

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

*TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA*

**Beneficios de la implementación del
Marco COSO III en la optimización y
mejora de procesos administrativos y
contables de la Asociación Santuario de
Animales del Pacífico Sur en Osa,
Puntarenas en el II semestre del 2024.**

SOFÍA CÉSPEDES CASTRO

NOVIEMBRE, 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES.....	12
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i>	25
1.1.3 <i>Justificación</i>	25
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	26
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	28
2.1 MARCO TEÓRICO	28
2.1.1 <i>Contexto Histórico del control interno</i>	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL	32
2.2.1 <i>Control interno</i>	32
2.2.2 <i>Objetivos de control interno</i>	34
2.2.3 <i>Sistema de control interno</i>	36
2.2.4 <i>Marco Integrado de Control Interno</i>	37
2.2.5 <i>Modelo COSO III</i>	37
2.2.6 <i>Objetivos de COSO III</i>	38
2.2.7 <i>Componentes del Marco Integrado COSO III (2013)</i>	38
2.2.8 <i>Componente de control del Marco COSO III: Entorno de control.</i>	40
2.2.9 <i>Componente de control del Marco COSO III: Evaluación de riesgos</i>	41
2.2.10 <i>Componente de control del Marco COSO III: Actividades de control</i>	42
2.2.11 <i>Componente de control del Marco COSO III: Información y Comunicación</i>	43
2.2.12 <i>Componente de control del Marco COSO III: Actividades de Supervisión</i>	44

2.2.13 Principios de Control Interno.....	45
2.2.14 Madurez organizacional, según COSO III.....	58
2.2.15 Manual de procedimientos.....	60
2.2.16 Proceso.....	61
2.2.17 Procesos contables.....	61
2.2.18 Procesos administrativos.....	62
2.2.19 Políticas.....	62
2.2.20 Objetivos.....	63
2.2.21 Eficiencia operativa.....	63
2.2.22 Supervisión.....	64
2.2.23 Debilidad.....	65
2.2.24 Amenaza.....	65
2.2.25 Riesgos.....	65
2.2.26 Fraude.....	66
2.2.27 Asociación sin fines de lucro.....	67
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	67
2.3.1 Organigrama.....	68
2.3.2 Misión.....	69
2.3.3 Visión.....	69
2.3.4 Valores.....	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO.....	72
3.1 ENFOQUE.....	72
3.2 ALCANCE.....	72
3.3 DISEÑO.....	73
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	74
3.4.1 POBLACIÓN.....	74

3.4.2 <i>CONSIDERACIONES ÉTICAS</i>	74
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	75
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	77
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	79
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	80
4.1 Cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.	80
4.2 Estado actual de los componentes de control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional. ..	87
4.3 Procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.	115
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	145
5.1 Sobre el cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.	145
5.2 Sobre el estado actual de los componentes de control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional.	148
5.3 Sobre los procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.	159
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
5.1 Conclusiones	163
5.2 Recomendaciones	164
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	167
7.1 Nombre de la propuesta.....	167
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	167
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	167
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	168

7.5 Presupuesto necesario para su implementación.	170
7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta	171
REFERENCIAS	269
ANEXOS	275
Anexo No. 1- Declaración Jurada.....	276
Anexo No. 2- Autorización de la entidad.	277
Anexo No. 3- Carta de aprobación del Tutor.	278
Anexo No. 4- Carta de aprobación del TFG por parte del Lector.	279
Anexo No. 5- Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG.	280

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de madurez organizacional	46
Tabla 2. Cuadro de ejecución de variables	63
Tabla 3. Lista de cotejo de cumplimiento de objetivos establecidos por COSO III.	73
Tabla 4. Autoevaluación de control interno-Compromiso	74
Tabla 5. Autoevaluación de control interno- Ética.....	76
Tabla 6. Autoevaluación de control interno-Personal	78
Tabla 7. Autoevaluación de control interno- Estructura	79
Tabla 8. Autoevaluación de control interno- Marco orientador.....	82
Tabla 9. Autoevaluación de control interno-Herramienta para la administración de la información	82
Tabla 10. Autoevaluación de control interno- Funcionamiento del sistema especifico de valoración del riesgo institucional.....	83
Tabla 11. Autoevaluación de control interno- Documentación y comunicación...85	85
Tabla 12. Autoevaluación de control interno- Características de las actividades de control	87
Tabla 13. Autoevaluación de control interno- Alcance de las actividades de control	88
Tabla 14. Autoevaluación de control interno- Formalidad de las actividades de control	89
Tabla 15. Autoevaluación de control interno-Aplicación de las actividades de control	91
Tabla 16. Autoevaluación de control interno- Alcance de los sistemas de información.....	92
Tabla 17. Autoevaluación de control interno- Calidad de la información.....	93
Tabla 18. Autoevaluación de control interno-Calidad de la comunicación	94

Tabla 19. Autoevaluación de control interno- Control de los sistemas de información.....	95
Tabla 20. Autoevaluación de control interno- Participantes en el seguimiento del sistema de control interno.....	97
Tabla 21. Autoevaluación de control interno- Formalidad del seguimiento del sistema de control interno.....	98
Tabla 22. Autoevaluación de control interno- Alcance del seguimiento del sistema de control interno.....	99
Tabla 23. Autoevaluación de control interno- Contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno	113
Tabla 24. Riesgos de control interno de la Asociación Santuario de Animales .	138
Tabla 25. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	147
Tabla 26. Niveles de madurez de los componentes de control interno según empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.	151
Tabla 27. Diagrama de Gantt	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de COSO III.....	25
Figura 2. Organigrama de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur	56
Figura 3. Análisis FODA.....	68
Figura 4. Pregunta ¿Sabe usted que son manuales de procedimientos?	114
Figura 5. Pregunta ¿En la Asociación existen manuales de procedimientos? ..	115
Figura 6. Pregunta ¿Sabe usted cuales manuales existen?	115
Figura 7. Pregunta ¿Los manuales son de fácil y rápido acceso para los empleados?.....	116
Figura 8. Pregunta ¿Usted como funcionario aplica las instrucciones detalladas en los manuales en los procesos que le corresponden?	117
Figura 9. Pregunta ¿Los manuales son actualizados cada año o cada vez que se aplica algún cambio en los procesos?	117
Figura 10. Pregunta ¿Considera importante contar con manuales de procedimientos actualizados para el logro de objetivos institucionales?	118
Figura 11. Manuales de procedimientos existentes en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.....	118

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la salud y sabiduría para lograr alcanzar mis metas y permitirme finalizar mi carrera profesional.

Agradezco infinitamente a mis padres Sonia Castro y Juan Céspedes, quienes son mi motor de vida, porque gracias a su esfuerzo y múltiples sacrificios a lo largo de sus vidas lograron darme a mí y a mis hermanos las herramientas necesarias para estudiar y seguir adelante, mostrándonos siempre apoyo y amor incondicional en cada momento.

A mi colega y mejor amigo Diego Blanco, que desde el día que llegó a mi vida me ha apoyado y compartido sus conocimientos conmigo para ayudarme a alcanzar este logro.

Finalmente, quiero agradecer a mi tutor Carlo López Fuentes, por toda su orientación, tiempo y conocimiento que me ayudó a concluir este trabajo de graduación.

DEDICATORIA

A mis padres Sonia Castro Delgado y Juan Céspedes Solís que son mi ejemplo a seguir, porque sin su sacrificio, apoyo y amor incondicional nada de esto sería posible; este logro es un reflejo de los valores, esfuerzo y amor que siempre me han inculcado.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente me ayudaron a alcanzar esta meta.

RESUMEN

Este trabajo de investigación comprende en analizar la aplicación del control interno según el Marco Integrado de COSO III, en los procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur. Como resultado de la investigación realizada por medio de entrevistas y observación, se determinó la ausencia de un sistema de control interno y la falta de actualización en los manuales de procedimientos; por lo que se elaboró un manual de procedimientos según el Marco Integrado COSO III el cual se diseñó contemplando sus cinco componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Palabras clave: Sistema de control interno, COSO III, manuales de procedimientos, componentes de control interno.

This research work includes an analysis of the application of internal control according to the COSO III Integrated Framework, in the administrative and accounting processes of the South Pacific Animal Sanctuary Association. The investigation through interviews and observation revealed that there is no internal control system and that the procedures manuals are not up to date; Therefore, a manual of procedures was developed according to the COSO III Integrated Framework which was designed with its five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication and monitoring.

Keywords: Internal control system, COSO III, procedures manuals, internal control components.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Antecedentes nacionales.

(01) Mora, L. (2023) en su tesis para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana llamada: “Procedimientos de control interno según Marco Integrado COSO III en el registro de la información contable de Herencia del Mueble S.A., para el 2do semestre 2022”; detectó que no existían procesos de control interno en el registro de las transacciones contables y que tampoco se contaba con un manual de políticas o procedimientos al cual recurrir en caso de desconocimiento en el registro de una transacción o proceso a desarrollar, siendo esto una gran debilidad de la organización que podría generar información financiera errónea o poco confiable.

Asimismo, Mora, L. (2023) definió su objetivo general en establecer pautas para mitigar la falta de control interno en el registro de la información contable.

La autora, utilizó la observación y entrevista como método de recolección de datos, con un enfoque cualitativo; lo cual, la llevó a determinar que la directora financiera de la entidad analizada no sabía si utilizaban un marco contable para el registro de operaciones ni tampoco contaban con manuales de políticas o procedimientos para el registro de la información contable debido a una falta de formalidad de los procesos de la empresa y por la carencia de políticas y procedimientos documentados. Además, la empresa no tenía un contador de planta dentro del departamento.

La investigación se aplicó a todos los procesos de registro contables, con la intención de determinar cómo se realizaban estas funciones e identificar si había

mecanismos de control o eran totalmente inexistentes, evaluando dichos procesos con el enfoque COSO III de control interno.

Finalmente, la autora brinda a la empresa Herencia del Mueble S.A las siguientes recomendaciones:

1. Contratar a un profesional con amplia experiencia en el desarrollo de la profesión contable, para que lidere el equipo del Departamento Contable, comparta sus conocimientos y haga crecer el departamento.

2. Elaborar un manual descriptivo de funciones para cada puesto dentro de la organización, actualizar los existentes y hacer de conocimiento de todo el personal de la organización el contenido de dicho manual.

3. Implementar la propuesta estipulada en la investigación realizada para establecer las políticas y procedimiento mediante un manual para el registro de la información contable de la empresa Herencia del Mueble S.A. según el Marco Integrado de Control Interno COSO III.

4. Formular un plan estratégico para la empresa Herencia del Mueble S.A. que abarque todas las áreas de la entidad y comunicarlo a todos los colaboradores para que tengan claro el rumbo que lleva la organización.

Por otro lado, (02) Agurcia (2022) en su Tesina para optar por el grado de Bachillerato en Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana expone: “Buenas prácticas de procedimientos de control interno aplicables a una muestra de organizaciones Pymes de la zona de Jacó, en el Pacífico de Costa Rica, según las condiciones vigentes durante el primer trimestre del año 2022, basado en COSO 2013”.

Su investigación se basó en analizar el nivel de conocimiento que tienen los emprendedores acerca de la importancia del control Interno como modelo de desarrollo y crecimiento de las organizaciones. El objetivo general fue comprender la importancia de

la práctica del Control Interno modelo COSO 2013, en las organizaciones Pymes en la búsqueda del contraste de los posibles riesgos y amenazas que detengan el desarrollo y rentabilidad en ecosistemas turísticos del Pacífico costarricense.

Para llevar a cabo su investigación, Agurcia (2022) delimitó su muestra cualitativa en colaboradores de cinco pymes (pequeñas y medianas empresas) del pacífico central de Costa Rica a los cuales se les realizó entrevistas para obtener la información deseada.

Posterior a la aplicación de las entrevistas se determinó que las empresas participantes presentaban debilidades en común que se relacionaban con los procesos básicos pero muy relevantes para la administración y comprensión de la dinámica propia de las Pymes y la construcción de los estados financieros que dan sustento a la toma de decisiones estratégicas que afectan directamente el desarrollo de la empresa.

