanismos para lograr los objetivos propuestos. El resultado del cuestionario refleja que este componente debe reforzarse o incluso implementarse, al obtener un 36% del total de los puntos evaluados; como por ejemplo la inclusión de los controles dentro del manual de procedimientos, la revisión y actualización periódica del mismo y la creación y seguimiento de indicadores de gestión.

Tabla 16 Cuestionario componente SCI: Información y Comunicación

<b>Información y Comunicación</b>						
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?	2	0	3	4	4%
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?	2	1	2	5	5%
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?	1	2	2	4	4%
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?	2	1	2	5	5%
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?	2	3	0	7	7%
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	2	3	0	7	7%
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?	2	1	2	5	5%
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?	2	1	2	5	5%
42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?	1	0	4	2	2%
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	4	0	1	8	8%
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>52%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5 Cuestionario componente SCI: Información y Comunicación



Fuente: Elaboración propia

El cuarto componente del control interno pretende no solo captar información sino también intercambiarla, con el fin de gestionar y controlar su operación. Los colaboradores entrevistados indicaron en un 52% que el Centro infantil es capaz de identificar, capturar e intercambiar información relevante.

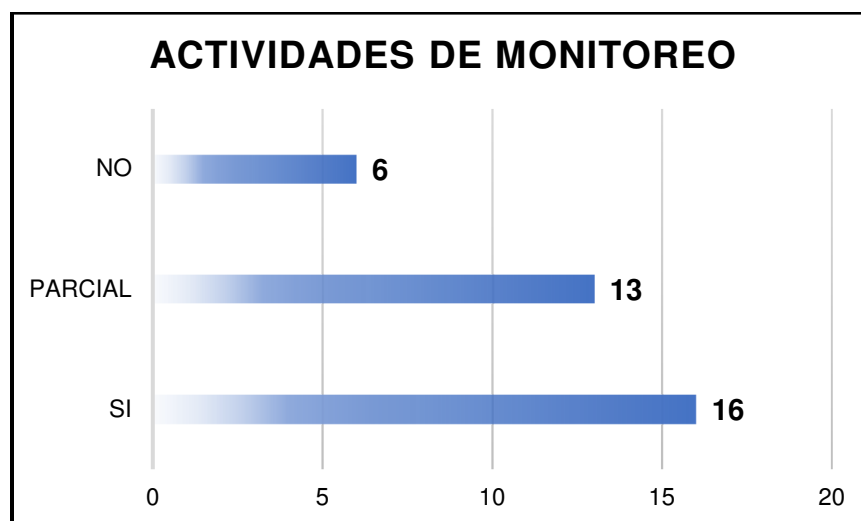
De acuerdo con el cuestionario realizado, se torna trascendental que el Centro infantil pueda determinar las actividades de control y poder comunicarlas a tiempo; así como también, crear canales apropiados de comunicación, tanto líneas de comunicación internas con su personal para circular los programas, metas y objetivos, como también canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias.

Tabla 17 Cuestionario componente SCI: Actividades de Monitoreo

<b>Actividades de Monitoreo</b>						
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>%</b>
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?	2	2	1	6	9%
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?	2	2	1	6	9%
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?	2	2	1	6	9%
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?	2	3	0	7	10%
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?	2	2	1	6	9%
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?	3	1	1	7	10%
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?	3	1	1	7	10%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>64%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 Cuestionario componente SCI: Actividades de Monitoreo



Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en la evaluación a los colaboradores, indica que el Centro Infantil tiene un monitoreo de los pocos controles implementados al obtener un 64% del total de puntos posibles. Sin embargo, todo sistema de control interno debe incorporar conceptos de mejora continua y flexibilidad para adaptarse a la realidad del negocio; y esto se obtiene con un monitoreo y supervisión constante.

A continuación, se presenta el resumen de la evaluación efectuada a los componentes del control interno según COSO III:

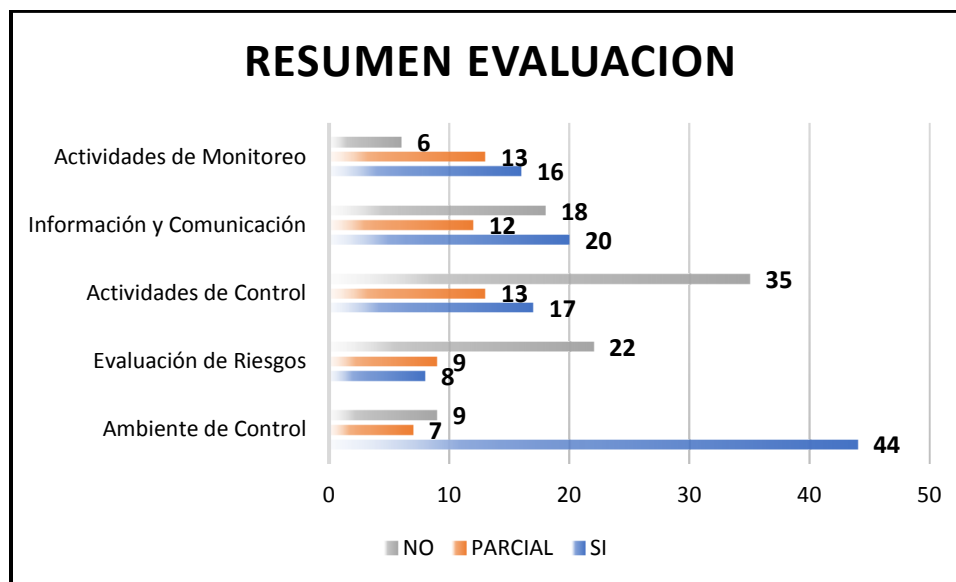
Tabla 18 Resumen Evaluación Componentes Control Interno

Componente	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE
Ambiente de Control	44	7	9	19
Evaluación de Riesgos	8	9	22	5
Actividades de Control	17	13	35	9
Información y Comunicación	20	12	18	10
Actividades de Monitoreo	16	13	6	9
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>54</b>	<b>90</b>	<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que el Centro Infantil tiene áreas de oportunidad en todos los componentes del control interno, específicamente las áreas en las que debe tener mucho más enfoque son “Evaluación de riesgos”. “Actividades de Control” e “Información y Comunicación”.

Gráfico 7 Resumen Evaluación Componentes Control Interno



Fuente: Elaboración propia

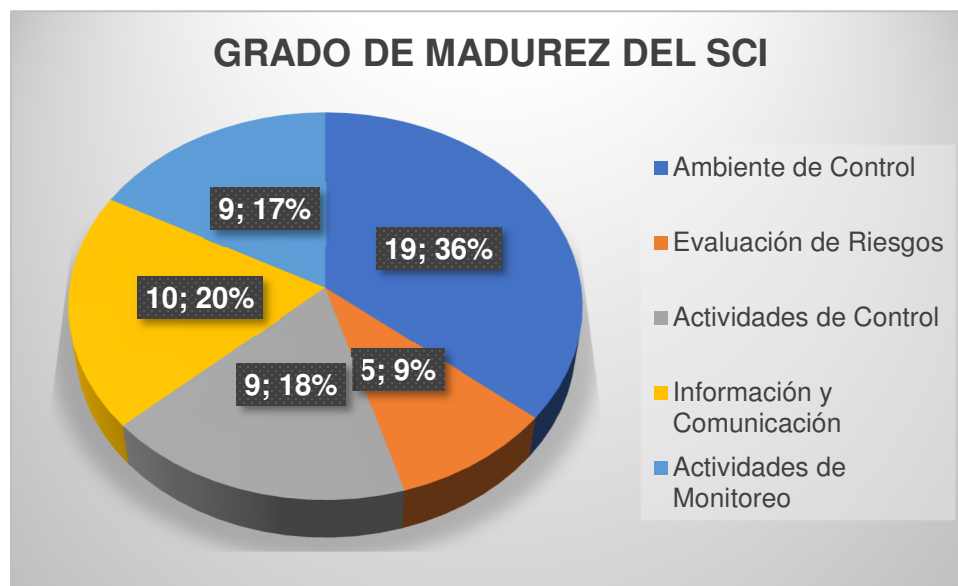
Tabla 19 Medición de Madurez del sistema de Control Interno actual

COMPONENTE	# PREGUNTAS	% A EVALUAR	RESULTADO	% MADUREZ
Ambiente de Control	12	24%	19	<b>19%</b>
Evaluación de Riesgos	8	16%	5	<b>5%</b>
Actividades de Control	13	26%	9	<b>9%</b>
Información y Comunicación	10	20%	10	<b>10%</b>
Actividades de Monitoreo	7	14%	9	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>53%</b>

Fuente Elaboración propia

Con base en el instrumento del cuestionario, el grado de madurez del sistema de control interno actual del Centro Infantil y Guardería Tita Mary es insuficiente al apenas reflejar un 53%, indicando necesidad de mejora en todos los componentes.

*Gráfico 8 Porcentaje de Madurez del Sistema de Control Interno*



Fuente Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, las áreas principales que debe mejorar el SCI son la Evaluación de Riesgos, Actividades de Control y Actividades de Monitoreo.

## **CAPÍTULO V – DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 5.1 DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS

Con base en la aplicación del instrumento del cuestionario se lograron identificar deficiencias en los componentes del Control Interno; mismas que se detallan a continuación:

*Tabla 20 Deficiencias Identificadas – Ambiente de Control*

<b>Componente de Control Interno</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Consecuencias</b>
Ambiente de Control	El manual de funciones no está actualizado.	Poca claridad en conocer las funciones que deben desarrollar las personas en los puestos de trabajo
	Las descripciones de los puestos no están alineadas con las funciones de la institución	Duplicidad de funciones y malversación de recursos
	La institución no cuenta con políticas y procedimientos	No existen regulaciones internas que indiquen la guía de trabajo diario ni las sanciones disciplinarias
	La documentación interna no se comunica ni circula	Al no tener políticas ni procedimientos, no es posible su divulgación al personal
	No se promueve la cultura de fomentar el ambiente de control interno	El personal no conoce los componentes de Control Interno ni las guías de la institución al respecto

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 21 Deficiencias Identificadas – Evaluación de Riesgos*

<b>Componente de Control Interno</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Consecuencias</b>
Evaluación de Riesgos	La comunicación de los objetivos de la institución al personal no se realiza	Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa, por lo que no pueden ver el alcance de los objetivos de esta
	La evaluación de los riesgos no se realiza en la institución	Falta de credibilidad, fuga de información y debilidad comercial
	No hay capacitación al personal acerca de la evaluación de los riesgos	Falta de capacidad para reconocer los riesgos que impacten a la institución
	La institución no tiene planes de contingencia contra los riesgos identificados	Poca respuesta ante los riesgos por la falta de identificación de estos
	Falta de experiencia en la evaluación de riesgos	Matrices de riesgo elaboradas erróneamente por falta de conocimiento o ausencia de estas

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 22 Deficiencias Identificadas – Actividades de Control*

<b>Componente de Control Interno</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Consecuencias</b>
Actividades de Control	Controles inexistentes para la evaluación de riesgos de la institución	Falta de control de los resultados de la institución
	Manual de procedimientos sin controles documentados	No hay documentación relacionada con los controles de la institución
	No hay actividades que validen el cumplimiento del Manual de Procedimientos	Medición inexistente del cumplimiento del Manual de Procedimientos
	La institución no cuenta con programas de trabajo e indicadores de gestión	Poco monitoreo de las actividades diarias del personal y mal uso de los recursos de la institución

	Los programas de trabajo e indicadores de gestión no son comunicados al personal	Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre la evaluación de su desempeño
	Recursos de la institución no resguardados apropiadamente	Pérdida de documentación o cualquier bien o activo de la empresa
	Controles inadecuados acerca del acceso de la información	Información no restringida sólo para personal autorizado, provocando fugas de esta que impacten su imagen y resultados
	La institución no realiza una evaluación continua de las actividades de control	No se determina la efectividad de las actividades de control al no estar implementadas

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 23 Deficiencias Identificadas – Información y comunicación*

<b>Componente de Control Interno</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Consecuencias</b>
Información y comunicación	La institución no tiene actividades de control que fortalezcan la información utilizada para el logro de sus objetivos	Información inexacta, sin claridad y sin utilidad tanto interna como externamente.
	Sistema de manejo de la información inexistente	Pérdida o robo de información útil para el manejo de la empresa
	Líneas de comunicación e información inexistente con su personal para circular programas, procedimientos y objetivos	Poco conocimiento acerca de las expectativas de la gerencia
	La empresa no tiene canales de comunicación adecuados para recibir retroalimentación por parte del personal	Poco fortalecimiento del ambiente de control y relaciones con el personal
	Falta de evaluación constante de la efectividad de las líneas de comunicación	Procesos de mejora inexistentes para las líneas de comunicación

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 24 Deficiencias Identificadas – Actividades de Monitoreo*

<b>Componente de Control Interno</b>	<b>Deficiencias</b>	<b>Consecuencias</b>
Actividades de Monitoreo	La empresa no evalúa los componentes del control interno ni su funcionamiento	Proceso de mejora y evaluación de los controles inexistente
	Las deficiencias de control no se comunican oportunamente	Falta de conocimiento de las acciones correctivas de los controles de la empresa
	Las recomendaciones de control interno, realizadas por entes externos o internos no son atendidas	Poca atención a los controles internos para mejorar la gestión de la empresa

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 PLANES DE ACCIÓN

De acuerdo con la metodología establecida en el marco regulatorio del COSO III, se procede a elaborar diferentes planes de acción con el fin de subsanar las deficiencias encontradas anteriormente:

