

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURIA PÚBLICA

Tesis para optar por el Grado Académico de

Licenciatura en Contaduría Pública

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL  
PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO DE LA DIRECCIÓN  
DE COMERCIALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE  
FUERZA Y LUZ, S.A. DURANTE EL PRIMER  
CUATRIMESTRE 2018 Y PROPUESTA PARA  
ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO GESTION DE COBRO  
A CLIENTES POR FACTURAS PENDIENTES Y GUIAS DE  
USUARIOS PARA EL SISTEMA DE INFORMACION  
COMERCIAL (SIPROCOM)

Sustentante:

Elizabeth Gutiérrez Chacón

TUTOR:

Lic. Gustavo A. Chaves Vargas

Junio, 2018

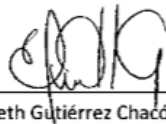
# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Elizabeth Gutiérrez Chacón, estudiante de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública, portadora de la cédula de identidad número 1-0925-0403, en este acto debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Procesal de nuestro país, el delito de perjurio ante quienes constituyen el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación, juro solemnemente que este trabajo de investigación es una obra original y que he respetado todo lo presentado por las leyes penales, así como los derechos de autor.

No omito en señalar que quedo advertido de que la Universidad Hispanoamericana se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los treinta y un días del mes de mayo del dos mil dieciocho.



---

Elizabeth Gutiérrez Chacón  
1-0925-0403

# CARTA DE APROBACION DEL TUTOR



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

Aseorías Contables, Financieras, Tributarias, Administrativas, Servicios de Auditoría y Certificación para Partidos Políticos

## CARTA DEL TUTOR

San José, 31 de Mayo del 2018

**Lic. Edgar Chaves Valerio**  
**Director Carrera Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante Gutiérrez Chacón Elizabeth, cédula de identidad número 1-0925-0403, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO DE LA DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A. EN EL PRIMER CUATRIMESTRE 2018", 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.

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.

Atentamente,

**Lic. Gustavo Adolfo Chaves Vargas**

Cédula identidad No. 01-0904-0350

Carné Colegio Profesional No. 5268

Cel.: 8320-9635 • e-mail: chavesvg@ice.co.cr / chavesvg@gmail.com

## CONSTANCIA DE LECTOR

Heredia, 09 de Agosto de 2018

Señores  
Departamento de Registro  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados Señores:

He leído la tesis de la estudiante Elizabeth Gutiérrez Chacón, con la cédula número 1-0925-0403 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

**“Evaluación del sistema de control interno del Proceso de Gestión de Cobro de la Dirección de Comercialización de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. durante el primer cuatrimestre 2018 y propuesta para establecer el procedimiento gestión de cobro a clientes por facturas pendientes y guías de usuarios para el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM)”**

Asimismo hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,

Lic. Yhorgo Porras Vega, PMP  
Lector de Tesis

## CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José 10 de agosto del 2018.

SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

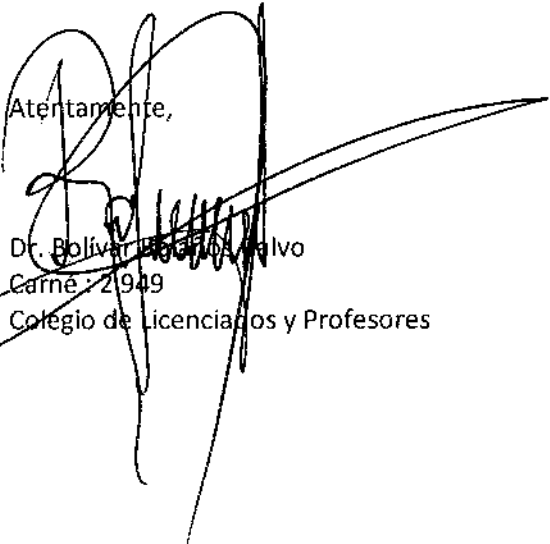
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de graduación (**PROYECTO DE GRADUACIÓN**) de la estudiante **ELIZABETH GUTIÉRREZ CHACÓN**, denominado **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A., DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2018 Y PROPUESTA PARA ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE COBROS A CLIENTES POR FACTURAS PENDIENTES Y GUÍAS DE USUARIO PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL (SIPROCOM)**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,

  
Dr. Bolívar Bolívar Bolívar  
Carné : 21949  
Colegio de Licenciados y Profesores

## INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO.....	2
INDICE DE GRAFICOS .....	6
INDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE FIGURAS .....	8
DECLARACIÓN JURADA .....	9
CARTA DE APROBACION DEL TUTOR .....	10
DEDICATORIA.....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
GLOSARIO.....	15
LISTA DE ABREVIATURAS.....	17
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1.1 Antecedente del problema.....	19
1.1.2 Problematización .....	23
1.1.3 Justificación del tema .....	25
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	30
1.3.1 Objetivo general .....	30
1.3.2 Objetivos específicos .....	30

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	31
1.4.1 Alcance.....	32
1.4.2 Limitaciones .....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	33
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	34
2.1.1. Antecedentes de la organización .....	34
2.1.2. Estructura organizativa.....	36
2.1.3. Misión .....	39
2.1.4. Visión.....	39
2.1.5. Propuesta de Valor:.....	39
2.1.6. Valores .....	40
2.2 CONTEXTO TEORICO-CONCEPTUAL.....	41
2.2.1. El Control Interno .....	41
2.2.2 Componentes .....	50
2.2.2.1 Ambiente de Control.....	50
2.2.2.2 Valoración del Riesgo.....	55
2.2.2.3 Actividades de control .....	57
2.2.2.4 Sistemas de información .....	63
2.2.2.5 Seguimiento .....	67
2.2.3 LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO .....	69
2.2.4. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	79
2.2.5. NORMATIVA PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE LA CNFL .....	87

2.2.6. NORMATIVA PARA EL SEVRI .....	89
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	99
3.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	100
3.1.1 Finalidad.....	100
3.1.2. Dimensión temporal.....	100
3.1.3. Marco .....	101
3.1.4. Naturaleza .....	101
3.1.5. Carácter.....	102
3.1.5.1 Descriptiva.....	103
3.2 SUJETOS Y FUENTE DE INFORMACION.....	104
3.2.1. Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio).....	105
3.2.2 Primera mano.....	106
3.2.3 Segunda mano .....	108
3.2.4 Fuentes menores .....	108
3.2.5 Fuentes mayores.....	108
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	109
3.3.1 La población .....	109
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION.....	110
3.4.1 Cuestionario .....	111
3.4.2 Entrevista .....	112
3.4.2 Observación .....	113
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	114

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	115
4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
5.1 CONCLUSIONES.....	141
5.1.1 Conclusiones.....	142
5.2 RECOMENDACIONES .....	154
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	158
ANEXOS .....	172
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	194
Anexo N°1 .....	196

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO 1</b> COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	118
<b>GRAFICO 2</b> ¿EXISTE UN MANUAL DE PUESTOS DE LA SUCURSAL? .....	121
<b>GRÁFICO 3</b> ¿EL MANUAL DE PUESTOS DE LA SUCURSAL HA SIDO ACTUALIZADO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS? .....	122
<b>GRAFICO 4</b> COMPONENTE VALORACIÓN DEL RIESGO .....	123
<b>GRAFICO 5</b> CONOCE SI LOS RIESGOS DEL PROCESO “GESTIÓN DE COBRO” SE HAN ACTUALIZADO? .....	125
<b>GRAFICO 6</b> COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	127
<b>GRAFICO 7</b> ¿EL PLAN ESTRATÉGICO APOYA LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES? .....	129
<b>GRAFICO 8</b> COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL .....	130
<b>GRAFICO 9</b> ¿LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS? .....	134
<b>GRAFICO 10</b> COMPONENTE COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	136
<b>GRAFICO 11</b> ¿EXISTEN MECANISMOS QUE MONITOREAN Y EVALÚAN LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES? .....	138

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA N°1</b> .....	117
MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFIANZA.....	117
<b>TABLA N°2</b> .....	118
EVALUACIÓN DE LA CONFIANZA .....	118
<b>TABLA N°3</b> .....	123
COMPONENTE VALORACIÓN DEL RIESGO .....	123
<b>TABLA N°4</b> .....	127
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	127
<b>TABLA N°5</b> .....	131
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL .....	131
<b>TABLA N°6</b> .....	136
COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	136

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N° 1</b> .....	38
ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A. ....	38
<b>FIGURA N°2</b> .....	92
DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS –PROBABILIDAD.....	92
<b>FIGURA N°3</b> .....	93
DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS –CONSECUENCIA-.....	93

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este proceso de investigación primeramente a Dios y nuestra Madre Santísima, agradeciendo todo lo que me han permitido lograr hasta hoy, darme la sabiduría, perseverancia y esfuerzo durante todo el proceso. Y como me lo recuerda en la cita del Diario de Santa Faustina “Con Él todo sin Él nada”, todo lo permitido ha sido para fortalecerme y lograr alcanzar culminar esta etapa llena de éxitos y seguir adelante, sin bajar los brazos a pesar de las circunstancias. Fe y esperanza.

Con igual cariño dedico esta investigación a las personas que tienen un significado en mi corazón, aquellas personas que se han mantenido cerca durante el proceso o que por razones que desconozco, no están ya a mi lado en este momento.

Esas personas son mi Papá y mi hermano, que en paz descanse, y gracias a Dios todavía tengo aún a mi Madre quién ha sido mi modelo en luchar y no desistir de mis sueños y metas, por supuesto mi gran esposo que gracias a su apoyo incondicional me ha ayudado a salir adelante, junto con nuestros hijos para lograr alcanzar este proyecto que es de gran bendición para nuestra familia. Y a toda mi familia y amigos cercanos quienes siempre han estado animando y dándome mensajes positivos de apoyo y bendición en este recorrido.

Solo puedo concluir diciendo, gracias Padre por todas las bendiciones recibidas y que tú sigas abriendo puertas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de control interno ha tomado gran relevancia, esto debido a las crisis financieras y los problemas de fraude que se presentan en diferentes empresas, es por ello que toda organización sin importar su actividad o tamaño requiere de controles que le ayuden con el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

La globalización y el avance tecnológico han originado grandes e importantes cambios, provocando la emisión de nuevas formas de implementar, mejorar y perfeccionar de control interno.

El presente trabajo pretende evaluar el sistema de control interno en la Sucursal de Escazú de la Dirección Comercial de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz; esto para contar con información suficiente, oportuna y confiable, tanto por control interno, como por la importancia que podría tener dicho sistema en la gestión del proceso de cobro, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos y de contribución de la empresa.

Este documento se presenta inicialmente en tres capítulos a detallar: en el primer capítulo, se exponen aspectos introductorios relacionados con el planteamiento del problema así como el desarrollo y la problematización que tiene la Compañía Nacional de Fuerza y Luz los objetivos de la investigación, el alcance y limitaciones;

de seguido en el capítulo dos , se muestra el contexto histórico y el contexto teórico-conceptual referente a la investigación, se describe lo que es el cuerpo del contenido. En el capítulo tres, se presenta el marco metodológico en donde se expone el tipo de investigación, sujetos y fuentes de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

## GLOSARIO

**Abonado:** persona física o jurídica que ha suscrito o aceptado uno o más contratos para el aprovechamiento de la energía eléctrica.

**Contrato para el suministro de energía eléctrica:** Acuerdo suscrito entre el cliente y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A en donde se establecen las condiciones y requisitos técnicos y comerciales bajo los cuales se brindará el servicio eléctrico, así como las obligaciones, derechos y deberes a que se comprometen las partes, dentro del marco de la legislación vigente.

**Créditos:** Monto en colones que se origina producto de saldos a favor del cliente con la CNFL.

**Localización de un servicio:** Identificación numérica que asigna la Compañía a la ubicación (geográfica) de un servicio eléctrico y que se indicada en toda factura por servicios.

**Mes al cobro:** Le indica que mes está siendo facturado en el recibo.

**Meses pendientes:** Aviso al cliente, de que hay meses anteriores pendientes.

**Total por pagar:** Monto en colones que se debe cancelar en el mes facturado.

**Usuario:** persona física o jurídica que hace uso del servicio eléctrico en determinado establecimiento, casa o predio

**Sistema Específico Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI):** Conjunto organizado de componentes de la CNFL que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes

**Riesgo:** Evento que, en caso de hacerse presente, tendría efectos sobre el cumplimiento de los objetivos de la CNFL. Su medición se da en términos de consecuencia y probabilidad.

**Marco Orientador:** documento que contiene los objetivos, la estrategia y la normativa interna que regula la Gestión Integral de Riesgos (GIR), de acuerdo con las particularidades y necesidades de la CNFL.

**Estructura de riesgos:** Clases o categorías en que se agrupan los riesgos en la CNFL.

**Parámetros de aceptabilidad:** Criterios que permiten determinar, si un nivel de riesgo específico se ubica dentro de la categoría del nivel de riesgo aceptable.

## LISTA DE ABREVIATURAS

**ARESEP:** Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

**CNFL:** Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

**SCI:** Sistema de Control Interno.

**SEVRI:** Sistema Específico Valoración del Riesgo Institucional

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedente del problema**

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S. A. es una de las instituciones más importantes del país al brindar un servicio de primera necesidad para el desarrollo del mismo. Por tal motivo, debe ser una empresa eficiente y eficaz. Uno de los procesos más trascendentales para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A., es la comercialización de la energía eléctrica, por lo cual, se hace estrictamente necesario contar con procedimientos actualizados en donde cada una de sus actividades cuenten con controles que garanticen la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Mediante las Normas Generales de Control Interno para el sector público emitidas por la Contraloría General de la República en el mes de junio del 2002, dió paso a la aprobación de la Ley General de Control Interno (LGCI) No. 8292 en julio del mismo año.

Lo que pretenden tanto las normas como la Ley es establecer los criterios mínimos que deben observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización. En el Artículo N° 8 de la Ley General de Control Interno, el sistema de control interno se define como la serie de acciones ejecutadas por la Administración Activa (Consejo de Administración, Gerencia, jefaturas y el resto del personal), diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregular o acto ilegal.

Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Como ente regulador la Contraloría General de la República realiza una actualización de la Normativa y esta es publicada en la Gaceta No. 26 del 6 de febrero del 2009, la cual, “comprende regulaciones de alto nivel, lo que permite a la administración una mayor autodeterminación en materia de control interno”.

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la administración obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

La normativa es de carácter general y se estructura en seis grupos de normas, las cuales se interrelacionan y deben considerarse íntegramente.

- Generales
- Ambiente de control
- Valoración del riesgo
- Actividades de control

- Sistemas de información
- Seguimiento del SCI

Actualmente, el proceso de gestión de cobro es una de los procesos que se requiere fortalecer en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. para lograr obtener niveles de rentabilidad óptimos que permitan mejorar la recuperación de la empresa y lograr disminuir la antigüedad de saldos en la facturación, para ello es necesario fortalecer el nivel de eficiencia de los procesos internos relacionados con la gestión de cobro analizando los controles establecidos por la Dirección Comercialización.

Dentro del plan de desempeño de las jefaturas de las sucursales que conforman la Dirección Comercialización se mantienen tres metas que son pilares para fortalecer este proceso:

- 1-Disminuir el periodo medio de cobro a 24 días.
- 2- Disminuir la antigüedad de las facturas con más de 61 días de antigüedad y
- 3- Incrementar el porcentaje de recuperación.

Estas se han establecido con el fin de lograr disminuir el índice de morosidad. Para lograr esta reducción es necesario analizar las acciones implementadas para gestionar la facturación puesta en cobro, el seguimiento y servicio que se está brindando a los clientes para que realicen el pago del servicio eléctrico a través de

las diversas plataformas de cobro que mantiene la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, a fin de evitar un incremento en la cartera existente.

El proceso gestión de cobro mantiene varias acciones administrativas. No obstante, éstas no han sido efectivas en igual proporción en las cinco sucursales. Ante estas circunstancias, se requiere analizar si la cantidad de días del periodo medio de cobro para la recuperación de las facturaciones tramitadas es eficiente y si se realiza en el rango establecido.

Asimismo, es necesario valorar si se efectúan las acciones requeridas para efectuar el cobro en forma razonable evitando tener que llegar a gestionar las desconexiones de los servicios que presentan atrasos en uno o varios meses de su facturación o evitar que lleguen al estado de un servicio liquidado.

Es conveniente determinar las causas que están ocasionando que este proceso no se ejecute de forma eficiente y oportuna, asimismo analizar otros factores en cuanto al personal a cargo de esta actividad cuenta con los recursos necesarios para realizar su labor, mantiene registros de control sobre las actividades que requieren ejecutar y si la cadena de la labor que realizan mantiene una trazabilidad que permita verificar que se cumpla en los plazos definidos.

De acuerdo con lo anterior, permite determinar visualizar si se logrará cumplir las metas establecidas que permita una efectiva recuperación de la facturación por los servicios eléctricos. Las gestiones que se logren implementar coadyuvarán a que la

empresa pueda operar en el mercado de forma competitiva, evitar reducir sus utilidades y beneficios de operación.

### **1.1.2 Problematización**

La sociedad actual atraviesa por un proceso de cambio, tanto en el nivel político como económico y social; se fundamenta en una era donde las relaciones entre los países han cambiado de hilo conductor y modificado el dominio de las relaciones estratégicas por las económicas.

Es por esta razón que el entorno donde se desenvuelve cualquier organización o empresa, es determinante a la hora de establecer las estrategias que deben seguir, para cumplir con sus objetivos estratégicos e ir definiendo las acciones por desarrollar. Para lograr comprender y establecer las acciones que se requieren seguir, es necesario analizar ¿Cuál es el marco normativo para establecer el Sistema de Control Interno en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz?

El Jefe y los titulares subordinados, según sus competencias deben definir, implantar verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del Sistema de Control Interno. Debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. ¿Se ha implementado una valoración de riesgos en la Compañía Nacional de Fuerza en sus procesos, según la normativa vinculante?

Dentro de la planificación institucional se requiere mantener un plan estratégico que permita plasmar la misión, visión, valores, objetivos específicos y de contribución para fortalecer los procesos de continuidad del negocio, durante su ejecución y medición se requiere determinar si los indicadores establecidos reflejan resultados que determina si las metas establecidas se ajustan a los intereses del negocio o si se presentan desviaciones y que causas se presentan durante la ejecución del proceso que se requieran fortalecer. ¿Cuáles factores del entorno inciden en el proceso de gestión de cobro de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz?

Asimismo, las organizaciones deben establecer actividades de control que permitan fortalecer los procesos, mantener procedimientos, políticas e instructivos que les contribuyan asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y el logro de los objetivos estratégicos. ¿Qué herramientas existen en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz para organizar, planificar, controlar dar seguimiento al proceso de gestión de cobro?

Los altos mandos para tomar decisiones estratégicas requieren medir los resultados de las acciones administrativas puestas en práctica, valorando que los mecanismos establecidos hayan sido utilizados de forma oportuna y eficiente por todos los funcionarios en su gestión diaria. Una vez obtenidos estos insumos se puede valorar la utilidad y confiabilidad de la información obtenida, permitiendo fortalecer el Sistema de Control Interno y tomar acciones pertinentes para atender las recomendaciones, observaciones y disposiciones de los órganos de control y

fiscalización. ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias desarrolladas para el seguimiento en el proceso por parte de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz?

### **1.1.3 Justificación del tema**

El propósito de la presente investigación es realizar un análisis del sistema de control interno de los procesos considerados como vitales para el alcance de los objetivos propuestos por la institución.

Lo anterior porque el mundo actual exige a las empresas e instituciones un cambio radical en su desempeño, ya que la apertura de mercados puede significar una ventaja por ser una fuente de empleo y por la diversidad de productos y servicios que se pueden adquirir con mayor facilidad pero trae consigo la competencia, por lo que se hace necesario realizar cambios que enfrenten retos que traigan las empresas e instituciones del entorno.

Se decide abarcar el proceso relacionado con la comercialización del servicio eléctrico, que aunque el cliente final desconozca cómo llega a ellos el fluido eléctrico, son la base esencial para el mantenimiento de la institución a la vanguardia en el campo de distribución de energía eléctrica en la gran Área Metropolitana.

Es conveniente llevar a cabo esta investigación, porque permitirá efectuar un diagnóstico en cumplimiento de la Ley General de Control Interno y las Normas de

control interno para el Sector Público, pues es una responsabilidad dentro de un marco jurídico y técnico que permitirá analizar el proceso de gestión de cobro de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

El estudio permitirá obtener resultados actualizados que serán considerados para fortalecer la planeación, ejecución y mecanismos de control de las actividades que se desarrollan, logrando una mayor eficiencia y eficacia de los procesos de la organización. De tal manera, que contribuirá a mejorar cada uno de los indicadores relacionados con el ambiente de control interno.

Los resultados de este análisis beneficiarán a los clientes externos e internos de la organización, ya que internamente cada uno de sus colaboradores podrá contar con un ambiente de control confiable, lo cual les permitirá realizar sus funciones de una manera más segura en cada uno de los procesos. A los clientes externos se les garantiza que la Compañía Nacional de Fuerza y Luz desempeña sus servicios cumpliendo con las normas y marcos regulatorios vigentes en los aspectos de servicio al cliente, contable y financiero.

La investigación contribuirá para que la compañía logre mejorar la rentabilidad de la empresa y fortalezca el grado de confianza razonable del ambiente de control interno, además le permitirá identificar oportunidades de mejora en su proceso, determinar nuevos riesgos, su evaluación y como los administrará, con el fin de medir cuál sería su impacto en la información financiera, y en el aspecto económico,

fortalecerá la rendición de cuentas de los Jerarcas y titulares subordinados en el cumplimiento de las metas establecidas.

Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo se logrará analizar otras metodologías novedosas que permitan que la gestión de cobro se estandarice a nivel de las cinco sucursales de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, utilizando como herramienta el Sistema de Información Geográfico del Área servida (SIGEL), en la cual se podría valorar establecer parámetros para la gestión de cobro obteniendo mapas de calor que le permita gestionar el cobro en los sectores que reflejan mayor índices de morosidad, montos facturados en un sector determinado, según las variables que se determinen se puede obtener las zonas mapeadas y, así se lograría ejecutar un cobro efectivo a través de la programación de cortas, lo cual coadyuvará en el índice de recuperación de la facturación rezagada y pendiente de pagar.

Esta investigación contribuirá ampliar el conocimiento de los estudiantes en materia de control interno aplicado a las entidades del sector público, según la normativa que se establece para la evaluación en las empresas pública a través de la Contraloría General de la República y que es de acatamiento obligatorio.

Actualmente, los programas universitarios se desarrolla este tema generalmente basado al modelo COSO para el análisis del Sistema de Control Interno, no obstante, una empresa pública se regula con la normativa determinada en la Ley General de Control Interno (LGCI) No. 8292 y las Normas de Control Interno, lo cual,

las lleva a desarrollar un ambiente de control con diversas gestiones que respalde cada una de las actividades que conforman sus procesos y es de suma importancia para la operatividad de la empresa en los diversos marcos comerciales que ofrezca servicios.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

El factor principal es el control que se ejerce sobre las actividades que dan vida a los procesos dentro de la institución; este control con el paso de los años se vuelve obsoleto, en otros casos se deja de aplicar al pie de la letra o en su defecto se aplica al pie de la letra, lo cual hace que se dejen de hacer actividades que generen un valor agregado al proceso como tal.

Con la presente investigación, se procede a plantear la siguiente formulación del problema: **¿Cuál es la situación actual del Sistema de Control Interno del proceso Gestión de Cobro de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.?**

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1 Objetivo general**

- 1- Analizar el Sistema de Control Interno del proceso gestión de cobro de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A en el periodo de enero a abril 2018. Con el fin de proponer el Procedimiento Gestión de Cobro a clientes por facturas pendientes y Guías de usuarios para el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM).