La autora concluyó que las pymes analizadas no contaban con manuales que les permitiera hacer una efectiva captación y seguimiento de los ingresos y egresos ordinarios, por lo que, crearon manuales que cumplen estas necesidades, además, su correcto uso diario da vida a la información que alimenta a los estados financieros con gran fiabilidad. Los manuales creados fueron los siguientes:

1. Manual 1: La gestión del cierre de caja diario.
2. Manual 2: La gestión del estado de cuentas por cobrar.
3. Manual 3: La gestión del estado de cuentas por pagar.
4. Manual 4: La gestión del control de inventarios.
5. Manual 5: El calendario de compromisos fijos.

A su vez, (03) Mora, G. y Valverde (2021) en su artículo de Investigación de Revista Nacional de Administración para la Universidad Fidélitas, explicaron: “Auditoría interna en el marco de la empresa privada costarricense”; artículo en el cual se analizó la unidad de auditoría interna en las empresas privadas costarricenses, mediante una

revisión cuantitativa de los siguientes criterios: normativa vigente, control interno, gestión del riesgo empresarial y gobierno corporativo; para definir la importancia que tiene para las empresas del sector privado contar con un sistema de control interno.

Los autores establecieron su objetivo general en determinar el aporte que realiza una unidad de auditoría interna en la organización de una empresa, así como las competencias y la formación con la que debe contar el personal que la integra. Asimismo, los objetivos específicos de esta investigación, buscan determinar la percepción que tienen los empresarios y profesionales en contaduría pública respecto a la creación de una unidad de auditoría interna en la empresa, con la formación del personal que la integra y de las competencias generales y específicas que debe reunir este profesional.

Para llegar a sus conclusiones, Mora, G. y Valverde (2021) entrevistaron a 140 empleados de áreas de auditoría interna, empresarios, contadores públicos y estudiantes del sector privado; los cuales, percibieron que la auditoría interna debe agregar valor a la organización, y que los auditores internos pueden hacerlo de las siguientes maneras:

1. A través de la conveniencia de realizar actividades de consultor interno, en donde juega un papel destacado en la conformación de la estructura de gobierno corporativo y el binomio que se da entre el control interno y la gestión de riesgos.
2. En el desempeño de nuevas funciones, en donde fortalezca los niveles de confianza de los usuarios, administración, consejo directivo.
3. Innovación en temas y prácticas emergentes en la gestión.
4. Evaluación de áreas de gestión, que contribuyan a identificar puntos fuertes, áreas de mejoras, análisis de eficiencia.

Finalmente, los autores recomendaron, la creación de la unidad de auditoría interna en las organizaciones en el caso de las empresas que no contaran con la misma, para vigilar las operaciones, actuación de la administración, cumplimiento de la labor de

vigilancia y salvaguardar los activos de los malos manejos que pudiera hacer la administración. Por otro lado, se garantiza la veracidad de las actividades jurídicas y financieras.

Además, se estableció que la labor de la auditoría interna debe ser desempeñada por personas calificadas, comprometidas con su independencia, escepticismo profesional y conducta ética en el ejercicio profesional. Asimismo, los profesionales en Contaduría Pública, para dar inicio y progresar en las labores de auditoría interna, deben comenzar por tener u obtener las competencias y herramientas requeridas para auditar.

Por su parte, (04) Villareal (2021) en su Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana llamada: "Procedimientos de control interno administrativo y contable que aplica la Asociación Solidarista ASOPLASMO de la empresa Plásticos Modernos S.A y afines en la gestión administrativa, según el marco integrado de control interno COSO III, para el año 2021". Propone crear un sistema de control interno según el Marco Integrado de COSO III, para subsanar la necesidad de la Asociación Solidarista de empleados de la empresa Plásticos Modernos y afines (ASOPLASMO) de mejorar su sistema de control interno, porque se han identificado algunas brechas en cuanto a los procedimientos administrativos y contables empleados por la asociación en comparación a la documentación que se genera, causando confusión a sus asociados.

Según la investigación realizada, en ASOPLASMO no existía un manual de procedimientos para el control interno que comprendiera los cinco componentes para establecer un control eficiente y eficaz en sus operaciones.

Por lo cual, la autora estableció tres objetivos fundamentales: a) Identificar el sistema de control interno aplicado a los diferentes procesos en la entidad., b) Examinar con base en el marco integrado COSO III, las oportunidades de mejora del sistema de

control interno para los procesos administrativo-contable., c) Completar una propuesta de procedimientos y documentación de control interno con base al marco integrado de control interno COSO III.

Al final de su investigación, Villareal (2021) propone a la empresa ASOPLASMO las siguientes recomendaciones para cada uno de sus objetivos: a) Valorar la implementación de una planeación estratégica que considere los principales objetivos, la misión, visión, metas, y la forma en la que serán medidos dichos objetivos para cada periodo fiscal de forma que puedan ser medibles y evaluados contantemente para asegurar el éxito de las operaciones., b) Valorar la creación de un reglamento de asociados, que permita tener un marco de referencia en cuanto a sus beneficios y obligaciones; desplegarlo y mantenerlo en alguna página web disponible en cualquier momento que los asociados requieran hacer consultas. c) Considerar la implementación de la propuesta del sistema de control interno, dado que, es de gran apoyo para organizar procesos, definir y asignar responsabilidades, mitigar riesgos mediante un efectivo control de sus actividades.

Finalmente, la implementación de un manual de procedimientos de control interno permite evaluar las operaciones y brindar seguridad razonable de que sus procesos son realizados con transparencia; después de implementarlo en ASOPLASMO, sus asociados reforzaron la confianza en la entidad, ya que, sus ahorros fueron administrados eficazmente y regulados por el Marco Integrado de COSO III.

(05) Finalmente, Arce (2019) en su artículo de Investigación de la Revista Nacional de Administración para la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica expone: “Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED”. La entrada en vigencia de la Ley 8292 de Control Interno (2002) y las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de

Riesgos Institucional (SEVRI, 2005) obligó a la Contraloría General de la República (CGR) y todos los órganos sujetos a fiscalización (incluido las universidades públicas) a disponer de un sistema de valoración de riesgo que identificara, analizara y administrara por medio de métodos o modelos los riesgos que pudieran atender contra el buen funcionamiento institucional y el cumplimiento del ordenamiento jurídico nacional.

La investigación se desarrolló tomando en consideración el caso de la UNED, que no evidenciaba la aplicación de lo indicado en la Ley 8292 de Control Interno. El objetivo general de la investigación fue determinar el Marco Técnico de Referencia para la construcción de un Modelo de Gestión de Riesgos Financieros para la Dirección Financiera de la UNED. Se establecieron tres objetivos específicos; a) determinar los posibles riesgos en la Dirección Financiera; b) analizar y evaluar los riesgos; c) determinar los componentes estratégicos que debe contemplar el modelo.

El enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo, se utilizó el método de casos para determinar la problemática por medio de un enfoque interpretativo de la información y a su vez crítico. El método de recopilación de datos se realizó por medio de entrevistas con las jefaturas que tenía a su cargo la Dirección Financiera. En el cual se identificaron las siguientes debilidades:

1. Falta de sistemas de información integrados, debido a que la información desde que se presupuesta y hasta que se ejecuta el presupuesto en tres de las cuatro oficinas se debían ingresar manualmente en cada oficina, obligando a retardar y duplicar el proceso de registro, lo que motivó a desviar la atención del control y análisis de información.

2. La falta de creación, revisión y actualización de los manuales de procedimientos y procesos aprobados por la Dirección Superior.

3. Poca seguridad y falta de un fondo de caja chica para el manejo de efectivo.

Finalmente, Arce (2019) concluyó que, para desarrollar el Modelo de Gestión de Riesgos en la Dirección Financiera de la UNED, se debe ejecutar tres etapas dependientes una de la otra y una cuarta etapa que incluye la revisión del diseño. Todas ellas tienen como objetivo controlar o mitigar aquellas actividades riesgosas tanto internas como externas que comprometan el accionar operativo y financiero de la Universidad.

En la etapa de Organización Interna se definió un equipo de trabajo (comisión interna) que sería el encargado o experto de la gestión del riesgo en la dirección; en la etapa de Planificación del Entorno se trabajó por componentes estratégicos para lograr los objetivos. Después, se implementó la etapa de Ejecución; en la cual se identificó, analizó y alineó las actividades de control y comunicación de riesgos. Finalmente, se desarrolló la etapa de Revisión del Diseño donde se dio seguimiento y realimentación a los procesos de gestión de riesgos.

Antecedentes internacionales.

(06) Torres (2023) en su Tesis para optar por el grado de Doctorado en Derecho, Economía y Empresa de la Universidad de Girona, España, analizó la: "Aplicación del control interno en los procesos administrativos y financieros: una comparativa entre el sector público y el privado". La autora de la tesis realiza una investigación de tipo empírico, positivista, cualitativo-descriptivo y cuantitativo analítico en donde se evidencia la incidencia y dependencia del control interno respecto al control previo, procesos administrativos y control continuo que están bajo la responsabilidad de las organizaciones

Se estableció como objetivos: a) Impulsar estrategias para alcanzar una gestión eficiente y eficaz en el contexto organizacional público y privado, y b) Proponer una herramienta de control interno, gestión de riesgos y seguridad de información, para consolidar una gestión integral de calidad.

Además, la autora enfrentó la limitante de que la mayor parte de investigaciones publicadas respecto al control interno refieren al proceso de auditoría y la aplicación del control interno posterior para develar las deficiencias e incumplimientos por parte de las organizaciones y aplicar acciones correctivas.

Finalizada la investigación, se concluyó que la aplicación y ejecución de herramientas de Control Interno debe ser aplicada en todo tipo de empresa ya sea pública o privada, ya que su implementación les permite alcanzar sus objetivos empresariales, minimizar riesgos, mitigar probabilidades de robo o fraude y cualquier tipo de pérdida financiera, además ayuda con la gestión administrativa.

(07) Por otro lado, Salazar (2022) en su Tesis para optar por el título Profesional de Contador Público en la Universidad de Norbert Wiener, Perú, detalló: "Propuesta de mejora continua para el control interno en las rendiciones de viáticos de una empresa de servicios, Lima 2022".

Su investigación se basó en mejorar el control interno en las rendiciones de viáticos en una empresa de servicios, Lima 2022; y su objetivo general fue implementar propuestas de mejora para disminuir las deficiencias existentes en el control de rendiciones de viáticos.

La autora basó su investigación en el enfoque mixto, el cual permitió que futuras investigaciones tuvieran respaldo en fuentes o marcos teóricos, con la finalidad de realizar investigaciones holísticas. Asimismo, el instrumento y la técnica que se utilizó fue la entrevista, y el cuestionario; el cual permitió recolectar información, para luego ser analizada y obtener así el diagnóstico, y el resultado del estudio.

Una vez aplicados los instrumentos y técnicas de recolección de datos, se identificaron tres causas por las cuales no existe un control interno respecto a sus rendiciones de viáticos, los cuales son:

1. Los viáticos son rendidos fuera de la fecha establecida.
2. Rendiciones de gastos sin comprobantes.
3. La falta de un reglamento interno para las rendiciones de viáticos.
4. Rotación de personal encargado para cubrir otras áreas.
5. Falta de capacitación, porque los coordinadores no realizan constantemente charlas con el personal o muchas veces es por la falta de interés de los encargados.
6. Falta de compromiso para el cumplimiento de las rendiciones por parte del personal, debido a la mala comunicación con superiores.

Finalizada la investigación, Salazar (2022) recomendó propuestas para mejorar los sistemas de control interno en la rendición de cuentas de viáticos de una empresa de servicios, Lima 2022, por medio de la implementación de políticas que garantizaran la transparencia de los comprobantes presentados en las rendiciones; tales como: creación de un reglamento interno para las rendiciones de viáticos y que dicho reglamento sea de conocimiento de todos los colaboradores. Asimismo, se recomendó a la administración fortalecer la relación de los supervisores con el resto de personal.

Además, (08) Medina, Mieres, Játiva y Viñamagua (2021) en su Artículo de Investigación de la Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas para la Universidad Metropolitana de Ecuador proponen: "Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes".