*Tabla 25 Plan de Acción – Ambiente de Control*

<b>Ambiente de Control</b>		
<b>Deficiencia #1</b>	El manual de funciones no está actualizado.	
<b>Consecuencia</b>	Poca claridad en conocer las funciones que deben desarrollar las personas en los puestos de trabajo.	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Revisar el manual existente con algún especialista de RRHH con el fin de mejorar el diseño del Manual de funciones.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
Una vez revisado el Manual, se deben adherir a las funciones indicadas.	Personal en general	De forma continua
Actualizar el Manual al menos de forma anual y revisarlo al momento de nuevas contrataciones.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #2</b>	Las descripciones de los puestos no están alineadas con las funciones de la institución	

<b>Consecuencia</b>	Poca claridad en conocer las funciones que deben desarrollar las personas en los puestos de trabajo	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
El Manual de funciones debe incluir un diseño de todos los cargos de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
Una vez revisado el Manual, se deben adherir a las funciones indicadas.	Gerente General o Administrador	De forma continua
Los perfiles de los puestos de trabajo se deben mantener actualizados al menos una vez al año.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #3</b>	La institución no cuenta con políticas y procedimientos	
<b>Consecuencia</b>	No existen regulaciones internas que indiquen la guía de trabajo diario ni las sanciones disciplinarias	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Diseñar las disposiciones y normativas internas para definir el desempeño de las labores de la institución y el personal.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022
Revisar y actualizar las políticas y procedimientos de forma anual.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #4</b>	La documentación interna no se comunica ni circula	
<b>Consecuencia</b>	Al no tener políticas ni procedimientos, no es posible su divulgación al personal	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Al momento de diseñar las políticas y procedimientos internos se debe realizar una campaña de comunicación, tal como: una sesión de entrenamiento y la entrega física de las mismas al personal.	Gerente General o Administrador	15 de junio 2022
Definir una estrategia constante de comunicación interna con el personal.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #5</b>	No se promueve la cultura de fomentar el ambiente de control interno	

<b>Consecuencia</b>	El personal no conoce los componentes de Control Interno ni las guías de la institución al respecto	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Realizar una capacitación sobre control interno para todo el personal de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022
Diseñar el sistema de Control Interno, políticas y procedimientos.	Gerente General o Administrador	01 de julio 2022
Definir una estrategia constante de comunicación interna con el personal acerca del Sistema de Control Interno.	Gerente General o Administrador	De forma continua

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 26 Plan de Acción – Evaluación de Riesgos*

<b>Evaluación de Riesgos</b>		
<b>Deficiencia #1</b>	La comunicación de los objetivos de la institución al personal no se realiza	
<b>Consecuencia</b>	Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa, por lo que no pueden el alcance de los objetivos de esta	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Comunicarle al personal los objetivos, misión y visión de la empresa.	Administrador	01 de abril 2022
Actualizar de forma anual los objetivos, misión y visión del Centro Infantil	Administrador	De forma continua

<b>Deficiencia #2</b>	La evaluación de los riesgos no se realiza en la institución	
<b>Consecuencia</b>	Falta de credibilidad, fuga de información y debilidad comercial	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Diseñar y documentar la matriz de evaluación de riesgos de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022
De acuerdo con el diseño y la documentación de la matriz de evaluación de riesgos, se debe ejecutar la misma con base en la metodología definida.	Gerente General o Administrador	01 de junio 2022
Los resultados se deben documentar para crear planes de contingencia.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #3</b>	No hay capacitación al personal acerca de la evaluación de los riesgos	
<b>Consecuencia</b>	Falta de capacidad para reconocer los riesgos que impacten a la institución	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Realizar una capacitación sobre la evaluación de riesgos para todo el personal de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022
Establecer un plan de capacitación al personal de acuerdo con la evaluación de riesgos	Gerente General o Administrador	De forma continua

<b>Deficiencia #4</b>	La institución no tiene planes de contingencia contra los riesgos identificados	
<b>Consecuencia</b>	Poca respuesta ante los riesgos por la falta de identificación de estos	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
De acuerdo con los riesgos evaluados se deben establecer los planes de contingencia correspondientes.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
Si alguno de los riesgos identificados se llegase a materializar, se deben ejecutar los planes de contingencia.	Gerente General o Administrador	De forma continua
Los planes de contingencia se deben actualizar, al menos una vez al año.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #5</b>	Falta de experiencia en la evaluación de riesgos	
<b>Consecuencia</b>	Matrices de riesgo elaboradas erróneamente por falta de conocimiento o ausencia de estas	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Coordinar una capacitación en Evaluación de riesgos, diseño de matrices de riesgo e identificación de riesgos de forma efectiva.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Plan de Acción – Actividades de Control

<b>Actividades de Control</b>		
<b>Deficiencia #1</b>	Controles inexistentes para la evaluación de riesgos de la institución	
<b>Consecuencia</b>	Falta de control de los resultados de la institución	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Crear controles para soportar la evaluación de riesgos de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de mayo 2022

<b>Deficiencia #2</b>	Manual de procedimientos sin controles documentados	
<b>Consecuencia</b>	No hay documentación relacionada con los controles de la institución	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Contratar de forma externa el servicio de revisión del Manual de procedimientos del Centro Infantil.	Gerente General o Administrador	01 de setiembre 2022
El Manual de procedimientos de la institución debe incluir los controles de los procedimientos de acuerdo con el Sistema de Control Interno.	Gerente General o Administrador	01 de setiembre 2022
<b>Deficiencia #3</b>	No hay actividades que validen el cumplimiento del Manual de Procedimientos	
<b>Consecuencia</b>	Medición inexistente del cumplimiento del Manual de Procedimientos	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Contratar de forma externa el servicio de revisión del Manual de procedimientos del Centro Infantil.	Gerente General o Administrador	01 de setiembre 2022
<b>Deficiencia #4</b>	La institución no cuenta con programas de trabajo e indicadores de gestión	
<b>Consecuencia</b>	Poco monitoreo de las actividades diarias del personal y mal uso de los recursos de la institución	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
El Manual de procedimientos de la institución debe incluir actividades para el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con el Sistema de Control Interno.	Gerente General o Administrador	01 de setiembre 2022
<b>Deficiencia #5</b>	Los programas de trabajo e indicadores de gestión no son comunicados al personal	
<b>Consecuencia</b>	Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre la evaluación de su desempeño	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Identificar los canales adecuados para la comunicación de los programas de trabajo y los indicadores de gestión.	Gerente General o Administrador	01 de setiembre 2022

<b>Deficiencia #6</b>	Recursos de la institución no resguardados apropiadamente	
<b>Consecuencia</b>	Pérdida de documentación o cualquier bien o activo de la empresa	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Realizar un inventario de los recursos de la institución.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
Crear un formulario de control de inventario.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
Crear controles de inventarios apropiados para resguardar los recursos de la institución.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #7</b>	Controles inadecuados acerca del acceso de la información	
<b>Consecuencia</b>	Información no restringida sólo para personal autorizado, provocando fugas de esta que impacten su imagen y resultados	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Crear los controles que indiquen el manejo adecuado de la información.	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
<b>Deficiencia #8</b>	La institución no realiza una evaluación continua de las actividades de control	
<b>Consecuencia</b>	No se determina la efectividad de las actividades de control al no estar implementadas	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Evaluar constantemente los controles implementados.	Gerente General o Administrador	De forma continua

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Plan de Acción – Información y Comunicación

<b>Información y comunicación</b>		
<b>Deficiencia #1</b>	La institución no tiene actividades de control que fortalezcan la información utilizada para el logro de sus objetivos	
<b>Consecuencia</b>	Información inexacta, sin claridad y sin utilidad tanto interna como externamente.	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Crear las diferentes actividades de control para que la información utilizable para la toma de decisiones	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
<b>Deficiencia #2</b>	Sistema de manejo de la información inexistente	
<b>Consecuencia</b>	Pérdida o robo de información útil para el manejo de la empresa	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Crear los controles necesarios para el manejo de la seguridad de la información	Gerente General o Administrador	01 de abril 2022
<b>Deficiencia #3</b>	Líneas de comunicación e información inexistente con su personal para circular programas, procedimientos y objetivos	
<b>Consecuencia</b>	Poco conocimiento acerca de las expectativas de la gerencia	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Facilitar los métodos para crear las líneas de comunicación interna en el Centro Infantil.	Personal en general	De forma continua

<b>Deficiencia #4</b>	La empresa no tiene canales de comunicación adecuados para recibir retroalimentación por parte del personal	
<b>Consecuencia</b>	Poco fortalecimiento del ambiente de control y relaciones con el personal	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Facilitar los métodos para crear las líneas de comunicación interna en el Centro Infantil.	Personal en general	De forma continua
<b>Deficiencia #5</b>	Falta de evaluación constante de la efectividad de las líneas de comunicación	
<b>Consecuencia</b>	Procesos de mejora inexistentes para las líneas de comunicación	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Crear los elementos correspondientes para evaluar constantemente las líneas de comunicación	Gerente General o Administrador	De forma continua

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Plan de Acción – Actividades de Monitoreo

<b>Actividades de Monitoreo</b>		
<b>Deficiencia #1</b>	La empresa no evalúa los componentes del control interno ni su funcionamiento	
<b>Consecuencia</b>	Proceso de mejora y evaluación de los controles inexistente	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Adaptar las herramientas correspondientes para la evaluación del Sistema de Control Interno.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #2</b>	Las deficiencias de control no se comunican oportunamente	
<b>Consecuencia</b>	Falta de conocimiento de las acciones correctivas de los controles de la empresa	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Comunicar las deficiencias encontradas inmediatamente después de la evaluación realizada.	Gerente General o Administrador	De forma continua
<b>Deficiencia #3</b>	Las recomendaciones de control interno, realizadas por entes externos o internos no son atendidas	
<b>Consecuencia</b>	Poca atención a los controles internos para mejorar la gestión de la empresa	
<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Establecer los planes de acción de acuerdo con las recomendaciones de la evaluación del Sistema de Control Interno.	Gerente General o Administrador	De forma continua

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Esta sección corresponde a la etapa final de un texto en la que se presenta la información más relevante o aquello que se propone como 'nuevo' en el texto. En otras palabras, la conclusión es "a la que se llega después de considerar una serie de datos o circunstancias" (RAE). De hecho, concluir es definido como "inferir, deducir una verdad de otras que se admiten, demuestran o presuponen" (RAE). Por lo tanto, la conclusión está en directa relación con algo que se admitió, propuso o evidenció anteriormente en la introducción y el desarrollo del texto.

Con base en lo anterior, las conclusiones son los puntos importantes en un trabajo de investigación, donde el autor comunica juicios relacionados con su hipótesis, si la objeta o la valida de acuerdo con un resumen de los resultados obtenidos de su análisis. Además, la conclusión debe mostrar las limitaciones y las recomendaciones que sean útiles al problema planteado en la investigación y que contribuyan al desarrollo del conocimiento.

A continuación, se indican las conclusiones de los objetivos específicos del presente trabajo:

**A- Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021:**

✓ El Centro Infantil y Guardería Tita Mary es una pyme que ofrece servicios de cuidado de niños a todos aquellos hogares de escasos recursos, clase media, mujeres jefas de hogar, madres adolescentes, entre otros; que por alguna razón tienen que optar por dejar a sus niños en lugares de cuidado para poder trabajar o estudiar.

✓ El Sistema de Control Interno en una empresa es necesidad primaria por la información que maneja, las regulaciones a las que están sujetas y los servicios a los que se dedica.

**B- Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021:**

✓ La metodología recomendada para la implementación del Sistema de Control Interno es la correspondiente al COSO III.

✓ Los colaboradores de la institución no tienen conocimiento sobre el Sistema de Control Interno.

✓ Los manuales de procedimientos se encuentran desactualizados, de igual forma, la institución no cuenta con procesos establecidos, políticas o alguna herramienta útil para implementar el Sistema de Control Interno.

**C- Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1 ° de enero del 2022**

✓ El nivel de madurez del Sistema de Control Interno apenas sobrepasa el 50%, lo que intuye iniciar prácticamente de cero su implementación.

✓ El Centro Infantil presenta deficiencias en todos los componentes de control; según la metodología COSO III, donde sus áreas con mayor debilidad son las de “Evaluación de riesgos” y “Actividades de monitoreo (Seguimiento)”.

✓ Las deficiencias identificadas y la inmadurez empresarial en el control interno tienen como consecuencias la falta de controles para evaluar los objetivos y metas de la institución.

## 6.2 LIMITACIONES

La propuesta del modelo de control interno, entendida según el Alcance de este trabajo, para el Centro Infantil y Guardería Tita Mary con sede en Goicoechea, San José, no contempla indicadores de riesgo ni su análisis, únicamente un listado de fuentes de riesgo, porque los indicadores y sus relaciones, son propias de un sistema específico de valoración del riesgo integral, que no forma parte de este trabajo.

Otra limitante fue la recolección dinámica de información relacionada con el Centro Infantil, ya que sus documentos se encuentran poco actualizados y cuentan poco respaldado bibliográfico.

También se presenta como limitante, que la propuesta no pudiera tener acceso a información relacionada con la existencia de un plan estructurado del Sistema de Control Interno utilizado por las instituciones gubernamentales por las regulaciones salubres originadas por el Covid-19; al estar la mayoría de las personas en la virtualidad, además de las restricciones vehiculares correspondientes.

## 6.3 RECOMENDACIONES

Según Álvarez (2003) las recomendaciones, suelen hacerse al final del informe, una vez se hayan presentado todos los datos, cómo se obtuvieron los mismos y qué conclusiones se generaron.