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1- Verificar la implementación de las normas de control interno, según la normativa de la Ley de Control Interno para el Sector Público.
- 2- Analizar el criterio de riesgo asociado y los criterios de materialidad en el proceso gestión para el debido cumplimiento de la Normativa del Sistema Gestión Integral de Riesgo.
- 3- Examinar los mecanismos utilizados por la empresa para establecer las fortalezas y debilidades en la gestión de cobro.
- 4- Analizar que los controles establecidos en el proceso gestión de cobro si contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

- 5- Verificar que se mantenga el seguimiento a los controles determinados en el proceso de gestión de cobro para fortalecer la eficiencia, eficacia y economía.
  
- 6- Proponer una metodología que permita fortalecer el proceso de gestión de cobro de la Dirección Comercialización de la CNFL.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **1.4.1 Alcance**

El desarrollo del presente análisis se efectuará en la Sucursal de Escazú para el periodo de enero a abril de 2018. Se pretende determinar el grado de confianza del sistema de control interno que existe en la organización en el proceso de gestión de cobro para que permita fortalecer el servicio al cliente y la rentabilidad financiera.

#### **1.4.2 Limitaciones**

Las limitaciones son cualquier tipo de restricción que se encuentran cuando se realiza el estudio de investigación.

Como señala Arias (2012), generalmente se asocia con problemas del investigador en el desarrollo del estudio. No obstante, las investigadoras salvadoreñas, Álvarez, Morales y Melara (2012), agregan que: “Las limitaciones también se refieren a los aspectos que quedan fuera de la cobertura, son los límites o fronteras hasta donde llegan las aspiraciones de la investigación, siempre por referencia de los objetivos.” (p.133).

Durante el desarrollo de la presente investigación no existieron limitaciones que pudieran comprometer la ejecución del mismo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1. Antecedentes de la organización**

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (en adelante CNFL), nació en 1941, fruto de un esfuerzo político por nacionalizar los servicios eléctricos a la ciudadanía, dejando atrás la propiedad privada y garantizando la cobertura total, incluyendo a los grupos sociales menos favorecidos económicamente.

Desde entonces, el norte de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. de Costa Rica ha sido brindar un servicio de calidad a todos los sectores de la población de la Gran Área Metropolitana (GAM), definida geográficamente como la zona de cobertura.

El servicio en forma expedita y la atención pronta de los requerimientos al cliente, forman parte vital del quehacer de la CNFL, al igual que el interés por preservar el planeta con una gestión ambiental responsable interna y externamente.

El 8 de abril de 1941, en la historia de Costa Rica quedaría plasmado el nacimiento de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, con el “ejecútese” a la Ley número 2.

La fusión de The Costa Rica Electric Light and Traction Company, Limited; Compañía Nacional de Electricidad y Compañía Nacional Hidroeléctrica (o

Compañía Electrónica) en Compañía Nacional de Fuerza y Luz, se registró legalmente el 15 de mayo de 1941.

El sustento jurídico para esta fusión se promulgó en la Ley número 2 del 8 de abril de 1941, con el Contrato Ley conocido como Contrato Eléctrico de 1941.

Está legalmente constituida como Sociedad Anónima inscrita en el Registro de la Propiedad y su vigencia está garantizada hasta el año 2107 (Ley 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, artículo 54, Alcance 31 de La Gaceta 156, del 13 de agosto del 2008).

Con el fin de marcar sus ámbitos de acción y establecer una política de coordinación de esfuerzos, en 1970 el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. suscribieron un Convenio para la Prestación Mutua de Servicios, el cual entró en vigencia el 1 de julio de 1971, con el aval de la Contraloría General de la República.

La CNFL es la principal empresa distribuidora de electricidad en Costa Rica y su área de servicio abarca 907 km<sup>2</sup>, donde registra una electrificación total del 99.98% y una gestión comercial del 46% del mercado eléctrico costarricense. Para su sistema de generación, cuenta con diez (10) subestaciones elevadoras. Para su sistema de distribución de electricidad, dispone de veintidós (22) subestaciones reductoras para su sistema de distribución aéreo; tres (3) subestaciones para su

sistema de distribución subterráneo, tres (3) patios de interruptores y dos (2) subestaciones móviles como respaldo.

Además, su sistema de distribución comprende 6.538 kilómetros de líneas en operación, de las cuales 3.246 son primarias y 3.292 son líneas secundarias y de ese total (6.538 km), 6.088 kilómetros son líneas aéreas y 450 kilómetros son subterráneos; cuenta con 2.137 MVA de capacidad instalada en transformadores de distribución. Su área de servicio abarca un total de 510.314 clientes del Gran Área Metropolitana, donde se concentra la mayor cantidad de la población, la vida institucional pública y las principales actividades comerciales y productivas del país.

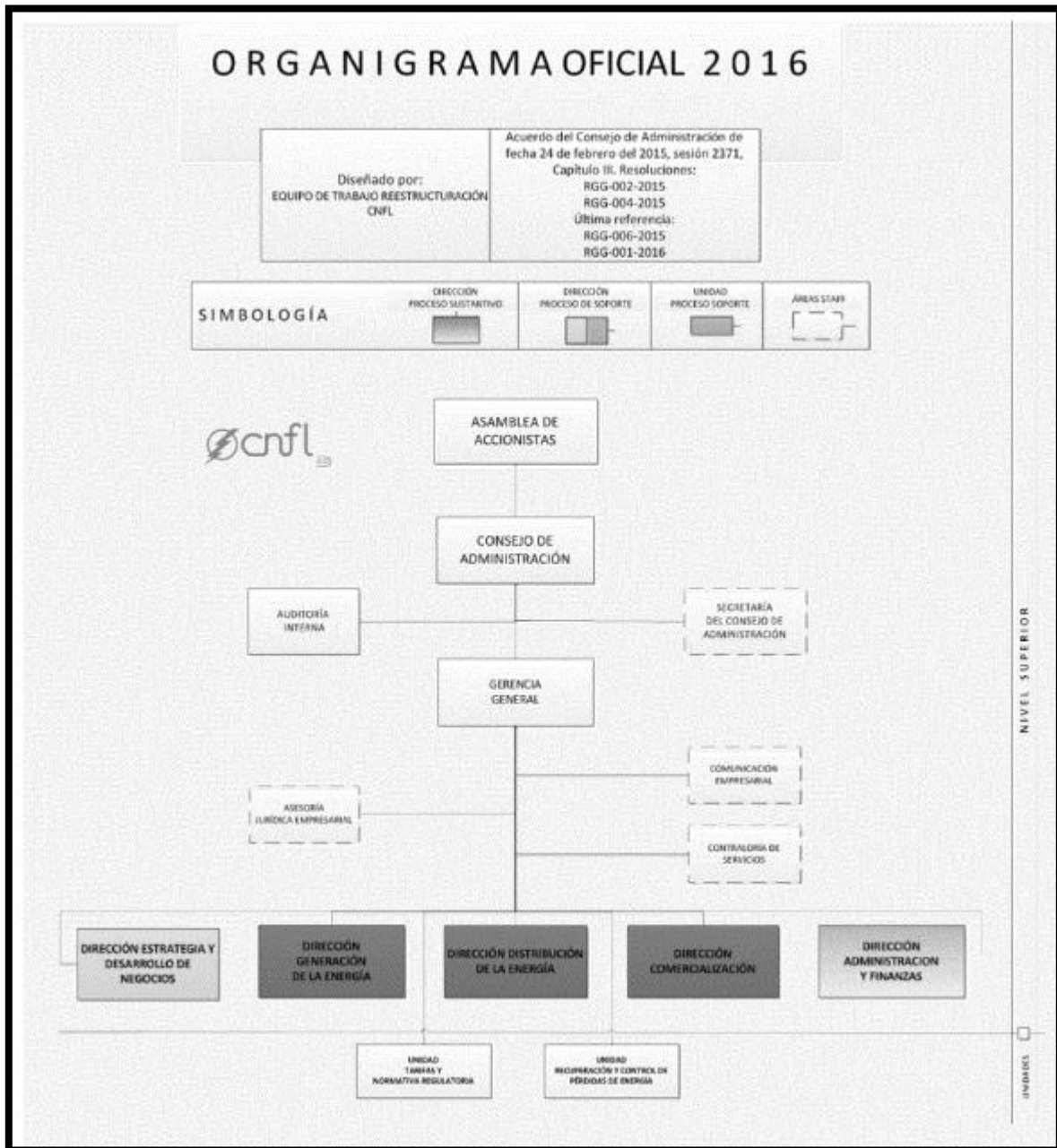
### **2.1.2. Estructura organizativa**

La CNFL está conformada su estructura organizativa como se presenta seguidamente:

- Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Secretaría del Consejo de Administración
- Auditoría Interna
- Gerencia General
- Áreas staff a la Gerencia: Comunicación empresarial – Asesoría Jurídica -

- Contraloría de Servicios.
- Direcciones: Estrategia y Desarrollo de Negocios, Generación de la Energía, Distribución de la Energía, Comercialización y Administración y Finanzas

**Figura Nº 1**  
**Organigrama de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.**



Fuente: Intranet CNFL

### **2.1.3. Misión**

“Somos una empresa costarricense del sector energía que trabaja brindando soluciones integrales, para mejorar el desarrollo, bienestar y calidad de vida de nuestros clientes, mediante la prestación confiable de sus servicios, bajo un enfoque sostenible”.

### **2.1.4. Visión**

“Ser la empresa líder de distribución eléctrica urbana a nivel nacional y centroamericano al año 2020, enfocada en soluciones acordes con las necesidades de cada segmento de mercado a costos competitivos”

### **2.1.5. Propuesta de Valor:**

La CNFL es un socio estratégico para nuestros clientes desde 1941.

Brindamos soluciones integrales para su negocio o residencia en todos nuestros servicios.

- Atención Ágil y Oportuna.
- Servicios Diseñados según sus necesidades.
- Calidad y Continuidad del Suministro Eléctrico.
- Carbono Neutralidad en Nuestras Operaciones.

### **2.1.6. Valores**

La Comisión de Ética y Valores de la CNFL insta a todo el personal a sentir orgullo de ser parte de esta gran empresa, a reinventarse y a extraer lo mejor de los logros alcanzados y de los errores cometidos. Invita, a comprometerse con una nueva gestión fundamentada en los valores que forjaron la creación de nuestra querida CNFL, buscando siempre el desarrollo y el bien común.

Este es nuestro tiempo, esta nuestra realidad y nuestra oportunidad de escribir una nueva historia iluminada con valores, la fuerza naranja tiene mucho que dar a esta gran nación, es momento de volver a nuestra esencia y así hacer vida las palabras de nuestro himno que dice: “dar para todos lo mejor, lo mejor”.

La CNFL mantiene los siguientes valores Institucionales

- Compromiso
- Integridad
- Eficiencia
- Excelencia

## **2.2 CONTEXTO TEORICO-CONCEPTUAL**

### **2.2.1. El Control Interno**

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la administración de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

En la Administración Pública, esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondiente tiene como destinatario último a la ciudadanía considerada de manera integral, pues las instituciones se crean para satisfacer necesidades de la colectividad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática.

El control interno es un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las instituciones con miras a garantizar razonablemente la observancia de esos principios y la adecuada rendición de cuentas.

En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido calando paulatinamente, integrándose en los procesos y en la cultura de las entidades y los órganos públicos. Es notorio que los jefes y los titulares subordinados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener,

perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, así como por emprender las medidas necesarias para garantizar razonablemente su efectivo funcionamiento.

Es importante a la hora de realizar el presente análisis, definir los términos más relevantes que se desarrollan en el proceso de la investigación, en este caso en específico al tratarse de un análisis de la seguridad razonable del ambiente de control interno, es necesario comprender a qué se le llama en la actualidad control interno.

En la mayoría de las organizaciones, cuando se conversa sobre este tema, la relación que se hace es la siguiente: que exista un conjunto de herramientas que permitan a la organización, establecer parámetros que proporcionen la certeza de que su negocio se encuentra seguro ante situaciones que provoquen errores, o estén libres de una posibilidad de que se materialice un fraude.

El control interno se define de la siguiente manera: “El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable” (Estupiñán R, Control Interno y Fraudes, 2015, p 27).

Con base en esta definición, se comprende que el tema de control interno no trata meramente de una realización de actividades que expresen seguridad a la organización, sino de un compromiso que viene desde la alta dirección, gerentes y

personal competente, para diseñar un proceso que mida la eficiencia y efectividad de las distintas operaciones, el cumplimiento de los marcos regulativos como las leyes y las normas, y la confiabilidad de la información financiera de la organización. Además, hace ver que el control interno es un proceso que se diseña con un fin en específico, el de llevar a cabo los objetivos que se trazaron dentro del consejo de administración y que no es un proceso que tiene como fin en sí mismo.

El control interno de acuerdo a la definición del NIA 315 “es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentaciones aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

Actualmente las organizaciones necesitan no solo de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger sus activos de pérdidas e irregularidades, a una mayor complejidad de las operaciones es indispensable implantar nuevas técnicas de dirección y control en el procesamiento de las transacciones y el manejo de los activos, es así como surge la necesidad de evaluar el sistema de control interno no sólo en el ámbito financiero contable, sino también en el ámbito de la gestión y dirección de manera que permita proporcionar, con una seguridad razonable la consecución de los objetivos específicos de la entidad.

También es de analizar que, si el control interno tiene como base fundamental el cumplimiento de objetivos, es de suma importancia comprender cuáles serían esos objetivos y cómo impactan a la organización. Si se habla de objetivos que miden la eficiencia y la efectividad, se debe crear una relación directa al desempeño, a la rentabilidad y la custodia de los recursos con los que cuentan.

Cada uno de estos elementos son fundamentales dentro de una organización, el desempeño no sólo se debe ver cómo se ha comportado la organización dentro de su nicho de negocio, que desde luego es importante. Pero también se debe ir a lo interno, a lo fundamental, se debe evaluar el desempeño del recurso humano, de los procesos, de las actividades y de las tareas. No es posible analizar el desempeño solamente desde el punto de vista financiero, sino como un conjunto de elementos que se entrelazan para obtener resultados satisfactorios en las finanzas de la organización.

Es fundamental para las organizaciones modernas conocer sus debilidades y fortalezas con el propósito de dar pasos importantes de superación, es vital identificar las áreas de mejora para que éstas no se conviertan en un riesgo latente y afecte los resultados de las empresas. Es entonces cuando el control interno ha tomado relevancia, ya que las organizaciones han optado por conocer aún más sobre el tema, buscando capacitación constante para poder abordar las distintas circunstancias que se puedan presentar, mejorando el control interno de forma empírica a una práctica basada en conocimiento, con herramientas fundamentadas

en propuestas por administradores, contadores, personal a cargo de los procesos, entre otros.

En las gerencias modernas es importante fortalecer cada uno de los controles que se encuentran en las organizaciones, buscando nuevas técnicas o conocimientos que brinden una seguridad y confianza razonable de su información y de los procesos con los cuales opera, para esto han centrado su atención en aspectos básicos de una empresa como lo son: la visión, misión, objetivos, valores, estrategias, entre otros., si estos aspectos no se revisan y analizan constantemente, la organización carece de un panorama claro sobre hacia donde se está moviendo su negocio, lo que imposibilita tomar medidas de control que busquen el cumplimiento de lo trazado, afectando los resultados organizacionales.

La situación anterior ha llevado a las empresas a crear estructuras cada día más fuertes, en las que cada proceso ejecutado es sujeto de revisión verificando que cumple con lo establecido en los distintos procedimientos, con el establecimiento de personas responsables para cada uno de los procesos, que a su vez tienen que rendir cuentas ante sus jefaturas o gerencias inmediatas. Esto permite a los responsables de los procesos, establecer medidas que permitan corregir en aquellas áreas donde, según la revisión, muestra indicios de debilidad, lo que permite dar pasos importantes en el proceso de la mejora continua de manera que lo que se muestra como debilidad, pueda en algún momento, por medio de la repetición y revisión, convertirse en una fortaleza.

Las organizaciones han optado por la creación de puestos o unidades de control interno, para que los profesionales debidamente capacitados en el área, logren brindar respuestas a las necesidades de la organización.

Estas unidades de control interno se enfocan en evaluar el ambiente de control en toda la organización, analizando la estructura organizacional midiendo las posibles debilidades y fortalezas con las que cuenta, evaluando los riesgos dando una medida al impacto que pueda tener en la organización, estableciendo y clasificando cada uno de estos riesgos según el grado de complejidad y relevancia en los distintos procesos involucrados, manteniendo el seguimiento a estos riesgos identificados por medio de actividades de monitoreo se vean alcances importantes en la corrección de las desviaciones minimizando la posibilidad de que se materialice el riesgo, además de una oportuna comunicación entre la unidad y la alta dirección que permita trazar lineamientos en conjunto para un mayor rendimiento organizacional.

Además de obtener un desempeño óptimo y proporcionar información financiera confiable, las organizaciones deben centrar su atención en el cumplimiento de leyes y normativas. Cada empresa en particular debe analizar su giro de negocio y cómo este debe sujetarse a una cantidad de leyes que varían según el país donde se encuentran operando, y en caso de no cumplir con estas leyes, podría ponerse en riesgo la operación del negocio. Ante este panorama, es importante que exista dentro de la organización un departamento legal capacitado según el giro del

negocio, que le brinde orientación a la alta dirección sobre cómo actuar antes de tomar alguna decisión.

Cada organización debe tener claro que la normativa ha de cumplir para que su negocio funcione de una manera eficiente, la alta dirección se debe comprometer a cumplir las normas financieras, fiscales, de cumplimiento, entre otras. Esto, además de cumplir como lo establece cada órgano rector, le permite a la organización contar con un mayor grado de confianza en la operación del negocio, dando una mejor imagen ante sus principales competidores, también le permitirá contar con alto grado de confianza en su información financiera que al cumplir con la normativa dará, una mejor impresión ante la competencia, así como con sus principales clientes.

Se puede resumir que el control interno, al ser un proceso cíclico, viene a fortalecer la operación del negocio, ya que busca mejorar cada una de las tareas y actividades alrededor de las cuales gira la empresa, además, busca alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección, para brindar mayor seguridad a los accionistas de que su inversión está dando los réditos según lo establecido.

Mediante el control interno, se obtiene la certeza de que la información financiera presentada, se encuentra bajo control y con el mínimo de riesgo a errores materiales o sujetos a fraude dando una confianza a la dirección, a los clientes, a los proveedores, acreedores y hasta al cliente interno. También logra verificar que la organización está cumpliendo con lo establecido con las leyes de cada país, comités

y organismos internacionales, así ofrecen seguridad a la operación del negocio. Cabe resaltar que el control interno se convierte en una herramienta fundamental para toda organización moderna, que garantiza una mayor competitividad dentro de un mercado cambiante.

Por tanto, resulta indispensable que los directores comprendan la importancia de establecer y mantener un control interno efectivo que ayude a proporcionar una seguridad razonable de que la organización: cumple con lo dispuesto en leyes, reglamentos y directrices; promueve de manera ordenada, económica, eficiente y efectiva las operaciones y logra los resultados planeados; salvaguarda los recursos contra el fraude, el despilfarro, el abuso y la mala gestión; ofrece productos y servicios de calidad y desarrolla y mantiene la información financiera y de gestión confiable, revelando adecuadamente los datos a través de informes oportunos.

La tarea de la auditoría interna es desarrollada en diversos medios y dentro de organizaciones que varían en su propósito, tamaño y estructura. Además, las leyes y reglas dentro de varios países difieren. Los auditores del sector público se desempeñan dentro de estructuras organizacionales que son tan complejas y variadas como las muchas formas de gobierno que actualmente existen en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) y las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos (IIA), incluyen principios y conceptos generales que permiten su adopción en diferentes contextos nacionales.

La auditoría interna se ha convertido en un factor de la nueva era de rendición de cuentas y control. La forma en que las entidades del sector público mantienen el control interno, y la forma en que éstas deben rendir cuentas ha evolucionado, de modo que se requiere de mayor transparencia y de una mejor rendición de cuentas por parte de estas organizaciones que gastan los fondos de los contribuyentes.

La independencia y la objetividad son esenciales por la propia naturaleza de la auditoría interna debido a la responsabilidad que tienen éstas en cuanto al suministro de información precisa e imparcial sobre la administración, el uso de los recursos públicos y los servicios prestados. Por ello se requiere que la actividad de la auditoría interna sea desarrollada sin restricciones y libre de interferencias y presiones de la organización que está siendo auditada. Con ello, se asegura que el trabajo de auditoría sea transparente, creíble, real e imparcial.

Ayuda a que una organización cumpla sus objetivos al brindar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos, control y procesos de gobernanza.

Los auditores internos examinan y contribuyen a la continua eficiencia y efectividad de la estructura de control interno a través de sus evaluaciones y recomendaciones y, por lo tanto, desempeñan un rol significativo en el control interno efectivo

## **2.2.2 Componentes**

La estructura de control interno está compuesta por cinco componentes que se relacionan entre sí, los cuales son derivados de la estructura administrativa y gerencial de una organización, estos son:

### **2.2.2.1 Ambiente de Control**

Es importante resaltar que un ambiente de control se puede ver influenciado por la cultura y la historia de cada organización y que esto de manera directa o indirectamente termina provocando una influencia en el pensar y actuar de su personal.

Ante este panorama, la organización debe realizar un esfuerzo importante para capacitar su personal en este tema, inculcando actitudes de integridad y ver la responsabilidad que cada uno tiene dentro de organización, valorando el control interno como una herramienta que le permite desarrollar su trabajo de una manera más ágil y segura.

El ambiente de control busca cubrir los factores anteriormente comentados, sin embargo, cada uno será aplicado de forma distinta en cada organización. Uno de los factores que se establecen en el ambiente de control es la integridad y los valores éticos, los cuales evalúan como fueron establecidos los objetivos y de qué manera se van a ejecutar por parte de la organización, ya que en ellos encierran los juicios de valor, las preferencias y los diferentes estilos administrativos, desde la

Alta Dirección de la organización hacia los otros niveles Jerárquicos, de forma tal que se muestre que en todas las direcciones existe compromiso de ética, valores y principios del personal que conforma la organización.

Tales elementos son trasladados en códigos de conducta, que a su vez se convierten en un espejo que reflejan la integridad y su compromiso con los valores éticos, que afectan de manera considerable sobre el actuar de cada uno de los colaboradores de la organización.

Para Santillana González (2015) el ambiente de control “comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su participación en el desempeño de sus responsabilidades de gobierno, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidad y autoridad; los procesos para atraer, desarrollar y retener al personal competente; y los estímulos y reconocimientos por el buen desempeño” (p.79)

La integridad personal y profesional, los valores éticos de la gerencia y del personal determinan sus preferencias y sus juicios de valor, mismos que se traducen en las normas de conducta. Deben observar una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo en la organización.

Cada persona involucrada con la organización entre los gerentes y los colaboradores tiene que mantener y demostrar integridad personal, profesional y valores éticos, cumplir todo el tiempo con los códigos de conducta aplicables. Esto podría incluir la declaración de intereses financieros personales, cargos externos o

regalos (por ejemplo ser electos como oficiales o servidores públicos de mayor rango), y reportar conflictos de intereses.

Para lograr alcanzar que la empresa se desarrolle en un entorno de control adecuado el papel que desempeña la Alta Dirección es fundamental, ya que es la encargada de señalar el camino ético por el cual se va a conducir la empresa, si este camino no se encuentra debidamente señalado, los colaboradores pueden verse involucrados en actos deshonestos o ilegales ya que al no contar con un ambiente de control adecuado, este se convierte en un fuerte incentivo o tentación. Pero no solo a nivel individual se pueden dar estas tentaciones o incentivos también las organizaciones se pueden ver en la posibilidad de cometer estos errores debido a presiones que se ejerzan para cumplir los objetivos de desempeño, o altas recompensas que midan o estén ligadas al desempeño.