Los autores determinaron que la empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda. carecía de un Sistema de Control Interno que detectara posibles riesgos y amenazas. Además, no tenían implementadas actividades de control y supervisión de procesos que garantizaran la eficiencia y calidad de sus operaciones. Por ende, su objetivo general fue evaluar el sistema de control interno utilizando como metodología de

evaluación de control interno el Marco de Gestión Integral de Riesgo (Coso II) en las áreas de gerencia general, contabilidad y ventas.

Los autores realizaron un diagnóstico de la situación actual en las áreas objeto de estudio aplicando los cuestionarios. Lo que contribuyó a identificar las causas y efectos de los cuellos de botella que se generaban en la Gerencia General, Contabilidad y Ventas. Se detectaron las siguientes debilidades:

1. En el área de Gerencia General: se detectó que no existía un compromiso total de la gerencia respecto a los procesos administrativos en las áreas señaladas, existían controles, pero eran mínimos.

2. En el área contable: se determinó la carencia de un manual de procedimientos que controlara las actividades que desarrollaban, el personal desconocía los objetivos del departamento, el desempeño de los empleados no era evaluado y no eran capacitados constantemente.

3. En el área de ventas: No existía un manual de procedimientos que controlara las actividades que desarrollaban el personal de ventas, falta de capacitación, falta de evaluación de la calidad de servicios brindados al cliente, establecimiento de políticas del área y falta de motivación a los empleados.

Realizado el diagnóstico, Medina, Mieres, Játiva y Viñamagua (2021), se realizó a la empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda. un manual de funciones de acuerdo al perfil del puesto conforme a las necesidades que exige el mercado turístico actual, además, un manual de procedimientos en las áreas de gerencia, contabilidad y ventas con la finalidad de proporcionar una guía en la ejecución de las actividades que llevan a cabo los departamentos correspondientes.

(09) Álvarez, G., Zurita y Álvarez, J. (2020) en su Artículo de Investigación para la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador plantearon: "Sistema de control interno como

herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda.”; en la cual establecieron como objetivo la evaluación del sistema de control interno de los procesos administrativos y financieros de la empresa Austroseguridad para identificar posibles riesgos que afectaran el desarrollo de sus funciones.

Se realizó un estudio explicativo – secuencial, basado en un enfoque mixto, para lo cual se elaboró un cuestionario de control interno y entrevistas con preguntas relacionadas al componente de los procesos administrativos y financieros. En el cual se determinó que la empresa no dispone de un código de ética para su aplicación y se pudo evidenciar la falta de procesos de capacitación y retención del personal especialmente en el área contable. Además, no se analizan los posibles riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa y no se dispone de controles para identificar y controlar los mismos por fraude en todos los niveles.

Otro de los hallazgos de la investigación fue que los estados financieros no son revisados periódicamente por la Gerencia, no existe una política de seguridad para el uso de la información y no se dispone de un mecanismo definido para la obtención de la información externa e interna.

Finalmente, los autores Álvarez, G., Zurita y Álvarez, J. (2020), concluyeron que el jefe de talento humano y el jefe administrativo no cumplieron con sus obligaciones de elaboración de un código de ética ni controles para evitar los riesgos por fraude. Además, la gerencia no realizó revisiones de estados financieros y el personal de TI (Tecnologías de Información) no establecieron políticas y procedimientos para el uso y obtención de información interna o externa. Por ende, se les recomendó:

1. Elaborar un código de ética que permitiera que tanto directivos como trabajadores tuvieran normas establecidas para su comportamiento moral y ético en cada una de sus actividades y funciones.

2. Establecer los respectivos controles de fraude en todos los niveles de la organización y fortalecer su sistema de control interno.

3. Desarrollar actividades generales de control sobre la tecnología y establecer políticas acordes a las necesidades para la obtención de la información ya sea interna o externa.

Por otro lado, (10) Grageola, Martínez, Guzmán y Morales (2020) en su Artículo de Investigación de la Revista Nacional de Administración para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, explican: “Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales”. Los autores analizaron la importancia e influencia del control interno sobre el ámbito de las deducciones fiscales, utilizando un enfoque cuantitativo con diseño de alcance explicativo para transmitir de manera clara y adecuada los datos e información obtenidos de cincuenta contribuyentes en el estado de Tabasco, México.

Los autores establecieron que el control interno tiene la capacidad de influir categóricamente en el entorno de las deducciones fiscales; a través de sus controles se puede conocer la naturaleza de la entidad y de sus operaciones; con base en ello, se logra la finalidad de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias.

Además, mencionan algunas de las principales influencias que tiene el control interno en las deducciones como:

1. Cuida el perfil de los empresarios ante los proveedores con los cuales realizan negocios.

2. Cuida al empresario de elegir proveedores de dudosa calidad.

3. Permite que se cumplan las obligaciones en el registro contable de las operaciones, para no ocultar ni dejar pasar alguna operación que pueda ser deducible o que se deduzca en más de una ocasión.

Al finalizar su investigación, Grageola, Martínez, Guzmán y Morales (2020) concluyeron que el control interno tiene una injerencia poderosa en todas las áreas de una entidad económica, especialmente si se enfoca en el ámbito de las deducciones, porque son necesarias su implementación y evaluación constante a través del área o departamento de auditoría interna para convertir el cumplimiento justo de los objetivos de la entidad en cumplimiento óptimo. Si los empresarios hacen uso de este mecanismo eficaz de control, se optimizarán las deducciones a las que se tiene derecho por ley y también se optimizará la renta que quede al restar las deducciones, para satisfacer las necesidades de inversión y desarrollo.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo con el personal administrativo y gerencial de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, ubicado en Osa, Puntarenas, para el período del II Semestre del 2024.

1.1.3 Justificación

La elección del tema de investigación surge de la necesidad de realizar procedimientos de control interno administrativos y contables para la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur basados en el Marco Integrado de COSO III, para solventar que la Asociación no cuenta con manuales de control interno.

Al ser una organización sin fines de lucro donde la mayor parte de sus ingresos son destinados a preservar la vida silvestre costarricense, han omitido realizar procesos administrativos-contables que les genera deficiencias en su gestión operativa, reprocesos y captación de recursos monetarios.

Se eligió esta entidad porque carece de personal calificado y recursos económicos para invertir en procesos de control interno, lo cual los ha llevado a perder donaciones

debido a la informalidad de sus procesos; ya que, la implementación de un adecuado control interno favorece la gestión de recursos y mejora la eficiencia de procesos.

Esta investigación proporcionará un marco teórico práctico que se espera sea utilizado de referencia para esta asociación y otras organizaciones sin fines de lucro para que adapten el Control interno basado en COSO III en sus operaciones diarias aportando al área contable y administrativa de las mismas.

La Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, se beneficiará con estos manuales y aumentarán la eficiencia operativa asegurando la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Además, al crear procesos de control interno generará mayor confianza a terceros interesados a realizar sus donaciones con plena seguridad de que el dinero será utilizado para el fin esperado.

Además, la satisfacción de brindar un aporte positivo a una organización sin fines de lucro costarricense que trabajan todos los días sin beneficio propio, genera una motivación para llevar a cabo esta investigación como trabajo final de graduación.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede la implementación del Marco Integrado de Control Interno COSO III (*Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission*) contribuir a la creación de versiones mejoradas de los manuales de procedimientos administrativos y contables para fortalecer el sistema de control interno de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, en Osa, Puntarenas, a partir del II semestre del 2024?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Crear versiones mejoradas de manuales de procedimientos administrativos y contables considerando el Marco Integrado de COSO III para el fortalecimiento del

sistema de control interno de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, en Osa, Puntarenas a partir del II semestre del 2024; mediante un proceso estructurado que incluya diagnóstico, evaluación, diseño, capacitación y monitoreo para garantizar su correcta implementación.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar el cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.
2. Analizar el estado actual de los componentes de control interno en Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional.
3. Aplicar un plan de actualización de los procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Contexto Histórico del control interno

Según Auditool.org (2023) en su artículo: “La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas: una introducción al marco COSO 2013”; expone la importancia de la implementación del control interno como un aspecto crucial para cualquier organización independiente de su tamaño o industria; específicamente en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

En la investigación realizada, se identificó que las PYMEs enfrentan desafíos únicos en términos de gestión de riesgos y control interno, ya que a menudo operan con recursos limitados y estructuras organizativas menos formales; por lo cual, la implementación del Control Interno basado en el Marco Integral COSO III, sería una herramienta valiosa que le ayudaría a las PYMEs a: establecer una base sólida para la gestión de riesgos y el control interno; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones; proteger los activos de la empresa; asegurar la calidad y confiabilidad de la información financiera y no financiera; cumplir con las leyes, reglamentaciones y normas aplicables; y facilitar la toma de decisiones informada y la rendición de cuentas.

Los autores en su artículo concluyeron algunos pasos claves para que las PYMEs puedan implementar el Marco COSO III en sus operaciones tales como:

1. La dirección de la empresa debe reconocer la importancia del control interno y comprometerse a dedicar los recursos necesarios para su implementación.
2. Evaluar la situación actual de sus sistemas de control interno existentes e identificar áreas de mejora y riesgos.

3. Diseñar e implementar políticas y procedimientos que aborden los cinco componentes y los diecisiete principios del Marco COSO III, según sus necesidades.
4. Capacitar al personal sobre la importancia del control interno y como aplicar los componentes y principios de COSO III en sus actividades diarias. Además, se deben establecer canales de comunicación efectivos para compartir información y recibir retroalimentación.
5. Establecer procesos de monitoreo para supervisar y evaluar la efectividad de sus sistemas de control interno y realizar ajustes de ser necesario.

Finalmente, Auditool.org (2023) afirmó que el control interno es esencial para el éxito y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas. Además, el Marco Integrado COSO III proporciona una base sólida y un enfoque estructurado para establecer y mejorar los sistemas de control interno en las PYMEs. Al implementar los principios y prácticas del Marco, las pequeñas y medianas empresas pueden gestionar de manera efectiva los riesgos, proteger sus activos, mejorar la eficiencia de sus operaciones y lograr sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, Quintero y Romero (2023) en su trabajo de investigación para optar por el título de Especialista en Auditoría Interna y Control Interno, exponen: “Importancia del control interno en las entidades sin ánimo de lucro”, en el cual proporcionan una visión para detectar la implementación del control interno en una entidad sin ánimo de lucro.

Los autores especifican que las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro, son entidades legales que se establecen mediante la colaboración o creación de una o más individuos (ya sean personas naturales o jurídicas) con el propósito de llevar a cabo actividades en beneficio de sus miembros, terceros o la comunidad en su conjunto.

La implementación del sistema de control interno no ha sido adoptada por las entidades sin ánimo de lucro debido al alto costo que representa para ellas, ya que no solo requiere recursos monetarios sino también talento humano calificado y un apoyo incondicional de la gerencia.

Es importante tener un control interno y una gestión adecuada dentro de estas organizaciones dado que los procesos, procedimientos, guías protegen a la entidad de posibles pérdidas, fraudes o negligencias, además la importancia de segregación de funciones que garanticen la precisión de la información en cada rol y actividad a desarrollar para la presentación de informes y datos que se requieran en la toma de decisiones alineadas a sus objetivos.

Finalmente, Quintero y Romero (2023) aseguran que para una entidad sin ánimo de lucro es importante fomentar la conciencia acerca de la necesidad de establecer una técnica o modelo de control que pueda contribuir a la mejorar los procesos. Sin embargo, el principal obstáculo que presentan estas organizaciones radica en las fuentes de financiamiento y la falta de presupuesto que pueden destinar para implementar controles.

A su vez, Herrera, Padilla y Verona (2022), en su trabajo de grado para optar por el Título de Contador Público de la Universidad de Antioquia, Colombia exponen: “Control interno en las organizaciones no gubernamentales -ONG- de Cauca: una perspectiva enfocada en la práctica”, en el cual buscaron identificar las actividades de control que realizan este tipo de entidades con el propósito de dar un manejo idóneo a los recursos obtenidos.