Las recomendaciones a los objetivos específicos del siguiente trabajo son las siguientes:

**A- Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021:**

- ✓ Implementar las directrices indicadas en la Ley General de Control Interno de Costa Rica (Ley número 8292); Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específicos de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CI-DFOE, y Actualización del Marco Orientado y fortalecimiento de los Componentes del SEVRI (Aprobado por Consejo Directivo mediante acuerdo N° 105-09) del IMAS.

**B- Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021:**

- ✓ Actualizar el Manual de procedimientos, incluyendo la descripción de los procesos, actividades, responsables, entre otros; para cada una de las actividades y servicios ofrecidos por el Centro Infantil.
- ✓ Establecer programas de capacitación para todos los colaboradores del Centro Infantil, enfocados en fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- ✓ Nombrar un encargado que se dedique exclusivamente a dar el seguimiento de la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno.

**C- Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1° de enero del 2022**

- ✓ Establecer los procedimientos para el control y ejecución de todos los componentes del control interno incluidos en la metodología utilizada.
- ✓ Incluir en el Sistema de Control Interno la evaluación de riesgos de la institución de manera permanente.
- ✓ Contactar profesionales externos que brinden recomendaciones anuales, relacionadas con la gestión del Sistema de Control Interno del Centro Infantil.

## **CAPÍTULO VII - PROPUESTA**

## 7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Implementación del Sistema de Control Interno para el Centro Infantil y Guardería Tita Mary Sociedad Anónima.

## 7.2 LUGAR DE DESARROLLO

Este trabajo se efectúa en el Centro Infantil y Guardería Tita Mary, ubicado en Guadalupe, Goicoechea, San José.

La institución se compromete en cumplir y mejorar el Sistema de Control Interno; tanto en los componentes incluidos en esta propuesta como en los que se encuentran inherentes según el marco conceptual de COSO III:

Los componentes del Control Interno no están adscritos únicamente dentro del ámbito contable, sino que, de forma integral, incluyen toda la organización. Dado lo anterior; esta investigación se basa en la evaluación de riesgos, las actividades de control y actividades de monitoreo; componentes que tienen un enfoque más relacionado con la carrera.

Se necesita que la institución se comprometa en desarrollar aquellas áreas y componentes que estén descubiertas de esta propuesta; con tal de estar alienados con las recomendaciones planteadas en el capítulo V: “Discusión e Interpretación de Resultados”.

## **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Especificar los parámetros correspondientes para la implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar la calidad de la información financiera y fortalecer e incrementar los procesos para revisar eficazmente el manejo adecuado de la institución.

### **7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recomendar las pautas necesarias para ejecutar el análisis de riesgos en las áreas importantes de la operación.
- Utilizar el análisis de riesgos para crear procesos de control según los recursos, tamaño y capacidad de la institución.
- Sensibilizar a toda la organización sobre la necesidad de actividades de control y el seguimiento adecuado de las mismas para mejorar la toma de decisiones.

## 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 30 Cronograma de Actividades

Actividad	Encargado	Periodo 2021											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar el trabajo de investigación identificando áreas de oportunidad	Investigador	■	■	■									
Exposición de resultados y propuesta del trabajo	Investigador			■									
Realizar un inventario de los recursos de la institución.	Administración				■								
Diseñar y documentar la matriz de evaluación de riesgos de la institución.	Gerencia y Administración					■							
Realizar una capacitación sobre control interno para todo el personal de la institución.	Gerencia y Administración					■							
Diseñar las disposiciones y normativas internas para definir el desempeño de las labores de la institución y el personal.	Gerencia y Administración					■	■	■					
Crear controles para soportar la evaluación de riesgos de la institución.	Gerencia y Administración					■	■	■					
El Manual de procedimientos de la institución debe incluir actividades para el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con el Sistema de Control Interno.	Gerencia y Administración								■	■			
Identificar los canales adecuados para la comunicación de los programas de trabajo y los indicadores de gestión.	Gerencia y Administración									■			
Utilizar las evaluaciones de los controles y manejo de la operación	Gerencia y Administración										■		
Solucionar las desviaciones identificadas en las evaluaciones de controles y manejo operativo	Gerencia y Administración											■	
Evaluaciones externas (auditoría externa)	Entes Externos												■

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 DESARROLLO

Se presentan a continuación las diferentes propuestas para mejorar el ambiente de control del Centro Infantil:

### **PASO 1: Diseño Matriz de Riesgos**

Se debe establecer la manera adecuada de realizar la identificación y análisis de riesgos, y los mismos deben estar agrupados en una matriz con el objetivo de que la administración evalúe y determine la cobertura correspondiente.

Se sugiere que los riesgos identificados sean catalogados de la siguiente forma:

- Número de Código: Se puede colocar la inicial “R” (de riesgo) y luego un consecutivo
- Identificar el Riesgo de acuerdo con la industria, entorno y procesos de la institución; ejemplo:
  - Catástrofes naturales (terremotos, inundaciones, incendios)
  - Interrupción en el suministro de materias primas
  - Fuga de datos o infraestructura tecnológica
  - Daños en equipos fundamentales para la operación
  - Fallas en los servicios públicos
  - Incumplimiento del marco legal
  - Delitos informáticos, ciberataques
  - Multas y sanciones
  - Actividad delictiva en el área de operación o contra la institución
  - Carencia de seguros ante posibles daños
  - Alta rotación de personal
  - Accidentes laborales
  - Crisis económicas, sociales o de salud (caso pandemias)
- Evaluar la ocurrencia y el impacto de acuerdo con la matriz
- Representar gráficamente los riesgos valorados

*Ilustración 20 Representación Gráfica Riesgos Valorados en la Matriz de Riesgos*

			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la representación gráfica de los riesgos valorados en la matriz; el uso de colores en la matriz de riesgos ayuda a entender el tipo de riesgo al que se puede enfrentar la institución y a tomar decisiones para contrarrestar su impacto; por ejemplo:

- Las casillas blancas, si bien no indican alarma, es importante hacerles monitoreo y análisis periódico para comprobar que todo sigue en orden.
- Las casillas amarillas y naranjas requieren atención para evitar futuras sorpresas en la operación.
- Las casillas rojas necesitan una implementación de controles y planes de acción para mitigar su probabilidad de materialización o su impacto.



## **Centro Infantil y Guardería Tita Mary – Procedimiento de Control Interno**

---

**Proceso: Manejo Inventario y Materiales Educación**

**Fecha de última actualización: XX/XX/202X**

**Fecha de vigencia de la Política o Procedimiento: XX/XX/202X**

**Área responsable/dueña de la Política o Procedimiento: Control Interno/Administración**

---

### **1.0OBJETIVO**

El objetivo de esta política es definir el proceso de manipulación del material e inventario de recursos utilizados en la educación de los niños de forma diaria en el Centro Infantil.

### **2.0ALCANCE**

El presente procedimiento aplica para todos los involucrados en el proceso de educación.

### **3.0RESUMEN**

Acá se incluye la explicación del procedimiento, detallando todas las actividades incluidas en las actividades de la educación de los niños del centro infantil.

### **4.0DEFINICIONES**

### **5.0ROLES Y RESPONSABILIDADES**

- Encargadas de Educación:
- Asistentes de Educación:
- Administración:

### **6.0ANEXOS**

### **PASO 3: Matriz para validar los atributos de los controles**

Una vez realizados los procesos de control en los manuales, el Centro Infantil puede presentar la información en una matriz para validar los atributos de los controles, como lo son:

- Número de Control: Puede iniciar con la letra “C”, luego el consecutivo.
- Control: Se describe la acción de control correspondiente.
- Tipo de Control: Está relacionado con la naturaleza principal del control, si es detectivo, preventivo o correctivo.
- Clase de Control: Es la manera de cómo se efectúa el control, si es manual, o si son desarrollados de forma automatizada.
- Frecuencia: Se relaciona con la ocurrencia del control en relación con los periodos determinados.
- Responsable: Se indica el área que ejecuta el control.
- Documentación: Se define si el control está documentado apropiadamente o no.
- Efectividad: Se debe indicar si el control se aplica y es efectivo, si se aplica y no es efectivo o si del todo no se aplica.
- Requiere Mejora: Por último, se indica si el control necesita un plan de mejora.

Se debe indicar quien realiza el análisis y quién revisa el documento.

Tabla 32 Matriz de Controles – Evaluación de los Controles Existentes

Matriz de controles								
No.	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia	Responsable del Control	Documentación del Control	Efectividad del Control	Requiere Mejoras
C1		Preventivo	Manual	Permanente	Gerencia	Documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si
C2		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	Documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si
C3		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	2. Se aplica, pero no efectivo	Si
C4		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	2. Se aplica, pero no efectivo	Si
C5		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si

<b>Elaborado por:</b>
-----------------------

<b>Revisado por:</b>
----------------------

Fuente: Elaboración propia

Continuando con lo anterior, una vez realizada la revisión de los controles, se debe indicar si los mismos necesitan un plan de mejora, y por ende completar los siguientes enunciados:

- Plan de Mejoramiento: Indicar las acciones necesarias para mejorar las actividades actuales de control.
- Responsable: Quién será el encargado de ejecutar el plan de mejora.
- Fecha de Terminación: La fecha estimada en cumplir con el plan de mejora.
- Observación y/o Recomendación: Se deben indicar los comentarios finales relacionados con las acciones implementadas para la mejora de los controles.

*Tabla 33. Matriz de Controles – Plan de Mejoramiento de los Controles Existentes*

Plan de Mejoramiento			
Plan de Mejoramiento	Responsable	Fecha de terminación (DD/MM/AA)	Observación / Recomendación
	Gerencia		
	Administración		
	Administración		
	Administración		
	Administración		

Fuente: Elaboración propia

#### **PASO 4: Instrumento Control de Inventario**

Continuando con los procedimientos de control, el manejo, custodia y aprovechamiento efectivo de los recursos es monitoreado por medio del control de inventarios.

Este instrumento consiste en conocer el estado de la mercadería y activos del Centro Infantil, incluyendo material educativo y de apoyo; mobiliario, equipo de cómputo, equipo de oficina y equipo de cocina.

El control de inventario engloba un conjunto de métodos y procesos destinados a supervisar las existencias de una compañía. Al conocerse en detalle todas las mercancías de una empresa, se pueden planificar y organizar mejor sus flujos y recursos.

Se implementan dos herramientas que le permitan al Centro Infantil el manejo adecuado de los inventarios, una enfocada en los activos fijos y otra en el manejo adecuado de los materiales de la entidad.

Con relación al instrumento para el manejo de los activos fijos, se deben completar los siguientes enunciados:

- Número de Artículo: Se debe incluir el consecutivo del activo a documentar.
- Descripción: Se coloca el nombre o la descripción del bien.
- Tipo: Describe la clase del activo, por ejemplo, si es Equipo de Cómputo, Equipo de Oficina o Equipo de Cocina.
- Departamento: Cual es el área responsable por la custodia de este.
- Lugar: Colocar la ubicación en la que se encuentra el activo documentado.
- Información relacionada con las compras de los equipos: fecha de compra, nombre del proveedor y fecha de garantía.
- Información cuantitativa del bien: Se indica en qué condición se encuentra el activo, la cantidad, el valor individual de compra y luego la herramienta calcula el valor total del activo.
- Información general del activo: Modelo, serie y cualquier observación adicional necesaria.

Tabla 34 Herramienta Control de Activos Fijos #1

ACTIVO			UBICACIÓN		COMPRA		
No. ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	TIPO	DEPARTAMENTO	LUGAR	FECHA DE COMPRA	PROVEEDOR	FECHA DE LA GARANTÍA
A123	Descripción artículo A	Equipo de Oficina	Oficina principal	Oficina 1	20/05/2016	Cole	20/05/2022
B123	Descripción artículo B	Equipo de Cómputo	Oficina principal	Oficina 2	20/05/2016	Cole	20/05/2022
C123	Descripción artículo C	Equipo de Oficina	Oficina principal	Oficina 3	20/05/2016	Cole	20/05/2022
D123	Descripción artículo D	Equipo de Cómputo	Oficina principal	Cuarto de suministros	20/05/2016	Cole	20/05/2022
E123	Descripción artículo E	Equipo de Cómputo	Oficina principal	Cuarto de suministros	20/05/2016	Cole	20/05/2022
F123	Descripción artículo F	Equipo de Oficina	Oficina principal	Conferencia	20/05/2016	Cole	20/05/2022
G123	Descripción artículo G	Equipo de Cómputo	Oficina principal	Cuarto de suministros	20/05/2016	Cole	20/05/2022
H123	Descripción artículo H	Equipo de Oficina	Oficina principal	Recepción	20/05/2016	Cole	20/05/2022

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35 Herramienta Control de Activos Fijos #2

CANTIDAD / VALOR				INFORMACIÓN DEL ACTIVO		
CONDICIÓN	CANTIDAD	VALOR DEL ACTIVO	VALOR TOTAL	MODELO	No. SERIE	OBSERVACIONES
Excelente	2	€400,00	€800,00	Commodore	VX123456	
Regular	3	€700,00	€2.100,00	MacBook Air	VX123456	
Buena	4	€300,00	€1.200,00	Roulette	VX123456	
Excelente	1	€200,00	€200,00	Cisco	VX123456	
Buena	2	€170,00	€340,00	Cisco	VX123456	
Regular	1	€400,00	€400,00	UrbanTree	VX123456	
Buena	1	€699,00	€699,00	HP	VX123456	
Excelente	1	€2.500,00	€2.500,00	Samsung 65"	VX123456	

Fuente: Elaboración propia

La herramienta correspondiente al manejo de las mercaderías y materiales requiere de la siguiente información para reflejar el adecuado uso de los recursos de la institución:

- Nuevo Pedido: La herramienta indicará si es requerido realizar la solicitud de compra de los materiales inventariados.
- Número de Artículo: Se debe incluir el consecutivo del activo a documentar.
- Nombre: Se coloca la descripción del bien.
- Proveedor: Entidad con la que se efectúa la transacción comercial de compra y venta de productos.
- Valor del Artículo: El monto indicado en la factura de compra de los materiales.
- Cantidad en Stock: Se debe colocar la cantidad de los materiales que la entidad tiene en existencia.
- Valor de Inventario: La herramienta calcula automáticamente el valor de la mercadería detallada.
- Cantidad Nuevo Pedido: Se debe indicar cuánto es la cantidad comprada normalmente para la mercadería en cuestión.
- Días para Nuevo Pedido: Se indica el periodo de tiempo de compra del material, la frecuencia es por cantidad de días.
- ¿Artículo Descontinuado?: Se responde a la pregunta indicando SI, si ya el material no se utiliza más en la operación del Centro Infantil.