Además, es importante para la organización que “el proceso de recursos humanos debe desarrollar el sistema más eficiente para atraer, desarrollar y retener talentos” (COSO, Control Interno, 2013, p 38) que permita contar con un personal altamente calificado y competente para las funciones que se desempeñarán de manera individual.

El ambiente de control, constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la Alta Dirección en relación de establecer, realizar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicas. También

es la base para el desarrollo del resto de los elementos del control interno, sus fundamentos claves son:

- **Integridad y los valores éticos:** Son producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, de cómo se comunican y refuerza en la práctica. La efectividad de los controles no puede estar por encima de los valores éticos de las personas que los crean, son las acciones de la administración para eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que pueden impulsar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o no éticos.
- **Compromiso de competencia profesional:** En una organización, es necesaria la existencia de procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para poder cubrir cada puesto de trabajo por personas capaces de realizar sus labores en forma competente

La administración debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados

- Filosofía y forma de operación de la gerencia: En una entidad debe establecerse políticas escritas que describan, la filosofía de los directivos y su estilo operativo que se refleje en la forma de administrar la organización.
- Estructura organizacional La estructura organizativa de la entidad debe ser formalizada en un organigrama y constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.
- Consejo de administración o comité de auditoría “El ambiente de control se ve afectado por la eficiencia del consejo de administración o el comité de auditoría y debe integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados que merme su independencia. Así podrá supervisar eficazmente la calidad de los informes financieros de la organización.”

Es importante tener individuos competentes, ya que esto permite a la administración delegar confianza para el desarrollo de las distintas actividades, al desarrollo de las estrategias para que se pueda dar la consecución de los objetivos. Se debe considerar que las organizaciones deben saber que contar con un personal capacitado, se refleja como una inversión en el mediano y largo plazo pues ese conocimiento se trasladará, dando resultados positivos a las diferentes áreas del negocio.

### **2.2.2.2 Valoración del Riesgo**

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es de vital importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. La Alta Dirección debe procurar que el proceso de identificación de los riesgos sea participativo por parte del personal involucrado en las actividades.

Se puede definir riesgo, “es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados” (Estupiñán R, Control Interno y Fraude, 2015, p 31).

Es vital que las organizaciones identifiquen los posibles riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como medida de control, el Sistema de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) será el que produzca la información que apoyará la toma de decisiones orientadas por ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y la guiará hacia el logro de los objetivos definidos.

La empresa debe contar con un plan estratégico en que se encuentren plasmados los objetivos que desea alcanzar, los mismos le permitirán realizar una

valoración de riesgos que puede asumir el negocio y de igual manera hacer consciencia a la Alta Dirección si se requiere efectuar un plan de acción para mitigar las desviaciones que se presenten. Los resultados obtenidos serán un insumo para retroalimentar el proceso de planificación aportando elementos que le permitirá a los Jerarcas revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica.

Los objetivos, al convertirse en un requisito que permite a la organización poder establecer un adecuado control interno, deben ser sujetos de un fuerte análisis, ya que son difíciles de establecer, varían según cada compañía, en muchos casos éstos pueden ser muy formales o informales, explícitos o poco explícitos pero al estar definidos estos permitirán identificar los factores que llevarán a la empresa al éxito, la definición clara de los objetivos va a facilitar a la empresa a identificar y a centrarse en aquellas operaciones que le brindan un gran desempeño y fijando su atención en los factores que le proporcionen éxito.

Identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, sirve de base para determinar cómo se han de gestionar, debido a las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio

Los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo para el cliente en este aspecto:

- Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización.
- Cambios de personal.
- Sistemas de información nuevos o modernizados.
- Crecimiento rápido de la organización.
- Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
- Nuevos modelos de negocios, productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión o adquisición de empresas extranjeras.
- Adopción de nuevos principios contables o cambios en los principios de contabilidad.

### **2.2.2.3 Actividades de control**

Las organizaciones, una vez que logran valorar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos definidos, deben enfocar sus esfuerzos en determinar cada una de las actividades de control que vendrán a minimizar que un riesgo se pueda materializar, estas actividades de control dan un soporte a los componentes del control interno, además son aquellas acciones que toman en cuenta para dar respuesta a los riesgos que se hayan evaluado.

“Las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas”. (Estupiñán R, Control Interno y Fraude, 2015, p 34).

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos con el fin de asegurar que se estén aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración, las cuales son necesarias para administrar los riesgos en la ejecución de los objetivos institucionales. Estas ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la obtención de los objetivos.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, las cuales incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

La actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

Las actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

Para cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos
- Manuales/Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es preciso que el personal conozca individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Cada organización debe seleccionar, establecer y desarrollar actividades de control que minimicen la posibilidad de que un riesgo se materialice. Es importante establecer una buena administración en la que sea considerado el entorno en el cual desarrolla sus operaciones, el nivel de dificultad y cuál es el alcance de su negocio, todo esto ayudará a seleccionar y a desarrollar cada una de las actividades de control que desea establecer. A pesar de que se deben implementar actividades para los procesos antes descritos, es importante considerar que en muchas ocasiones una actividad control se relaciona directamente solo a la actividad en específico, sin embargo, también se puede dar que una actividad de control permita dar respuesta a una, dos o hasta dar respuesta entre las diferentes actividades.

Para que estas actividades de control resulten efectivas, debe existir un compromiso por parte de toda la organización, en el que todos se vean involucrados con el cumplimiento de los objetivos. Es importante que la Alta Dirección esté en una constante revisión, que analice la posición actual de la organización versus lo

establecido al inicio de los diferentes periodos, medir el mejoramiento o no de los procesos y cuáles son sus principales peligros dentro del mercado. La Alta Dirección o gerencia debe implementar actividades que puedan monitorear que permitan el desarrollo de actividades en conjunto para ya sea con recursos propios o con financiamiento, puedan fortalecer nuevos servicios o productos, las tareas que de ahí se derivan vienen a representar las actividades de control de la Alta Dirección.

Asimismo, corresponde a los Jerarcas y titulares subordinados, según sus competencias establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, incluyendo los derechos de propiedad intelectual.

Es necesario comunicar las regulaciones pertinentes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución. La custodia de los activos deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro o uso irregular, así como para prevenir cualquier daño a la integridad física de los funcionarios que deban utilizarlos. Se deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de controles pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del Sistema de Control Interno y sobre el desempeño institucional, así como que esa información

se comunique con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas.

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda. La documentación que se registre producto de la custodia de activos o de la gestión de la empresa debe cumplir con características estándares que permitan el procesamiento y el registro de las transacciones de manera uniforme, lo que permita prever seguridad para garantizar razonablemente el uso correcto de los formularios o registros disponibles.

Asimismo, la organización debe emprender las medidas pertinentes para asegurar que se establezcan y se mantengan actualizados registros contables y presupuestarios que brinden un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados.

La exactitud de los registros sobre activos y pasivos de la institución debe ser comprobada periódicamente mediante las conciliaciones, comprobaciones y otras verificaciones que se definan, incluyendo el cotejo contra documentos fuentes y el recuento físico de activos tales como el mobiliario y equipo, los vehículos, los suministros en bodega u otros, para determinar cualquier diferencia y adoptar las medidas procedentes.

Para mantener un adecuado Sistema de Control Interno, la Alta Dirección y los otros niveles de mando requieren ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos. Según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

#### **2.2.2.4 Sistemas de información**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan y ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado sus responsabilidades.

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también, información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de la gestión, así como para la presentación de información a terceros. También, debe

haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que influya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la Alta Dirección a todo el personal ha de ser claro, las responsabilidades del control interno han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Se define como Sistemas de Información “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas” (Ley de Control Interno, 2002, p 22).

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Por ejemplo toda la información presentada a la dirección con relación a medidas monetarias, facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, evolución de deudores, cuotas en el mercado, tendencias en reclamaciones.

La información son los datos que se combinan y sintetizan con base a la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades. Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

Contenido: ¿Presenta toda la información necesaria?

Oportunidad: ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad: ¿Está disponible la información más reciente?

Exactitud: ¿Los datos son correctos y fiables?

Accesibilidad: ¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente,

descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades, comunicar de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si esta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, y envuelve personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga,

genere, use y comunique transacciones e información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.2.2.5 Seguimiento**

Como indica uno de los principios de control interno, se deben monitorear y controlar todos los procesos de la organización. Con esto se podrá reaccionar de manera rápida y eficiente ante posibles efectos del entorno que puedan afectar los objetivos trazados.

Esto se logra mediante la supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continua incluye las actividades normales de dirección y supervisión, así como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán, esencialmente, de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua.

El objetivo final de estos componentes será cumplir con lo establecido por la estructura de control interno, la cual se debe basar en algunos contextos como el tamaño, características, naturaleza, diversidad y complejidad de la empresa, así como los requerimientos legales y regulaciones vigentes

Atendiendo lo establecido por la normativa vinculante que define el seguimiento como: “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, actividades permanentes y periódicas de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema a lo largo del tiempo, así como para asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud” (Ley de Control Interno, 2002, p 26).

Para lograr dar este seguimiento en la empresa es necesario que la Alta Gerencia trace las estrategias y mecanismos necesarios para el efectivo funcionamiento del seguimiento del SCI. Estas orientaciones deben ser congruentes y estar integradas a las gestiones relacionadas con la operación, mantenimiento y perfeccionamiento del SCI. Dentro de este proceso, es necesario que se establezca los canales de comunicación efectivos con el personal interno para atender oportunamente las deficiencias y desviaciones que se detecten, tomando las acciones preventivas o correctivas que procedan, de acuerdo con la importancia y riesgos asociados.

La función que realizan los diversos funcionarios de la empresa son de suma importancia ya que bajo cada uno se tiene un nivel de responsabilidad sobre las actividades asignadas, de ahí lo necesario que cada miembro de la organización desde su puesto de trabajo procure velar por el seguimiento, comprobación, validez, suficiencia y ejecute revisiones periódicas de las funciones a cargo que le permita

verificar que se estén cumpliendo las actividades de control incorporadas al desarrollo del proceso.

### **2.2.3 LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO**

La presente ley N°8292, en sus disposiciones generales implanta cuáles serán los criterios mínimos a observar por la Contraloría de la República y las entidades sujetas a su intervención en lo relacionado con los sistemas de control interno.

Para lo anterior, esta Ley General de Control Interno (2006) en el artículo N°2 define algunos conceptos clave para delimitar su campo de acción y así acentuar las responsabilidades y obligaciones de los responsables del proceso y apoyo:

“ Administración activa: desde el punto de vista funcional, es la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración. Desde el punto de vista orgánico es el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última instancia.

Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado.

Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Ambiente de control: 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.

Valoración del riesgo: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno (p.1)..."

Así mismo, la Contraloría General de la República tendrá la responsabilidad de emitir cualquier normativa de carácter técnico la cual será de vital importancia en el funcionamiento de control interno. No obstante cualquier tipo de normativa interna

que alguna otra institución emita al respecto, no deberá confrontarse al ejercicio de la ya emitida por La Contraloría, de lo contrario la que debe prevalecer es la emitida por ésta.

Para las entidades bajo la supervisión de la Contraloría, según la Ley General de Control Interno (2006) y de acuerdo al artículo N°7 dice que:

“...Tienen la obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno, los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo N°3 de la presente Ley. (p 2)...”

Para efectos de esta investigación y de acuerdo con el artículo N°8 de la Ley General de Control Interno (2006) se debe entender por Sistema de Control Interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico (p.1-3).

Existen dos diferentes tipos de control, el interno y el externo. En el caso del control externo, como es el que la Contraloría ejerce sobre la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., obedece a motivaciones jurídicas, políticas y sociales, esto hace que tengan una gran ventaja obteniendo una mayor garantía a la colectividad sobre el uso de los recursos de una institución.

En el caso de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., la ejecución del Sistema de Control Interno obedece sobre todas las dependencias tanto en sus Jerarcas como en Titulares Subordinados. Lo anterior porque el concepto de control interno se ha ido profundizando poco a poco de tal manera que ha tomado parte en la cultura de las organizaciones como en sus procesos. Gracias al reconocimiento por parte de las altas gerencias en su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.

Con el afán de contribuir al perfeccionamiento del sistema de control interno institucional y al manejo natural en una institución en los aspectos legales, económicos en procura de hacer buen uso del patrimonio público se proporciona un esquema básico para la transparencia en la gestión en dichos marcos para la rendición de cuentas.

A su vez, el Sistema de Control Interno se divide en dos componentes: el orgánico y el funcional. El componente orgánico está constituido por la administración y la auditoría interna; el componente funcional, a su vez, lo conforman de manera integral cinco componentes que son: Ambiente de Control,

Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Sistemas de Información y Seguimiento.

En la Ley General de Control Interno (2006) se dicta cuáles son las responsabilidades de los jefes y titulares subordinados en cada uno de los componentes, a saber a continuación:

“...Ambiente de Control

Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.

Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de

comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable ( p 3)..."

Para el componente de Valoración del Riesgo quizás es conveniente conocer el significado de la palabra riesgo y de acuerdo con las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) se refiere a la "probabilidad de que ocurran eventos de origen interno y externo, que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales"(p.33) y además nos indica cuatro aspectos por considerar: primero se debe identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

Como segundo paso analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

En cuanto al tercero adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un

nivel de riesgo organizacional aceptable; y por último establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

Es importante recordar que para el componente de Valoración del Riesgo existe toda una normativa por parte de la Contraloría General de la República la cual se estudiará más adelante. Ya que para implantar esta estrategia se establecen lineamientos para realizar la identificación, análisis, evaluación y administración del riesgo, ya que se debe crear un plan de tratamiento para disminuir el impacto de su probable eventualidad.

Retomando las actividades de control y las responsabilidades de los involucrados, La Ley General de Control Interno (2006) indica los siguientes aspectos:

- "...Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

- i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
- ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
- iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
- iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
- v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación (p.4)..."

El componente funcional antes citado tiene un carácter especial ya que todo sistema de control interno, está compuesto de actividades de control que logran disminuir las brechas detectadas en la institución. Por lo tanto, dichas actividades están presentes a lo largo del año, al menos en el caso de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, en los planes de acción que son el resultado de las autoevaluaciones aplicadas a las diferentes dependencias que la conforman.

El cuarto de los componentes funcionales se llama Sistemas de Información, en donde cada administración deberá poseer un sistema que permita realizar una buena labor documental, así de este modo, almacenar y recuperar información con el objetivo de prevenir la pérdida de información. En cuanto al componente en

mención la Ley General de Control Interno (2006) dice que la responsabilidad de los titulares subordinados es la siguiente:

“...Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requerido para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.

Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.

Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico (p. 4)...”

Por último en lo que se refiere al componente de Seguimiento, se debe entender al acumulado de actividades a promover para validar la correcta labor del Sistema de Control Interno. Los deberes básicamente se centran en acciones continuas de control y prevención como se pueden considerar las autoevaluaciones, que buscan el beneficio y mejoría del control interno en cada una de las dependencias, con el fin de mostrar cualquier desvío en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

En cuanto a las disposiciones generales, se da por entendido que las organizaciones bajo el amparo de esta Ley deben contar con una auditoría interna

con excepción de aquellos en donde la Contraloría General disponga de una manera distinta.

Para lo anterior y de acuerdo al artículo N°21 de la Ley General de Control Interno (2006) se define el concepto funcional de auditoría interna como:

“...La actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas (p. 6)...”

Con lo anterior se da a conocer un poco de lo manifiesto en la Ley General de Control Interno y en lo que a nosotros compete de acuerdo con el presente trabajo de investigación.

#### **2.2.4. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

Desde hace algunos años nuestro país ha tomado decisiones orientadas a someter a la Administración Pública a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas mediante la modificación del artículo N°11 de la Constitución Política de Costa Rica (2000) el cual se refiere a que:

“...Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública.

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas (p. 3).”

En cuanto a lo anterior el sistema control interno ha sido reconocido como un instrumento para que en cualquier organización se obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales con la virtud de informar sobre la misma gestión a los interesados. El control interno se perfila como

un mecanismo apto para apoyar a las instituciones y sus esfuerzos para una adecuada rendición de cuentas.

La presente normativa contempla seis grupos de normas en donde la primera se refiere a regulaciones elementales y las otras cinco tienen que ver con cada uno de los componentes funcionales del control interno.

Para efectos de la presente investigación cabe mencionar que la Ley General de Control Interno se deriva de la presente Norma, por lo cual habrá aspectos que no mencionaremos, ya que fueron considerados dentro de este mismo capítulo que hizo referencia a la misma Ley. Tales aspectos se refieren al objetivo del Sistema de Control Interno, características de este, responsabilidades del jerarca y titulares, así como las responsabilidades de los funcionarios y de la auditoría interna además como la rendición de cuentas.

En esta modificación a las Normas de control interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) se destaca la contribución del Sistema de Control Interno al gobierno corporativo, que se refiere a que “el SCI debe contribuir al desempeño eficaz y eficiente de las actividades relacionadas con el gobierno corporativo, considerando las normas, prácticas y procedimientos de conformidad con las cuales la institución es dirigida y controlada, así como la regulación de las relaciones que se producen al interior de ella y de las que se mantengan con sujetos externos (p. 6).

Y de acuerdo con las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) se debe entender por gobierno corporativo el “sistema de normas, prácticas y procedimientos por el cual la institución es dirigida y controlada, incluyendo la regulación de las relaciones que se producen al interior de una institución y la conducción de las que se mantengan con sujetos externos” (p.32).

Además, con relación a la nueva tendencia de incorporar en las organizaciones el concepto de calidad, en el presente documento de Normas de control interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) vincula al Sistema de Control Interno con la calidad de la siguiente manera:

“...El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben promover un compromiso institucional con la calidad y apoyarse en el SCI para propiciar la materialización de ese compromiso en todas las actividades y actuaciones de la organización. A los efectos, deben establecer las políticas y las actividades de control pertinentes para gestionar y verificar la calidad de la gestión, para asegurar su conformidad con las necesidades institucionales, a la luz de los objetivos, y con base en un enfoque de mejoramiento continuo (p.6)...”

Así, no solo basta con incorporar medidas de control en las actividades de la organización sino actividades que tengan un valor agregado relacionado al tema de calidad y con un enfoque de mejoramiento continuo.

En lo que respecta al componente de Ambiente de Control, esta Norma enfatiza en aspectos como el compromiso superior, fortalecimiento de la ética institucional, idoneidad del personal y estructura organizativa.

Del compromiso superior se refiere al apoyo constante del jerarca y titulares subordinados al Sistema de Control Interno en cuanto a la definición y divulgación de los alcances mediante comunicación de acciones orientadas a la consecución de objetivos, entre otros. También, en lo que respecta a la transmisión de una cultura sobre la comprensión de la necesidad del control interno dentro de una organización.

Por otra parte, la actuación del jerarca siempre debe demostrar un compromiso a los principios como parte de sus labores cotidianas.

Parte importante de este componente es el de fortalecimiento de la ética institucional que menciona las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) que dice: “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión” (p. 8).

Esto quizás, a que últimamente se han incrementado los casos de corrupción en el nivel de instituciones públicas, a niveles que trascienden límites tanto para nuestra comprensión como límites geográficos y han llegado a ser noticia internacional.

En cuanto a idoneidad de personal se refiere básicamente a que el desempeño de los puestos y la operación de las actividades reúnan las competencias de acuerdo con los manuales de puestos para tales fines.

El último punto en general del componente de Ambiente de Control que menciona las Normas de control interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República se refiere a la Estructura Organizativa y menciona que: “El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes” (Normas de Control Interno, 2009, p 10).

El componente de Valoración de Riesgo no se va a tocar a fondo, ya que existe una Normativa emitida por la Contraloría General de la República sobre la cual se intervendrá más adelante en el punto que le corresponde.

Solamente se mencionará que en esta Norma se hace referencia sobre su vinculación con la planificación institucional, ya que debe apoyarse en un proceso de planificación pues los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar el proceso de planificación.

El tercer componente dentro del capítulo IV de estas Normas de control interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República de la Contraloría General de la República (2009) es sobre Actividades de Control en donde cabe destacar los requisitos de dichas actividades de control:

“...Integración a la gestión. Las actividades de control diseñadas deben ser parte inherente de la gestión institucional, e incorporarse en ella en forma natural y sin provocar menoscabo a la observancia de los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, y evitando restricciones, requisitos y trámites que dificulten el disfrute pleno de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Respuesta a riesgos. Las actividades de control deben ser congruentes con los riesgos que se pretende administrar, lo que conlleva su dinamismo de acuerdo con el comportamiento de esos riesgos.

Contribución al logro de los objetivos con un costo razonable. Las actividades de control deben presentar una relación satisfactoria de costo-beneficio, de manera que su contribución esperada al logro de los objetivos, sea mayor que los costos requeridos para su operación.

Viabilidad. Las actividades de control deben adaptarse a la capacidad de la institución de implantarlas, teniendo presente, fundamentalmente, la disponibilidad de recursos, la capacidad del personal para ejecutarlas correcta y oportunamente, y su ajuste al bloque de legalidad.

Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.

Divulgación. Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos (p.13-14)..."

Los anteriores son conceptos que se deben tener presentes en el momento de diseñar actividades de control para la confección de planes de acción o no necesariamente para los planes de acción, también para diseñar las actividades de los procesos que son elementos de la presente investigación.

En lo que se refiere al componente de Sistema de Información vale mencionar el punto que se refiere a armonización de los Sistemas de Información con los

objetivos, ya que debe existir una integración en el nivel institucional, o en otras palabras, integración con los objetivos institucionales. Ya que el involucramiento de un nuevo sistema debe ser acorde con el plan estratégico institucional como con el marco tecnológico.

Todo lo anterior va a lograr de una mejor manera a la consecución de los objetivos tanto de la institución como los objetivos del sistema de control interno.

Además, debe existir toda una estructura que se resume en un procedimiento de archivo adecuado que permita garantizar la conservación de los documentos y así no obstruya su eventual requerimiento.

Tal y como se menciona en el capítulo V de las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República de la Contraloría General de la República (2009): “Lo anterior incluye lo relativo a las políticas y procedimientos para la creación, organización, utilización, disponibilidad, acceso, confidencialidad, autenticidad, migración, respaldo periódico y conservación de los documentos en soporte electrónico, así como otras condiciones pertinentes” (p.22).

Por último, en referencia a los componentes del sistema de control interno y en particular el componente de Seguimiento que de acuerdo con las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) lo define como “actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema de control interno a través del tiempo y para asegurar

que se implementen con prontitud y efectividad las medidas adoptadas como productos de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones” (p.33).

Si bien es cierto se define como el último de los componentes, no es en realidad el término del ciclo de un sistema de control interno, ya que éste es de mejoramiento continuo.

Estas actividades de seguimiento, de acuerdo con el capítulo VI de las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009) dicta que deben incluir “La comprobación durante el curso normal de las operaciones, de que se estén cumpliendo las actividades de control incorporadas en los procesos y ordenadas por la jerarquía correspondiente; y autoevaluaciones periódicas en las que se verifiquen el cumplimiento, validez y suficiencia del SCI (p. 26).

#### **2.2.5. NORMATIVA PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE LA CNFL**

En acatamiento a lo que solicitan tanto la Ley General de Control Interno N°8292 (2002) y las Normas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República (2009), cada ente debe tener su propia normativa para la implementación de esta Ley o, en otras palabras, diseñar un documento que contenga el proceso aplicable, ya que de acuerdo con ambos documentos será responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.