En su investigación, detectaron que las organizaciones no gubernamentales no realizan la segregación de funciones, no involucran aspectos en busca de salvaguardar los activos fijos de la organización ni tampoco aspectos relacionados a la eficiencia operativa.

También detectaron que no poseen un enfoque dirigido a la detección de errores ni a la corrección de los mismos; no se evidencia transparencia en la información porque no es algo que consideren necesario ni mucho menos reglamentario; y finalmente las prácticas de control interno de las ONG no están basadas en el Modelo COSO III, si no basadas desde el empirismo.

Según los hallazgos realizados, Herrera, Padilla y Verona (2022) concluyeron que la ausencia de la implementación del Marco Integrado de COSO III en las organizaciones no gubernamentales está relacionado al poco poder económico que estas poseen y que, además, al no ser entidades lucrativas no lo consideran necesario.

Debido a esto, los autores recomendaron implementar prácticas de control interno efectivas y rigurosas con el fin de garantizar una buena gestión operativa; además, de contar con un manual de procesos y procedimientos documentado y formalizado que sea del conocimiento de todo el personal.

Asimismo, Álvarez, Milici y Tomas (2021) en su trabajo final de práctica profesional de Contador Público en Argentina, exponen: “Control Interno en las entidades sin fines de lucro”; en el cual su objetivo fue analizar la importancia del control interno y de sus herramientas en las entidades sin fines de lucro y el rol del profesional en Ciencias Económicas en las mismas.

Los autores realizaron su investigación en la organización “Club Atlético 3 de febrero”. Donde hallaron las siguientes debilidades: la entidad no contaba con un profesional de ciencias económicas en su planilla, no tenían buena liquidez, no generaban Estados Financieros desde 2019 debido a los pocos ingresos obtenidos por causas relacionadas a la pandemia y existía una carencia de registros de información contable.

Por lo cual, los autores recomendaron:

- Contar con un profesional en Ciencias económicas.

- Presentar los estados contables al 30 de abril de 2020, para cumplimentar con las normas fijadas por el Consejo Profesional Argentino, y así, evitar algún tipo de sanción.
- Mejorar los cobros de cuotas sociales y aranceles, haciendo un reajuste en cuanto al monto de las mismas para lograr atender los pasivos en los cuales incurre y minimizar los problemas de liquidez que enfrenta.
- Mantener al día los registros de transacciones contables.

Álvarez, Milici y Tomas (2021) afirman que la incorporación de este profesional es fundamental para alcanzar un exitoso control interno; ya que toma un rol más que importante en la evaluación del riesgo. Esta función, si bien es una responsabilidad ineludible para todos los niveles que este involucrados en el logro del objetivo del club, debe ser revisada en específico por el profesional de Ciencias Económicas que con sus conocimientos adquiridos tiene la capacidad para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimientos son llevados a cabo eficazmente.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado, se definen los conceptos principales según el punto de vista de cada autor o estudio realizado relacionado al tema en investigación. Dichas definiciones permiten explicar de manera amplia la terminología que se estará aplicando en esta investigación.

2.2.1 Control interno

El informe de Control Interno-Marco integrado de COSO II define el control interno como “un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el

logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (COSO III, 2013, p.1).

Según Barrera (2020), El control interno se puede definir como:

La actividad que tiene por objeto verificar que la actuación de la administración se adecua a los principios de buena gestión financiera, legalidad, eficacia, eficiencia y economía. El resultado del control muestra la conformidad o disconformidad sobre el cumplimiento o incumplimiento de estos principios. (p.25)

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés), define el control interno de la siguiente manera:

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección (p.243).

Por otro lado, Santillana (2015) establece que:

No se puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control e intercoordinados; y, obviamente, no se puede administrar sin control. Sin control los riesgos se incrementan, lo que da lugar a errores, ineficiencias, desperdicios o, en su aspecto más delicado, a fraudes, incluyendo los denominados delitos de cuello blanco. (p.9)

Santillana (2015) también establece:

El control interno no es una serie de procesos; si no un proceso dinámico e integral que aplica para todo tipo de entidades: grandes, medianas, pequeñas, lucrativas, no lucrativas, entidades gubernamentales, e instituciones educativas.

Cada organización deberá elegir el sistema de control interno a implementar que más se ajuste a sus necesidades. (p.78).

Si bien es cierto una empresa con más procesos, más departamentos, más personal tendrá que adoptar más controles de supervisión que una empresa pequeña; sin embargo, ambos sistemas de control que se implementen deben ser efectivos para cubrir sus necesidades operativas.

Finalmente, se define “el control interno desde la perspectiva contable, donde su principal objetivo es que las operaciones se registren apropiadamente en las cuentas correctas y en el período en curso. Así como asegurar que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado”. (Estupiñan, 2021, P.8)

El control interno contable es fundamental para prevenir fraudes o robos, su objetivo es llevar una contabilidad limpia para emitir estados financieros confiables y transparentes.

2.2.2 Objetivos de control interno

El objetivo principal del control interno es ofrecer seguridad a los miembros interesados de la compañía controlada, que todas sus operaciones son monitoreadas de manera eficaz para que toda información emitida sea veraz y confiable para la toma de decisiones.

Según Estupiñán (2021):

El objetivo general del control interno se refiere a la obtención de una seguridad razonable en el ámbito operativo, de cumplimiento de leyes y de información emitida. Mientras que define los siguientes objetivos específicos referidos a un hecho económico:

1. Autorización apropiada de las funciones o actividades.
2. Correcta ejecución, siguiendo procedimientos establecidos.

3. Debido registro en las cuentas correspondientes.
4. Custodia o salvaguarda de activos. (p. 18)

Por otro lado, Santillana (2015) establece las siguientes tres categorías de objetivos de control interno:

1. Objetivos operacionales. Se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas, incluyendo las metas operacionales y financieras, y la salvaguarda de activos.
2. Objetivos de reporte. Relacionados a los reportes financieros y no financieros, y pueden abarcar su confiabilidad, oportunidad, transparencia, reconocimiento de normatividad aplicable y políticas de la entidad.
3. Objetivos de cumplimiento. Son los relativos a la adherencia y cumplimiento de la legislación y regulaciones a que está sujeta la entidad. (p.79)

El control interno es un factor esencial en cualquier compañía porque está enfocado a lograr la eficiencia operativa, salvaguardar activos, y brindar seguridad y transparencia en sus procesos. "El control interno en una compañía sirve para mejorar los procesos que tiene, mediante la identificación y reajuste en los procedimientos aplicados, dicho control es muy útil en la toma de decisiones gerenciales ya que permite establecer parámetros totalmente eficientes y eficaces para el crecimiento de la compañía". (Arroyo, Guzmán, Hurtado, 2019, p.2).

Como se menciona, cada compañía ajusta los procedimientos de control de acuerdo a sus necesidades no existe un manual exacto a seguir, pero si marcos de referencia que se pueden ajustar al tipo de organización.

Espinoza (2002) indica que:

La importancia de un adecuado sistema de control interno radica en su objetivo principal, detectar cualquier inconsistencia que esté impidiendo o vaya

impedir el logro de los objetivos empresariales. Por otro lado, el autor menciona otros beneficios como reducir riesgos, mayor confiabilidad de la información y proporciona mayor seguridad en el cumplimiento de las políticas aplicables. (p. 28)

2.2.3 Sistema de control interno

El informe de Control Interno-Marco integrado de COSO III establece:

“Un sistema de control interno eficaz proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos de la organización. Requiere que cada uno de los cinco componentes de control interno y los principios relevantes estén implementados y en funcionamiento, y que los cinco componentes del con interno funcionen de forma integrada”. (COSO III, 2013, p.164).

El sistema de control interno se define también como: “el conjunto ordenado, interdependiente e interactuante de los objetivos generales y específicos que persigue el control interno, que coadyuva al logro de la misión y objetivos de una entidad económica” (Santillana, 2015, p.440)

Por otro lado, En Costa Rica La Ley General de Control Interno N.º 8292 creada en 2002, define al sistema de control interno como:

La serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

1. Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
2. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
3. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
4. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Capítulo II, Artículo 8).

2.2.4 Marco Integrado de Control Interno

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión *Treadway* fue conformado en 1985 ya que para ese momento la presentación de información falsa era muy recurrente por parte de los empresarios, creando la necesidad de emitir recomendaciones para garantizar la transparencia en la información.

En 1992, el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO) presentó la primera versión del Marco Integrado de Control Interno (COSO I) el cual integraba las diversas definiciones utilizadas en el ámbito del control interno. Se desarrolló como guía para ayudar a mejorar la confianza en todo tipo de datos e información

Y no fue hasta 2004 que se publicó la gestión de riesgos empresariales (*ERM – Enterprise Risk Management*, por sus siglas en inglés) y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), manual que profundiza el concepto de control interno, además brinda un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo. Esta actualización no reemplazó el COSO I, si no que se incorporó en esta nueva información.

Sin embargo, con el pasar del tiempo las nuevas investigaciones, globalización, cambios en los modelos de negocio, aportes tecnológicos, y aumento de normativas, dejaron a COSO II desactualizado nuevamente, y en 2013 publican la actualización del Marco COSO III.

2.2.5 Modelo COSO III

En mayo de 2013 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO) publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III).

Este modelo se enfoca en aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

2.2.6 Objetivos de COSO III

El objetivo del Marco es suministrar una base teórico práctica para que las empresas implementen controles internos eficientes que les ayude a lograr sus metas y disminuir riesgos.

El Marco Integrado de COSO III (2013) establece las siguientes tres categorías de objetivos:

1. **Objetivos operativos:** Hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, salvaguarda de activos y evaluación, selección, y desarrollo de controles de mitigación de riesgos. Están relacionados con la productividad, la calidad, prácticas medioambientales, la innovación y satisfacción del cliente y empleados.
2. **Objetivos de información:** Relacionados con la preparación de informes financieros y no financieros, que sea emitida de manera confiable, oportuna y transparente.
3. **Objetivos de cumplimiento:** Son los objetivos basados en el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.2.7 Componentes del Marco Integrado COSO III (2013)

El Marco Integrado de Control Interno, detalla cinco componentes básicos, los cuales son los que se utilizarán como base de esta investigación. Están relacionados con

los objetivos de la organización y la estructura organizacional como se representa en la siguiente figura:

Figura 1. Componentes de COSO III



Fuente: Recopilado del Informe del Marco Integrado Coso III (2013)

Los cinco componentes deben ser aplicados de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo y dichos componentes están relacionados, es decir, no se puede aplicar el componente “Supervisión” si antes haber realizado “Información y comunicación”.

Los componentes de control del Marco Integrado de Control Interno COSO III son los siguientes:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Actividades de supervisión.

2.2.8 Componente de control del Marco COSO III: Entorno de control.

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013):

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar a cabo el sistema de control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes establecen el “*Tone at the top*” (conjunto de valores, principios y comportamientos que rigen las decisiones y acciones de los líderes de una organización) con respecto a la importancia del control interno y las normas de conducta esperables. (p. 14)

Además, el Marco Integrado de Control Interno (2013) establece que:

El entorno de control se ve influenciado por una serie de factores internos y externos, entre los que se incluyen la trayectoria histórica de la organización, sus valores, el mercado en el que opera y su entorno competitivo y regulatorio. El entorno de control establece la disciplina que soporta la evaluación de los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos de la organización, la ejecución de las actividades de control, el uso de los sistemas de información y comunicación y el desarrollo de las actividades de supervisión. (p.34)

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013) los principios relativos a este componente son:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

2.2.9 Componente de control del Marco COSO III:

Evaluación de riesgos

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013):

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se pueden producir en el entorno externo, así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para lograr los objetivos. (p. 15)

Como parte del proceso de identificación y evaluación de riesgos, una organización también podrá identificar oportunidades, como pueda ser la posibilidad de que un evento se produzca y afecte positivamente a la consecución de objetivos. (Marco Integrado de Control Interno, 2013, p. 68)

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013) los principios relativos a este componente son:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

2.2.10 Componente de control del Marco COSO III:

Actividades de control

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013) define:

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico. (p.15)

“Las actividades de control pueden reforzar uno o más objetivos operacionales, de información y de cumplimiento de la organización” (Marco Integrado de Control Interno, 2013, p.102)

Además, el Marco Integrado de Control Interno (2013) establece los principios relativos a este componente de la siguiente manera:

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

2.2.11 Componente de control del Marco COSO III:

Información y Comunicación

El Marco Integrado de Control Interno (2013) explica el concepto de la siguiente manera:

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de objetivos. (p.16)

“El componente de información y comunicación de Marco respalda el funcionamiento de todos los componentes del control interno. En combinación con los otros componentes, información y comunicación respalda la consecución de objetivos relevantes para la información interna y externa “(Marco Integrado de Control Interno, 2013, p.122).