Tabla 36 Herramienta Control de Materiales

NUEVO PEDIDO (auto llenado)	No. ARTÍCULO	NOMBRE	PROVEEDOR	VALOR POR ARTÍCULO	CANTIDAD EN STOCK	VALOR DE INVENTARIO	CANTIDAD NUEVO PEDIDO	DÍAS PARA NUEVO PEDIDO
OK	A123	ARTÍCULO A	Cole	₪ 10	200	₪ 2.000	50	14
OK	B123	ARTÍCULO B	Cole	₪ 20	100	₪ 2.000	50	30
OK	C123	ARTÍCULO C	Cole	₪ 30	50	₪ 1.500	50	2
NUEVO PEDIDO	D123	ARTÍCULO D	Cole	₪ 10	20	₪ 200	50	14
OK	E123	ARTÍCULO E	Cole	₪ 20	200	₪ 4.000	50	30
OK	F123	ARTÍCULO F	Cole	₪ 30	100	₪ 3.000	50	2
OK	G123	ARTÍCULO G	Cole	₪ 10	50	₪ 500	50	14
NUEVO PEDIDO	H123	ARTÍCULO H	Cole	₪ 20	20	₪ 400	50	30

Fuente: Elaboración propia

### PASO 5: Modelo de Control Interno

De acuerdo con el marco teórico de la metodología COSO; se recomienda la implementación de un modelo estándar de Control Interno, como una herramienta que complementa el sistema de gestión de calidad y que define la estructura de control y le permita a la institución el alcance de sus objetivos; estableciendo mecanismos para la prevención, evaluación y mejoramiento constante.

A continuación, se detallan los beneficios de implementar el siguiente modelo estándar de Control Interno:

- **Cultura de control:** El método estándar de Control Interno se basa en los principios de autocontrol, autogestión y autoevaluación, los cuales requieren que todos los colaboradores cuenten con la perspectiva de que el control debe ser inseparable a las actividades y funciones individuales, sin excluir los mecanismos de vigilancia de la institución.
- **Cumplimiento del mandato legal:** La Ley General de Control Interno #8292; establece que las entidades deben implementar un sistema de Control Interno, como parte de las herramientas para el seguimiento y control de los recursos y para la evaluación del impacto de la gestión.
- **Organización:** El método estándar de Control Interno incluye toda la metodología que organiza y estructura los procedimientos y herramientas que permiten controlar el desarrollo de las actividades de la empresa.
- **Complemento con otras herramientas:** El método estándar de Control Interno es un modelo que puede ser compatible o complementario con cualquier sistema de gestión de calidad; ya que, permite unificar objetivos similares, eliminar actividades duplicadas y disminuir reprocesos dentro de las actividades de control y gestión.
- **Aspectos básicos:** La implementación adecuada de este modelo facilita el acceso de información; y permite una mejor vigilancia en el manejo de los recursos.

Este modelo estándar de Control Interno se basa en la aplicación de varios sistemas de control que inician con la evaluación del componente estratégico; así como el ambiente de control, el desarrollo de acuerdos éticos dentro de la entidad y la definición de políticas; prácticas de desarrollo del talento humano y estilo de dirección. Con base en estos elementos, define el modelo de operación de la empresa en concordancia con la perspectiva de procesos del Sistema de Gestión de Calidad, de forma tal que permita una gestión efectiva a través de una organización con mayor flexibilidad.

El modelo que se sugiere promueve las medidas de prevención por medio de un análisis detallado de los riesgos que impactan a la institución; así como el diseño de planes para administrar y reducir el impacto de los riesgos identificados. Adicionalmente, el método estándar de Control Interno exige establecer procedimientos, controles y mecanismos para monitorear la ejecución de las actividades de control.

Por otro lado, este modelo necesita definir los mecanismos para generar información, tanto interna como externamente, con el fin de atender a las necesidades de las partes interesadas y garantizar la transparencia de estas.

Finalmente, el método estándar de Control Interno contempla diferentes niveles de evaluación al cumplimiento, iniciando desde la autoevaluación de cada funcionario, hasta la evaluación del control de la institución.

Seguidamente se incluye el modelo de control interno sugerido al Centro Infantil para su implementación

Tabla 37 Modelo de Control Interno

<b>CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY</b>		
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO: <u>ADMINISTRACIÓN</u></b>		
<b>NOMBRE: <u>MARK ROJAS</u></b>		
<b>FECHA: <u>XX/XX/2022</u></b>		
<b>FORMATO: Cuestionario de Autoevaluación de Control por Dependencia</b>		
<b>No: 1</b>		
Califique cada Afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:		
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	
0	No sabe *	
1	No se cumple	
2	Se cumple Insatisfactoriamente	
3	Se cumple aceptablemente	
4	Se cumple en alto grado	
5	Se cumple plenamente	
<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO</b>		
<b>1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<b>1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<b>1.1 ACUERDOS Y PROTOCOLOS ETICOS</b>		
1.1.1	"El Departamento" demuestra su compromiso con los valores y principios institucionales.	
1.1.2	"El Departamento" demuestra compromiso con la misión de la Institución.	
1.1.3	"El Departamento" demuestra compromiso con principios de equidad en el área de trabajo.	
1.1.4	Los estándares de Gestión Ética esperados de los funcionarios de la Institución me han sido claramente comunicados.	
1.1.5	Los funcionarios en posición de liderazgo en "El Departamento" dan un buen ejemplo.	
1.1.6	El Departamento comparte los valores y principios definidos para la Institución	
1.1.7	¿Se han definido lineamientos de comportamiento ético en El Departamento, alineados con los valores y principios de la	

	Institución y de acuerdo con las funciones específicas asignadas?	
<b>1.2</b>	<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	
1.2.1	Nuestro equipo, conjuntamente, busca maneras de mejorar su desempeño.	
1.2.2	Conozco mis funciones y responsabilidades claramente.	
1.2.3	Mis funciones y responsabilidades son claramente entendidas por mis compañeros de equipo	
1.2.4	Se me han otorgado las facultades necesarias para desempeñar mi trabajo.	
1.2.5	Nuestro equipo considera los efectos de nuestras acciones en otras partes de la organización.	
1.2.6	Disfruto de mi trabajo.	
<b>1.3</b>	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	
1.3.1	Tengo la capacidad necesaria para realizar mi trabajo con calidad.	
1.3.2	Comprendo cómo mi trabajo se interrelaciona con otros equipos/funcionarios de la "La Institución".	
1.3.3	La capacidad general de nuestro equipo es suficiente para lograr nuestros objetivos.	
1.3.4	Cada miembro del equipo concierta objetivos medibles y cuantificables con el superior para su evaluación de Desempeño y autocontrola permanentemente su cumplimiento	
1.3.5	Recibo un reconocimiento adecuado por el trabajo que desempeño	
1.3.6	Según lo que percibo, existe consistencia y transparencia en la asignación de funciones y tareas y cargas de trabajo, según el perfil, así como en la aplicación de recompensas y sanciones.	
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
2.1	Nuestro equipo trabaja en colaboración para alcanzar objetivos comunes.	
2.2	Tengo suficiente participación en la definición de los objetivos de mi equipo.	
2.3	Nuestros objetivos están en consonancia con los objetivos y las estrategias de la "La Institución".	
2.4	Nuestros objetivos son congruentes con los objetivos de otros equipos que se relacionan con nosotros.	
2.5	Tenemos un método eficaz para resolver desacuerdos entre los objetivos de nuestro equipo y los de otros equipos.	
2.6	Comparto y estoy alineado con la visión de la "La Institución".	
2.7	Conozco y entiendo a qué proceso(s) o macroproceso(s) de la Institución corresponden las labores que ejecuto y se cuál es el resultado o producto que de éste se genera.	

2.8	Existe un único responsable por cada proceso de la Institución.	
<b>3. COMPONENTE ADMINISTRACION DE RIESGOS</b>		
3.1	Entiendo claramente el nivel de riesgo inherente en las tareas de nuestro equipo.	
3.2	Entiendo el nivel de riesgo aceptable para la "La Institución" al establecer los objetivos de nuestro equipo.	
3.3	La planificación de las tareas de nuestro equipo contiene metas que sirven para evaluar y medir el progreso.	
3.4	Nuestro equipo realiza periódicamente evaluaciones de riesgos de sus actividades.	
3.5	Nuestro equipo está preparado para lograr sus objetivos.	
3.6	Existe un documento de políticas o lineamientos para manejar las situaciones de riesgo que se puedan presentar en los procesos a cargo del área.	
3.7	El proceso de planificación del área incluye una estimación adecuada de los recursos requeridos para lograr nuestros objetivos.	
3.8	Se sustentan adecuadamente, ante las instancias competentes, los proyectos y recursos requeridos.	
3.9	La Estructura organizacional de la "La Institución" es eficaz para proveer los recursos requeridos para alcanzar nuestros objetivos.	
3.10	El equipo maneja eficientemente los recursos disponibles, y asegura productos de alta calidad.	
<b>(2) SUMATORIA</b>		

Califique cada Afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:		
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	
<b>0</b>	No sabe *	
<b>1</b>	No se cumple	
<b>2</b>	Se cumple Insatisfactoriamente	
<b>3</b>	Se cumple aceptablemente	
<b>4</b>	Se cumple en alto grado	
<b>5</b>	Se cumple plenamente	
<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTION</b>		
<b>4. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
4.1	Los procesos en los que participa el área están bien diseñados, documentados y comprendidos.	
4.2	Los procesos diseñados en el área son efectivos para desarrollar las funciones, alcanzar las metas y detectar/prevenir actos contra el Patrimonio Público.	

4.3	Las políticas y procedimientos de la "La Institución" son efectivos para detectar/prevenir fraude o corrupción.	
4.4	Nuestro equipo tiene definidos controles adecuados en las actividades críticas de los procesos, para prevenir situaciones de riesgo	
4.5	Existen indicadores definidos para medir la efectividad de los procesos del área y se realizan mediciones periódicas para tomar los correctivos necesarios.	
4.6	Tengo confianza en que los fondos del presupuesto de la "La Institución" son utilizados de manera coherente con su finalidad.	
4.7	Nuestro equipo cumple con las políticas y procedimientos de las demás áreas de "La Institución".	
<b>5. COMPONENTE INFORMACION</b>		
5.1	La información que necesito para realizar mi trabajo es fácilmente accesible.	
5.2	Tengo confianza en la exactitud de la información que recibo.	
5.3	Existen parámetros o directrices documentadas para el uso y disposición de los diferentes tipos de información que maneja o produce el área.	
5.4	En el área se cuenta con un plan para contingencias destinado a salvaguardar la información producida o recibida como insumo.	
<b>6. COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>		
6.1	Las malas noticias pueden ser debatidas tan fácilmente como las buenas entre todos los miembros del equipo.	
6.2	Nuestro equipo puede debatir las malas noticias al igual que las buenas noticias con el nivel superior.	
6.3	Nuestro equipo debate abiertamente aquellos temas y potenciales problemas que necesitan ser debatidos.	
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACION</b>		
<b>7. COMPONENTE AUTOEVALUACION</b>		
7.1	Nuestro equipo hace un buen análisis de sus resultados (evaluaciones periódicas, recomendaciones de terceros, etc.)	
7.2	Nuestro equipo mide el valor agregado de los servicios que entrega.	
7.3	Nuestro equipo compara sus procedimientos con los de otros equipos (internos y externos)	
7.4	Nuestro equipo analiza regularmente las condiciones externas que pudieran afectar sus objetivos.	