En cumplimiento de la Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno para el sector Público, la Normativa para el proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional para su aplicación en la CNFL y sus acciones emprendidas por el Consejo de Administración aprobaron políticas, directrices, estrategia operativa, organización y lineamientos para dicho proceso de autoevaluación.

En dicha Normativa para el proceso de autoevaluación del SCII de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006) dicta que “por medio de la Administración Activa (Consejo de Administración, la Gerencia y Jefaturas) implementará, mantendrá, mejorará, perfeccionará y evaluará el sistema de control interno institucional y emitirá la normativa necesaria para su fortalecimiento. La Auditoría Interna ejercerá su función asesora y fiscalizadora para verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno institucional (p. 5).

Lo anterior como componente elemental en el momento de normar un proceso en el nivel institucional como lo es el proceso de control interno en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Como derivación de la política general, nos encontramos con políticas específicas en donde se refieren a la obligación en el nivel de La Compañía de contar con medidas de control interno en sus procesos. Además se establece que debe realizarse al menos una autoevaluación en un periodo de un año, con el

objetivo de que ayude a buscar el perfeccionamiento del sistema de control interno y evitar cualquier desvío con respecto a los objetivos propuestos.

#### **2.2.6. NORMATIVA PARA EL SEVRI**

Así como toda institución pública que esté bajo la supervisión de la Contraloría General de la República debe contar con un sistema de control interno, deberá tener un sistema específico de valoración del riesgo institucional con el fin que permita identificar el nivel de riesgo general de la institución para la administración de este. De acuerdo con la Normativa para el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006), en adelante SEVRI, reconoce la administración de riesgos como la “cuarta actividad del proceso de valoración de riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos” (p.4).

Debido a que esta Normativa SEVRI por su modo de operación es de carácter más técnico deben definirse más conceptos para una mejor comprensión del tema, así que una vez hecha la aclaración se procederá a definir el concepto de medidas para la administración que de acuerdo a la Normativa SEVRI de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006) es la “disposición razonada definida por la institución previo a la ocurrencia de un evento para modificar, transferir, prevenir, atender o retener riesgos” (p.4).

De acuerdo con lo indicado en el artículo N°19 de la Ley General de Control Interno (2002), “la responsabilidad por el funcionamiento del sistema recae en el jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable” (p. 6).

Es por tal motivo que se diseñó un Marco orientador para su tratamiento en el nivel de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. en donde incorpora una política general en la Normativa SEVRI de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006) con el objetivo general que dice “La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. incorporará planes, programas y acciones para identificar, prevenir, analizar, priorizar, evaluar, dar respuesta y controlar permanentemente los riesgos en función de su Planificación Estratégica” (p.17).

Además se diseñaron diferentes objetivos específicos como definir una estrategia para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI que permita generar información acorde a los objetivos de La Compañía. También y en relación con la presente investigación se han creado objetivos que permitan el análisis de los riesgos que afectan la ejecución de los procesos para aplicarles las acciones necesarias para llevarlos a niveles aceptables y no perjudiquen la consecución de los objetivos institucionales.

También se han creado lineamientos que permitan el establecimiento y desarrollo de la Normativa SEVRI de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006) en adelante SEVRI; se detallan a continuación:

Designar a un funcionario, en el nivel general, responsable de la implementación, desarrollo, monitoreo y supervisión del funcionamiento del SEVRI.

Desarrollar una estrategia de análisis para la automatización de la implementación del SEVRI, que permita, a través de un estudio sistemático apoyado en la madurez desarrollada en la experiencia de la implementación del SEVRI, definir la solución informática idónea para soportar la operación y administración del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional para la CNFL.

Realizar actividades de coordinación con los responsables de la comisión de control interno, para integrar esfuerzos en temas relacionados con el control interno, autoevaluación de controles, gestión de riesgos, definición y monitoreo de planes de acción, entre otros.

Definir responsables, a través de las diferentes direcciones de la compañía, para que ejecuten las actividades necesarias de monitoreo y gestión que establece el SEVRI, en sus respectivas dependencias. Estos responsables tendrán una constante coordinación con el funcionario designado en el nivel general.

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL) considerará en su Planificación Estratégica la integración de las acciones necesarias, vinculando la Política de Gestión de Riesgo con los Planes de Acción de Negocios. Gestión Estratégica y propiciará el alineamiento con el Plan Estratégico Institucional (p.18).

Cada criterio riesgo es valorado de acuerdo con los criterios de consecuencia y probabilidad, asociado cada criterio con una evaluación cuantitativa y cualitativa, como se puede observar en la siguiente figura:

**Figura N°2**  
**Definición de los criterios –Probabilidad**

<b>Criterio Cualitativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterio Cuantitativo</b>
Casi certeza	La expectativa de ocurrencia se da con una certeza de casi el 100% de las circunstancias	5
Probable	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de las circunstancias	4
Posible	Ocurre en la mitad de los casos	3
Poco probable	Puede ocurrir algunas veces	2
Raro	Puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	1

Fuente: Marco orientador Establecimiento y funcionamiento de la gestión integral de riesgos (p.4)

Para cada uno de los riesgos, se le debe realizar un análisis de su consecuencia y probabilidad bajo los siguientes contextos:

a. Evaluación riesgo absoluto:

Análisis de la probabilidad y consecuencia que persigue como objetivo evaluar el riesgo inherente al que podría estar expuesta la CNFL ante la materialización del riesgo en estudio.

b. Evaluación riesgo controlado:

Tiene como objetivo determinar la eficiencia y eficacia de los controles actuales con que se cuenta para minimizar la consecuencia y la probabilidad detectadas a través de la evaluación del riesgo absoluto.

**Figura N°3**  
**Definición de los criterios –Consecuencia-**

<b>Criterio cualitativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterio cuantitativo</b>
Insignificante	No hay daños, pérdidas financieras, de imagen o potenciales problemas operativos o de cumplimiento legal bajos.	1
Menor	El primer tratamiento se realiza inmediatamente, genera pérdidas financieras o de imagen baja, los procesos críticos y los compromisos de la entidad hacia los terceros o internamente no se ven comprometidos.	2
Moderado	Requiere corrección inmediata en áreas afectadas, los procesos críticos se pueden ver afectados, se requiere asistencia para la corrección, se presentan pérdidas financieras medias y de imagen.	3
Mayor	Daños mayores, pérdidas de capacidades de operación, no se puede cumplir con los objetivos de una manera razonable (eficaz y eficientemente), la organización se ve expuesta a pérdidas financieras, operativas y de imagen considerables, efectos legales y de cumplimiento, pueden perjudicar la empresa.	4
Catastrófica	No se puede cumplir con los objetivos empresariales, el no cumplimiento compromete a la empresa, puede ser sancionada, se pueden dar pérdidas financieras muy altas, pérdidas de imagen y no cumplimiento de responsabilidades.	5

Fuente: Marco orientador Establecimiento y funcionamiento de la gestión integral de riesgos (p.5)

De acuerdo con la directriz emitida para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional se han considerado diferentes variables como el Establecimiento, Mantenimiento, Perfeccionamiento, Evaluación, Indicadores, Responsables y Recursos para el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

En lo que corresponde al Establecimiento y de acuerdo con la Normativa SEVRI de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (2006) que dice:

Desarrollar un proceso de culturización dirigido a los diferentes niveles de la estructura de la CNFL; este proceso abarca los aspectos de la Ley General de Control Interno y las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional. A través de este proceso se incorporará a los distintos actores en el GIR, haciéndoles comprender su importancia, así como su participación y responsabilidades.

El establecimiento del marco sobre el cual se definirá el GIR, contempla:

- a. Elaboración del modelo.
- b. Implementación.
- c. Divulgación y capacitación al personal responsable de los distintos procesos.
- d. Definición de niveles de responsabilidades para cada uno de los encargados.

Se designará un enlace por área adscrita a la Gerencia General, dirección, unidad y área que sea responsable de un proceso, de acuerdo con el mapa oficial

de la CNFL, encargado de monitorear y dar seguimiento a todas las actividades que conforman la GIR en su área, permitiendo desarrollar mecanismos para establecer canales de coordinación entre los responsables establecidos y Gestión Integral de Riesgos. (p.6).

Lo anterior se refiere al proceso de adaptación del documento en cuestión a términos en donde los colaboradores de la institución se sientan en un ambiente en donde no exista mayor resistencia de incorporar en sus actividades diarias el establecimiento de este sistema.

Para el segundo punto que se refiere al Mantenimiento, éste, involucra actividades de capacitación de una manera continua en temas relacionados al Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y de la Ley General de Control Interno. En donde al menos una vez por año se deben someter a un proceso de evaluación para valorar el riesgo, así de esta manera validar las medidas de control y así determinar si su aplicabilidad ha reducido los niveles de riesgo.

Además deben realizarse los procesos de seguimiento a los planes, los cuales facilitarán los avances en su ejecución. Por último, queda establecer los canales de comunicación por medio de los cuales se esclarecerán las dudas o se dará a conocer información relacionada.

## 2.3 HIPOTESIS

Las organizaciones deben establecer los controles necesarios que le permitan de insumos para la toma de decisiones de carácter operativo, financiero, estratégicos entre otros, estas técnicas de control permiten a las empresas establecer, evaluar y mitigar los diferentes riesgos que se les pueda presentar según su origen de negocio, generando una mayor seguridad en las distintas operaciones. A partir de ello es necesario cuestionarnos sobre su Sistema de Control Interno.

**Hipótesis:** El Control Interno implementado brinda un mayor grado de confianza en la operación de la empresa.

## **2.4 OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS**

La operacionalización de la hipótesis es desglosar la variable en indicadores, por medio de un proceso de deducción lógica. Es decir, segmentar la hipótesis descrita anteriormente en variables, indicadores, escalas y los instrumentos con los que será medida

Hipotesis	Conceptos	Variables	Indicadores
El Control Interno implementado brinda un mayor grado de confianza en la operación de la empresa	Control interno: Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización.	Procedimientos y políticas	Porcentaje de cumplimiento
	Ambiente de control: comprende la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su participación en el desempeño de sus responsabilidades de gobierno, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidad y autoridad; los procesos para atraer, desarrollar y retener al personal competente; y los estímulos y reconocimientos por el buen desempeño	Estructura organizacional, compromiso superior, ética institucional y recurso humano	Porcentaje de cumplimiento de los procesos
	Valoración de riesgos: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos	Objetivos institucionales	Cantidad de Riesgos Operativos

Fuente: Elaboración propia 2018

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Para este capítulo se hace referencia al desarrollo de los aspectos correspondientes a todo lo relacionado con diseño de investigación, es decir la estrategia de cómo se desarrolla la investigación a través de un modo de selección de datos para el análisis respectivo, así como la cuantificación de la muestra por objeto de estudio.

Se puede definir investigación: “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández et al. (2014), Metodología de la Investigación, (p.4).

#### **3.1.1 Finalidad**

Dada la naturaleza de la presente investigación, se determina que su finalidad es “Aplicada”, ya que durante el desarrollo se analizará el grado de confianza del Sistema de Control Interno implementado en el proceso gestión de cobro, según las Normas de Control Interno.

#### **3.1.2. Dimensión temporal**

La dimensión temporal de tipo transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2012) se define como: “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.208). Por el contrario, la de tipo longitudinal se define como: “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos” (p.216)

Esta investigación tiene un alcance temporal transversal, por cuanto el periodo por analizar está establecido para el primer cuatrimestre del año 2018.

### **3.1.3. Marco**

El marco de la investigación se clasifica en Micro, debido que el estudio es realizado únicamente en un proceso de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, siendo este la evaluación del Sistema de Control Interno del proceso gestión de cobro en las Sucursal Escazú.

### **3.1.4. Naturaleza**

La investigación cualitativa se entiende como una categoría de diseños de investigación, que extraen descripciones a partir de observaciones, que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, y video casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. Este estudio es una recolección de datos a partir de percepciones, apreciaciones y juicios, por lo que se considera de naturaleza cualitativa.

El método cualitativo es un método científico empleado en diferentes disciplinas. Busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. Para Hernández, et al (2014): “El enfoque cualitativo, se considera que todo individuo,

grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto.” (p.9).

### **3.1.5. Carácter**

Esta investigación es descriptiva, que busca conocer los procedimientos y controles que se utilizan en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. para asegurar el cumplimiento tanto de la Ley General de Control Interno como las Normas de Control Interno para el Sector Público; causas que no se encuentran en una literatura existente sino que, por el contrario, se van planteando producto del análisis de la información que se obtiene como resultado de la aplicación de instrumentos y como resultado de las conclusiones y recomendaciones.

Carlos Méndez (2015) escribe que los estudios descriptivos: acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La Mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico (p.231).

### **3.1.5.1 Descriptiva**

Este tipo de investigación describe, de modo sistemático, las características de una población, situación o área de interés, ésta "...comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente"...

Previo a la elaboración de cualquier tipo de análisis, es imperativo presentar generalidades que describan el objeto de estudio. En diferentes apartados de la investigación se incluyen datos, hechos, acontecimientos, relatos que le permite al lector identificar el fenómeno en estudio

### **3.2 SUJETOS Y FUENTE DE INFORMACION**

Respecto a este apartado, Brenes (2012), marca la diferencia entre los sujetos y las fuentes de información al señalar que: “las fuentes de información, tanto pueden ser humanas como materiales. Si fueran materiales (como datos de archivos, obras de un autor o periódicos), lo correcto sería llamar “Fuentes de Información” a este apartado. Por el contrario, si fueran personas físicas propiamente dichas, la sección se puede llamar “Sujetos”. (p.122).

### **3.2.1. Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)**

Los sujetos de información son todos aquellos individuos relacionados todo o en parte con el objeto de estudio, por medio de los cuales se puede realizar la recopilación de información, necesaria para la realización del análisis.

Para efectos de esta investigación, la muestra es el grupo que lo constituirán las jefaturas de la Sucursal encargados del proceso gestión de cobro, así como los funcionarios de las actividades involucrados en la ejecución del mismo, pertenecientes a dicha Sucursal de la CNFL.

### 3.2.2 Primera mano

A efectos de complementar la información para el marco teórico de esta investigación se utilizan libros, procedimientos internos, páginas de Internet, sistemas de información internos y testimonios de profesionales en el tema, como fuentes primarias.

La fuente de primera mano o fuente primaria está basada en datos cuantitativos o cualitativos que el investigador genera. Según Carlos Méndez (2012), las técnicas utilizadas para obtener información directa (primaria) dentro de la investigación son:

- **Entrevistas:** Supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente, ayudan a valorar los conceptos y justificaciones manejadas por los especialistas, según sea el área por desarrollar; es por esta razón que la entrevista se desarrolla con cuestionarios claros y objetivos que nos muestren lo planteado en la investigación.
  
- **Cuestionario:** Para la aplicación de este instrumento, es necesario el planteamiento de preguntas cerradas que sirven para clasificar más los resultados y guiar el estudio hacia dónde quiere llegarse, pero sin manipular los resultados, que, finalmente, es obtener una respuesta al planteamiento del problema; para esto los cuestionarios utilizan dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- **Observación simple:** Resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas.

### **3.2.3 Segunda mano**

Otras fuentes complementarias utilizadas son las que hacen referencia de otros documentos de primera mano, es decir, que la información de primera mano ya fue procesada por otra persona en un nuevo documento, el cual se está utilizando como fuente de información, por ejemplo revistas científicas, artículos, tesis, informes de desempeño, informes de cumplimiento según los objetivos estratégicos, planes de desempeño, estratégico y controles diseñados.

### **3.2.4 Fuentes menores**

Se utiliza fuentes menores como circulares, memorándum y páginas web de la compañía.

### **3.2.5 Fuentes mayores**

Entre las fuentes mayores se encuentran Libros, leyes, normativas nacionales e internacionales.

### **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

#### **3.3.1 La población**

Para el desarrollo de la recolección de datos se determina un subgrupo de la población, el cual se denominará muestra; la muestra, parte representativa de una población, es uno de los factores de mayor relevancia para la aplicación del estudio y con esta se obtendrá, por medio de la utilización de instrumentos, una serie de parámetros informativos que abarquen, en teoría, todos los sectores de una población.

Según lo citado por Hernández et al. (2014) una muestra es: “subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Para la presente investigación la muestra está conformada por las jefaturas y los colaboradores de la Sucursal Escazú involucrados en el proceso de gestión de cobro.

### **3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION**

La investigación científica se caracteriza por la utilización de diversas técnicas e instrumentos dirigidos a la recolección de datos e información, con los cuales se fundamenta un estudio sistemático.

Diferentes autores en materia de metodología de la investigación aluden que las técnicas e instrumentos son diversas. Mantienen una serie de diferencias que responden propiamente a la especialidad del objeto de investigación, así como al enfoque seleccionado por el investigador, bien sea cualitativo como la presente investigación, bien sea cuantitativo o el enfoque mixto.

Con respecto al método de recolección de datos, este se refiere a la necesidad de identificar métodos e instrumentos para recolectar la información que se necesita, como: encuestas, observaciones, entrevistas, formularios y otros.” Como técnicas e instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo para el metodólogo, se consideran las siguientes, “Observación directa, entrevistas a la población estudiada, encuestada y el uso de internet.”

En la propuesta del uso de una matriz para la actualización y el seguimiento de las acciones para dar seguimiento a las acciones de los riesgos asociados al proceso de gestión de cobro que permita visualizar el porcentaje de cumplimiento se utiliza la entrevista, el análisis de contenido, la observación y el instrumento cuestionario.

### **3.4.1 Cuestionario**

Para la aplicación de este instrumento, es necesario el planteamiento de preguntas cerradas que sirven para clasificar más los resultados y guiar el estudio hacia dónde quiere llegarse, pero sin manipular los resultados, que, finalmente, es obtener una respuesta al planteamiento del problema; para esto los cuestionarios utilizan dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Es importante en este punto, definir el concepto de cuestionario, para lo cual Hernández et al. (2014) dicen: “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir” (p.310).

Las preguntas para estos cuestionarios son para medir el nivel de conocimiento en los proceso de las jefaturas de las dependencias involucradas en todo este proceso del análisis del Sistema de Control Interno.

### **3.4.2 Entrevista**

Con respecto a esta técnica, se aporta la siguiente definición: Es una técnica fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo.

Se emplea especialmente en investigaciones con enfoque cualitativo por educadores, sociólogos, psicólogos, psiquiatras, abogados, periodistas, y, en fin por investigadores y profesionales en el campo de las ciencias sociales.

Sus propósitos son distintos, pero, en general, buscan obtener o proporcionar alguna clase de información, no obstante, pueden influir en la conducta de otras personas, si es el caso.

### **3.4.2 Observación**

Es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación cualitativa y, a veces, su uso es sinónimo de ésta.

No aporta diferencias significativas con los otros tipos de observación: la definición del contexto, la selección de muestras o estrategias de registro, no son diferentes a las utilizadas en la observación no participante. La diferencia está en la naturaleza de la participación a ella asociada.

Se requiere del dominio de una serie de habilidades sociales, aparte de las que debe tener todo observador. Es un proceso difícil, pero da como resultado excelente información, ya que se conoce más profundamente a las personas, a las comunidades y a sus problemas.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
1- Verificar la implementación de las normas de control interno, según la normativa de la Ley de Control Interno para el Sector Público.	Implementación del control interno	Ejecución del proceso	Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa.	Procedimientos, instructivos, directrices y documentos propios de la empresa	Entrevistas - Cuestionario
2- Analizar el criterio de riesgo asociado y los criterios de materialidad en el proceso gestión para el debido cumplimiento de la Normativa del Sistema Gestión Integral de Riesgo.	Criterios de riesgo y materialidad del proceso	Tratamiento de los riesgos relevantes	Probabilidad de que ocurran eventos de origen interno o externo que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de objetivos institucionales.	Planes de tratamiento	Observación documentación recopilada - Cuestionario
3- Examinar los mecanismos utilizados por la empresa para establecer las fortalezas y debilidades en la gestión de cobro.	Metodología utilizada para fortalecer la gestión de cobro	Perfil del puesto	Define una serie secuencial de pasos que seguidos por los miembros de la organización para cumplir un propósito específico	Manuales de puesto	Cuestionario
4- Analizar que los controles establecidos en el proceso gestión de cobro si contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	Eficiencia de los controles	Controles	Registro que se utiliza para guiar al usuario y evidenciar la ejecución de las actividades	Formularios y registros	Cuestionario
5- Verificar que se mantenga el seguimiento a los controles determinados en el proceso de gestión de cobro para fortalecer la eficiencia, eficacia y economía.	Seguimiento y Monitoreo oportuno	Canales de comunicación	Medios de comunicación que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna	Bitácoras de reuniones o medios electrónicos.	Cuestionario

Fuente: Propia

# **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

#### **4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Seguidamente, se mostrarán los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a las jefaturas de la Sucursal de Escazú conformadas por puestos las J jefaturas de la Sucursal, Área Comercial y del Área Técnica, quiénes son los responsables de la administración de los procesos que se ejecutan en las diversas área y cuentan con el criterio para dar respuesta a cada una de las preguntas propuestas dentro del cuestionario, asimismo de los colaboradores que se relacionan con el proceso de Gestión de Cobro.

Este instrumento se aplica con el objetivo de analizar el grado de confianza razonable del ambiente de control interno, según el marco regulatorio: Ley de Control Interno que lo define como “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 de Control Interno, 2002, p 2).

El proceso de análisis e interpretación busca recoger toda la información obtenida de las fuentes, tanto primarias como secundarias y sintetizar esta información, de manera que el lector comprenda, de una manera más clara y concisa, los resultados de la investigación.

Un instrumento metodológico de utilidad en esta investigación es el análisis de contenido por medio de la triangulación. Según Alvarado (2014), consiste en la recopilación de información desde diferentes fuentes y perspectivas que, posteriormente, es contrastada para establecer semejanzas, diferencias y retroalimentar una posición final del investigador.

Para el presente análisis se utilizará la siguiente tabla para clasificar el nivel de confianza en cada uno de los componentes del control interno.

**Tabla N°1**  
**Modelo para la evaluación de la confianza**

<i>Rangos</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No sabe/No responde</i>
No satisfactorio	0 - 25%				
Parcialmente satisfactorio	26 - 50%				
<b>Satisfactorio</b>	<b>51 - 75%</b>				
Bastante satisfactorio	76 - 100%				

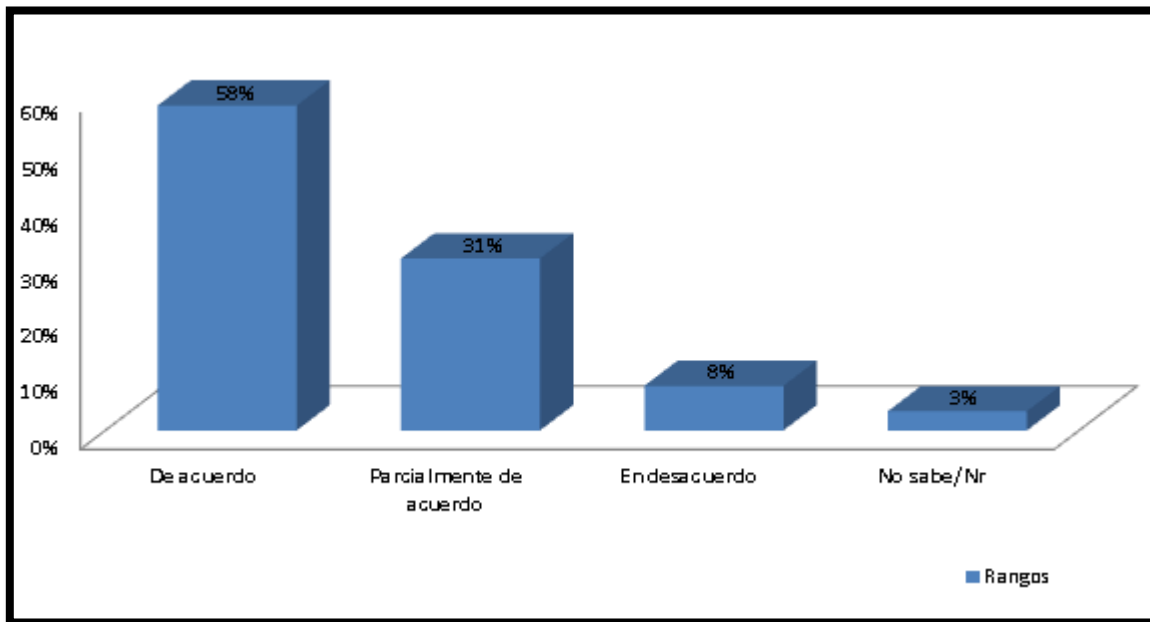
Fuente:

Fuente: Elaboración propia – 2018

## Objetivo N°1

Verificar la implementación de las normas de control interno, según la normativa de la Ley de Control Interno para el Sector Público.