Además, “Este componente sirve para proporcionar información relevante y de calidad que soporte todos los componentes del control interno” (Marco Integrado de Control Interno, 2013, p.122).

El Marco Integrado de Control Interno (2013) establece que los principios relativos a este componente son:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

2.2.12 Componente de control del Marco COSO III:

Actividades de Supervisión

El Marco Integrado de Control Interno (2013) define:

Las actividades de supervisión evalúan si cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén implementados y en funcionamiento. La organización utiliza las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno -incluidos los controles para cumplir los principios a los distintos niveles de la organización y de sus unidades de negocio- están implementados y en funcionamiento. La supervisión es una herramienta fundamental de la evaluación de la eficacia del control interno llevada a cabo en la

organización. De igual manera, aporta un valioso apoyo a las afirmaciones sobre la eficacia del sistema de control interno. (p. 140)

El Marco Integrado de Control Interno (2013) establece los siguientes principios relativos relacionados a este componente:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.2.13 Principios de Control Interno

Para determinar que el sistema de control interno está siendo aplicado de manera correcta se deben implementar los cinco componentes y diecisiete principios, según el Marco Integrado de COSO III. Dichos principios forman parte de uno de los componentes que guían a las organizaciones al logro de objetivos.

Según el Marco Integrado de Control Interno (2013) dentro de los principios se encuentran los siguientes puntos de interés:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

- Establece el “*Tone at the top*”: El consejo de administración y la dirección están comprometidos con los valores y principios éticos, y lo demuestran con su actuar.

- Establece las normas de conducta: La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos

los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.

- Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta: Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.

- Aborda cualquier desviación de forma oportuna: Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente. (p. 37)

2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

- Establece las responsabilidades de supervisión: La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.

- Aplica los conocimientos especializados relevantes: La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.

- Opera con independencia: La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.

- Proporciona supervisión para el sistema de control interno: La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración. (p.44)

3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

- Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización: La Administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.

- Establece líneas de comunicación de información: La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad

- Define, asigna y limita facultades y responsabilidades: La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización.
(p.50)

4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.

- Establece políticas y prácticas: Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

- Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas: La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.

- Atrae, desarrolla y retiene a profesionales: La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos

- Planifica y prepara la sucesión: La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno. (p.55)

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

- Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad: La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.

- Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas: La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

- Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia: La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.

- Tiene en cuentas las presiones excesivas: La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño

- Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales oportunos: La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado. (p. 59)

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

- Objetivos operacionales: Refleja las elecciones de la administración, considera la tolerancia al riesgo, incluye las metas de desempeño operativo y financiero y constituye una base para administrar los recursos.

- Objetivos de Información Financiera Externa: Cumple con los estándares contables aplicables, considera la materialidad y refleja las actividades de la entidad.

- Objetivos de Información No Financiera Externa: Cumple con los estándares y marcos externos establecidos, considera los niveles de precisión requeridos y refleja las actividades de la entidad.

- Objetivos de la Información Interna: Refleja las elecciones de la administración, considera los niveles de precisión requeridos y refleja las actividades de la entidad.

- Objetivos de cumplimiento: Refleja las leyes y regulaciones externas, además, considera la tolerancia al riesgo. (p.72)

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.

- Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función: La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.

- Analiza factores internos y externos: Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.

- Involucra a los niveles apropiados de la dirección: La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.

- Estima la importancia de los riesgos identificados: Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.

- Determina como responder a los riesgos: La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo. (p.80)

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

- Tiene en cuenta distintos tipos de fraude: La evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.

- Evalúa los incentivos y las presiones: La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones.

- Evalúa las oportunidades: La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.

- Evalúa las actitudes y justificaciones: La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas. (p.89)

9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

- Evalúa los cambios en el entorno externo: El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.

- Evalúa los cambios en el modelo de negocio: La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.

- Evalúa cambios en la alta dirección: La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno. (p.96)

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

- Se integra con la evaluación de riesgos: Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.

- Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión: La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.

- Determina los procesos de negocio relevantes: La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.

- Evalúa distintos tipos de actividades de control: Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección.

- Tiene en cuenta a que nivel se aplican las actividades: La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad.

- Aborda la segregación de funciones: La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas. (p.103)

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología: La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.

- Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas: la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.

- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas.

- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

- Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.

- Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos: la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.

- Se efectúa en el momento oportuno: el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.

- Adopta medidas correctivas: el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.

- Se pone en práctica a través de personal competente: personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.

- Revisa las políticas y procedimientos: la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario. (p.118)

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

- Identifica requisitos de información: un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Capta fuentes de datos internos y externos: los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información.

- Procesa datos relevantes y los transforma en información: los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.

- Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso: los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa,

accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.

- Evalúa costes y beneficios: la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos. (p.123)

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

- Comunica la información de control interno: un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.

- Se comunica con el consejo de administración: existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.

- Facilita líneas de comunicación independientes: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.

- Define el método de comunicación relevante: los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información. (p.130)

15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

- Se comunica con las partes interesadas externas: los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a las

partes interesadas externas, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas.

- Permite la recepción de comunicaciones: canales de comunicación abiertos permite que, de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.

- Se comunica con el consejo de administración: la información relevante resultante de evaluaciones conducidas por partes externas es comunicada a la Junta Directiva.

- Facilita líneas de comunicación independientes: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.

- Define el método de comunicación pertinente: los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias. (p.135)

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y en funcionamiento.

- Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes: la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes.

- Tiene en cuenta el ritmo del cambio: la administración considera la tasa de cambio en el negocio y los procesos del negocio cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes.

- Establece referencias para las evaluaciones: el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.
 - Emplea personal capacitado: los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.
 - Se integra con los procesos del negocio: las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
 - Ajusta el alcance y la frecuencia: la administración cambia el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo.
 - Evalúa de forma objetiva: las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.
- (p.142)

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

- Evalúa los resultados: la dirección o consejo de administración, según corresponda, analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.
- Comunica las deficiencias: las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y consejo de administración según corresponda.

- Controla las medidas correctivas: la dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual. (p.150)

2.2.14 Madurez organizacional, según COSO III

La Secretaría de Coordinación General de Gobierno de Honduras explica: “Modelo de madurez para el control interno basado en coso 2013” (2018) de la siguiente manera:

El modelo de madurez del sistema de control interno institucional es una herramienta de diagnóstico que permitirá a la administración activa conocer el estado de su sistema de control interno, por lo que se constituye en un insumo importante para la autoevaluación del sistema de control interno que debe realizar periódicamente de acuerdo con las normas.

Es una herramienta que se propone como una mejor práctica para las instituciones y que se integre como parte de los demás instrumentos que poseen para el seguimiento del sistema de control interno. Este modelo establece un conjunto de prácticas o procesos clave agrupados en los componentes del Control Interno según COSO, a nivel de principio.

Es posible identificar una escala o modelo con cinco niveles, que permitirá identificar en qué nivel de madurez se encuentra cada componente de control interno y en qué ámbitos es posible mejorar para subir al nivel siguiente o mantener el nivel alcanzado, esto conducirá a mejorar el sistema de control interno general de la institución como un todo integrado. El Modelo no establece en qué nivel de la escala debe ubicarse una entidad en particular, lo que dependerá de una combinación de factores, sino que indica qué aspectos deben mejorarse si quiere

alcanzarse un nivel superior de madurez o mantenerse si el nivel es el adecuado para la institución. (p.3)

La siguiente figura muestra los niveles de madurez organizacional:

Tabla 1. Niveles de madurez organizacional

NIVEL	DESCRIPCIÓN
NIVEL 5 OPTIMIZADO O EXPERTO	Se activan procesos de mejora continua a partir de los resultados cuantitativos de la evaluación del control. Hay una estructura de control automatizada con supervisión en tiempo real. Hay integración del control con las operaciones y flujo de trabajo. Se toman decisiones a partir del seguimiento y las revisiones. Hay iniciativas innovadoras.
NIVEL 4 DIESTRO O AVANZADO	El control interno es evaluado y probado. Se recogen y reportan mediciones de los procesos de control. Hay indicadores claves de desempeño y existe supervisión formal. Se realiza periódicamente la auto evaluación del sistema de control interno con responsables definidos para cada área, hay una mejora continua del sistema de control.
NIVEL 3 COMPETENTE O MEDIO	La documentación de los controles es formal, estandarizada y está integrada a los procesos de la entidad. Existe conciencia de la importancia de los controles internos, lo que produce que las brechas en los controles se detecten y controlen. El control está difundido en la institución. Falta supervisión formal y no se realiza una adecuada administración del riesgo.
NIVEL 2 NOVATO O PRINCIPIANTE	El control no está claramente definido por escrito, pero existen indicios de estructura y se han instaurado procesos que propician la operación de un sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero éste se manifiesta principalmente en la administración superior. No hay documentación formal de procesos claves que indique responsabilidades específicas, pero hay eventos de control fundados en éxitos pasados y en la supervisión de la gerencia, hay pautas que respaldan la repetición de los controles, pero no son formales y dependen del personal que los conoce.
NIVEL 1 INCIPIENTE O INICIAL	La estructura de control no está definida, los controles son específicos, pero no están integrados. No hay políticas ni procedimientos formales, sin embargo, existen esfuerzos aislados para establecer el sistema de control interno, pero el control es ocasional y el enfoque es desorganizado.
NIVEL 0 INEXISTENTE	Se produce en los casos en que no hay control definido y no existe tampoco la conciencia de que es necesario definir controles para la mitigación de los riesgos en ese ámbito.

Fuente: Elaboración propia. Basado en la información de La Secretaría de Coordinación General de Gobierno de Honduras

“Específicamente en el ámbito organizacional el concepto de madurez ha evolucionado con el tiempo, convirtiéndose en la base para el diseño de modelos, generalmente asociados a la calidad de determinados procesos” (García, 2015) en los cuales se encuentran:

1. Modelos de Madurez de Capacidad: orientados a la medición de la capacidad de una organización para la realización de cierta actividad o negocio.
2. Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos: enfocados al análisis y determinación del grado de madurez de los procesos involucrados en el desarrollo de un proyecto.
3. Modelo de Madurez para Investigación-Acción en Sistemas de Información: busca aplicar las prácticas de gestión de proyectos de forma incremental con el objeto de garantizar una mejora del rigor y calidad en investigación-acción en sistemas de información.
4. Modelos de Madurez de Gestión del Conocimiento: se implementan para localizar a una organización en un grado de mayor o menor evolución de la aplicación de la gestión del conocimiento con respecto a sus objetivos.
5. Modelos de Madurez de Habilidad de Cambio o de Gestión de Cambios: ubican a una organización en un nivel de madurez determinado con respecto a su potencial y capacidad para adaptarse a los cambios.

2.2.15 Manual de procedimientos

Para López y Cañizares (2019):

Los manuales de procedimientos contables son documentos primordiales que deben poseer las entidades. Estos constituyen la base normativa contable de la entidad, por tanto, el diseño o rediseño que se haga de estos manuales debe estar acorde con las características propias de cada institución. (p.1)

Según Bravo Rivas, S. N. (2023) el manual de procedimientos es:

Un documento donde se compilan un conjunto de procesos necesario para la ejecución de un movimiento operativo o administrativa dentro de una compañía, esto se lo realiza con la finalidad de lograr establecer una adecuada comunicación

efectiva y una línea única de acción entre todos los actores involucrados, de tal manera que los trabajadores puedan realizar un trabajo organizado y sistematizado. (p.7)

Los manuales de procedimientos son una guía interna con las pautas que debe seguir cada colaborador o departamento. Se especifican los procesos y políticas que se deben seguir. Los manuales de procedimientos se pueden dividir según el área o departamento, como administrativos, financieros u operativos.