<b>8.</b>	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	
8.1	Nuestro Equipo determina oportunidades de mejora y se concretan en acciones de mejoramiento, asignando un responsable y recursos necesarios.	
8.2	Nuestro equipo aplica mejoras como resultado del aprendizaje generado por el análisis de sus indicadores.	
8.3	Las acciones de mejoramiento emprendidas por el equipo son congruentes con las necesidades de mejoramiento de la Institución dispuestas por la alta dirección.	
<b>(2) SUMATORIA</b>		
<b>(3) PUNTAJE (Sumatoria / No. Preguntas)</b>		

Fuente: Modelo estándar de Control Interno

(<https://es.scribd.com/document/321499377/Modelo-Estandar-de-Control-Interno-en-excel-2007>)

## PASO 6: Instrumento de seguimiento

De acuerdo con las actividades de seguimiento, no se pueden encasillar actividades específicas, sean las mismas continuas o separadas para evaluar los componentes de control; sin embargo, se recomienda seguir el procedimiento que indica el IMAS en su “Manual de procedimientos para realizar la Autoevaluación”; que a continuación se detalla:

*Tabla 38 Procedimiento para realizar la Autoevaluación en el IMAS*

#	Descripción	Responsable
	INICIO	
1	Elaboración de la Propuesta para realizar la Autoevaluación	Profesional de Control Interno
	a. Cronograma en que se llevará a cabo el proceso de Autoevaluación	Profesional de Control Interno
	b. Designación específica de las dependencias que deberán intervenir en el proceso de Autoevaluación	Profesional de Control Interno
	c. Instrumento o cuestionario de Autoevaluación	Profesional de Control Interno
	d. Visto Bueno de la Jefatura de Control Interno	Jefatura de Control Interno

2	Análisis de la Propuesta para realizar la Autoevaluación para su correspondiente aval	Comisión Gerencial de Control Interno
3	Archivar en un expediente correspondiente para cada Autoevaluación la documentación remitida a la Comisión Gerencial de Control Interno y los oficios que se vinculen a ésta.	Profesional de Control Interno
4	Avalar la Propuesta para realizar la Autoevaluación	Gerencia General
5	Archivar documento de Aval en el expediente de la Autoevaluación.	Profesional de Control Interno
6	Elaborar y firmar los oficios de convocatoria para la capacitación para aplicación del instrumento de autoevaluación.	Profesional encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura de Control Interno
7	Otorgar el visto bueno a los oficios de convocatoria al proceso de capacitación.	Gerencia General
8	Remitir los oficios de convocatoria.	Profesional de Control Interno
9	Archivar en los expedientes de cada Unidad según corresponda los recibidos de los oficios de convocatoria.	Profesional de Control Interno
10	Llevar a cabo una sesión de capacitación formal con los responsables de aplicar la Autoevaluación, donde se hará entrega del material impreso necesario, y finalizada dicha sesión se procederá a enviar el material de forma electrónica.	Profesional encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura de Control Interno
11	Imprimir y archivar el correo con que se remite la información en el expediente que corresponda.	Profesional de Control Interno
12	Realizar la autoevaluación en el plazo concedido al efecto.	Persona Titular Subordinado
13	Revisarlas respuestas, y realizar las observaciones que se requieran.	Profesional encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura de Control Interno
14	Devolución cuando existan observaciones realizadas al responsable o encargado de completar el cuestionario, con indicación del plazo de entrega.	Profesional de Control Interno encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura de Control Interno.
15	El responsable de brindar la respuesta, luego de atender las observaciones debe remitir su respuesta a la Unidad de Control Interno en atención al plazo definido	Personal encargado de completar el cuestionario de autoevaluación

16	Sistematizar la información de la autoevaluación.	Profesional encargado del proceso de Autoevaluación
17	Elaborar informes de resultados para los responsables acerca del Proceso de Autoevaluación.	Profesional encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura de Control Interno
18	Elaborar el informe final de la autoevaluación del sistema de control interno.	Profesional de Control Interno encargado del proceso de Autoevaluación y Jefatura
19	Analizar y avalar el informe final de la Autoevaluación.	Comisión Gerencial de Control Interno
20	Presentar ante el Consejo Directivo el informe final de la Autoevaluación.	Gerencia General
21	Aprobar el informe final de Autoevaluación	Consejo Directivo

Fuente: Manual de procedimientos para realizar la Autoevaluación, IMAS.

## 7.6 BIBLIOGRAFÍA DE LA PROPUESTA

La elaboración de los documentos de la propuesta es de autoría propia, de acuerdo con las necesidades de información y las mejores prácticas incluidas en este trabajo de investigación; excepto el modelo de control interno, tomando como base la propuesta incluida en la dirección electrónica: <https://es.scribd.com/document/321499377/Modelo-Estandar-de-Control-Interno-en-excel-2007> y la herramienta de autoevaluación, ya que se incluyen las indicaciones del IMAS al respecto.

## REFERENCIAS

Actualícese, 2015, Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos. Obtenido de Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos; (<http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-suselementos-basicos/>)

Álvarez, Juan Luis, Jurgenson Gayou (2003) Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Métodos. Editorial Paidós. México

Auditool S.A.S. (2012). Apetito y Tolerancia al Riesgo. Obtenido de AUDITOOL: Red global de conocimientos en auditoría y control interno: (<https://www.auditool.org/blog/auditoría-interna/1465-apetito-y-tolerancia-del-riesgo>)

Auditool S.A.S. (2014). Actividades de Control según COSO III. Obtenido de AUDITOOL: Red global de conocimientos en auditoría y control interno: (<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-seguncoso-iii>)

Brealey, 1991. Hogares Comunitarios: proyecto de microempresas para la atención infantil. UNICEF. San José, C. R. 1991

Bulgarelli, Y. (2016). Propuesta de un sistema de control interno para un Centro de Formación Infantil con base en el Marco integrado de Control Interno para el primer semestre del año 2016. Llorente de Tibás, San José: Universidad Hispanoamericana

Camacho Rodríguez, C., Barahona Montenegro, M. y Sauma Fiatt, P. (1997). Percepciones sobre la pobreza en comunidades pobres de Costa Rica. MONTES DE OCA, Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Chima 2017. Internal Controls: Identifying Control Elements and implementation Dynamics Facing Retail Companies. Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. Walden University of Minnesota, USA

Consejo de Gobierno de Costa Rica, en su sesión ordinaria No.22, acuerdo No.93

Decreto Ejecutivo No. 21391-TSS-MEP-S de Creación del Programa (del 1 de julio de 1992 y publicado en la Gaceta No. 149 el 5 de agosto del mismo año

Deloitte & Touche Tohmatsu Limited. (2015). COSO Evaluación de Riesgos. Enterprice risk services

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). COSO Evaluación de Riesgos. Enterprice risk services

Ernst & Young (2018). Informe de los Auditores Independientes; pagina 1. Costa Rica

Espinoza, 2016. Evaluación y propuesta del control interno aplicable a los medicamentos de venta regulada en la Farmacia Roma, en el periodo comprendido entre el 1° de abril y el 30 junio de 2016. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana

Estupiñal Gaitán, R. (2015). Control interno y sus fraudes. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.pág.23

Facebook Institucional del Centro Infantil y Guardería Tita Mary  
[\(https://www.facebook.com/738553079563106/photos/a.877931432291936/877931438958602/\)](https://www.facebook.com/738553079563106/photos/a.877931432291936/877931438958602/)

Fallas, 2016. Análisis de los procedimientos de Control Interno en el área de Contabilidad ejecutados por la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras German Fallas González para verificar el cumplimiento establecidos en la normativa actuales que regulan nacional e internacional el Control Interno para el periodo 2015. Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana

Fernández, J. R. (2016), ¿Cuáles son los principales riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas? Obtenido de ¿Cuáles son los principales riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas?;  
<http://www.contabilidad.tk/principales-riesgos-financieros-enfrentan-empresas.html>)

Gitman, L. J. (2014). Principios de administración financiera. Ciudad de México: Pearson Educación, pág. 40

Google Maps:  
[\(https://www.google.com/maps/place/Guarder%C3%ADa+infantil+tita+mary/@9.9491449,-84.0570152,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0e58ba01c940d:0x9db099f2f7a148ef!8m2!3d9.9491562!4d-84.0548054?hl=es-419\)](https://www.google.com/maps/place/Guarder%C3%ADa+infantil+tita+mary/@9.9491449,-84.0570152,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0e58ba01c940d:0x9db099f2f7a148ef!8m2!3d9.9491562!4d-84.0548054?hl=es-419)

Grajales Guerra, T. (SF). FORMULACION DE HIPOTESIS. Obtenido de FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS: <https://docplayer.es/20823658-Formulacion-de-hipotesis-por-tevni-grajales-guerra.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. pág.104

Huapaya 2017. El Control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular en el Distrito de Lince, 2016. Título Profesional de Contador Público. Universidad San Martín de Porres de Perú

Instituto Mixto de Ayuda Social, Sistema de Control Interno, Autoevaluación. Manual de procedimientos para realizar la autoevaluación, página 4 mayo 2019, (<https://www.imas.go.cr/general/sistema-de-control-interno-autoevaluacion>)

Instituto Mixto de Ayuda Social, Sistema de Control Interno. Procedimiento Sistematización y Documentación gestión de riesgos, página 5 octubre 2011, ([https://www.imas.go.cr/sites/default/files/procedimiento\\_sistematizacion\\_y\\_documentacion\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/procedimiento_sistematizacion_y_documentacion_gestion_de_riesgos.pdf))

KPMG S.A. (21 de octubre de 2015). Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Ley Sarbanes-Oxley, Sección 404, y Marco Conceptual de Control Interno COSO 2013. Escazú, San José, Costa Rica.

Ley General de Control Interno #8292. Artículo 8, inciso a. Publicada en La Gaceta 169 del 4 setiembre 2002

Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia #10038. Publicada en La Gaceta 193 del 7 octubre 2021

Madrigal, 2019. Diseño e implementación de controles internos en el departamento de finanzas de Kraft – Heinz Costa Rica para el primer semestre del 2019. Bachillerato en Ingeniería Industrial. Universidad Hispanoamericana

Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI, 2018 (<https://redcuidoinfantil.go.cr/documento/guia-orientadora-para-la-prestacion-de-los-servicios-de-alternativas-de-atencion-que-son-parte-de-la-red-nacional-de-cuido-y-desarrollo-infantil-y-brindan-servicios-a-familias-con-subsidio-de-cuidado/>)

Marco Integrado del Control Interno de COSO. Resumen Ejecutivo mayo 2013, página 13, de ([https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf))

Morales, Morales, & Alcocer, 2014, Administración Financiera. Ciudad de México. Grupo Editorial Peralta, pág. Vii

Normas de Control Interno para el Sector Publico (N-2-2009-CO-DFOE), pagina 1. Publicada en La Gaceta en febrero 2009

Núñez Montenegro, E. (SF). LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN TU EMPRESA. Obtenido de LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN TU EMPRESA: (<https://enriquenunezmontenegro.com/la-calidadde-la-informacion-financiera-en-tu-empresa/>)

PANI asume red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (<https://pani.go.cr/pani-asume-red-nacional-de-cuido-y-desarrollo-infantil/>)

Pérez, M. (2006). Objetivos de Control para la Sarbanes-Oxley. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de Sociedad de la Información: (<https://societaddelainformacion.wordpress.com/2006/11/13/objetivos-de-controlpara-la-sarbanes-oxley/>)

PWC (mayo 2013). COSO, Control Interno – Marco Integrado, Resumen Ejecutivo. España

RECUDI ([https://redcuidoinfantil.go.cr/centros/?fwp\\_provincia=san-jose&fwp\\_canton=goicoechea&fwp\\_distrito=guadalupe](https://redcuidoinfantil.go.cr/centros/?fwp_provincia=san-jose&fwp_canton=goicoechea&fwp_distrito=guadalupe))

REDCUDI) 2018 – 2022, enero 2018 ([https://www.imas.go.cr/sites/default/files/plan\\_estrategico\\_redcudi\\_aprobado\\_por\\_la\\_cc.pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/plan_estrategico_redcudi_aprobado_por_la_cc.pdf))

Retana, 2017. Procedimientos de control interno administrativo y contable con base en el enfoque COSO III, aplicables a la empresa “D’Cortina”, ubicada en la provincia de Heredia (Costa Rica), a partir del 1º de octubre de 2017. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana

Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la Investigación, 6ª ed. (p.36)

Romero, J. (2012). Control interno y sus 5 componentes según COSO. Obtenido de Gestiópolis: (<https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>)

Salazar, 2017. Diseño de un sistema de control interno para el manejo de los inventarios en la empresa Pizarras Tauro, para el nuevo año fiscal 2018. Licenciatura Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana

Saldaña & Zamora, 2018. Evaluación del sistema de control interno para la toma de decisiones de la subdirección financiera del Colegio Santísima Trinidad, como institución sin fines de lucro. Bachiller en Contabilidad. Universidad Tecnológica de Perú

Vásquez, 2018. Sistema de control interno basado en la normativa generalmente aceptada, que mejore la calidad de la información generada para Empresa para el Desarrollo, S.A. durante el último cuatrimestre de 2017. Bachillerato Contaduría Pública. Universidad Hispanoamericana

Wambui 2020. Effect of Internal Control systems on efficient revenue collection at the National Transport and safety authority. Master's degree of Science in Finance. University of Nairobi, Kenia

## ANEXOS

### 1- CONVENIO DE COOPERACION HOGARES COMUNITARIOS CON EL PANI

#### CONVENIO DE COOPERACION SUSCRITO ENTRE EL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL Y LA ENTIDAD DE APOYO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA MICROEMPRESAS PARA ATENCIÓN INFANTIL: HOGARES COMUNITARIOS

Entre nosotros Patronato Nacional de la Infancia , más adelante denominado por sus siglas PANI, cédula jurídica 3-007-042039-35, representado en este acto por -----  
----- personería que consta en la sección de personas del REGISTRO PÚBLICO con vista al tomo 99, folio 163, asiento 623, y la -----, hemos celebrado el presente convenio de cooperación de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERO: Será responsabilidad y obligación de la entidad de apoyo:

- a) Solicitar, retirar salvaguardar y distribuir entre los Hogares Comunitarios a su cargo, las ayudas alimentarias y otros que el IMAS logre obtener para el Programa.
- b) Presentar al PANI las candidatas a madres comunitarias en su zona de acción.
- c) La contratación o designación de una persona miembro de la comunidad que brinde seguimiento a cada uno de los Hogares del programa, visitándolo periódicamente con un mínimo de 2 veces al mes.