**Gráfico 1**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Ambiente de Control**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente: Elaboración propia 2018

**Tabla N°2**  
**Evaluación de la confianza**  
**Componente Ambiente de Control Interno**  
**Enero – Abril 2018**

Rangos	Porcentajes	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No sabe/No responde
No satisfactorio	0 - 25%			√	√
Parcialmente satisfactorio	26 - 50%		√		
Satisfactorio	51 - 75%	√			
Bastante satisfactorio	76 - 100%				

Fuente: Elaboración propia 2018

En este componente se obtiene que el 58% de los entrevistados expresan su opinión, considerado que son conscientes de la importancia de contar un Sistema de Control Interno para el desarrollo de sus funciones, lo cual le permite respaldar las diversas gestiones que se ejecutan y mantener la documentación requerida para la atención oportuna de las actividades que desempeñan en sus puestos de forma eficaz y eficiente.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina que la empresa mantiene una estructura definida con diversas líneas de mando que les permite a sus colaboradores dirigir oportunamente sus dudas y consultas de las actividades a cargo.

Su organigrama representa su estructura organizativa y funcional para la delimitación de las actividades y responsabilidades de las diversas unidades, áreas y procesos, lo que les permite dirigir sus consultas a las áreas respectivas.

Asimismo, confirman su conocimiento y cuenta con un plan estratégico que contiene la misión, visión y valores así como los objetivos institucionales a alcanzar en el corto y largo plazo. Según consultas efectuadas manifiestan su conocimiento en los planes de acción de cada perspectiva, diseñados para la atención de los objetivos planteados y de contribución en las respectivas áreas, manteniendo reportes de avances de cumplimiento de los indicadores establecidos y diseñando los controles requeridos para aquellas acciones que presentan desviaciones.

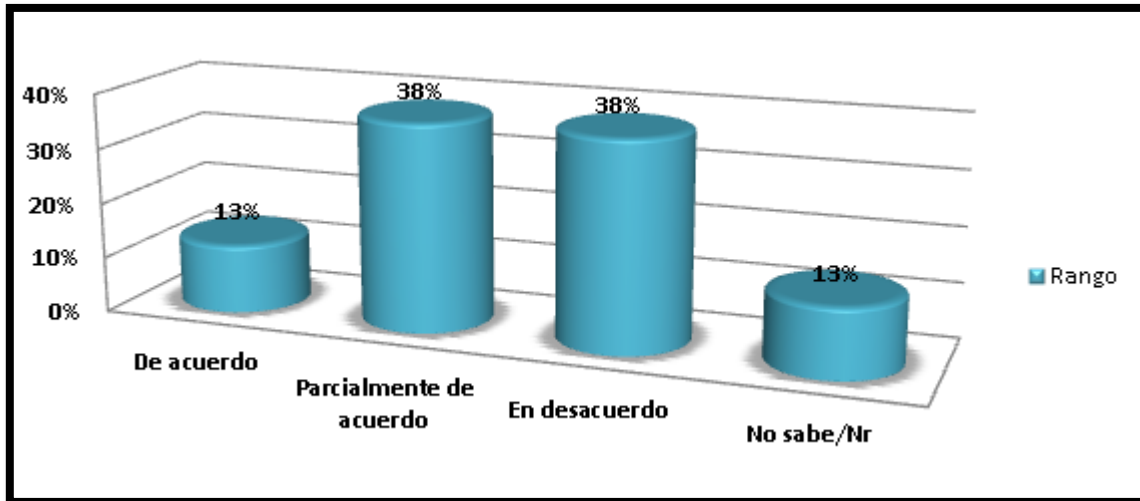
De acuerdo con la escala de evaluación del componente, se determina que los colaboradores y jefaturas, mantienen una posición “Satisfactoria”. Del análisis efectuado a los colaboradores se denota que el clima organizacional se encuentra desmotivado en el sentido que la organización no cuenta con un manual de puestos actualizado que incluya los requisitos, habilidades y competencias idóneas del personal que desempeña el puesto asignado, lo cual puede inducir a errores en la operación del proceso de Gestión de Cobro, decisiones inadecuadas, incumplimiento con la normativa vigente así como el reconocimiento monetario en la valoración idónea del puesto a cargo.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con una estructura organizativa definida, sin embargo, el recurso humano asignado a las áreas no es el suficiente para cubrir las actividades operativas, administrativas y técnicas que se requieren ejecutar respectivamente, afectando la oportunidad del servicio a un corto plazo.

La organización en su Sistema de Control Interno procura mantener una seguridad razonable de sus actividades atendiendo lo que se les regula y buscando el perfeccionamiento del mismo así como el compromiso de las jefaturas y el personal.

Continuando con el análisis de este componente en el instrumento se diseñó varias consultas enfocadas al recurso humano en cuanto al manual de puestos, idoneidad del personal (habilidades y conocimientos), obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 2**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Ambiente de Control**  
**¿Existe un manual de puestos en la Sucursal?**  
**Enero – Abril 2018**

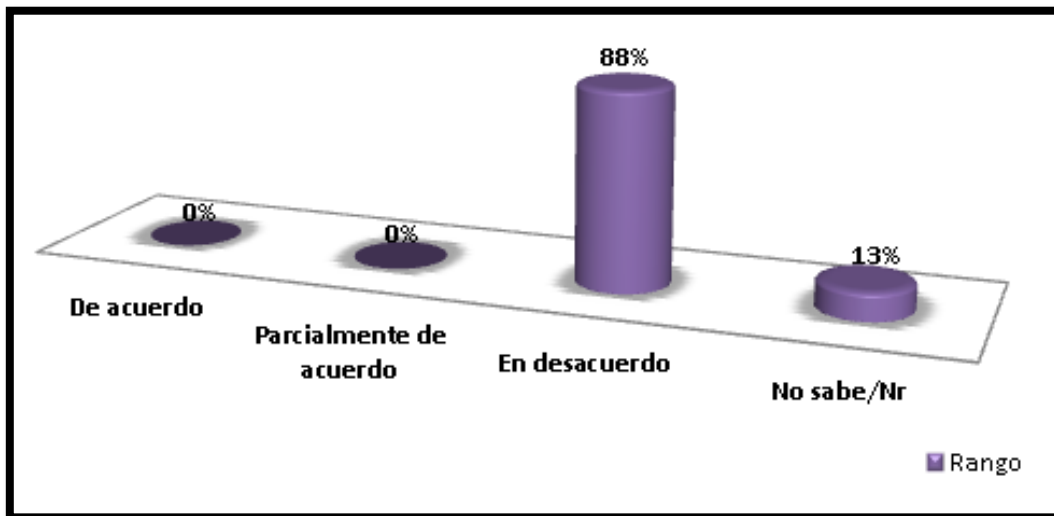


Fuente: Elaboración propia 2018

Como se puede observar la opinión por parte de los entrevistados se encuentra muy segregada según los datos obtenidos, un 38% indica estar “Parcialmente de acuerdo”, otro 38% “En desacuerdo” y un 13% en “Desacuerdo” y otro “No sabe/NR” respectivamente.

Esto nos permite interpretar que actualmente en la empresa si existe un manual de puestos, sin embargo, se presenta desconocimiento por parte del personal sobre el contenido de este documento, ya que no se cuenta con acceso al mismo y según los comentarios brindados por parte de las jefaturas, el mismo se encuentra en un proceso de revisión y actualización por parte de la Unidad de Talento Humano.

**Gráfico 3**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Ambiente de Control**  
**¿El manual de puestos de la Sucursal ha sido actualizado en los últimos 3 años?**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente: Elaboración propia 2018

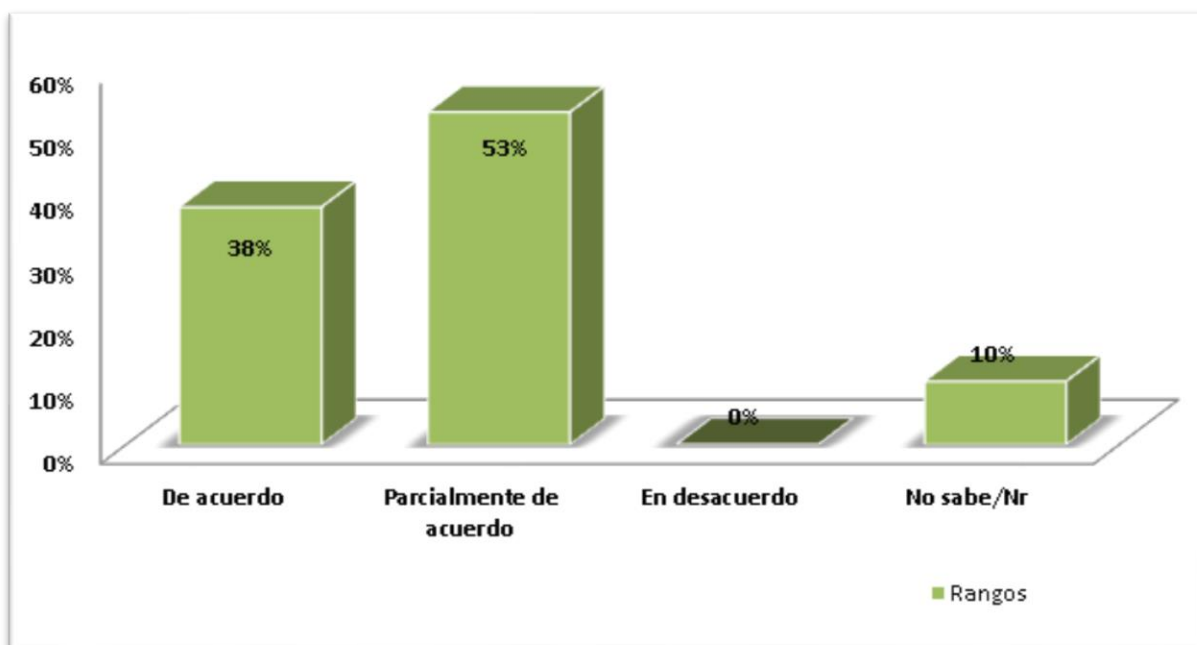
Como se puede observar el 88% del personal entrevistado indican estar “En desacuerdo” Esta situación provoca que las jefaturas tengan dificultad para el establecimiento de responsabilidades, administración del personal y lograr que el personal desarrolle sus actividades en un clima organizacional que se sientan motivados por el reconocimiento de las funciones que desempeñan.

En este sentido es necesario por parte de la organización establecer acciones de mejora para fortalecer este elemento del componente de ambiente de control.

## Objetivo N°2

Analizar el criterio de riesgo asociado y los criterios de materialidad en el proceso gestión para el debido cumplimiento de la Normativa del Sistema Gestión Integral de Riesgo

**Gráfico 4**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Valoración del Riesgo**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente: Elaboración propia 2018

**Tabla N°3**  
**Evaluación de la confianza**  
**Componente Valoración del Riesgo**  
**Enero – Abril 2018**

<i>Rangos</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No sabe/No responde</i>
No satisfactorio	0 - 25%			√	√
Parcialmente satisfactorio	26 - 50%	√			
<b>Satisfactorio</b>	<b>51 - 75%</b>		√		
Bastante satisfactorio	76 - 100%				

Fuente: Elaboración propia 2018

El resultado obtenido en este componente es del 53% que nos muestra que la población se encuentra “Parcialmente de acuerdo” con la valoración del riesgo del Sistema de Control Interno.

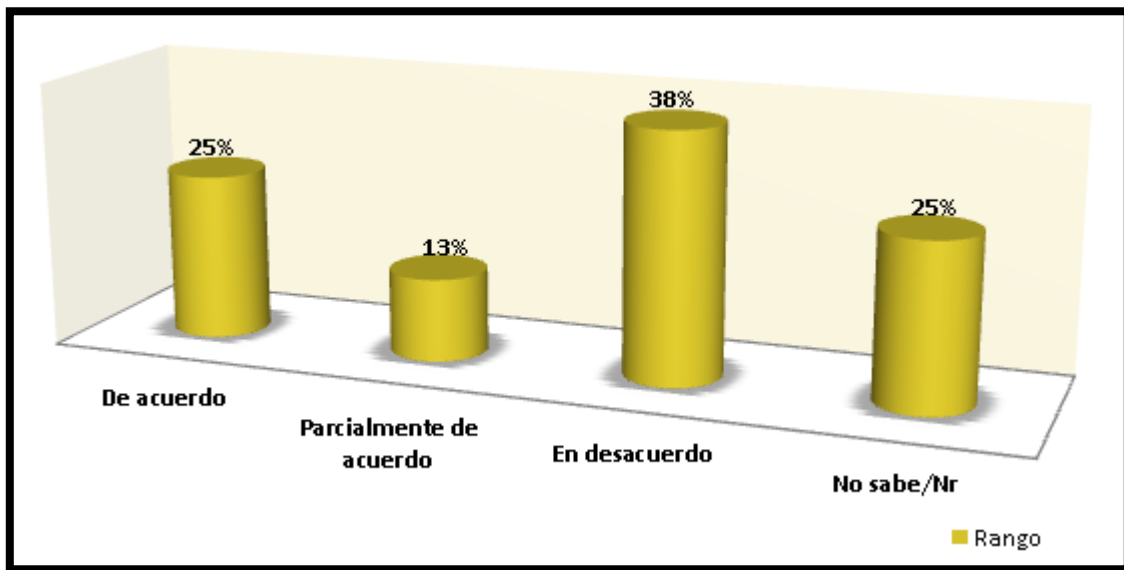
Este dato confirma que el personal mantiene un bajo conocimiento referente a la gestión integral de riesgos en cuanto a la metodología que se utiliza para la identificación y materialidad de los riesgos que se relacionan en los procesos que desarrollan a cargo, se evidencia que por parte de las jefaturas no se ha transmitido a su personal la importancia de la identificación de los riesgos así como los planes de tratamiento que se definen, medidas de control y prevención que se establecen para evitar que se materialicen los mismos.

El nivel del rango de la evaluación obtenida se considera como “Satisfactorio” lo que indica que la organización a pesar de contar con toda una metodología regulada según la normativa del SEVRI emitida por la Contraloría General de la República para establecer los criterios y calificación de los riesgos de los procesos. Se observa que el personal y jefaturas, no han tenido la capacitación necesaria en este tipo de temas necesarios para el buen desempeño de las funciones asignadas.

Esto podría ocasionar consecuencias en la toma de decisiones de la operación cotidiana de la empresa en el proceso de Gestión de Cobro provocando que se materialice a través de pérdidas económicas, ante esta situación puede exponerse a no lograr alcanzar el éxito deseado y afectar directamente las actividades de la empresa.

Para ampliar el análisis de este componente en la herramienta aplicada obtuvimos el siguiente resultado en la siguiente pregunta específica.

**Gráfico 5**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**¿Conoce si los riesgos del proceso “Gestión de cobro” se han actualizado?**  
**Componente Valoración del Riesgo**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente: Elaboración propia 2018

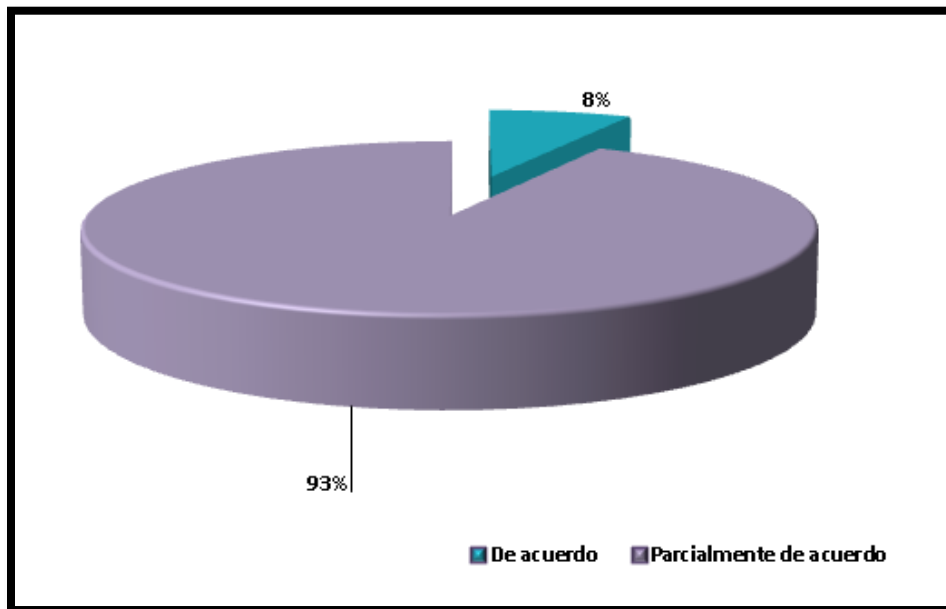
Como se observa los resultados obtenidos nos demuestra que el 38% se encuentran “En desacuerdo” y un 13% “Parcialmente de acuerdo”, estos porcentajes nos demuestran que en forma general tanto Jefaturas como colaboradores, manifiestan desconocimiento en la actualización de los riesgos del proceso, confirmando que a pesar de existir una práctica institucional y la importancia de mantener los riesgos identificados en los procesos que se operan, existe una debilidad en los criterios y actualización de los mismos, así como un canal

de comunicación efectivo para considerar la participación del personal en el desarrollo e identificación de los riesgos relevantes del proceso de Gestión de Cobro, es necesario que la organización participe a los diversos niveles funcionales sobre la importancia y relevancia de contar con riesgos actualizados que se encuentren alineados a los objetivos institucionales, metas, políticas e indicadores de desempeño que les permita efectuar una planificación adecuada de sus labores.

### Objetivo N°3

Examinar los mecanismos utilizados por la empresa para establecer las fortalezas y debilidades en la gestión de cobro

**Gráfico 6**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Ambiente de control**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente Elaboración propia: 2018

**Tabla N°4**  
**Evaluación de la confianza**  
**Componente Ambiente de control**  
**Enero – Abril 2018**

<i>Rangos</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No sabe/No responde</i>
No satisfactorio	0 - 25%	√		√	√
Parcialmente satisfactorio	26 - 50%				
Satisfactorio	51 - 75%				
<b>Bastante satisfactorio</b>	<b>76 - 100%</b>		√		

Fuente Elaboración propia: 2018

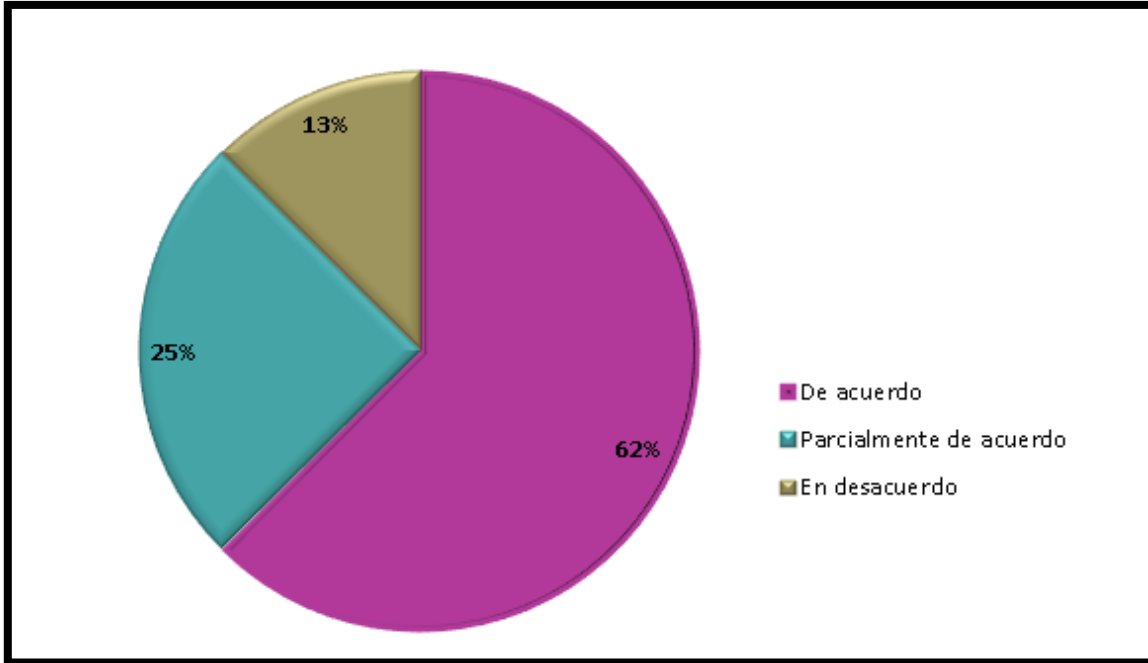
Para el presente componente, según el criterio de las jefaturas y el personal se cumple con un 93% con las actividades de control enfocadas al fortalecimiento de la gestión estratégica del proceso gestión de cobro, se mantiene un efectivo análisis de sanas prácticas en el seguimiento de la gestión y medidas correctivas durante el proceso a través de las acciones descritas en los planes de acción que les permite valorar el desempeño de los indicadores de desempeño de las actividades a cargo y las desviaciones que se presentan, realizando un análisis de las posibles causas de tal forma que les permite replantear acciones para mitigarlas. Asimismo, se mantiene auditorias de calidad para evaluar los indicadores definidos que cumplan con las mediciones y plazos establecidos.

En cuanto a la escala de evaluación, se determina un nivel por parte de la población “Bastante Satisfactorio”, sin omitir que se requiere fortalecer con mayor capacitación en temas de planificación estratégica y actividades participativas que se considere la opinión de los colaboradores que administran los diversos servicios que se administran en la Sucursal Escazú, debido al contacto que mantienen con los clientes, contribuyendo aportar oportunidades de mejora en las debilidades que se determinan así como en los controles establecidos.

Se observa que la participación de la Planificación Estratégica de la empresa se concentra principalmente a nivel de los altos mandos.