2.2.16 Proceso

“Se puede concluir que proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades” (Flores, Melendres, Campaña y Acosta, 2019, p. 70), dichas actividades se realizan para lograr un objetivo determinado.

2.2.17 Procesos contables

Para Elizalde (2019) el proceso contable es:

El proceso contable es el comienzo de una estructura, el cual esta concatenado mediante transacciones o registros diarios que se plasman en los libros de contabilidad de una organización empresarial. Así mismo, se puede argumentar, que los procesos contables, son los pasos, instrucciones o guías, utilizados para el manejo y análisis de las cuentas de los estados financieros. (p.257)

Para Guajardo (2018):

Las diferentes actividades que se realizan en los procesos contables de registro de transacciones y ajustes se efectúan con el objetivo final de elaborar los estados financieros. Una vez que se ha formulado la balanza de comprobación

ajustada se procede a elaborar los estados financieros básicos que se interrelacionan entre sí. (p. 164)

2.2.18 Procesos administrativos

“La palabra administración viene del latín “ad” que significa “cumplimiento”. El proceso administrativo se refiere a un conjunto de pasos, fases, mediante las cuales se aprovecha los recursos de la empresa, es importante contar con estos procesos, porque ayudan a detectar los errores o desvíos” (Cortés, 2019, p.22). Los procesos administrativos permiten a la administración supervisar y monitorear las actividades de todos los departamentos para lograr los objetivos institucionales.

Igualmente, se puede definir el proceso administrativo como “el conjunto y secuencia de las funciones administrativas, entendiéndose que la labor administrativa será engranar de manera adecuada las etapas, métodos y demás elementos estratégicamente para que la empresa tenga éxito” (Flores, Melendres, Campaña y Acosta, 2019, p. 70).

2.2.19 Políticas

Santillana González, J. R. (2015) indica que:

Contar con políticas administrativas sólidas y bien estructuradas, complementarias a la legislación y normatividad (que deben ser respetables y respetadas) permite una administración y operación ordenadas, sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de la misma. La legislación, normatividad y las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y referencia fundamental para operar. Las políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral. (p.56)

2.2.20 Objetivos

La Real Academia Española define objetivo como: “Finalidad, propósito, meta que se propone alcanzar, plan de mejora”.

Según el informe de Control Interno-Marco integrado de COSO II (2013):

El establecimiento y fijación de objetivos, así como de los subobjetivos relacionados forman parte o son derivados del proceso de planificación estratégica, el cual tiene en consideración las leyes, reglas, regulaciones y normas, así como las alternativas elegidas por la propia dirección. No obstante, el control interno no puede dictar ni establecer cuáles deben ser los objetivos de una organización. (p.17)

2.2.21 Eficiencia operativa

Para Barrera (2020):

La ineficiencia de los costos afecta la rentabilidad y el crecimiento de las empresas, esto ha llevado en algunas organizaciones al establecimiento de medidas para buscar optimizar los procesos de negocio, como son la definición clara de objetivos de rentabilidad y acciones para el logro de estos, destacando: la apertura de nuevos mercados, el establecimiento de objetivos de ventas incluyendo metas de volumen, precios y márgenes correctos; así como la implementación de acciones direccionadas erogar los gastos de manera controlada incluyendo mejoras operativas a los procesos, compras a precios y condiciones favorables, consumos apropiados y controlados, entre otros; así también el definir medidas para asegurar el consumo adecuado de los recursos directos e indirectos de la operación de negocios; todo esto buscando que las

organizaciones mantengan los niveles definidos de rentabilidad y de esta forma seguir creando valor en la organización. (p.736)

2.2.22 Supervisión

La supervisión es una herramienta fundamental de la evaluación de la eficacia del control interno llevada a cabo en la organización”. (COSO III, 2013, p. 140). Las actividades de supervisión se definen, se ponen en funcionamiento y se desarrollan para determinar si cada componente sigue estando presente y en funcionamiento o si es necesario aplicar cambios.

Para Santillana González, J. R. (2015):

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por distintos empleados y empleados, y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno. En entidades de mayor importancia, la supervisión como elemento de control requiere de un auditor interno o de una unidad administrativa de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos del control interno administrativo: organización, procedimientos y personal. Por tanto, la función de auditoría interna que vigila la existencia constante de control interno es, a su vez, un elemento muy importante de éste. Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna, un buen plan de organización debe asignar a algunos empleados las atribuciones más importantes de dicha auditoría para que efectúen un monitoreo permanente, o al menos periódico, del sistema de control interno de la entidad (p.61)

2.2.23 Debilidad

Segun Thompson, Gamble, Janes, Peteraf, Sutton y Strickland (2018):

Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que carece una organización o hace mal (en comparación con otros) o es una condición que la pone en desventaja en el mercado. Una debilidad interna de una organización se puede referir a (1) las habilidades, el capital intelectual o las destrezas inferiores o no probadas, en las áreas importantes del negocio; (2) las deficiencias en activos físicos, organizacionales o intangibles; o (3) las capacidades faltantes o inferiores en áreas claves. Las debilidades organizacionales son, por tanto, insuficiencias internas que constituyen pasivos en condiciones de competencia. (p. 127)

Las debilidades internas son “Actividades controlables de una organización que se ejecutan especialmente mal; por ejemplo, en áreas como recursos humanos, finanzas, marketing, gerencia, contabilidad y sistemas de información administrativa en todos los productos/regiones/instalaciones de una empresa” (Fred, Forest, Meredith, 2023, p. 605).

2.2.24 Amenaza

Una amenaza está conformada por elementos externos (del entorno) que pueden ser negativos para el desarrollo del negocio. “Las amenazas externas son “Tendencias/acontecimientos/hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían dañar significativamente a una organización en el futuro” (Fred, Forest, Meredith, 2023, p. 604) y deben ser detectadas de manera oportuna para mitigarlas e impedir que impacte la operatividad y eficiencia de la organización.

2.2.25 Riesgos

Según el informe de Control Interno-Marco integrado de COSO II (2013):

El riesgo es la probabilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos. Se puede clasificar en riesgo inherente, que es el riesgo que afecta la consecución de objetivos de la organización en caso de que no ocurran las medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o el impacto del riesgo; mientras que el riesgo residual afecta la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implementadas las respuestas pertinentes por parte de la dirección. (p. 164).

Por otro lado, Zutter y Smart (2022) para su libro “Principios de Administración Financiera”. brinda el siguiente concepto:

El riesgo es una medida de la incertidumbre que rodea el rendimiento que obtendrá una inversión. Las inversiones cuyo rendimiento es más incierto suelen ser más arriesgadas. Un billete de \$1,000 del gobierno que garantiza a su titular un interés de \$5 a los 90 días no tiene riesgo porque no hay incertidumbre asociada al rendimiento. Una inversión de \$1,000 en acciones es muy arriesgada porque el valor de las acciones puede cambiar sustancialmente en los mismos 90 día. (p.363).

2.2.26 Fraude

Para Santillana González, J. R. (2015):

El fraude es un riesgo al que está expuesta cualquier tipo de entidad; es un delito por demás creativo, perpetrado por personas con mente astuta y perversa. No es fácil detectar de manera inmediata u oportuna cuando existe colusión entre empleados, entre empleados y directivos; y entre empleados, directivos y otros terceros. Además, se debe reconocer que la administración está en una posición privilegiada para cometer fraude debido a su capacidad directa o indirecta para manipular a los empleados y a los registros contables, y preparar información

financiera fraudulenta; condiciones ante las cuales deberán estar en alerta permanente los encargados del gobierno corporativo. Adicionalmente a los daños materiales y económicos que provocan los fraudes o acciones ilícitas, se da lugar a impactos secundarios en las organizaciones donde se cometen; tal es el caso del deterioro de la imagen de la entidad, la erosión de la moral del personal, la pérdida de clientes y de oportunidades de negocio, la desconfianza de proveedores y acreedores (en especial los financieros), etcétera. (p.16).

Algunos ejemplos de indicadores de fraudes son: transacciones no autorizadas, investigaciones del gobierno en la entidad, pago de multas o penalidades, discrepancias en registros o aumento inusuales de ventas.

2.2.27 Asociación sin fines de lucro

Una Asociación sin fines de lucro es una organización creada para realizar un bien social y los miembros que la conforman no obtienen beneficios económicos de la actividad. Esto no significa que una organización sin fines de lucro no pueda tener ganancias, puede producir bienes y servicios, y conseguir ganancias. Sin embargo, todo el dinero recaudado debe volver a la organización; no se "reparten ganancias" entre sus miembros.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Asociación Santuario de animales del Pacífico Sur, es una organización sin fines de lucro dedicada al rescate, rehabilitación y liberación de vida silvestre costarricense herida, enferma y huérfana; ubicada en San Martín Norte, 70 km sur de Dominical, Bahía Ballena, del cantón de Osa, Puntarenas.

Sus inicios surgen cuando una pareja de estadounidenses residentes de la provincia de Puntarenas, Costa Rica, albergaban y protegían animales heridos para luego

ser liberados; no era una organización constituida, pero lo llamaban “El Santuario”. Sin embargo, por distintas razones, no podían continuar operando “El Santuario”.

Antes de tomar la decisión de cerrarlo permanentemente, buscan a un empresario de origen estadounidense dueño de un Hotel de la zona, y le comentaron lo que estaba pasando. Este señor, les ofreció mover “El Santuario” a la propiedad donde se ubica su Hotel en San Martín Norte, 70 km sur de Dominical, Bahía Ballena, del cantón de Osa, Puntarenas, (ubicación actual de la asociación) y les ofreció también, prestar el dinero para construir las nuevas instalaciones.

A finales del 2014, “El Santuario” se conforma como la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, con su respectiva Junta Directiva.

Actualmente, la asociación cuenta con una planilla fija conformada por: director, gerente general, gerente de operaciones, jefe de mantenimiento, asistente de mantenimiento, coordinador de voluntariado, encargado de voluntariado, administrador de redes sociales, jefe veterinario, asistente veterinario, cuidador de animales y chef.

Además, cuenta con los servicios profesionales de un contador externo y un asistente contable; y recibe ayuda todos los meses de voluntariados locales y extranjeros que realizan distintas actividades.

2.3.1 Organigrama

Figura 2. Organigrama de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur



Fuente: Elaboración propia. Con base a la información proporcionada por el Gerente General de la Asociación.

Por otro lado, La Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur cuenta con misión, visión y valores previamente establecidos, los cuales el gerente general define de la siguiente manera:

2.3.2 Misión

“Nuestra misión es revertir los impactos negativos que los humanos están causando a la vida silvestre. Rescatar la vida silvestre, rehabilitarla para luego regresarla a la naturaleza, transmitiendo nuestros esfuerzos y el valor de la conservación a través de la educación. Además, nos centramos en las estrategias de mitigación y proporcionamos un refugio seguro a aquellos animales salvajes que no pueden ser liberados”.

2.3.3 Visión

“Somos una organización sin fines de lucro que desde 2014 se dedica al rescate, rehabilitación y liberación de vida silvestre costarricense herida, enferma o huérfana. A su vez, ponemos foco en la educación y la comunidad local.

Queremos ser capaces de compartir nuestro trabajo, involucrando, educando y escuchando a la comunidad, estableciendo una alianza con la comunidad”.

2.3.4 Valores

“Nos basamos en el manejo de la vida silvestre velando por su protección tanto en nuestro horario e instalaciones como fuera de estos. Es nuestro compromiso velar por el manejo correcto de las especies”.

El objetivo principal de la asociación, es la recuperación y liberación de animales nativos a sus hogares en la selva tropical. Muchos de los animales que llegan aquí han sido domesticados, maltratados o han sufrido discapacidades debido a accidentes. Algunos de estos animales no pueden ser devueltos a la naturaleza, por ende, la asociación les proporciona un refugio seguro por el resto de sus vidas.