- d) Vigilar el adecuado desempeño de las labores del supervisor.
- e) Enviar al PANI a más tardar el día 8 de cada mes, el informe mensual de seguimiento a los hogares comunitarios bajo su responsabilidad.
- f) Informar por escrito y en forma inmediata al PANI, sobre cualquier incumplimiento grave de parte del supervisor o madre comunitaria de los reglamentos o convenios vigentes.
- g) Participar en los cursos de capacitación que se realicen, para el adecuado funcionamiento del Programa.
- h) Aceptar para su administración el número de Hogares que su capacidad como grupo permita.
- i) Promover en los padres de la familia o responsables de los niños la formación de comités que ejecuten actividades de apoyo a los Hogares Comunitarios donde asisten sus hijos.
- j) Velar porque los padres de familia cumplan con los deberes contraídos en el momento de inscripción del niño en el Programa.

SEGUNDO: Será responsabilidad y obligación del PANI

- a) Obtener ayudas alimentarias, donaciones y otros beneficios que conlleven al fortalecimiento del Programa de Hogares Comunitarias y las ENTIDADES DE APOYO.
- b) Capacitar a los supervisores y ENTIDADES DE APOYO en aquellos aspectos relacionados con el normal desarrollo del Programa Hogares Comunitarios.

c) Valorar la posibilidad de otorgamiento de préstamos a un interés razonable, para la compra de material y equipo de oficina a aquellas ENTIDADES DE APOYO que cumplan con los requisitos legales pertinentes. Todo lo anterior, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento “Concesión de Préstamo y Ayuda para Hogares Comunitarios”.

d) La organización comunal autorizará al PANI a que de los fondos que se le giran por concepto de niños inscrito en el Programa, se rebaje la cuota mensual del préstamo que se le otorgue.

e) Entregar en los primeros ocho días de cada mes, los alimentos o artículos necesarios, para ser distribuidos entre los Hogares Comunitarios, siempre y cuando la ENTIDAD DE APOYO suministre el informe mensual respectivo.

f) Reconocer la suma de ciento treinta y un mil colones mensuales por cada niño inscrito en los Hogares Comunitarios a su cargo, con el fin de que se puedan atender los gastos administrativos en que incurra la ENTIDAD DE APOYO con ejecución del Programa. Dicho monto será cancelado en las fechas establecidas por el instituto para tal efecto.

TERCERO: La ENTIDAD DE APOYO acatará todas las disposiciones emanadas en el reglamento de funcionamiento de Hogares Comunitarios facilitando la labor de personeros del PANI que requieren de información o evaluación del destino de los fondos.

CUARTO: El incumplimiento de la ENTIDAD DE APOYO por el uso indebido de las donaciones asignadas que desvirtúen el Programa de Hogares Comunitarios o cualquiera otra contravención a lo establecido en el presente convenio y reglamentos





respectivos, facultará al PANI para rescindir de pleno derecho este contrato e imponer las acciones legales correspondientes en caso de responsabilidad civil.

Si hay incumplimiento imputable al PANI a las obligaciones aquí establecidas, la ENTIDAD DE APOYO podrá dejar sin efecto el presente convenio y establecer las acciones legales correspondientes, previo agotamiento de la vía administrativa correspondiente.

QUINTO: Este convenio rige por un año a partir de su firma y será prorrogable en forma automática, de común acuerdo entre las partes, sino se indica lo contrario por escrito, con anticipación a la fecha de vencimiento indicado.

En fe de lo anterior y plenamente conformes, firmamos en la ciudad de \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ 2021.



LEYENDA							
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO 5
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

## 4- MATRIZ DE CONTROLES CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY

Matriz de controles								
No.	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia	Responsable del Control	Documentación del Control	Efectividad del Control	Requiere Mejoras
C1		Preventivo	Manual	Permanente	Gerencia	Documentado	3.Se aplica y es efectivo	Si
C2		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	Documentado	3.Se aplica y es efectivo	Si
C3		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	2.Se aplica, pero no efectivo	Si
C4		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	2.Se aplica, pero no efectivo	Si
C5		Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Administración	No documentado	3.Se aplica y es efectivo	Si

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Plan de Mejoramiento			
Plan de Mejoramiento	Responsable	Fecha de terminación (DD/MM/AA)	Observación / Recomendación
	Gerencia		
	Administración		
	Administración		
	Administración		
	Administración		

## 5- MODELO CONTROL INTERNO CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY

<p><b>CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY</b></p> <p><b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACION</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO: <u>ADMINISTRACIÓN</u></b></p> <p><b>NOMBRE: <u>MARK ROJAS</u></b></p> <p><b>FECHA: <u>XX/XX/2022</u></b></p> <p><b>FORMATO: Cuestionario de Autoevaluación de Control por</b></p> <p><b>Dependencia</b></p> <p><b>No: 1</b></p>		
Califique cada Afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:		
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	
0	No sabe *	
1	No se cumple	
2	Se cumple Insatisfactoriamente	
3	Se cumple aceptablemente	
4	Se cumple en alto grado	
5	Se cumple plenamente	
<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>
	<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATEGICO</b>	
	<b>1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>	
	<b>1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>	
	<b>1.1 ACUERDOS Y PROTOCOLOS ETICOS</b>	
1.1.1	"El Departamento" demuestra su compromiso con los valores y principios institucionales.	
1.1.2	"El Departamento" demuestra compromiso con la misión de la Institución.	
1.1.3	"El Departamento" demuestra compromiso con principios de equidad en el área de trabajo.	

1.1.4	Los estándares de Gestión Ética esperados de los funcionarios de la Institución me han sido claramente comunicados.	
1.1.5	Los funcionarios en posición de liderazgo en "El Departamento" dan un buen ejemplo.	
1.1.6	El Departamento comparte los valores y principios definidos para la Institución	
1.1.7	¿Se han definido lineamientos de comportamiento ético en El Departamento, alineados con los valores y principios de la Institución y de acuerdo con las funciones específicas asignadas?	
<b>1.2</b>	<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	
1.2.1	Nuestro equipo, conjuntamente, busca maneras de mejorar su desempeño.	
1.2.2	Conozco mis funciones y responsabilidades claramente.	
1.2.3	Mis funciones y responsabilidades son claramente entendidas por mis compañeros de equipo	
1.2.4	Se me han otorgado las facultades necesarias para desempeñar mi trabajo.	
1.2.5	Nuestro equipo considera los efectos de nuestras acciones en otras partes de la organización.	
1.2.6	Disfruto de mi trabajo.	
<b>1.3</b>	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	
1.3.1	Tengo la capacidad necesaria para realizar mi trabajo con calidad.	
1.3.2	Comprendo cómo mi trabajo se interrelaciona con otros equipos/funcionarios de la "La Institución".	
1.3.3	La capacidad general de nuestro equipo es suficiente para lograr nuestros objetivos.	
1.3.4	Cada miembro del equipo concerta objetivos medibles y cuantificables con el superior para su evaluación de Desempeño y autocontrola permanentemente su cumplimiento	
1.3.5	Recibo un reconocimiento adecuado por el trabajo que desempeño	
1.3.6	Según lo que percibo, existe consistencia y transparencia en la asignación de funciones y tareas y cargas de trabajo, según el perfil, así como en la aplicación de recompensas y sanciones.	
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
2.1	Nuestro equipo trabaja en colaboración para alcanzar objetivos comunes.	
2.2	Tengo suficiente participación en la definición de los objetivos de mi equipo.	
2.3	Nuestros objetivos están en consonancia con los objetivos y las estrategias de la "La Institución".	

2.4	Nuestros objetivos son congruentes con los objetivos de otros equipos que se relacionan con nosotros.	
2.5	Tenemos un método eficaz para resolver desacuerdos entre los objetivos de nuestro equipo y los de otros equipos.	
2.6	Comparto y estoy alineado con la visión de la "La Institución".	
2.7	Conozco y entiendo a qué proceso(s) o macroproceso(s) de la Institución corresponden las labores que ejecuto y se cuál es el resultado o producto que de éste se genera.	
2.8	Existe un único responsable por cada proceso de la Institución.	
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE ADMINISTRACION DE RIESGOS</b>	
3.1	Entiendo claramente el nivel de riesgo inherente en las tareas de nuestro equipo.	
3.2	Entiendo el nivel de riesgo aceptable para la "La Institución" al establecer los objetivos de nuestro equipo.	
3.3	La planificación de las tareas de nuestro equipo contiene metas que sirven para evaluar y medir el progreso.	
3.4	Nuestro equipo realiza periódicamente evaluaciones de riesgos de sus actividades.	
3.5	Nuestro equipo está preparado para lograr sus objetivos.	
3.6	Existe un documento de políticas o lineamientos para manejar las situaciones de riesgo que se puedan presentar en los procesos a cargo del área.	
3.7	El proceso de planificación del área incluye una estimación adecuada de los recursos requeridos para lograr nuestros objetivos.	
3.8	Se sustentan adecuadamente, ante las instancias competentes, los proyectos y recursos requeridos.	
3.9	La Estructura organizacional de la "La Institución" es eficaz para proveer los recursos requeridos para alcanzar nuestros objetivos.	
3.10	El equipo maneja eficientemente los recursos disponibles, y asegura productos de alta calidad.	
<b>(2) SUMATORIA</b>		

Califique cada Afirmación de la Encuesta, de acuerdo con la siguiente tabla:		
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	
<b>0</b>	No sabe *	
<b>1</b>	No se cumple	
<b>2</b>	Se cumple Insatisfactoriamente	
<b>3</b>	Se cumple aceptablemente	
<b>4</b>	Se cumple en alto grado	
<b>5</b>	Se cumple plenamente	
<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>

<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTION</b>		
<b>4. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
4.1	Los procesos en los que participa el área están bien diseñados, documentados y comprendidos.	
4.2	Los procesos diseñados en el área son efectivos para desarrollar las funciones, alcanzar las metas y detectar/prevenir actos contra el Patrimonio Público.	
4.3	Las políticas y procedimientos de la "La Institución" son efectivos para detectar/prevenir fraude o corrupción.	
4.4	Nuestro equipo tiene definidos controles adecuados en las actividades críticas de los procesos, para prevenir situaciones de riesgo	
4.5	Existen indicadores definidos para medir la efectividad de los procesos del área y se realizan mediciones periódicas para tomar los correctivos necesarios.	
4.6	Tengo confianza en que los fondos del presupuesto de la "La Institución" son utilizados de manera coherente con su finalidad.	
4.7	Nuestro equipo cumple con las políticas y procedimientos de las demás áreas de "La Institución".	
<b>5. COMPONENTE INFORMACION</b>		
5.1	La información que necesito para realizar mi trabajo es fácilmente accesible.	
5.2	Tengo confianza en la exactitud de la información que recibo.	
5.3	Existen parámetros o directrices documentadas para el uso y disposición de los diferentes tipos de información que maneja o produce el área.	
5.4	En el área se cuenta con un plan para contingencias destinado a salvaguardar la información producida o recibida como insumo.	
<b>6. COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>		
6.1	Las malas noticias pueden ser debatidas tan fácilmente como las buenas entre todos los miembros del equipo.	
6.2	Nuestro equipo puede debatir las malas noticias al igual que las buenas noticias con el nivel superior.	
6.3	Nuestro equipo debate abiertamente aquellos temas y potenciales problemas que necesitan ser debatidos.	
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACION</b>		
<b>7. COMPONENTE AUTOEVALUACION</b>		
7.1	Nuestro equipo hace un buen análisis de sus resultados (evaluaciones periódicas, recomendaciones de terceros, etc.)	