En el siguiente gráfico se presenta las respuestas obtenidas sobre la valoración del Plan Estratégico y su aporte a los objetivos institucionales

**Gráfico 7**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**¿El Plan Estratégico apoya los objetivos institucionales?**  
**Componente Ambiente de control**  
**Enero – Abril 2018**



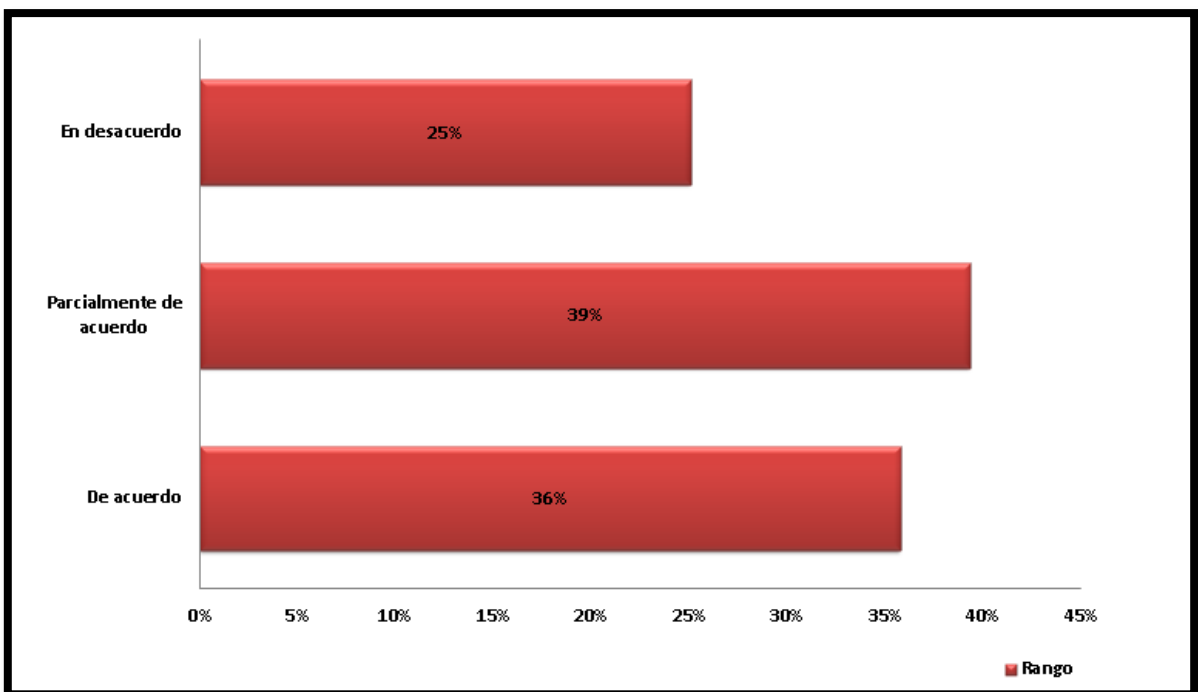
Fuente Elaboración propia: 2018

Se puede determinar que la organización ha concentrado sus esfuerzos en que el personal se involucre en el proceso de planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos institucionales permitiendo alcanzar un alto grado de confianza en los planes trazados para alcanzar la misión y visión planteada.

#### Objetivo N°4

Analizar que los controles establecidos en el proceso gestión de cobro si contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

**Gráfico 8**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Actividades de control**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente Elaboración propia: 2018

**Tabla N°5**  
**Evaluación de la confianza**  
**Componente Actividades de control**  
**Enero – Abril 2018**

<i>Rangos</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>No sabe/No responde</i>
No satisfactorio	0 - 25%			√	
<b>Parcialmente satisfactorio</b>	<b>26 - 50%</b>	√	√		
Satisfactorio	51 - 75%				
Bastante satisfactorio	76 - 100%				

Fuente Elaboración propia: 2018

El 39,% de las jefaturas y colaboradores entrevistados que realizan actividades en el proceso de gestión de cobro consideran estar "Parcialmente de Acuerdo" en los temas valorados en la encuesta en cuanto: a que existe una comunicación fluida y oportuna con las jefaturas; se mantienen controles que evidencian las gestiones, se ejecutan oportunidades de mejora en el proceso según las desviaciones detectadas, mantienen una supervisión directa, cuentan con un Sistema de Información "SIPROCOM" que es utilizado para brindar los servicios a los clientes de manera oportuna y eficiente, cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones, existe un compromiso por parte de la organización en actualización de equipos tecnológicos.

La empresa se preocupa por salvaguardar la información de los clientes de manera confidencial, así mismo de brindar los servicios a la mayor brevedad posible procurando disminuir los tiempos de reconexión, mantenimiento de las líneas primarias de la red de electricidad, brindar la instalación de los servicios nuevos en el menor tiempo posible y otros.

La empresa se mantiene en una constante busca de actualización en el servicio de suministro de energía, fidelidad de los clientes y mantener un mercado competitivo.

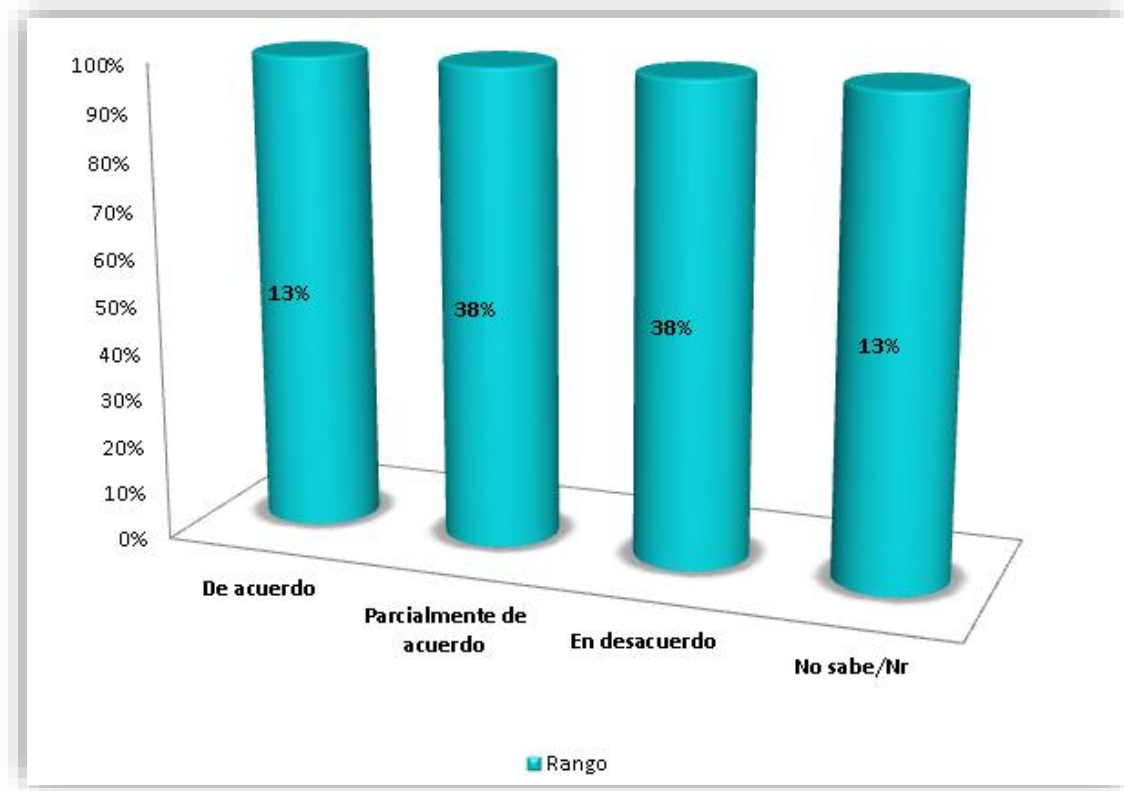
En la evaluación de este componente la población considera estar “Parcialmente Satisfactorio” debido a que la empresa ha procurado avanzar en mantener un servicio de calidad para los clientes, no obstante a nivel interno, la cultura de las jefaturas en la actualización de los procedimientos, instructivos y guías no ha sido efectivo, debido a que no se han tomado acciones para actualizar los documentos que regulan las actividades del proceso de gestión de cobro con el Sistema de Información “SIPROCOM”, lo que provoca que las acciones que se tomen no se ejecuten de igual manera por las jefaturas. No hay unificación de criterios entre las personas consultadas. Los comentarios adicionales que se recibieron permitieron identificar debilidades en este tema, ya que a nivel de jefaturas se mencionó que no se han actualizado todos los documentos de SIPROCOM pues faltan guías por preparar.

A pesar de existir una misma jefatura se dan lineamientos diferentes para otras áreas dependiendo la naturaleza de las funciones, cada Sucursal atiende sus clientes según la toma de decisiones de las jefaturas de las diversas áreas, no existe uniformidad en la forma de ejecutar labores operativas. Las diferencias de criterio permiten establecer acciones de mejora para fortalecer este componente del Sistema de Control Interno.

Es necesario fortalecer la capacitación del personal en las herramientas tecnológicas así como normativa regulatoria que se aplica en la gestión de los servicios según lo regulado por la ARESEP. En cuanto el manual de puestos de la organización se encuentra desactualizado, lo que induce a que el personal no cumpla con los perfiles idóneos para el desarrollo de las funciones y los puestos que se requieran, provocando que la medición de su desempeño no sea efectiva según las responsabilidades asignadas.

Dentro del análisis de este componente se presentan aspectos importantes de representar y valorar entre estos tenemos el siguiente:

**Gráfico 9**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**¿Los procedimientos e instructivos se encuentran actualizados?**  
**Componente Actividades de control**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente Elaboración propia: 2018

De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica anterior se observa que los criterios del personal referente a los manuales y procedimientos que regula las funciones se encuentran desactualizados o en proceso de revisión por parte de las jefaturas involucradas en el proceso o el Área encargada de revisión y aprobación de la documentación, esta actividad se ha convertido en el tiempo un poco lenta dado que para la actualización se requiere la participación de varias dependencias y la aprobación final por parte de la Gerencia General.

El proceso de revisión se ha visto afectado por la planificación de revisión y actualización así como el compromiso de las partes involucradas en buscar perfeccionar estas actividades de control que permiten el registro de las actividades de la organización y evitar que se materialice riesgos que pueden provocar eventos relevantes que expongan a la empresa así como a los funcionarios que tienen a cargo responsabilidades sobre la gestión de cobro. Es necesario que se fortalezca este elemento de control en lograr concluir la actualización de los documentos que regulan las actividades.

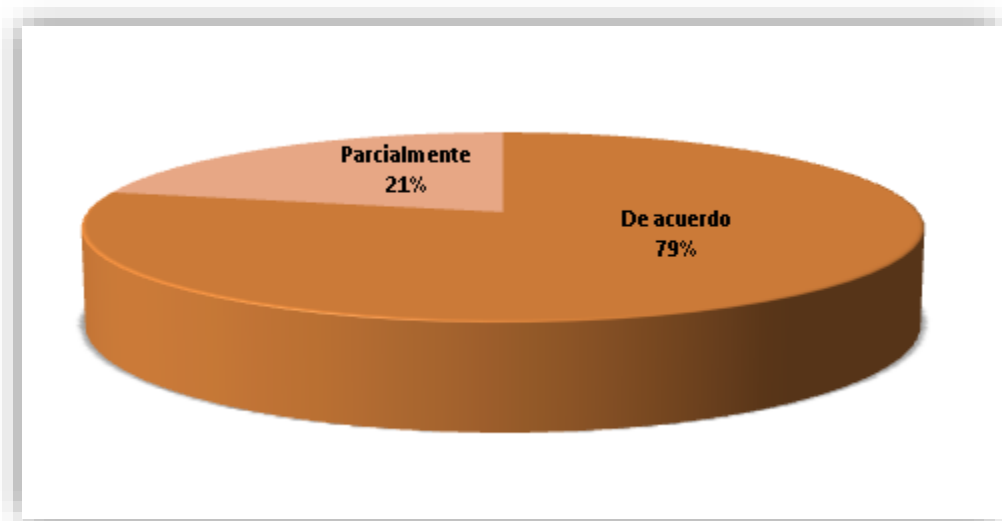
Tanto los Jerarcas como los Titulares subordinados, según sus competencias deben establecer medidas pertinentes para garantizar razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información, según corresponda.

Por tanto, la empresa debe procurar que a nivel de la organización la documentación que regula las actividades sea clara y concisa en busca de fortalecer las operaciones técnicas y administrativas de la misma.

### Objetivo N°5

Verificar que se mantenga el seguimiento a los controles determinados en el proceso de gestión de cobro para fortalecer la eficiencia, eficacia y economía

**Gráfico 10**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**Componente Comunicación y Seguimiento**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente Elaboración propia: 2018

**Tabla N°6**  
**Evaluación de la confianza**  
**Comunicación y Seguimiento**  
**Enero – Abril 2018**

Rangos	Porcentajes	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No sabe/No responde
No satisfactorio	0 - 25%		√	√	√
Parcialmente satisfactorio	26 - 50%				
Satisfactorio	51 - 75%				
<b>Bastante satisfactorio</b>	<b>76 - 100%</b>	<b>√</b>			

Fuente Elaboración propia: 2018

Para el presente componente el 79% de la población manifiesta estar “De acuerdo”. La organización evidencia los mecanismos que les permite a los colaboradores conocer cuáles son los parámetros por los que se rigen para realizar la comunicación y el seguimiento de sus actividades. Además, se logra determinar que las quejas y sugerencias son comunicadas a cada uno de los colaboradores o responsables de los distintos procesos involucrados, lo que garantiza que esta información está de manera oportuna ya sea para contestar o dar mejora continua a los procesos.

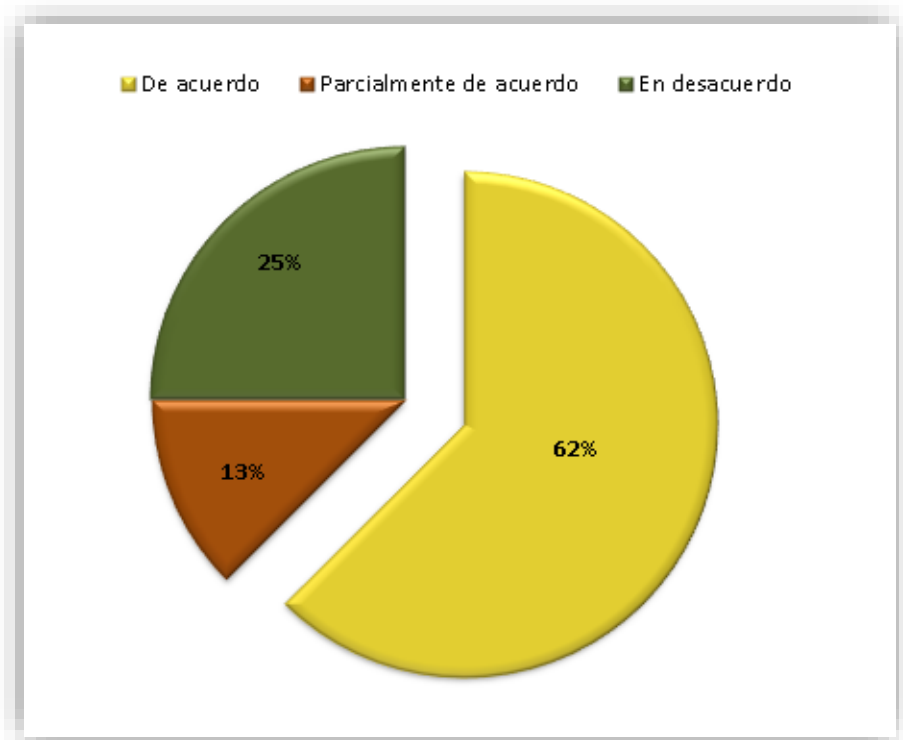
En cada Sucursal, se dispone de buzones para los clientes, se mantiene la línea 800 ENERGIA, plataformas tecnológicas: WhatsApp, Facebook, Twiter, buzón de consultas en la página de la internet de la CNFL para que los clientes presenten sus consultas o quejas del servicio. La empresa cuenta con personal que atiende estos servicios y el seguimiento de las gestiones que se presenten.

Las jefaturas garantizan el cumplimiento de los medios adecuados para la comunicación con su personal así como el uso de los sistemas de información, esto le permite realizar el seguimiento de actividades a su cargo y realizar una Supervisión efectiva.

La evaluación de este componente refleja la opinión “Bastante Satisfactoria”, esto indica que la organización ha procurado mantener un seguimiento y comunicación efectiva en las funciones asignadas a los diversos mandos, no obstante, es necesario valorar qué actividades se requiere fortalecer para lograr

mantener este nivel. Analizar las políticas y procedimientos sobre el resguardo de la información para la preservación de los documentos que la empresa debe conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico.

**Gráfico 11**  
**Resultados de cuestionario de Control Interno**  
**¿Existen mecanismos que monitorean y evalúan las actividades de los**  
**colaboradores?**  
**Componente Comunicación y Seguimiento**  
**Enero – Abril 2018**



Fuente Elaboración propia: 2018

Como se observa en la gráfica N°11, los resultados obtenidos de los entrevistados el 63% indican estar “De acuerdo”, la organización ha diseñado e implementado diversos mecanismos tanto para la comunicación de sus actividades como para dar seguimiento sus funciones diarias instaurando autoevaluaciones de

control interno en sus procesos, valoración de riesgos de sus procesos, emprendiendo actividades que fortalezcan el Sistema de Control Interno.

Se ha concientizado al personal de valorar en sus labores diarias desviaciones en los procesos que se requieran atender con el fin de analizar las causas de estas desviaciones y las instancias respectivas brinden el seguimiento oportuno y se tomen las acciones respectivas. Es importante que la Gerencia realice auditorías externas que lleven a cabo evaluaciones con base en las cuales se establezca la calidad de la información recopilada, procesada y comunicada en cada una de las áreas que forman parte de la razón del negocio y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales para determinar la validez, suficiencia y cumplimiento del Sistema de Control Interno.

# **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones a las que llega el análisis, después de realizar una serie de procesos propios de un estudio de esta naturaleza. Las siguientes conclusiones dan respuesta a una serie de interrogantes que se plantearon en los objetivos, lo cual brinda un panorama claro sobre los distintos niveles de confianza y sobre los niveles de riesgos con los que cuenta la empresa en cada componente.

La aplicación de la encuesta y la observación e interacción con el personal durante el proceso de la investigación permite obtener un conocimiento más amplio sobre la realidad del riesgo que tiene la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, analizar cada una de las practicas que son desarrolladas por parte de las jefaturas y colaboradores en cada uno de los componentes de las Normas de Control Interno para el Sector Público, mediante la cual no sólo se analizan las partidas monetarias de una organización sino que se enfoca también en hacer una evaluación general, analizando puntos de estrategia organizacional, estructura organizacional, la importancia de contar con un recurso humano competente en cada uno de los puestos de la empresa, también se enfoca en visualizar y detectar debilidades y fortalezas en los sistemas de información con los que cuenta una organización de forma que se determine la seguridad razonable del Sistema de Control Interno.

Con esta metodología es fundamental estar en un constante monitoreo sobre los procesos para dar respuestas de manera óptima a los diferentes clientes tanto

internos como externos, todo esto mediante una excelente comunicación a todos los niveles. El análisis se ejecutó durante el I cuatrimestre del año 2018.

### **5.1.1 Conclusiones**

**Conclusión del Objetivo General:** Analizar el Sistema de Control Interno del proceso gestión de cobro de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A en el periodo de enero a abril 2018.

.....Los resultados obtenidos después de aplicar el cuestionario al personal clave de la sucursal y al tabular la información, se permite concluir que la empresa cuenta con un Sistema de Control Interno que permite mantener los niveles de confianza y riesgo documentados, estableciendo las medidas correspondiente para cada componente de las Normas de control Interno, según lo descrito en el Capítulo IV “Análisis e interpretación de datos”.

**Conclusiones del primer objetivo específico: Verificar la implementación de las normas de control interno, según la normativa de la Ley de Control Interno para el Sector Público**

Se concluye que la CNFL posee un nivel satisfactorio de implementación del Sistema de Control Interno basado en las Normas de Control Interno del Sector

Público, según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a cada uno de los funcionarios que participan en el proceso de Gestión de Cobro y las jefaturas:

- La empresa presenta una estructura organizativa adecuada para enfocar sus prácticas y razón del negocio, la cantidad de niveles y distribución del recurso humano se adecua a la sucursal, no obstante, es necesario realizar una valoración de las cargas asignadas a los puestos, así como la supervisión ejercida en cada puesto.
- Actualmente la CNFL cuenta con un manual de puestos, sin embargo, el mismo no ha sido revisado durante los últimos tres años y se ha dado sinergia de las actividades que se realizan en los puestos de los gestores de cobro, situación que genera desmotivación en el personal, al no contar con una valoración de los requisitos, habilidades y experiencia en el desempeño de los puestos que ejercen.
- Esta situación pone en riesgo la exactitud y calidad de la información al momento del registro en las diferentes herramientas ofimáticas y tecnológicas, propiciando que puedan ocurrir errores en la digitación y generación de los reportes de la información financiera que se entrega a la Gerencia para la toma de decisiones y a los clientes en sus facturaciones por servicios eléctricos.

- La sucursal al no disponer de personal idóneo que cumpla con las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para la atención de las actividades asignadas, provoca retrasos tanto en el proceso de aprendizaje ya que se requiere invertir en una inducción y capacitación con un plazo mayor, de igual manera, las jefaturas se ven afectadas en la planificación de las actividades ya que deben valorar la asignación de las actividades, esto provoca retraso en la atención oportuna de los procesos y a la vez delimita que se realice una evaluación de desempeño adecuada y efectiva en los puestos.
  
- La CNFL como ente público debe ser supervisada bajo lo que establece la normativa regulatoria, actualmente cuenta con un Código de Ética y Conducta que ha sido divulgado a todo el personal.
  
- En cuanto al Plan Estratégico Empresarial se presenta debilidad en la divulgación y conocimiento por parte del personal sobre la misión, visión, valores, objetivos institucionales y los planes de acción de cada perspectiva, dado que esta información es comunicada y participativa a los jefes de dirección, unidades, áreas y aquellos funcionarios que apoyan el proceso de la elaboración del instrumento o que deben brindar información con relación a indicadores de desempeño pero no así al resto del personal. En forma general, los funcionarios manifiestan el desconocimiento sobre temas estratégicos y la medición de indicadores de desempeño que permite evaluar los objetivos trazados por la CNFL.

**Conclusiones del segundo objetivo específico: Analizar el criterio de riesgo asociado y los criterios de materialidad en el proceso gestión para el debido cumplimiento de la Normativa del Sistema Gestión Integral de Riesgo.**

En la valoración de este objetivo, se obtuvo en la herramienta aplicada que el personal demuestra un nivel Satisfactorio sobre este componente. La organización efectúa la identificación de los riesgos generalmente por las jefaturas de las áreas o responsables de los procesos, pero no por el personal involucrado directamente con la actividad y/o operativo que desempeña actividades sobre la ejecución del proceso.

- De acuerdo con lo anterior, se determina que el personal cuenta con poco conocimiento sobre la normativa “Marco orientador: Establecimiento y Funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos en la CNFL”, que regula todo el proceso de identificación de los riesgos, planes de tratamiento, evaluación, administración, monitoreo y seguimiento así como la divulgación de los mismos, en los procesos que tienen actividades a cargo, este desconocimiento provoca que se puedan materializar los riesgos identificados desde su puesto de trabajo.
- Es necesario fortalecer la divulgación de los riesgos y planes de tratamiento al personal así como la valoración e identificación de los mismos, según los

lineamientos de la Gestión Integral de Riesgos y la metodología del SEVRI brindada por la Controlaría General de la República.

- Actualmente la valoración de los riesgos relacionada con el proceso de gestión de cobro se encuentra en proceso de actualización con el Sistema de Gestión Integrado de Riesgos en coordinación con la Unidad de Planificación Empresarial.
- Por parte de la Gerencia existe un gran compromiso en la identificación, implementación y seguimiento de los planes de tratamiento de los riesgos establecidos en los diversos procesos.

**Conclusiones del tercer segundo objetivo específico: Examinar los mecanismos utilizados por la empresa para establecer las fortalezas y debilidades en la gestión de cobro.**

En la evaluación de este objetivo específico, se obtiene que el nivel es Bastante Satisfactorio.