Además, la asociación cuenta con una clínica veterinaria y un médico veterinario disponible las 24 horas, los 7 días de la semana y brindan tratamiento médico a todos los animales salvajes heridos.

Para financiar sus actividades la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur capta ingresos de las siguientes formas:

1. Donaciones por medio de transferencia bancaria, SINPE MOVIL, *PayPal* (empresa estadounidense de pagos en línea) y efectivo.
2. Recorridos guiados y charlas educativas del Santuario, para visitantes nacionales y extranjeros.
3. Aceptación de voluntarios: Toda persona nacional o extranjera que desee formar parte de un plan de voluntariado en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, debe cancelar cierto monto dependiendo de la duración de su estadía (por lo general es un mes) y la Asociación les ofrece hospedaje y alimentación dentro de sus instalaciones.

Según lo conversado con el Gerente General, esta última es la captación de ingresos más fuerte de la Asociación, ya que reciben un aproximado de 15 voluntarios por mes de todas partes del mundo (principalmente de Estados Unidos).

Los voluntarios deben ser mayor de edad, no es necesario algún estudio, experiencia o conocimiento previo en vida silvestre, puesto que, los encargados del programa los capacitan antes de iniciar sus actividades.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE

La investigación a realizar estará basada en un enfoque cualitativo, ya que para la recolección de datos no se utilizará medición numérica. Es decir, se recolectará información por medio de herramientas como: entrevistas abiertas, revisión de documentación, análisis, inspección, entre otros.

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010)

Hernández y Mendoza (2023) establecen lo siguiente:

En las ciencias, han surgido históricamente diversos paradigmas o corrientes de pensamiento sobre cómo indagar distintos fenómenos o el universo que nos rodea, en todos sus ámbitos (físico, social, económico, etc.), algunos de los cuales son el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, el constructivismo, el estructuralismo y el pragmatismo, que dieron origen a tres enfoques para investigar cualquier hecho o problema: cuantitativo, cualitativo y mixto. (p. 5)

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio. (p.8)

3.2 ALCANCE

La investigación a realizar es basada en un estudio descriptivo, ya que se centra en un tema que ha sido investigado desde años atrás por distintos autores. “Los estudios

descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández y Mendoza 2023, p. 109).

Hernández y Mendoza (2023):

En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.109).

La finalidad de esta investigación tiene como objetivo crear versiones mejoradas de los manuales de procedimientos administrativo-contable considerando el Marco Integrado COSO III para el fortalecimiento del sistema de control interno de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, en el cual se va a testar el cumplimiento de los objetivos de control interno, estimar el estado actual de los componentes de control interno y finalmente proponer un plan de actualización de los manuales de procedimientos, aplicando en todo momento el enfoque descriptivo.

3.3 DISEÑO

El diseño cualitativo que se utilizará es Investigación-Acción, ya que la finalidad de esta investigación es comprender y resolver problemáticas específicas.

Según Hernández y Mendoza (2023) las tres fases esenciales del diseño de investigación-acción son:

1. Observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos).
2. Pensar (analizar e interpretar).
3. Actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (p. 578)

La investigación a realizar pretende analizar u observar los procedimientos de control interno que actualmente aplican en la Asociación Santuario de Animales y las deficiencias que tienen en sus operaciones diarias. Una vez analizadas se debe pensar cuales procesos de control según el Marco Integrado de COSO III, se pueden aplicar en la organización; para finalmente actuar y brindar un manual de procedimientos de control interno.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 POBLACIÓN.

La población de la investigación a realizar es el 100% de los procesos administrativos y contables de la entidad bajo análisis; mismos que serán explorados y potenciados según el Marco Integrado de COSO III.

En razón de lo descrito, en esta investigación se llevará a cabo un censo; ergo, se prescinde del muestreo. El mismo será realizado a un total de cinco empleados: director, gerente general, gerente de operaciones, contador y asistente contable.

Triola (2018) define:

La población es el conjunto completo de todos los individuos, las cosas o los eventos sobre los que se quiere investigar con respecto a una particularidad dada. A la población le correspondería la colección completa de datos –casi siempre imposible de elaborar por su tamaño u otras condiciones– sobre los cuales se harán inferencia. (p.4)

3.4.2 CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente trabajo de investigación cuenta con la aprobación, consentimiento informado y firmado de la organización bajo estudio. Toda la información recolectada por

medio de los instrumentos será utilizada únicamente para efectos educativos de esta investigación y no se divulgará en otro medio.

A petición de la organización, no se expondrá información delicada como cifras de ingresos y egresos; ni tampoco se utilizarán los nombres de las personas entrevistadas, únicamente se usará de referencia el puesto que ejercen.

Además, los individuos bajo estudio conocen los objetivos de la investigación y serán contactados por los medios brindados: entrevista presencial, correo electrónico o reunión virtual por la plataforma *Google Meets*.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación se procederá a revisar y analizar información documental existentes tales como: Manuales de políticas y procedimientos administrativos y contables, plan organizacional de la entidad, segregación de funciones, tareas asignadas por empleado, controles de accesos a sistemas y activos, entre otras.

Además, se ejecutará entrevistas con el personal de alto nivel de la entidad bajo análisis; así como de los mandos medios y/o niveles operativos relacionados con los procesos administrativos y contables.

Las entrevistas; en este caso no se refieren a encuestas; sino más bien, a una interacción entre el entrevistado y el entrevistador a lo largo de una conversación dirigida, para los intereses de la investigación; contemplando preguntas tales como las establece Klus (2019):

- Abiertas: las cuales como su nombre lo indica, permite que nuestro interlocutor se explaye sobre temas en general, nos dé una descripción global del proceso, del evento o circunstancia y nos ayuda a nosotros a tener un mayor entendimiento y poder luego realizar preguntas más específicas, adicionalmente nos ayudaría a poder detectar una posible excepción o aspecto que requiera un

mayor entendimiento y análisis. Una pregunta abierta podría ser “Nos podría describir como es el funcionamiento del ciclo de compras”

- De prueba: Estas preguntas ya no dirigen a lo general, sino que se orientan a lo particular. Siguiendo un ejemplo del ciclo de compras, una pregunta de prueba sería, por ejemplo: ¿Que personas son las encargadas de liberar compras y por qué importes?

- De cierre: En este caso son lo opuesto a las preguntas abiertas, y en las mismas obtenemos generalmente un “sí” o “no” y el objetivo es poder cerrar finalmente el entendimiento. Ejemplo de este tipo de preguntar podrían ser: ¿alguien más aparte de ustedes tiene la posibilidad de liberar órdenes de compra?, ¿Puede usted modificar los precios de la lista de precios?

Dicho lo anterior, no se usó el instrumento de la encuesta (desde el punto de vista estadístico); ya que, la información obtenida a través de entrevistas estructuradas es más detallada y amplia. Además, el cuestionario suele enfocarse en verificar el cumplimiento de controles predefinidos de manera objetiva y sistemática, mientras que las entrevistas permiten interpretar y contextualizar la información obtenida, comprender los matices detrás de los procedimientos actuales y detectar posibles inconsistencias o fallas que podrían pasar desapercibidas en un cuestionario cerrado.

Este enfoque cualitativo permite un análisis más profundo y contextualizado de los procedimientos administrativos y contables, asegurando que los resultados de la investigación estén alineados con los objetivos propuestos y con el Marco Integrado de COSO III.

Finalmente, se realizará una lista de cotejo para verificar el cumplimiento de los objetivos de control interno y una autoevaluación de control interno que permita a cada

entrevistado identificar el estado actual de los componentes de control interno en la asociación.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2. Cuadro de ejecución de variables

Objetivo Específico 01	Testar el cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Objetivos de control interno.	El logro de los objetivos de la organización a través de: a) Protección del patrimonio. b) Eficiencia y eficacia en las operaciones. c) Generación de información confiable. d) Cumplimiento del marco jurídico y técnico.	Revisión del logro actual de los objetivos de control interno en la asociación.	Cualitativa nominal	Eficacia en el logro de los objetivos.	Examinación de la planificación operativa, estratégica y financiera.
Objetivo Específico 02	Estimar el estado actual de los componentes de control interno en Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional.				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Componentes de Control Interno	1. Entorno de control: Es el conjunto de normas y procesos que	Análisis del estado actual de los componentes de control	Cualitativa nominal	Madurez de cada uno de los componentes	Autoevaluación del control interno.

	<p>establecen la base para realizar el control interno.</p> <p>2.Evaluación de riesgos: Identifica y analiza los riesgos asociados a la consecución de objetivos.</p> <p>3.Actividades de control: Son acciones que ayudan a garantizar el cumplimiento de las instrucciones establecidas.</p> <p>4.Información y Comunicación: Proporciona información relevante y de calidad.</p> <p>5.Actividades de supervisión: Evalúa que los componentes y principios estén implementados y en funcionamiento.</p>	interno en la empresa.		de control interno.	
Objetivo Específico 03	Proponer un plan de actualización de los procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento

Procedimientos administrativos y contables.	Un procedimiento es la secuencia sistemática de funciones o tareas para ejecutar ciertas actividades y lograr un objetivo determinado.	Procesos contables y administrativos que pueden mejorarse.	Cualitativa nominal	Propuesta que incluya: 1.Nombre (título) de la propuesta. 2.Institución, organización o población en la cual se desarrollará. 3.Objetivo general y específicos de la propuesta (distintos a los de la tesis). 4.Cronograma de actividades y responsables (Gráfico de Gantt). 5.Presupuesto necesario para su implementación (incluir tipo de moneda). 6.Descripción detallada de las fases de la propuesta. 7.Referencias.	Entrevistas a los colaboradores involucrados y examinación de los manuales de procesos existentes.
---	--	--	---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con base en la información extraída desde la asociación, se diseñó unas cédulas sumarias para ordenar los datos; para acto seguido, generar las cédulas analíticas en las cuales; lógicamente, se plasmará el análisis de los temas que se requieren conocer.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de alto nivel, mandos medios y niveles operativos relacionados con los procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur. Así como, la examinación de información y documentos existentes para lograr analizar los objetivos y componentes de control interno aplicados en la entidad.

A continuación, se presentan los resultados por objetivo específico y sus respectivas variables:

4.1 Cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.

El Marco Integrado de COSO III agrupa los objetivos de una organización en tres categorías: operativos, de información y de cumplimiento. Para determinar el cumplimiento de estos en la asociación, se revisó el logro actual de los objetivos de control interno, mediante entrevistas al personal bajo estudio y la examinación de la planificación operativa, estratégica y financiera.

Inicialmente, se consultó al gerente general si la entidad tenía elaborado un plan estratégico con los objetivos a largo y corto plazo a lo que respondió: “Sí, existe uno que fue realizado hace más de cuatro años por las jefaturas en una reunión de equipo, sin embargo, no se le dio seguimiento posterior a su elaboración, pero sus objetivos siguen siendo los mismos”, comentó el gerente general.

A continuación, se detalla la información de la planificación estratégica realizada por la Asociación Santuario de Animales:

Misión:

“Nuestra misión es revertir los impactos negativos que los humanos están causando a la vida silvestre. Rescatar la vida silvestre, rehabilitarla para luego regresarla a la naturaleza, transmitiendo nuestros esfuerzos y el valor de la conservación a través de la educación. Además, nos centramos en las estrategias de mitigación y proporcionamos un refugio seguro a aquellos animales salvajes que no pueden ser liberados”.

Visión:

“Somos una organización sin fines de lucro que desde 2014 se dedica al rescate, rehabilitación y liberación de vida silvestre costarricense herida, enferma o huérfana. A su vez, ponemos foco en la educación y la comunidad local. Queremos ser capaces de compartir nuestro trabajo, involucrando, educando y escuchando a la comunidad, estableciendo una alianza con la comunidad”.