7.2	Nuestro equipo mide el valor agregado de los servicios que entrega.	
7.3	Nuestro equipo compara sus procedimientos con los de otros equipos (internos y externos)	
7.4	Nuestro equipo analiza regularmente las condiciones externas que pudieran afectar sus objetivos.	
<b>8.</b>	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	
8.1	Nuestro Equipo determina oportunidades de mejora y se concretan en acciones de mejoramiento, asignando un responsable y recursos necesarios.	
8.2	Nuestro equipo aplica mejoras como resultado del aprendizaje generado por el análisis de sus indicadores.	
8.3	Las acciones de mejoramiento emprendidas por el equipo son congruentes con las necesidades de mejoramiento de la Institución dispuestas por la alta dirección.	
	<b>(2) SUMATORIA</b>	
	<b>(3) PUNTAJE (Sumatoria / No. Preguntas)</b>	

## 6- CUESTIONARIOS DE CONTROLES INTERNO CENTRO INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY

**Gerente General – Maricruz Smith:**

Ambiente de Control					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?			0	0
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	2			2
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?		1		1
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?	2			2
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?			0	0
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	2			2
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	2			2
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?		1		1
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	2			2
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico			0	0
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?	2			2
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>14</b>

Evaluación de Riesgos					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?			0	0

14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?			0	0
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?			0	0
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?			0	0
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?			0	0
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?			0	0
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?			0	0
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Actividades de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?			0	0
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?			0	0
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?			0	0
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?			0	0
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?			0	0
26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?			0	0
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?			0	0
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?			0	0
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?			0	0
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?			0	0
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	2			2
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?	2			2

33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

<b>Información y Comunicación</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?			0	0
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?			0	0
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?			0	0
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?			0	0
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?		1		1
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?		1		1
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?			0	0
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?	2			2
42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?			0	0
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

<b>Actividades de Monitoreo</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?		1		1

45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?		1	0	1
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?		1		1
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?		1		1
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?		1		1
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?	2			2
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

### Administrador – Mark Rojas:

<b>Ambiente de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?	2			2
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	2			2
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?	2			2
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?	2			2
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?	2			2
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	2			2
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	2			2
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	2			2
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	2			2
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico			0	0

11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?		1		1
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>21</b>

<b>Evaluación de Riesgos</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?			0	0
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?			0	0
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?			0	0
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?			0	0
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?	2			2
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?	2			2
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0	1		1
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

<b>Actividades de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?		1		1
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?			0	0
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?			0	0
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?			0	0
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?			0	0

26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?			0	0
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?			0	0
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?			0	0
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?			0	0
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?			0	0
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	2			2
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?	2			2
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

<b>Información y Comunicación</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?			0	0
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?			0	0
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?			0	0
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?			0	0
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?		1		1
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?		1		1
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?			0	0
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?	2			2

42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?			0	0
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

<b>Actividades de Monitoreo</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?			0	0
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?			0	0
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?			0	0
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?		1		1
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?			0	0
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?		1		1
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?		1		1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

### Educadora 1 Anielka Medrano:

<b>Ambiente de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?			0	0
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?				0
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?	2			2

4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?		1		1
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?			0	0
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	2			2
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	2			2
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	2			2
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	2			2
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico			0	0
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?		1		1
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?		1		1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>13</b>

<b>Evaluación de Riesgos</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?			0	0
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?			0	0
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?			0	0
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?			0	0
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?			0	0
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?			0	0
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0		0	0
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Actividades de Control					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?		1		1
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?		1		1
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?		1		1
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?			0	0
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?			0	0
26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?			0	0
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?			0	0
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?		1		1
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?		1		1
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?		1		1
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?			0	0
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?			0	0
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?				0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

Información y Comunicación					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?			0	0

35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?		1		1
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?		1		1
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?		1		1
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?		1		1
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?		1		1
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?		1		1
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?			0	0
42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?			0	0
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

<b>Actividades de Monitoreo</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?		1		1
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?		1	0	1
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?		1		1
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?		1		1
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?		1		1
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?			0	0
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?			0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

## Educadora 2 Valeria Bonilla:

Ambiente de Control					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?	2			2
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	2			2
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?	2			2
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?		1		1
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?	2			2
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	2			2
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	2			2
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	2			2
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	2			2
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico	2			2
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?	2			2
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

Evaluación de Riesgos					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?	2			2
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?		1		1
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?		1		1

16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?		1		1
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?			0	0
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?	2			2
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0	1		1
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?		1		1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

<b>Actividades de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?		1		1
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?		1		1
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?		1		1
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?		1		1
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?		1		1
26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?			0	0
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?			0	0
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?	2			2
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?		1		1
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?	2			2
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	2			2
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?	2			2
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

Información y Comunicación					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?	2			2
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?	2			2
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?		1		1
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?	2			2
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?	2			2
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	2			2
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?	2			2
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?		1		1
42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?			0	0
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

Actividades de Monitoreo					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?	2			2
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?	2		0	2

46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?	2			2
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?	2			2
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?	2			2
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?	2			2
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>

### Asistente de Educación 1 – Katherine Masís:

Ambiente de Control					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?	2			2
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	2			2
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de esta?	2			2
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?	2			2
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?	2			2
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	2			2
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	2			2
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	2			2
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	2			2
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico	2			2
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?	2			2

12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

<b>Evaluación de Riesgos</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?	2			2
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?	2			2
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?	2			2
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?	2			2
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?		1		1
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?		1		1
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0		0	0
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?		1		1
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

<b>Actividades de Control</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?			0	0
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?	2			2
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?	2			2
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?	2			2
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?			0	0

26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?			0	0
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?			0	0
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?			0	0
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?	2			2
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?	2			2
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	2			2
32	¿La información de la empresa está restringida únicamente al personal autorizado?	2			2
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Información y Comunicación</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de esta?	2			2
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?	2			2
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?	2			2
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?	2			2
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?	2			2
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	2			2
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?	2			2
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?			0	0

42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?	2			2
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>

<b>Actividades de Monitoreo</b>					
#	Pregunta	Respuesta			TOTAL
		SI	PARCIAL	NO	
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?	2			2
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?	2		0	2
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?	2			2
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?	2			2
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?	2			2
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?	2			2
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?	2			2
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>

## 7- PRESENTACIÓN PARA LA DEFENSA DE LA TESIS

Página 1 de 21



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
COMO RESPALDO A LA GESTIÓN DEL CENTRO  
EDUCATIVO PRIVADO COSTARRICENSE CENTRO  
INFANTIL Y GUARDERÍA TITA MARY, DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021**

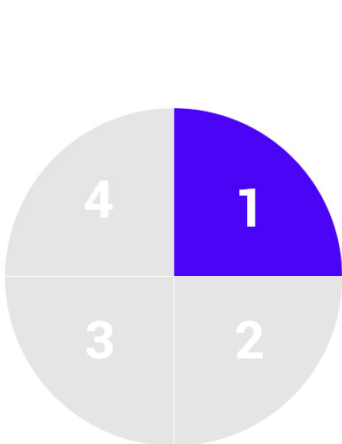
Estudiante: Esteban Madriz Villalobos  
Mayo • 2022  
Tutor: Gustavo Chaves Vargas

Marketing Overview

	2021	2020	2019	2018
Revenue	10000	10000	10000	10000
Profit & Margin	1000	1000	1000	1000
Expenses	9000	9000	9000	9000

Prezi

Página 2 de 21



**1**

Información General:  
Antecedentes, Justificación,  
Objetivos, Enfoque, Alcance,  
Diseño

Prezi

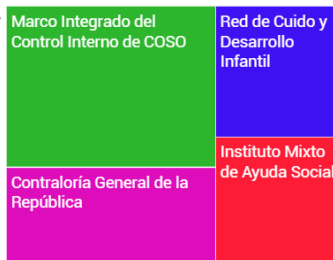


1

Información General:  
Antecedentes, Justificación,  
Objetivos, Enfoque, Alcance,  
Diseño

## Antecedentes del problema:

Todas las instituciones públicas o privadas incluidas en el programa nacional de red de cuidado deben gestionar el cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Control Interno y establecer los mecanismos necesarios para cumplir con esa y otras normas nacionales, respaldados y fiscalizados por un conjunto de entidades públicas relacionadas con dicha actividad



### Componentes del Sistema de Control Interno



1

Información General:  
Antecedentes, Justificación,  
Objetivos, Enfoque, Alcance,  
Diseño

## Justificación:

Elaborar un sistema de control interno:

- Garantizar la eficacia y eficiencia de los recursos
- Autoevaluación continua para mejorarlo
- Detectar cualquier desvío en el cumplimiento de los controles
- Evaluación de los controles y actividades cotidianas del Centro Infantil

Marco Orientado y Componentes del SEVRI (#105-09) del IMAS

Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CI-DFOE

Ley General de Control Interno #8292

COSO III



## Objetivos:

### Objetivo General:

"Crear una propuesta de procedimientos de control interno, válidos para las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, conforme a la normativa aplicable, a partir del 1° de enero de 2022"

### Objetivos Específicos:

- a) Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021
- b) Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021
- c) Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1° de enero del 2022



## Alcance:

La investigación es descriptiva; permite detallar objetivamente los antecedentes, aspectos generales y específicos del Centro Infantil y Guardería Tita Mary, para la obtención de información concreta e idónea que sea la base para la propuesta del sistema de control interno del Centro infantil

## Diseño:

Dimensión temporal transversal, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Se analiza y comprende el tema de estudio a profundidad y se delimita en el segundo semestre del año 2021.

## Enfoque:

Tipo descriptivo, dado que identifica y detalla el problema planteado y al mismo tiempo propone un diseño para su solución. Usa la recolección de datos sin medición numérica para revelar o afinar las consultas investigadas durante el proceso de interpretación



Página 7 de 21

**4**

**3**

**1**

**2**

**1**

Información General:  
Antecedentes, Justificación,  
Objetivos, Enfoque, Alcance,  
Diseño

**2**

Población y muestra, Estrategia de  
recolección de la información,  
Principales Resultados

Prezi

Página 8 de 21

## Población y Muestra

Como población se utilizó a todas las áreas del Centro Infantil y Guardería Tita Mary: Gerencia General, Administración, Contabilidad, Educación, Alimentación y Mantenimiento.

Se utilizó un muestreo por juicio de experto; al ser una técnica no probabilística en donde el investigador escoge las unidades a evaluar de acuerdo con su conocimiento y juicio profesional, siendo más económico, sencillo y rápido; además.

**2**

Población y muestra, Estrategia de  
recolección de la información,  
Principales Resultados

## Estrategia de recolección de información

Para esta investigación, los instrumentos que se utilizarán son tanto la observación de los procesos y procedimientos como la entrevista al personal del Centro Infantil.

Las visitas al Centro Infantil fueron de mucha importancia durante la ejecución de la investigación con el fin de validar los datos obtenidos.

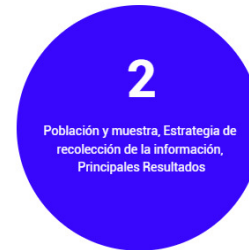
Prezi

# Resultados

Se efectuó un cuestionario de 50 preguntas a 5 colaboradores del Centro Infantil, con el fin de evaluar los componentes del COSO III

Respuesta	Valor	Descripción de la respuesta
SI	2	La actividad se cumple y la documentación soporte es generada y archivada.
PARCIAL	1	La actividad se cumple, pero existen dificultades o no es posible generar la documentación soporte.
NO	0	La actividad no cumple y se necesitan planes de acción para corregir las falencias.

Ambiente de Control						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
1	¿La Gerencia comunica la visión y misión la compañía?	3	0	2	6	5%
2	¿Los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sus actividades y los servicios que presta?	4	0	1	8	7%
3	¿La gerencia impulsa el cumplimiento de los principios y valores de la misma?	4	1	0	9	8%
4	¿Se realizan reuniones habituales para tratar asuntos estratégicos del negocio?	3	2	0	8	7%
5	¿Tiene la empresa los perfiles y descripciones de los puestos?	3	0	2	6	5%
6	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?	5	0	0	10	8%
7	¿Cuenta la empresa con las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones?	5	0	0	10	8%
8	¿Realiza la gerencia actividades que busquen la integración de su personal y favorezcan el clima laboral?	4	1	0	9	8%
9	El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones	5	0	0	10	8%
10	Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico	2	0	3	4	3%
11	¿Se controla la actividad y los resultados de la de la empresa?	3	2	0	8	7%
12	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?	3	1	1	7	6%
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>79%</b>



# Resultados

Evaluación de Riesgos						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
13	¿La empresa cuenta con objetivos por cada área de la empresa?	2	0	3	4	5%
14	¿Se realiza y documenta en la empresa la evaluación de los riesgos?	1	1	2	3	4%
15	¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones?	1	1	3	3	4%
16	¿Dentro de la evaluación de riesgos de la empresa se consideran factores internos como externos de la misma?	1	1	3	3	4%
17	¿Se conoce las normas de contabilidad aplicables para la compañía?	1	1	3	3	4%
18	¿Las normas contables aplicadas se relacionan con los objetivos de la empresa?	2	1	2	5	6%
19	¿Utilizan la materialidad para la identificación de partidas significativas en el análisis de los estados financieros?	0	2	3	2	3%
20	¿Se consideran los riesgos de ciertas posiciones para determinar su riesgo de fraude?	0	2	3	2	3%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>31%</b>

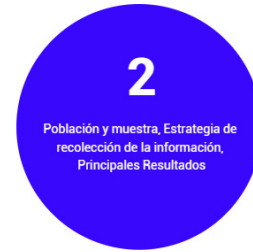
Actividades de Control						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
21	¿Realizan una revisión periódica para descubrir si los controles definidos mitigan los riesgos actuales?	0	3	2	3	2%
22	¿Existe un manual de procedimientos donde se incluyan los controles implementados por la empresa?	1	2	2	4	3%
23	¿El Manual de Procedimientos de la empresa está actualizado?	1	2	2	4	3%
24	¿Existen actividades recurrentes que aseguren el cumplimiento del manual de procedimientos?	1	1	3	3	2%
25	¿La empresa cuenta con sistemas de información?	0	1	4	1	1%
26	¿De existir sistemas de información, tienen un plan de contingencia relacionado con la pérdida de datos sensibles?	0	0	5	0	0%
27	¿Existen programas de trabajo e indicadores de gestión?	0	0	5	0	0%
28	¿El seguimiento de los programas de trabajo e indicadores de gestión es documentado?	1	1	3	3	2%
29	¿Las actividades cotidianas son evaluadas?	1	2	2	4	3%
30	¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o educativas, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna?	2	1	2	5	4%
31	¿Los recursos de la empresa (financieros, materiales y tecnológicos) están debidamente resguardados?	4	0	1	8	6%
32	¿La información de la empresa esta restringida únicamente al personal autorizado?	4	0	1	8	6%
33	¿Periódicamente se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas?	2	0	3	4	3%
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>36%</b>