- La Gerencia General, se encuentra comprometida en conjunto con el equipo de alta dirección del Sistema Integrado de Calidad, en la revisión continúa de las mediciones de los objetivos estratégicos y sus indicadores, implementado evaluaciones de calidad en los procesos core, permitiendo detectar las desviaciones y tomando las acciones requeridas que permitan que la

operación financiera y operativa de la organización no se vea desestabilizada, así mismo han establecido objetivos de contribución para los procesos que coadyuvan al cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial, fortaleciendo las gestiones necesarias para lograr alcanzar la visión y misión de la CNFL. Han depositado la responsabilidad de la gestión estratégica en la Unidad de Planificación Empresarial, quienes permanentemente se encargan de dar el monitoreo y seguimiento a los procesos que se encuentran vinculados como parte de esta estrategia.

- La estructura funcional de la CNFL, está conformada por varios niveles de mando, lo cual provoca que la trazabilidad de la información estratégica no sea comunicada a todos los niveles, debido a las condiciones del puesto que desempeña, sin embargo, la gestión de cobro por contribuir a fortalecer los objetivos core de la perspectiva “Financiera” así como la perspectiva de los “Clientes” del Cuadro de Mando Integral, se obtiene que el personal que mantiene asignado labores sobre el proceso de gestión de cobro, desconoce los planes de acción e indicadores establecidos que contribuyen a la medición de estas perspectivas.

Esto provoca falta de compromiso, comunicación y divulgación por parte de las jefaturas hacia sus colaboradores y de igual manera esto debilita la gestión del personal que ejecuta las actividades de gestión de cobro y son parte del proceso estratégico de la empresa.

**Conclusiones del cuarto objetivo específico:      Analizar que los controles establecidos en el proceso gestión de cobro si contribuyen al logro de los objetivos institucionales.**

En este componente se determina un nivel parcialmente satisfactorio, según los resultados obtenidos, permitiendo concluir los siguientes aspectos:

- La empresa cuenta con políticas, manuales de procedimientos e instructivos desactualizados lo que provoca que el personal nuevo incurra en error en la ejecución de las funciones asignadas, no exista uniformidad en los criterios por parte de las jefaturas en la toma de decisiones, exista reproceso en las actividades a cargo.

Esto provoca que no se logre realizar una evaluación de desempeño efectiva de los puestos de trabajo, se presente pérdidas financieras en la administración y facturación de los diversos servicios que atiende el técnico de campo administrativo y de campo (cuadrilla) que se encargan de realizar las programaciones y suspensión de los servicios de electricidad, la manipulación de los sistemas informáticos no es efectiva y eficiente, se pueden presentar errores en la captura de la información y el cobro de los servicios eléctricos facturados, entre otros.

- La inducción de los nuevos funcionarios se ve afectada al no contar con manuales de procedimientos e instructivos actualizados ya que repercute

que el periodo de aprendizaje sea más extenso y la generación del error humano se acrecienta exponencialmente.

- La sucursal no cuenta con un perfil de puestos actualizado tanto para los puestos administrativos como técnicos de campo, esto afecta los procesos de reclutamiento, selección e inducción para cada uno de los colaboradores que se requieren en las diversas áreas.

En cuanto a esta última conclusión, las jefaturas requieren fortalecer los mecanismos de control de las funciones que realice este tipo de personal asignado en puestos que no se ajusta al personal idóneo requerido con el fin de minimizar la consecuencia de error en cuanto a la pérdida de dinero, ejecución de las actividades en un mayor plazo de entrega, asignación o ejecución de trabajos técnicos de campo erróneamente exponiendo vidas humanas, atención al cliente deficiente o que se brinde información errónea, aplicación de criterios en la toma de decisiones de su puesto basada a aspectos subjetivos y no a lo que establece la normativa emitida por la ARESEP que regula el servicio eléctrico.

Asimismo, esta situación expone a la empresa a demandas por los usuarios del servicio y denuncias en la Defensoría del Consumidor u otros entes por no acatar la normativa vinculante en los servicios que se ofrecen o bien pérdidas humanas en trabajos de campo.

Al no contar con los insumos necesarios para elegir el perfil adecuado para el desempeño de los puestos y no contar con manuales actualizados para la gestión

de las funciones del puesto asignado. Esto provoca que el colaborador no tenga claridad en las tareas por desempeñar lo que provoca que cada uno de los funcionarios ejecute actividades según su experiencia y criterio asumiendo decisiones equivocadas o que deben ser consideradas por sus Superiores.

- La empresa no ejecuta evaluaciones de desempeño a nivel de los colaboradores esto puede ocasionar que no se logre alcanzar las metas establecidas por la sucursal y además se puede presentar una sobrecarga de trabajo en los empleados provocando que existan retrasos en el procesamiento de la información, generando malestar en los clientes y desmotivación del personal
- Los riesgos identificados en el proceso gestión de cobro potenciales están desactualizados por la administración de la empresa, lo que la expone al incumplimiento de sus objetivos de competitividad, económicos y administrativos, de acuerdo con su plan de tratamiento estos tienen un nivel medio de materialización
- Los criterios para la toma de decisiones en las actividades de control relacionadas con el SIPROCOM varían al no contar con guías o instructivos del sistema, lo que ocasiona confusión en los colaboradores y debilita la incorporación de evidencia en los servicios de gestión.
- El proceso de gestión de cobro se ve afectado por la cantidad de personal asignado para la atención del servicio ya que es limitado en las áreas

administrativas y técnicas, además influye otros aspectos como las incapacidades o vacaciones del personal, clima, entre otros aspectos que inciden en el proceso, esto provoca que las gestiones para la recuperación de la facturación se vea atrasado, a pesar de que la compañía ejecuta acciones para su recuperación.

De acuerdo con los ciclos de recuperación establecidos por la Compañía, actualmente se administra una cartera de clientes con morosidad de 30, 60, 90 días, tomando en cuenta este antecedente de atraso se presenta acumulación de dos a tres meses por servicios eléctricos vencidos.

La organización ha implementado varias acciones para la recuperación de la morosidad de sus clientes a través de las campañas que ejecuta: avisos de notificaciones vía correo electrónico, por mensajes de texto y llamadas, al no lograr que los clientes se acerquen a corregir su situación se genera la corta del servicio y se logra la recuperación de la facturación, sin embargo, algunos casos se requiere realizar convenios de pago para que el cliente se ponga al día con los montos adeudados.

Dentro de la estrategia establecida para la recuperación de la facturación se han coordinado cortas en unión de varias cuadrillas asignadas a las sucursales con el fin de recuperar carteras con vencimiento mayor a 90 días.

**Conclusiones del quinto objetivo específico:      Analizar que los controles establecidos en el proceso gestión de cobro si contribuyen al logro de los objetivos institucionales.**

En la evaluación de este objetivo específico, se obtiene que el nivel es bastante satisfactorio. La empresa cuenta con políticas, reglamentos de uso general para la comunicación y divulgación entre las diversas áreas. Actualmente, ha procurado mantenerse a la vanguardia en la tecnología y los Sistemas de Información, procurando mantener y brindar un servicio de calidad.

Cuenta con personal capacitado en las plataformas tecnológicas que se mantienen para atender los servicios que los usuarios requieren, la empresa ha incrementado las contrataciones del personal para brindar un servicio de comunicación externa que permita fortalecer los canales de comunicación de los usuarios, dar soporte en la atención de averías u otros servicios que brindan, en busca de lograr optimizar estos servicios se encuentra en un proceso de análisis de los recursos disponibles para lograr fortalecer estas áreas con el recurso humano necesario.

La empresa por ser una empresa pública se rige por la Ley del Sistema Nacional de Archivos 7202, lo cual ha implementado sanas prácticas en la conservación, confidencialidad y almacenamiento de la documentación que se genera producto de los servicios que se generan. Esto permite a la organización establecer lineamientos para los archivos de gestión de las dependencias, establecer tablas de plazos de conservación de los documentos de cada una de las áreas de la CNFL.

La CNFL cuenta con la Auditoría Interna que evalúa los diversos procesos de la Administración, emitiendo recomendaciones para fortalecer el Sistema de Control Interno de las dependencias, por parte del Gerente como los Titulares Subordinados mantienen un seguimiento oportuno a las recomendaciones giradas por la Auditoría Interna procurando atender en tiempo y forma lo solicitado según los plazos establecidos por la normativa vinculante.

Dentro de las estrategias de comunicación de la organización, mensualmente se establecen a todas las jefaturas ejecutar reuniones mensuales donde se comunican actividades a nivel corporativo así como innovaciones de la empresa, estas se ejecutan con el personal a cargo como parte del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integrado. Asimismo, se aprovechan para recibir capacitaciones en otros temas o de igual manera recibir sugerencias e inquietudes de su personal en el servicio que se efectúa desde cada puesto de trabajo.

La Unidad de Planificación Empresarial, es la encargada de administrar el Sistema de Gestión Integrado, a través de las auditorías de calidad que se efectúan en los procesos emiten acciones preventivas o correctivas para fortalecer los procesos de conformidad con los objetivos instituciones y el resguardo de los recursos materiales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Delimitadas las conclusiones de la presente investigación, se realiza la propuesta de las siguientes recomendaciones generales:

- Establecer guías para los usuarios que se relacionan con el Sistema SIPROCOM que ejecuta funciones sobre gestión de cobro para realizar de manera eficaz y eficiente la gestión de sus
- Actualizar los procedimientos formales que estandaricen las funciones y responsabilidades de los puestos del personal de las áreas Comercial y Técnica, con el fin de proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para una adecuada organización administrativa.
- Diseño de un Manual de Perfil de puesto que se incluya los requisitos, habilidades, competencia, nivel de riesgo del puesto para las áreas comercial y técnica, con el fin de contar con personal idóneo para las funciones que se ejecutan.

Luego de analizar los resultados en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno y con el fin de fortalecer la gestión administrativa, operativa y financiera se sugieren las siguientes recomendaciones específicas que se detallan a continuación.

- Desarrollar un plan de capacitación sobre el uso del SIPROCOM al personal de nuevo ingreso como el existente de manera que se fortalezca los controles internos implementados en los diferentes módulos del Sistema.
- Coordinar con las áreas encargadas de realizar el Planeamiento Estratégico de la empresa brindar charlas sobre el Plan Estratégico Empresarial, para concientizar al personal sobre la importancia de su desempeño y como contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Coordinar con la Unidad de Talento Humano la aplicación de una herramienta que valore el clima organizacional de las áreas que le permita fortalecer las relaciones interpersonales del personal.
- Coordinar a lo largo del año, dos actividades con la participación de todo el personal, con el fin de que estos espacios permitan a todos los involucrados realizar un análisis (FODA) sobre los riesgos con los que actualmente cuenta la organización y con los que se podrían enfrentar en el corto.
- Incentivar a sus colaboradores al compromiso, con el fin de que eviten alegar desconocimiento sobre los procedimientos existentes; deben reconocer su responsabilidad para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.
- Desarrollar sesiones de trabajo que involucren al personal en la elaboración de procedimientos e instructivos de las funciones que ejecutan de forma tal que se implementen documentos con criterios unificados.

- Valorar efectuar una propuesta al Área de Talento Humano, sobre las necesidades en recurso humano que cuenta la sucursal, detallando los perfiles requeridos y presentando la justificando según la demanda de los servicios que se atienden para fortalecer la atención oportuna de los clientes y la recuperación efectiva de la facturación.
  
- Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación y capacitación de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
  
- Diseñar una estrategia entre las cinco sucursales con el personal de campo asignado y la programación de las vacaciones o incapacidades mayores a 15 días del personal a cargo, de manera que exista una cuadrilla comodín que permita dar soporte en las suspensiones de corta, de tal forma que no se vea afectada la gestión de cobro por vacaciones o incapacidades y fortalecer la reducción del índice de morosidad.
  
- Desarrollar capacitaciones para el personal técnico de campo de nuevo ingreso en “sitio” acompañado de personal con mayor experiencia y la documentación que respalda las actividades que se ejecutan para las diversas funciones asignadas que realizan para la atención de averías, revisiones técnicas para nuevos servicios, suspensión de los servicios eléctricos y otras actividades que ejecuten.

- Procurar la revisión por lo menos una vez al año de los riesgos identificados en el proceso de gestión de cobro de manera que se mantengan actualizados y se hagan de conocimiento del personal involucrado en el proceso.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**



Compañía Nacional  
de Fuerza y Luz, S.A

Propuesta:

Procedimiento Gestión de Cobro a  
clientes por facturas pendientes y  
Guías de Usuarios para el Sistema de  
Información Comercial (SIPROCOM)

Dirección Comercial

Mayo 2018

## **Nombre de la propuesta**

La propuesta que a continuación se detalla es el Procedimiento de Gestión de Cobro a clientes por facturas pendientes y las Guías de Usuario para realizar las gestiones de cobro en el Sistema SIPROCOM que pretende regular y homologar las actividades realizadas por las sucursales de la CNFL con respecto a su proceso de Gestión de Cobro en el proceso de recuperación de la facturación a través de diversas Campañas que administra el personal ubicado en estas actividades.

## **Lugar de desarrollo, población involucrada**

El lugar donde se pretende desarrollar la misma es en las instalaciones de la Sucursal Escazú de la CNFL, con la intención de ampliar dicha propuesta a las demás sedes de la empresa denominadas Sucursal Central, Heredia, Metropolitana y Guadalupe involucrando a las jefaturas y colaboradores de las áreas comercial y técnica respectivamente.

## **Objetivo general y objetivos específicos:**

Diseñar un Procedimiento para la Gestión de cobro a los clientes por los servicios de facturación que incluya las Guías de Usuario para realizar las gestiones de cobro en el Sistema SIPROCOM que permita homologar y detallar las funciones a realizar

por los colaboradores responsables en el proceso gestión de cobro de las sucursales de la CNFL.

### **Objetivos específicos:**

1. Definir las actividades que se realizan en el proceso gestión de cobro para la recuperación de las facturaciones pendientes por morosidad de los clientes a través de los procedimientos establecidos por la organización.
2. Analizar las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso gestión de cobro, con el fin de fortalecer las responsabilidades asignadas al personal encargado de ejecutar las actividades de gestión de cobro.
3. Proponer los mecanismos que describan las actividades y responsabilidades para la ejecución de las labores de los responsables del proceso de gestión de cobro en el sistema SIPROCOM, con el fin de prevenir y mitigar las deficiencias, errores o fallas de control interno que se presenten en la ejecución de las mismas.

## Cronograma de actividades

A continuación, se propone un cronograma de las actividades y plazos establecidos, desde la delimitación de las labores a realizar como parte de la propuesta hasta la presentación el Director Comercial.

Actividad	Acciones	Plazo	
		Inicio	Final
Definición de las funciones actuales en el proceso gestión de cobro	Reunión con los funcionarios encargados de ejecutar la gestión de cobro para delimitar las labores a realizar en el SIPROCOM	01/08/2018	01/08/2018
	Revisión en trabajo de campo administrativo y técnico en la ejecución de las funciones correspondiente al proceso gestión de cobro.	06/08/2018	17/08/2018
	Preparación de la documentación con la descripción de las actividades tal y como se realizan por cada responsable en el sitio.	20/08/2018	24/08/2018
Analizar las debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de cobro	Reunión con las Jefaturas y funcionarios encargados de ejecutar la gestión de cobro para informar de los hallazgos y las funciones sub siguientes, observados en el proceso de recolección de datos.	03/09/2018	03/09/2018
	Análisis de las deficiencias, sus principales causas y consecuencias para determinar las acciones para mitigar y prevenir las mismas en el proceso.	06/09/2018	06/09/2018
	Propuesta de oportunidades de mejora para minizar el efecto de las consecuencias anteriormente analizadas y determinadas.	11/09/2018	11/09/2018
Propuesta de mecanismos y responsabilidades para la ejecución del proceso.	Reunión con los funcionarios encargados de ejecutar la gestión de cobro para informar sobre las propuestas a evaluar.	17/09/2018	17/09/2018
	Determinación de las actividades específicas para minimizar el efecto de las deficiencias en las actividades que se ejecutan actualmente.	18/09/2018	28/09/2018
	Documentación de la propuesta para la homologación, descripción y modificación de las actividades requeridas para la gestión de cobro en las Sucursales.	01/10/2018	12/10/2018
	Preparación de borradores de documentos finales para la presentación ante el Director Comercial.	15/10/2018	26/10/2018
	Presentación ante el Director Comercial	Sujetos a la agenda	

## **Presupuesto para implementación**

En el caso del presupuesto para su implementación, las labores que se desean realizar serán ejecutadas por un Profesional Área Administrativa que cuenta con un salario de ¢ 572.127 en una jornada de 40 horas, según convenio de financiamiento de estudio firmado entre la CNFL, previa coordinación

## **Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se detalla la propuesta mencionada anteriormente, tomando en consideración que la responsabilidad de aplicación y el proponer las modificaciones al procedimiento y las guías de usuario del SIPROCOM que se consideren necesarias, quedará a cargo de la jefatura de la Sucursal Escazú o de quién (es) indique.

De igual manera, cualquier autorización sobre eventuales modificaciones de los documentos suministrados queda a cargo del Director Comercial de la CNFL, S.A.

<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A.</b>		<b>DEPENDENCIA:</b>  Sucursales	
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  <b>GESTIÓN DE COBRO A CLIENTES POR FACTURAS PENDIENTES</b>		Página: 1 de 8	
		Fecha de emisión:  28-05-2018	Revisión: 0
Hecho por:  Profesional  Dirección Comercial	Publicado por:  Proceso Análisis Administrativo	Aprobado por:  Dirección Comercialización	Referencia:  P-DC001

## 1. PROPÓSITO

Gestionar el cobro mediante recursos internos, de facturas pendientes por servicios eléctricos a los clientes de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., en adelante CNFL.

## 2. ALCANCE Y APLICACIÓN

Este procedimiento es de acatamiento obligatorio y define los pasos que mensualmente se deben seguir para el cobro de facturas pendientes a clientes de la CNFL, por parte de los funcionarios de las sucursales de la Dirección Comercialización.

### 3. RESPONSABILIDADES

#### PUESTO

#### RESPONSABILIDAD

TÉCNICO COMERCIAL DE UNA SUCURSAL (Atención al cliente y modulo en ventanilla):

Atender al cliente en ventanilla, solicitar los requisitos respectivos y ejecutar en el Sistema de Información Comercial los procesos que correspondan, incluyendo a los que se ubiquen en zonas cubiertas por otras sucursales

TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (Encargado de la Gestión de Cobro):

Llevar el control de las reconexiones que se ejecutan en el campo; actualizar las solicitudes en el Sistema de Información Comercial.

TÉCNICO COMERCIAL DE UNA SUCURSAL (Encargado de la Gestión de Cobro):

Gestionar el cobro a clientes según las Campañas asignadas; determinar la morosidad y gestionar la cancelación de los pendientes, mediante llamada telefónica, correo electrónico o remitir notificación al cliente; iniciar cobro administrativo, de no recibir cancelación del cliente y remitir a la jefatura de la Sucursal con copia a la jefatura Comercial el informe de la gestión realizada mensualmente.

TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (motorizado o cuadrilla):

Desconectar o conectar el servicio; llenar la documentación que corresponda; hacer uso adecuado de los materiales a su cargo; informar al jefe del Área Técnica cualquier eventualidad.

JEFE DE ÁREA COMERCIAL:	Corregir las reconexiones en el sistema cuando haya un error al generarla y autorizar la reconexión cuando corresponda.
TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (administrativo):	Generar la Lista de servicios a desconectar” de para su ejecución en el terreno; asignar las rutas al Técnico de Campo (motorizado o cuadrilla); imprimir las reconexiones y asignarlas al Técnico de campo (motorizado o cuadrilla) que las ejecutarán; revisar el trabajo entregado al final de la jornada, verificando que contenga toda la información; realiza la desconexión y reconexión de los servicios en los clientes establecidos.
JEFE DE ÁREA TÉCNICA:	Velar por la adecuada y oportuna gestión de cobro por facturas pendientes, para clientes con consumo con demanda y estratégicos.

#### 4. DEFINICIONES

Aviso de suspensión:	Comunicado que se envía a través del correo electrónico, servicio de mensajería (SMS) o por llamadas telefónicas, informándole al cliente sobre meses pendientes de pago, el cual tiene un plazo de 3 días hábiles para cancelarlo, caso contrario, se procede con la suspensión temporal del servicio.
Medidor con lectura y	
Desconexión :	Son medidores de energía eléctrica de estado sólido diseñados para cumplir los requerimientos

de un servicio eléctrico y provee además comunicación remota de dos vías. Cuenta con la opción de realizar la desconexión y reconexión del servicio de un cliente por medio de un interruptor interno y a través del sistema propietario.

**Campaña:** Servicios que ofrece la CNFL a sus clientes por servicios eléctricos, identificados en el Sistema de Información Comercial numéricamente por tipo de servicio, distribuidos a los gestores de cobro para realizar la recuperación de la facturación según los plazos, establecidos.

## **5. ABREVIATURAS**

**SIPROCOM:** Sistema de Información Comercial

## **6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Guías para usuarios del SIPROCOM

G-DC001 Guía Aviso de notificaciones por correo electrónico

G-DC002 Guía Aviso de notificaciones vía mensajes SMS

G-DC003 Guía Aviso de notificaciones por llamada telefónica

G-DC004 Guía Aviso orden de corta

## 7. PROCEDIMIENTO

### TECNICO COMERCIAL DE UNA SUCURSAL (Gestor de cobro)

- 7.1 Accede al SIPROCOM al menú de la Campaña “Avisos de Suspensión” y genera el “Listado de Avisos de Suspensión”, elije los parámetros requeridos, según el tipo de cliente y monto de deudas pendiente a consultar.



- 7.2 Ejecuta la Guía G-DC001 “Avisos de notificaciones por correo electrónico.”
- 7.3 Verifica si se ejecuta la cancelación del servicio, de lo contrario, procede a ejecutar la gestión de cobro por medio de envío de mensajes SMS, aplica la Guía G-DC002 Mensajes de notificación vía SMS.

Nota: Esta consulta se ejecuta tres días hábiles posteriores al envío del correo electrónico.

- 7.4 Verifica que los servicios notificados del punto anterior efectuaran la cancelación, de lo contrario, se procede a ejecutar la Guía G-DC003 Llamada telefónica.
- 7.5 Genera el listado “Listado de Avisos de Suspensión” obtenido en el punto 7.1 y comprueba la cancelación de los servicios, de lo contrario, se traslada para la gestión de corta del servicio.

### **TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (administrativo)**

- 7.6 Recibe la “Lista de los servicios a corta” obtenida en el punto 7.5 para gestionar las desconexiones de los servicios requeridos, verifica si el estado de los servicios pendientes ya se encuentran cancelados, de lo contrario, aplica la Guía DC-004 “Gestión de corta de servicios”
- 7.7 Asigna las rutas de la “Lista de los servicios a corta” obtenida en el punto 7.6
- 7.8 Registra en el Sistema de información comercial el trabajo asignado y entrega al Técnico de campo de una sucursal (motorizado o cuadrilla), la lista de servicios a desconectar.

### **TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (cuadrilla o motorizado)**

- 7.9 Revisa la “Lista de servicios a desconectar” prepara la ruta y ubica el servicio en el terreno.
- 7.10 Verifica con el cliente la cancelación o no cancelación de los recibos

Nota: Analiza el impacto de la desconexión en casos especiales tales como: personas enfermas, discapacitados, niños solos, ancianos, medidor en ducto, precarios, situaciones que requieren ser consultadas al jefe del Área Técnica para que emita su criterio previo de la desconexión.

- 7.11 Ejecuta las desconexiones.
- 7.12 Entrega la “Lista de servicios a desconectar” con la observación de las desconexiones efectivas al Técnico de campo de la sucursal (administrativo).

### **CLIENTE NORMALIZA EL SERVICIO**

### **TÉCNICO COMERCIAL DE UNA SUCURSAL (atención en ventanilla y módulo de servicio)**

- 7.13 Cobra la factura y verifica si se generó la orden de reconexión del servicio.

Notas:

- a. El cobro de la reconexión puede ser en efectivo o a próxima facturación que en este caso, puede ser en su totalidad parcial; sin embargo, debe contar con la autorización del jefe del Área Comercial y la respectiva firma del interesado.
  - b. Puede darse la reconexión sin cargo para el cliente en el proceso “Generar OT Reconexión” (WFF0130), cuando el interesado presenta las facturas canceladas 24 horas antes de la suspensión del servicio o por pagos no reportados a la CNFL.
  - c. En caso de cancelación en agencias externas en línea, procede pago total (pendiente y reconexión) para próxima facturación.
- 7.14 Accede el proceso genera la “Orden de trabajo de Reconexión” en el Sistema de Información comercial y genera la solicitud correspondiente y verifica que quede en estado “cancelada”. Si hay un error de línea y no cambia el estado, se dirige al jefe del Área Comercial para que haga la corrección.
- 7.15 Imprime la solicitud y le pide al cliente que la firme.

Nota: Si la solicitud se realiza en un módulo de servicio y el pago es en efectivo, le solicita al cliente hacer la cancelación en la Agencia recaudadora autorizada por la CNFL, recibe el comprobante de pago del cliente y genera la solicitud de reconexión en el Sistema de información comercial. Envía correo electrónico o llama al jefe del Área Comercial para que actualice la solicitud mediante el proceso “Cambio de estado de solicitudes”

- 7.16 Solicita aprobación a la jefatura.

### **JEFE DE ÁREA COMERCIAL**

- 7.17 Recibe la solicitud de reconexión del Técnico comercial (atención en ventanilla), para hacer la autorización de cambio de estado a “cancelada”.
- 7.18 Verifica que el documento este firmado por el cliente y accede el proceso “Autorización de reconexiones, autoriza el cobro de la reconexión a próxima facturación y revisa que quede en estado “Por ejecutar”.

Notas: La reconexión debe tener el respectivo sello de cancelación.

- 7.19 Traslada la reconexión al Técnico de Campo de una Sucursal (administrativo).

### **TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (administrativo)**

- 7.20 Recibe la reconexión.

- 7.21 Imprime las reconexiones en el proceso “Menú de emisión de reconexiones” genera el archivo de reconexiones, las clasifica y asigna al Técnico de campo (cuadrilla o motorizado) vía radio.

### **TÉCNICO DE CAMPO DE UNA SUCURSAL (cuadrilla o motorizado)**

- 7.22 Programa la ruta y ejecuta las reconexiones.

### **CLIENTE NO SE PRESENTA A LA SUCURSAL**

Nota: Si el cliente no se presenta a la sucursal a normalizar su situación, el servicio queda liquidado después de 30 días de realizada la desconexión del servicio.

# ANEXOS

\*\*\*\*\*Última línea\*\*\*\*\*



## ANEXO Nº 2

### Parámetros para la desconexión por tipo de pendiente.

Tipo de pendiente	Parámetros a seguir
Tipo (Consumidores)	1 Según lo dispuesto en la ARESEP Nº PRG 5615 DEL 05-05-06  IV- Que la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora, mediante Acuerdo 014-222-2000 del 15 de noviembre del 2000, acordó: "Disponer como criterio de resolución que la suspensión del servicio es sólo procedente cuando el cliente no haya pagado en el plazo establecido, la factura correspondiente a los servicios brindados en el último período puesto al cobro". Se debe realizar la gestión de cobro por otros medios que sean evidenciados y controlados (cartas, llamadas telefónicas, mensajes en factura, etc.) antes de efectuar la desconexión.

## ANEXO Nº 3

### Res. Nº RRG-5615.—San José, a las siete y treinta horas del cinco de mayo del 2006.

Lineamiento relativo a la facturación, cobro y suspensión de los servicios públicos regulados por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

#### Resultando:

Único.—Que se tiene conocimiento de quejas de algunos usuarios de servicios públicos regulados por esta Autoridad Reguladora, en los cuales, la facturación incluye meses anteriores pendientes de cobro, indicándose allí una nueva fecha de cancelación, previa a la cual, se ha procedido a suspender los servicios prestados.

#### Considerando:

I.—Que el artículo 4º, inciso a) y b), de la Ley Nº 7593, establece que la Autoridad Reguladora tiene, como uno de sus objetivos, armonizar y procurar un equilibrio entre los intereses y necesidades de los usuarios y los intereses de los prestadores de los servicios.

II.—Que el artículo 14 de la Ley Nº 7593, establece que los prestadores de los servicios públicos deberán cumplir las disposiciones que dicte la Autoridad Reguladora en relación con la prestación del servicio.

III.—Que como lo ha manifestado la Dirección Jurídica de la Autoridad Reguladora, mediante Oficio 181-DJE-2000/1980 del 22 de febrero de 2000, "[...] la prestación del servicio público de que se trate, generará la obligación del cliente o cliente (en condición de deudor), de pagar la tarifa fijada por la Autoridad

Reguladora; por los consumos que efectivamente haya realizado y, en caso de que no las pague, el prestador del servicio (en su condición de acreedor), dispone de varios mecanismos para cobrar los servicios que ha prestado”.

IV.—Que la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora, mediante Acuerdo 014-222-2000 del 15 de noviembre del 2000, acordó: “Disponer como criterio de resolución que la suspensión del servicio es sólo procedente cuando el cliente no haya pagado en el plazo establecido, la factura correspondiente a los servicios brindados en el último período puesto al cobro”.

V.—Que la Sala Constitucional, en Voto 7970-2001 de las 13:35 horas del 10 de agosto del 2001, dijo que “[...] la posibilidad de suspensión del servicio aplica – como lo ha sostenido la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos en su jurisprudencia administrativa sobre la materia- que ésta Sala estima atinada, para los recibos al cobro, de acuerdo con la reglamentación vigente.(resolución RJD-080-2000); sin embargo, para las deudas pendientes -no incluidas en el proceso judicial ya instaurado- debe iniciarse el procedimiento de cobro correspondiente. Notifíquese esta sentencia a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos para lo de su cargo”.

VI.—Que la determinación del procedimiento de cobro las tarifas fijadas por la Autoridad Reguladora corresponde al prestador del servicio, puesto que la Autoridad Reguladora, como dispone el artículo 3º, párrafo segundo, del Reglamento a la Ley Nº 7593, “no podrá coadministrar ni arrogarse funciones de los prestadores”.

VII.—Que la facturación y cobro de los servicios público debe ser clara y no debe inducir a error al usuario en cuanto a su oportuno pago, para evitar así, que el servicio sea suspendido, con la consecuente afectación al principio de continuidad establecido en el artículo 5º de la Ley Nº 7593. **Por tanto,**

De conformidad con los considerandos que anteceden y al tenor de las facultades conferidas en los artículo 4 y 57, inciso g), de la Ley Nº 7593.

LA REGULADORA GENERAL, RESUELVE:

LINEAMIENTO RELATIVO A LA FACTURACIÓN, COBRO Y SUSPENSIÓN DE  
LOS SERVICIOS PÚBLICOS REGULADOS POR LA AUTORIDAD  
REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Artículo 1º—La facturación por concepto de un servicio público debe comprender el monto del servicio utilizado en el último mes puesto al cobro.

Artículo 2º—El prestador del servicio público de que se trate, no podrá incluir en el recibo al cobro, las facturaciones anteriores, correspondientes a otros períodos, que estén pendientes de pago. Para el cobro de sumas pendientes, el prestador del servicio deberá realizar el procedimiento correspondiente, ya sea en vía administrativa o judicial.

Artículo 3º—El prestador del servicio no podrá suspender el servicio por que en la factura se incluyan facturaciones pendientes de meses anteriores.

Artículo 4º—Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial *La Gaceta*.

Publíquese.—Lic. Aracelly Pacheco Salazar, Reguladora General.—1 vez.—(Solicitud Nº 36565).—C-34670.—(40876).

**COMPAÑÍA NACIONAL DE  
FUERZA Y LUZ, S.A.**

Código: G-DC001  
Dependencia: Dirección Comercial

<b>Guía para envío de notificaciones por correo electrónico para la suspensión del Servicio eléctrico.</b>		Fecha de emisión: 28-05-2018	Revisión: 0
Preparado por: Profesional Encargado	Revisado por: Jefaturas y Supervisores	Aprobado por: Director Comercial	

### **Propósito**

Establecer la secuencia de pasos a seguir para la generación del listado de avisos y notificaciones de suspensión del servicio a clientes por facturación pendiente en el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM), a través de correo electrónico, con el propósito de obtener la recuperación de la facturación y reducir los índices de morosidad de las diferentes Campañas asignadas a los Gestores de Cobro de las sucursales de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

### **Instrucciones**

1. Ingrese al sistema SIPROCOM en su computador personal y seleccione la opción "Consultas" localizado en el menú superior.
2. Ingrese al Módulo "Gestión de Marketing", elija la opción "Campañas", "Configuración"
3. Ingresa los parámetros, presiona clic en "Nuevo registro", elige "tipo de novedad" e indica "cantidad de días", configura "tipo de orden a generar".
4. Se despliega la agenda del Gestor de Cobro, realiza la búsqueda específica de la Campaña a notificar.
5. Genera el pool de trabajo, pantalla "GVF0020" y se obtiene el "Registro Masivo de Gestiones del Pool".
6. Ingrese al Módulo de "Notificaciones", pantalla "GMF0140", presione F7.
7. Genera las notificaciones "Avisos de cobro"
8. Despliega el listado resumen con todas las notificaciones a enviar.

9. Genera un listado con todas las notificaciones a enviar.
10. Elija la acción con el tipo de notificación a ejecutar “Correo Electrónico”
11. Las notificaciones cambian su condición de estado en la pantalla “GMF0140” a enviadas.
12. Una vez entregado el “Aviso de Cobro” por el Sistema se cambia el estado en la pantalla “GM0140” la condición a entregada.

## Anexos

–Anexo N° 1: Glosario.

### BITÁCORA DE CAMBIOS REALIZADOS

Nº REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN	APROBADO POR
0	28-05-2018	Director Comercial

\*\*\*\*\*ULTIMA LINEA\*\*\*\*\*

**COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A.  
DIRECCION COMERCIAL  
GLOSARIO**

**Pool de trabajo:** Listado de clientes elegidos para notificar.

**Campaña:** Servicios que ofrece la CNFL a sus clientes por servicios eléctricos, identificados en el Sistema de Información Comercial numéricamente por tipo de servicio, distribuidos a los gestores de cobro para realizar la recuperación de la facturación, según los plazos establecidos.



**DIRECCION COMERCIAL**

**GUIA PARA ENVIO DE NOTIFICACIONES MENSAJE DE TEXTO SMS**

**Mayo, 2018**

## Tabla de Contenido

1. PROPÓSITO .....	181
2. INSTRUCCIONES .....	181
3. ANEXOS.....	182

**COMPAÑÍA NACIONAL DE  
FUERZA Y LUZ, S.A.**

Código: G-DC002

Dependencia: Dirección Comercial

**Guía para envío de notificaciones por envío de  
mensaje de texto SMS.**

Fecha de  
emisión:  
28-05-2018

Revisión:  
0

Preparado por:  
Profesional Encargado

Revisado por:  
Jefaturas y Supervisores

Aprobado por:  
Director Comercial

### **1. Propósito**

Establecer la secuencia de pasos a seguir para la generación del listado de avisos y notificaciones de suspensión del servicio a clientes por facturación pendiente en el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM), a través de mensaje de texto, con el propósito de obtener la recuperación de la facturación y reducir los índices de morosidad de las diferentes Campañas asignadas a los Gestores de Cobro de las sucursales de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

### **2. Instrucciones**

1. Ingrese al sistema SIPROCOM en su computador personal y seleccione la opción "Consultas" localizado en el menú superior.
2. Ingrese al Módulo "Gestión de Marketing", elija la opción "Campañas", "Configuración"
3. Ingresa los parámetros, presiona clic en "Nuevo registro", elige "tipo de novedad" e indica "cantidad de días", configura "tipo de orden a generar".
4. Se despliega la agenda del Gestor de Cobro, realiza la búsqueda específica de la Campaña a notificar.
5. Genera el pool de trabajo, pantalla "GVF0020" y se obtiene el "Registro Masivo de Gestiones del Pool".
6. Ingrese al Módulo de "Notificaciones", pantalla "GMF0140", presione F7.

7. Genera las notificaciones “Avisos de cobro”
8. Despliega el listado resumen con todas las notificaciones a enviar.
9. Genera un listado con todas las notificaciones a enviar.
10. Elija la acción con el tipo de notificación a ejecutar “Envío de mensaje Texto SMS”
11. Las notificaciones cambian su condición automáticamente y genera una novedad en el contrato.

### 3. Anexos

– Anexo N° 1: -Glosario.

#### BITÁCORA DE CAMBIOS REALIZADOS

Nº REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN	APROBADO POR
0	28-05-2018	Director Comercial

\*\*\*\*\*ULTIMA LINEA\*\*\*\*\*

## Anexo N° 1

# COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A. DIRECCION COMERCIAL GLOSARIO

**Pool de trabajo:** Listado de clientes elegidos para notificar.

**Campaña:** Servicios que ofrece la CNFL a sus clientes por servicios eléctricos, identificados en el Sistema de Información Comercial numéricamente por tipo de servicio, distribuidos a los gestores de cobro para realizar la recuperación de la facturación, según los plazos establecidos.



**DIRECCION COMERCIAL**

**GUIA PARA NOTIFICACIONES POR LLAMADA TELEFONICA**

**Mayo, 2018**

## Tabla de Contenido

1. PROPÓSITO .....	181
2. INSTRUCCIONES .....	181
3. ANEXOS.....	182

<b>Guía para notificaciones por llamada telefónica</b>		Fecha de emisión: 28-05-2018	Revisión: 0
Preparado por: Profesional Encargado	Revisado por: Jefaturas y Supervisores	Aprobado por: Director Comercial	

## **1. Propósito**

Establecer la secuencia de pasos a seguir para la generación del listado de avisos y notificaciones de suspensión del servicio a clientes por facturación pendiente en el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM), a través de llamada telefónica, con el propósito de obtener la recuperación de la facturación y reducir los índices de morosidad de las diferentes Campañas asignadas a los Gestores de Cobro de las sucursales de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

## **2. Instrucciones**

1. Ingrese al sistema SIPROCOM en su computador personal y seleccione la opción "Consultas" localizado en el menú superior.
2. Ingrese al Módulo "Gestión de Marketing", elija la opción "Campañas", "Configuración"
3. Ingrese los parámetros, presiona clic en "Nuevo registro", elige "tipo de novedad" e indica "cantidad de días", configura "tipo de orden a generar".
4. Se despliega la agenda del Gestor de Cobro, realiza la búsqueda específica de la Campaña a notificar.
5. Genera el pool de trabajo, pantalla "GVF0020" y se obtiene el "Registro Masivo de Gestiones del Pool".
6. Ingrese al Módulo de "Notificaciones", pantalla "GMF0140", presione F7.
7. Genera las notificaciones "Avisos de cobro"

8. Despliega el listado resumen con todas las notificaciones a enviar.
9. Genera un listado con todas las notificaciones a enviar.
10. Elija la acción con el tipo de notificación a ejecutar "Llamada Telefónica"

Nota: Este tipo de acción no se finaliza automáticamente en el SIPROCOM y tampoco se puede finalizar en forma masiva.

### 3. Anexos

–Anexo N° 1: Glosario.

#### BITÁCORA DE CAMBIOS REALIZADOS

Nº REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN	APROBADO POR
0	28-05-2018	Director Comercial

\*\*\*\*\*ULTIMA LINEA\*\*\*\*\*

## Anexo N° 1

# COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A. DIRECCION COMERCIAL GLOSARIO

**Pool de trabajo:** Listado de clientes elegidos para notificar.

**Campaña:** Servicios que ofrece la CNFL a sus clientes por servicios eléctricos, identificados en el Sistema de Información Comercial numéricamente por tipo de servicio, distribuidos a los gestores de cobro para realizar la recuperación de la facturación, según los plazos establecidos.



**DIRECCION COMERCIAL**

**GUIA PARA AVISO ORDEN DE CORTA**

**Mayo, 2018**

## Tabla de Contenido

1. PROPÓSITO .....	176
2. INSTRUCCIONES .....	176
3. ANEXOS.....	177

<b>Guía para Aviso Orden de corta</b>		Fecha de emisión: 28-05-2018	Revisión: 0
		Aprobado por: Director Comercial	
Preparado por: Profesional Encargado	Revisado por: Jefaturas y Supervisores		

## **1. Propósito**

Establecer la secuencia de pasos a seguir para la generación del listado de avisos de orden de corta por los servicios que se notificaron a través de correo electrónico, mensajes y llamadas a los clientes que registran facturación (es) pendiente (s) en el Sistema de Información Comercial (SIPROCOM), con el propósito de obtener la recuperación de la facturación y reducir los índices de morosidad de las diferentes Campañas asignadas a los Gestores de Cobro de las sucursales de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

## **2. Instrucciones**

1. Ingrese al sistema SIPROCOM en su computador personal y seleccione la opción "Consultas" localizado en el menú superior.
2. Ingrese al Módulo "Gestión de Marketing", elija la opción "Campañas", "Configuración"
3. Ingrese los parámetros, presione clic en "Nuevo registro", elija "tipo de novedad", configura "Orden de Corta"
4. Se despliega la agenda del Gestor de Cobro, realiza la búsqueda específica de la Campaña a notificar.
5. Genera el pool de trabajo, pantalla "GVF0020" y se obtiene el "Registro Masivo de Gestiones del Pool".
6. Ingrese al Módulo de "Desconexiones", pantalla "GVF0020", presione F7.

7. Genera la “Activación y proceso de Suspensiones “Orden de Corta”
8. Despliega el listado resumen con todas las “Ordenes de corta”.
9. Verifica el estado y se despliega “En proceso”

### 3. Anexos

–Anexo N° 1: Glosario.

#### BITÁCORA DE CAMBIOS REALIZADOS

Nº REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN	APROBADO POR
0	28-05-2018	Director Comercial

\*\*\*\*\*ULTIMA LINEA\*\*\*\*\*

**Anexo N° 1**

**COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A.  
DIRECCION COMERCIAL  
GLOSARIO**

**Pool de trabajo:** Listado de clientes elegidos para proceder a suspender el servicio..

**Campaña:** Servicios que ofrece la CNFL a sus clientes por servicios eléctricos, identificados en el Sistema de Información Comercial numéricamente por tipo de servicio, distribuidos a los gestores de cobro para realizar la recuperación de la facturación, según los plazos establecidos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, K., Morales, I. y Melara, J. (2012). Diagnóstico del Mercado Laboral del Ingeniero de El Salvador. San Salvador, Tesis de Grado. Universidad Tecnológica.

Estupiñán, R (2015). Control Interno y Fraudes, Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los Ciclos Transaccionales. (Tercera Edición). Bogotá: ECOE Ediciones.

Bernal, César (2012). Metodología de la Investigación. 3era ed. Colombia: Pearson Educación.

Brenes, A. (2012). Los Trabajos Finales de Graduación: su elaboración y presentación en las ciencias sociales. Costa Rica. Editorial EUNED.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición, México: McGraw-Hill Interamericana.

Asamblea Legislativa. (2006). Ley General de Control Interno. Costa Rica: Editorial La Imprenta Nacional.

Contraloría General de la República (2009). Normas de Control Interno para el Sector Público.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Control Interno – Marco Integrado. Instituto de Autores de España.

Guía General para la elaboración y presentación de los trabajos finales de Graduación de la Universidad Hispanoamericana (III cuatrimestre 2017)



## Anexo N°1

### ENCUESTA A JEFATURAS Y COLABORADORES

#### OBJETIVO

Conocer la percepción de los funcionarios de la Sucursal sobre la gestión durante el período de Enero a Abril 2018

#### INSTRUCCIONES

Por favor, marque con X en la columna que contenga la opción más congruente con su opinión respecto de las afirmaciones que se presentan.

Nº	Pregunta	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No sabe / No responde
<b>Ambiente de Control</b>					
1	¿Conoce usted los beneficios de contar con un sistema de control interno?				
2	¿La forma como está estructurada la Sucursal es la más adecuada para enfocar sus prácticas y propiciar la prestación efectiva de sus servicios?				
3	¿La cantidad de niveles y la distribución del recurso humano de la Sucursal contribuyen al efectivo cumplimiento de las funciones de la unidad?				
4	¿Existe un manual de puestos de la Sucursal?				
5	¿El manual de puestos que mantiene la empresa establecen apropiadamente las competencias y otros requisitos para el personal de la Sucursal, incluyendo Jefaturas?				
6	¿El manual de puestos de la Sucursal ha sido actualizado en los últimos 3 años?				
7	¿El personal de la Sucursal cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto asignado?				
8	¿Conoce el Código de Ética y Conducta de la empresa?				
9	¿Conoce usted la misión, visión, compromisos y valores de la empresa?				
10	¿La empresa dispone de un Plan Estratégico?				
11	¿El Plan Estratégico apoya los objetivos institucionales?				
<b>Valoración del riesgo</b>					
12	¿Conoce el significado de lo que es un riesgo y su importancia en las labores que realiza?				
13	¿Conoce si existe una metodología a nivel empresarial que permita identificar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la CNFL?				
14	¿Ha participado en la gestión integral de riesgos en su área de trabajo?				
15	¿Conoce el plan de tratamiento de los riesgos identificados en el proceso de gestión de cobro?				
16	¿Conoce si los riesgos del proceso de gestión de cobro se han actualizado?				

Nº	Pregunta	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No sabe / No responde
<b>Actividades de control</b>					
17	¿El proceso del que usted es responsable cuenta con procedimientos adecuados?				
18	¿Los procedimientos e instructivos se encuentran actualizados?				
19	¿Los procedimientos e instructivos han sido revisados en los últimos dos años?				
20	¿Usted participa activamente en el desarrollo de las políticas y los procedimientos de los servicios del proceso gestión de cobro?				
21	¿Para la distribución de funciones se asegura que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias?				
22	¿Respalda su gestión con la documentación pertinente?				
23	¿Recibe capacitación oportuna sobre las labores asignadas?				
24	¿Supervisa que el proceso a cargo y las funciones delegadas a los colaboradores se cumplan de acuerdo a los objetivos y los tiempos de respuesta establecidos?				
25	¿Los controles que aplica para el desarrollo del proceso los evalúa periódicamente para medir su eficiencia y eficacia?				
26	¿Se mejoran continuamente los controles de la dependencia, con el fin de tomar las medidas correctivas sobre los procesos?				
27	¿La evaluación del desempeño de los funcionarios de la Sucursal es un mecanismo de retroalimentación y mejora continua.?				
28	¿Recibe directrices claras de su jefatura inmediata para el mejoramiento continuo de la gestión en su dependencia.?				
<b>Comunicación y Seguimiento</b>					
29	¿Conoce usted los lineamientos y disposiciones oficiales sobre la responsabilidad de su función para el manejo de la información?				
30	¿El Sistema de Información disponible para el desarrollo de sus actividades se ejecuta en un ambiente seguro para la ejecución de sus labores?				
31	¿El Sistema de Información que utiliza asegura que los procesos requeridos permite recopilar, procesar, y generar información que responsada a las necesidades de los usuarios?				
32	¿Transferían los conocimiento adquiridos a los demás funcionarios del proceso de capacitaciones recibidas?				
33	¿Existen mecanismos que monitorean y evalúan las actividades de los colaboradores?				
34	¿En su puesto de trabajo se implementan medidas correctivas en forma y tiempo cuando identifican debilidades de control?				
35	¿Cumple a cabalidad con los plazos establecidos con respecto a los diferentes reportes, informes o hallazgos de auditorías?				