# Resultados

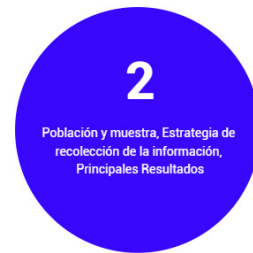
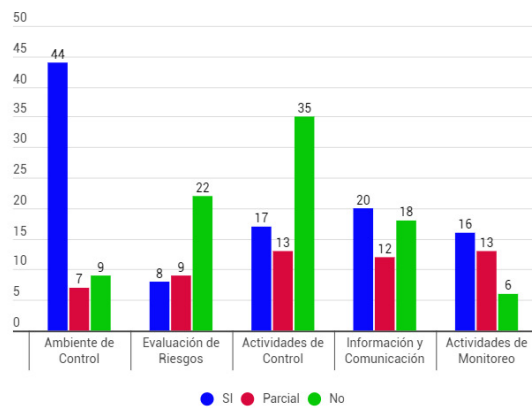
Actividades de Monitoreo						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
44	¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo?	2	2	1	6	9%
45	¿Las evaluaciones de los controles son realizadas por personal competente y autorizado?	2	2	1	6	9%
46	¿Las deficiencias de control interno se comunican de forma oportuna a los niveles adecuados de la empresa, con tal de aplicar las medidas correctivas necesarias?	2	2	1	6	9%
47	¿Las acciones correctivas (de ser requeridas) son comunicadas a todo el personal?	2	3	0	7	10%
48	¿La gerencia da seguimiento para verificar si estos planes se han implementado adecuadamente?	2	2	1	6	9%
49	¿Las recomendaciones de la aplicación del control interno, emitidas por entes externos o internos son debidamente atendidas?	3	1	1	7	10%
50	¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas de la compañía?	3	1	1	7	10%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>64%</b>

Información y Comunicación						
#	Pregunta	SI	PARCIAL	NO	PUNTAJE	%
34	¿Las actividades de control implementadas en la empresa ayudan a que la información utilizada sea de calidad, oportuna, veraz, objetiva y útil para los objetivos y metas de la misma?	2	0	3	4	4%
35	¿Cumple la empresa con principios básicos de seguridad de la información?	2	1	2	5	5%
36	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, accesibilidad y transparencia de la información?	1	2	2	4	4%
37	¿Los sistemas de información implementados en la empresa facilitan la toma de decisiones?	2	1	2	5	5%
38	¿Tiene la empresa formalmente establecidas líneas de comunicación con su personal para circular los programas, metas y objetivos?	2	3	0	7	7%
39	¿Los canales de comunicación establecidos permiten recibir retroalimentación del personal respecto del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	2	3	0	7	7%
40	¿La empresa cuenta con canales de comunicación confidenciales y seguros para recibir denuncias?	2	1	2	5	5%
41	¿Existen canales de comunicación relacionados con evaluaciones externas (auditorías, consultorías) para notificar asuntos importantes relacionados a la operación del negocio?	2	1	2	5	5%
42	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los canales de comunicación de la empresa?	1	0	4	2	2%
43	¿Los canales de comunicación facilitan la atención de las solicitudes de los clientes de forma ágil y eficiente?	4	0	1	8	8%
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>52%</b>



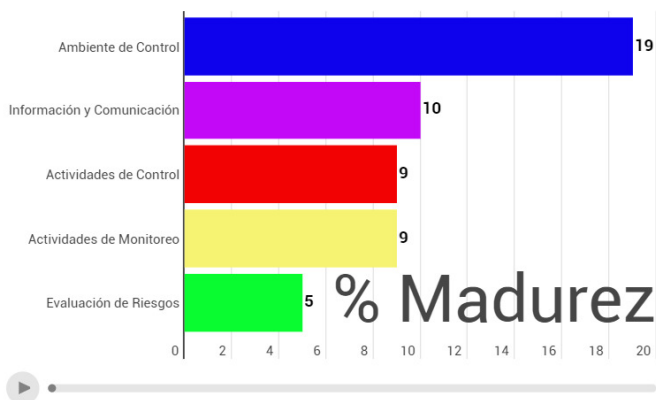
# Resultados

El resumen de las evaluaciones recibidas de cada uno de los colaboradores consultados del Centro Infantil es el siguiente:

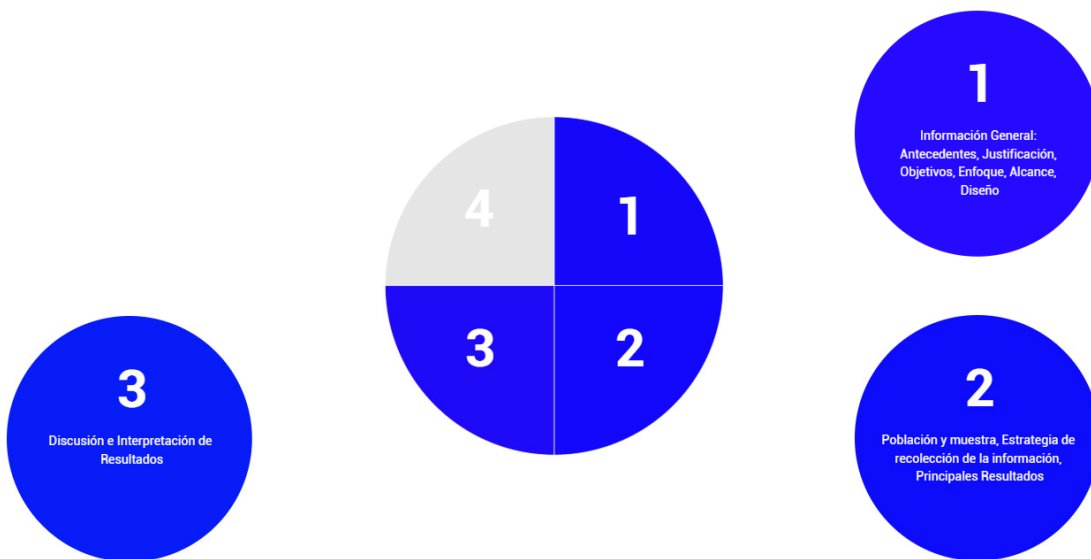


# Resultados

El grado de madurez del cuestionario evaluado indica que todos los componentes del control interno deben ser mejorados y principalmente: Evaluación de Riesgos, Actividades de Control y Actividades de Monitoreo



**2**  
Población y muestra, Estrategia de recolección de la información, Principales Resultados



# Discusión de los Resultados

A continuación se detallan las deficiencias y consecuencias identificadas



Componente de Control Interno	Deficiencias	Consecuencias
Ambiente de Control	El manual de funciones no está actualizado.	Poca claridad en conocer las funciones que deben desarrollar las personas en los puestos de trabajo
	Las descripciones de los puestos no están alineados con las funciones de la institución	Duplicidad de funciones y malversación de recursos
	La institución no cuenta con políticas y procedimientos	No existen regulaciones internas que indiquen la guía de trabajo diario ni las sanciones disciplinarias
	La documentación interna no se comunica ni circula	Al no tener políticas ni procedimientos, no es posible su divulgación al personal
	No se promueve la cultura de fomentar el ambiente de control interno	El personal no conoce los componentes de Control Interno ni las guías de la institución al respecto

Componente de Control Interno	Deficiencias	Consecuencias
Evaluación de Riesgos	La comunicación de los objetivos de la institución al personal no se realiza	Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa, por lo que no pueden ver el alcance de los objetivos de la misma
	La evaluación de los riesgos no se realiza en la institución	Falta de credibilidad, fuga de información y debilidad comercial
	No hay capacitación al personal acerca de la evaluación de los riesgos	Falta de capacidad para reconocer los riesgos que impacten a la institución
	La institución no tiene planes de contingencia contra los riesgos identificados	Poca respuesta ante los riesgos por la falta de identificación de los mismos
	Falta de experiencia en la evaluación de riesgos	Matrices de riesgo elaboradas erróneamente por falta de conocimiento o ausencia de las mismas

# Discusión de los Resultados



Componente de Control Interno	Deficiencias	Consecuencias
Actividades de Control	Controles inexistentes para la evaluación de riesgos de la institución	Falta de control de los resultados de la institución
	Manual de procedimientos sin controles documentados	No hay documentación relacionada con los controles de la institución
	No hay actividades que validen el cumplimiento del Manual de Procedimientos	Medición inexistente del cumplimiento del Manual de Procedimientos
	La institución no cuenta con programas de trabajo e indicadores de gestión	Poco monitoreo de las actividades diarias del personal y mal uso de los recursos de la institución

Los programas de trabajo e indicadores de gestión no son comunicados al personal	Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre la evaluación de su desempeño
Recursos de la institución no resguardados apropiadamente	Pérdida de documentación o cualquier bien o activo de la empresa
Controles inadecuados acerca de acceso de la información	Información no restringida sólo para personal autorizado, provocando fugas de la misma que impacten su imagen y resultados
La institución no realiza una evaluación continua de las actividades de control	No se determina la efectividad de las actividades de control al no estar implementadas

# Discusión de los Resultados

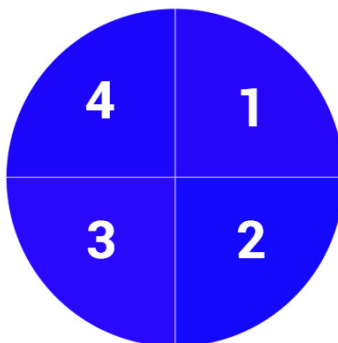
Componente de Control Interno	Deficiencias	Consecuencias
Información y comunicación	La institución no tiene actividades de control que fortalezcan la información utilizada para el logro de sus objetivos	Información inexacta, sin claridad y sin utilidad tanto interna como externamente.
	Sistema de manejo de la información inexistente	Pérdida o robo de información útil para el manejo de la empresa
	Lineas de comunicación e información inexistente con su personal para circular programas, procedimientos y objetivos	Poco conocimiento acerca de las expectativas de la gerencia
	La empresa no tiene canales de comunicación adecuados para recibir retroalimentación por parte del personal	Poco fortalecimiento del ambiente de control y relaciones con el personal
	Falta de evaluación constante de la efectividad de las líneas de comunicación	Procesos de mejora inexistentes para las líneas de comunicación

**3**  
Discusión e Interpretación de Resultados

Componente de Control Interno	Deficiencias	Consecuencias
Actividades de Monitoreo	La empresa no evalúa los componentes del control interno ni su funcionamiento	Proceso de mejora y evaluación de los controles inexistente
	Las deficiencias de control no se comunican oportunamente	Falta de conocimiento de las acciones correctivas de los controles de la empresa
	Las recomendaciones de control interno, realizadas por entes externos o internos no son atendidas	Poca atención a los controles internos para mejorar la gestión de la empresa

**4**  
Conclusiones y Recomendaciones

**3**  
Discusión e Interpretación de Resultados



**1**  
Información General:  
Antecedentes, Justificación, Objetivos, Enfoque, Alcance, Diseño

**2**  
Población y muestra, Estrategia de recolección de la información, Principales Resultados



# Conclusiones

A- Verificar la normativa de diversa naturaleza aplicable a la gestión del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, durante el segundo semestre del año 2021:

- ✓ El SCI es necesidad primaria por la información que maneja, las regulaciones a las que está sujeta y los servicios a los que se dedica.

B- Desarrollar un modelo de control interno concordante con las actividades del centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, según las condiciones vigentes en el segundo semestre del año 2021:

- ✓ Actualizar el Manual de procedimientos, incluyendo la descripción de los procesos, actividades, responsables
- ✓ Establecer programas de capacitación para todos los colaboradores del Centro Infantil
- ✓ Nombrar un encargado que se dedique exclusivamente a dar el seguimiento de la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno

C- Proponer un diseño de procedimientos de control interno aplicables al centro educativo privado costarricense Centro Infantil y Guardería Tita Mary, a partir del 1° de enero del 2022

- ✓ Establecer procedimientos para el control y ejecución de los componentes del control interno
- ✓ Incluir en el SCI la evaluación de riesgos de la institución de manera permanente
- ✓ Contactar profesionales externos que brinden recomendaciones anuales.



# Propuestas

Actividad	Encargado	Período 2021												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Realizar el trabajo de investigación identificando áreas de oportunidad	Investigador	█	█											
Exposición de resultados y propuesta del trabajo	Investigador			█										
Realizar un inventario de los recursos de la institución.	Administración				█									
Diseñar y documentar la matriz de evaluación de riesgos de la institución.	Gerencia y Administración					█								
Realizar una capacitación sobre control interno para todo el personal de la institución.	Gerencia y Administración						█							
Diseñar las disposiciones y normativas internas para definir el desempeño de las labores de la institución y el personal	Gerencia y Administración							█	█					
Crear controles para soportar la evaluación de riesgos de la institución.	Gerencia y Administración								█	█				
El Manual de procedimientos de la institución debe incluir actividades para el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con el Sistema de Control Interno.	Gerencia y Administración										█	█		
Identificar los canales adecuados para la comunicación de los programas de trabajo y los indicadores de gestión.	Gerencia y Administración												█	
Utilizar las evaluaciones de los controles y manejo de la operación	Gerencia y Administración													█
Solucionar las desviaciones identificadas en las evaluaciones de controles y manejo operativo	Gerencia y Administración													█
Evaluaciones externas (auditoría externa)	Entes Externos													█



## Propuestas

- 1** Diseño Matriz de Riesgos
- 2** Elaboración de Procesos
- 3** Matriz para Evaluar atributos de los controles
- 4** Plan de Mejoramiento de los controles
- 5** Control de Activos Fijos
- 6** Control de Inventario de materiales
- 7** Modelo Estándar de Control Interno
- 8** Modelo Autoevaluación