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):

Figura 3. Análisis FODA

FORATALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es la única asociación creada 100% a rescatar vida silvestre en la zona de Osa Puntarenas. • Es la única entidad de la zona que cuenta con una clínica veterinaria gratuita y veterinarios profesionales las 24 horas del día. • En el paquete de voluntarios, se incluye alimentación y hospedaje dentro de las mismas instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La época lluviosa (temporada baja en Costa Rica) disminuye la recaudación de ingresos por tours. • La entrada de fondos por medio de la página web ha disminuido considerablemente por miedo de las personas a ser estafadas al ingresar datos de sus tarjetas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición de la zona de Osa un número telefónico y un medio de transporte para poder recoger los animales silvestres heridos. • Llegar a medios de comunicación, personas o empresas influyentes que anuncien a la asociación y sus medios para donar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de recibir donaciones por desconfianza o miedo a estafas. • Que las personas que se encuentran los animales heridos decidan no llevarlos a la asociación. No tendría razón de ser la entidad. • Vender el mobiliario y equipo de la clínica veterinaria por no poder pagar su mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia. Basado en la información recopilada del plan estratégico de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Objetivos institucionales:

Objetivos a corto plazo:

- Recibir donaciones fijas mensuales por parte de personas o empresas nacionales e internacionales.
- Buscar canales efectivos para la promoción de la Asociación y captar más recursos.

Objetivos a mediano plazo:

- Formalizar procesos administrativos y contables que no se han realizado por falta de tiempo y recursos económicos.

Objetivos a largo plazo:

- Contratar personal, para poder desligar tareas a los altos mandos y que puedan enfocarse al logro de objetivos.

- Construir más apartamentos para alojar más voluntarios.

Estrategias a desarrollar:

- Promocionar los servicios de tours a extranjeros que llegan a hospedarse en los hoteles cercanos a la Asociación y aumentar sus ingresos.
- Implementar un plan para reducir precios en temporada baja de tours y programas de voluntariado.
- Revisar los procesos administrativos actuales para realizar las modificaciones pertinentes.
- Buscar fuentes de ingresos fijos al mes para poder financiar sus objetivos.

Después de analizar dicha información, se entrevistó al personal bajo estudio y se les realizó las siguientes preguntas:

¿Considera usted que la entidad tiene claramente especificados los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento? Sus respuestas a continuación:

El director indicó: “Sí, en las reuniones generales que se realizan se especifican nuevos objetivos y se les da seguimiento a otros”. Mientras el gerente general explicó que “tienen un plan estratégico con los objetivos institucionales, aunque no los tienen detallados por áreas”.

Por otro lado, el área contable y gerente operativo concordaron que tienen claro los objetivos institucionales, pero no están especificados por áreas.

¿Cree usted que la misión y visión de la entidad están acordes con dichos objetivos?

El 100% de los entrevistados contestaron que sí y están al alcance de todos los empleados.

¿Se aplica en la entidad acciones para aumentar la productividad ya sea de procesos o recursos?

El gerente operativo comentó que realizan ciertas acciones para aumentar la productividad en los servicios brindados como realizar tours grupales y no individuales para asignar un solo funcionario en esta actividad.

Por otro lado, se le consultó al gerente general si había otras acciones implementadas para aumentar la productividad y nos indicó: “De momento no hemos implementado acciones como tal, pero siempre se busca ahorrar recursos y rendirlos al máximo”.

¿Considera que la relación calidad-precio está bien definida en los servicios ofrecidos a los clientes?

El 100% de los entrevistados indicaron que sí. Los gerentes de la entidad coincidieron en que nunca se ha recibido una queja por el servicio y monto cobrado. Además, el gerente operativo detalló: “La mayoría de las personas adquieren los servicios para ayudar a la asociación y no por una experiencia de calidad, aunque se les brinda”.

¿Existe algún medio para recibir comentarios o sugerencias por parte de los clientes?

Los entrevistados indicaron que no se tienen medios para recibir comentarios o sugerencias de los clientes.

Además, el gerente general dijo: “No se tienen medios oficializados para estos aspectos; sin embargo, pueden los clientes acercarse a cualquier funcionario e indicarle las molestias o disconformidades y ellos las hacen llegar a la gerencia”.

¿Los activos de la entidad son utilizados eficientemente cuidando su vida útil?

El gerente general y gerente de operaciones indicaron que tratan de cuidarlos en la medida de lo posible para no incurrir en gastos, lo único que no tienen controlado es el adecuado uso de los activos en los apartamentos donde se hospedan los voluntarios; pero si les piden al iniciar el programa cuidar todas las instalaciones y activos de la entidad.

Los demás entrevistados concordaron que cada funcionario cuida su espacio de trabajo y activos asignados.

¿Existen objetivos relacionados a la pérdida de activos, así como la detección y comunicación oportuna de las mismas?

Todos los empleados entrevistados indicaron que no existen objetivos relacionados sobre activos.

¿Considera que el personal de la entidad tiene una adecuada y justa segregación de funciones según su área?

El gerente general y gerente de operaciones expresaron que, debido al poco personal de la entidad, la cantidad de funciones a realizar por cada empleado es bastante y no se aseguran de que haya una justa división ya que no hay quien supervise ese aspecto.

¿Tiene la entidad un código de ética o normas de conductas para el personal?

Todos los empleados indicaron que no existe un código de ética o un manual de conducta. El gerente general agregó: "A pesar de no tener las normas por escrito todos se comportan adecuadamente en sus funciones".

¿Las transacciones financieras son registradas oportunamente en el sistema?

El contador expresó: “Las transacciones contables se registran a inicios de cada mes y no se realizan registros diarios; esto porque a nivel de departamento es más eficiente trabajarlo así”.

¿Los Estados Financieros son realizados bajo los principios contables generalmente aceptados?

El contador de la Asociación indicó que sí.

¿Se realizan auditorías a los procesos de la entidad?

El personal entrevistado indicó que sí. Además, el gerente general expresó: “Se empezaron a realizar auditorías hace un año debido a solicitud de los socios, sin embargo, antes de eso no se realizaban, pero se está haciendo un esfuerzo para realizarlas cada año”.

¿Sabe cuáles son las leyes, reglas y regulaciones que son aplicables a la entidad?

Del personal entrevistado, únicamente el gerente general y contador indicaron que sí; el resto indicaron que no. Se les consultó si sabían cuáles eran estas leyes a lo que contestaron:

Gerente general: “Cumplir con las leyes estipuladas por el Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social, Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo”.

Contador: “Debemos estar al día con la presentación de Impuesto al Valor Agregado e Impuesto Sobre la Renta, pagos municipales, presentación y pagos de planilla”.

Tabla 3. Lista de cotejo del cumplimiento de objetivos establecidos por COSO III.

OBJETIVO	¿SE CUMPLEN?		
	SÍ	NO	ALGUNOS
Objetivos operativos: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.			X
Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.			X
Objetivos de cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.			X

Fuente: Elaboración propia. Basado en los objetivos establecidos por COSO III y la entrevista realizada al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

4.2 Estado actual de los componentes de control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional.

Con el fin de identificar el estado actual de los componentes de control interno en la asociación, se aplicó una autoevaluación de control interno, en la cual se les brindó diferentes posibles escenarios de situaciones que se podían estar presentando en la entidad. Lo cual les permitió entender mejor la pregunta planteada y obtener información confiable y precisa para la investigación.

Sus respuestas se detallan a continuación:

4.2.1 Ambiente de control:

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar a cabo el control interno de la entidad.

Se aplicaron las siguientes preguntas relacionadas al primer componente del Marco Integrado COSO III y sus principios:

- ¿Las jefaturas y gerencias apoyan constantemente el sistema de control interno y demuestran su compromiso con el diseño, la implantación, el fortalecimiento y la evaluación del sistema?

Tabla 4. Autoevaluación de control interno-Compromiso

1.	Compromiso	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un limitado compromiso por parte de los jefaturas y gerencias con respecto al control interno. - El control interno es entendido de diferentes maneras por los jefaturas y gerencias. - Las regulaciones sobre control interno son establecidas de manera aislada por los jefaturas y gerencias, en relación con los asuntos que consideran sensibles. 					
B	<ul style="list-style-type: none"> - El compromiso con el control interno es demostrado en las actuaciones de los jefaturas y gerencias. - Se han realizado actividades para divulgar los alcances y la importancia del sistema de control interno, en las que han participado algunos empleados de la organización. - Se han definido, por parte de los jefaturas y gerencias, los alcances del sistema de control interno. 			X		X
C	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias demuestran, en su gestión diaria, su compromiso con el control interno. Esto incluye acciones concretas de apoyo al funcionamiento y fortalecimiento de la actividad de la instancia. - Los empleados de la instancia tienen claridad sobre la importancia del control interno para la consecución de los objetivos organizacionales. - Los jefaturas y gerencias han definido a nivel interno y en cada unidad orgánica, las regulaciones para el funcionamiento sistemático del control interno. 	X	X		X	
D	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias ejercen liderazgo en el fortalecimiento constante del sistema de control interno. - Los empleados asumen su responsabilidad por el cumplimiento del control interno en sus actividades cotidianas y contribuyen al fortalecimiento de este. - Las regulaciones organizacionales para el funcionamiento y el fortalecimiento del 					

	sistema de control interno han sido divulgadas entre todos los empleados de la instancia.					
E	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan actividades para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con el sistema de control interno propio en apoyo al sistema de control interno institucional. - Los empleados tienen una actitud proactiva respecto del mejoramiento constante del control interno, mediante aportes que agregan efectividad a dicho sistema y valor a la gestión organizacional. - Se cuenta con mecanismos que permiten la evaluación y el fortalecimiento constantes del sistema de control interno institucional. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director, gerente general y contador consideraron que el compromiso con el control interno en la entidad se encuentra en un nivel competente. El personal a cargo realiza acciones para garantizar el buen funcionamiento del control interno, entienden la importancia de este sistema en el logro de objetivos y han establecido procedimientos y regulaciones que fomentan su adecuado cumplimiento.

Por otro lado, el gerente de operaciones y asistente contable consideraron a la entidad en un nivel novato; ya que, los jefaturas y gerencias demuestran su compromiso con el control interno, sin embargo, la divulgación de los alcances e importancia de este no es de total conocimiento por los empleados de la entidad si no por unos cuantos.

- ¿La ética es aplicada en el desempeño institucional como parte del ambiente de control?, ¿Existen medidas e instrumentos de implantación y fortalecimiento de la ética que sean integrados en los sistemas de gestión?

Tabla 5. Autoevaluación de control interno- Ética

2.	Ética	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - La ética es percibida por los empleados de la instancia como un comportamiento correcto, de acuerdo con sus creencias y valores. - Los empleados de la instancia reconocen la importancia de algunos valores institucionales. - La ética es considerada como una responsabilidad de las autoridades institucionales. 					
B	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados de la instancia conocen y aplican las medidas existentes para el fortalecimiento de la ética. - Los jefaturas y gerencias han establecido algunas medidas formales, tales como dar a a conocer la: visión, misión, valores, código de ética u otros similares; para promover y fortalecer la ética a nivel organizacional. - Se han incorporado controles para asegurar comportamientos éticos, en la gestión respecto a algunas actividades específicas. 			X		X
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se están planificando y realizando actividades de divulgación para lograr un conocimiento generalizado de los factores formales de la ética vigentes en la institución. - Se han fortalecido el conocimiento de los factores formales de la ética, a saber: interiorización de visión, misión, valores, código de ética u otros similares; así también los referidos al clima organizacional, valores compartidos, creencias y otros factores que se dan de manera informal en la organización. - Se ha incorporado la ética en los sistemas de gestión de mayor impacto en la instancia y con mayor riesgo de actos de corrupción. 				X	
D	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los empleados de la instancia conocen la visión, misión, valores, código de ética y demás elementos que oficialmente están establecidos a nivel institucional y se han instaurado en la entidad. - Los jefaturas y gerencias sistemáticamente fortalecen y divulgan todos los elementos relacionados con la ética institucional. - La ética es una consideración fundamental en el funcionamiento de los sistemas de gestión de toda la instancia. 	X	X			
E	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los empleados de la instancia asumen con plena conciencia las responsabilidades éticas en todos sus ámbitos de acción. - Los jefaturas y gerencias son líderes y ejemplo respecto de la ética institucional. - Se han instaurado mecanismos que promueven el constante compromiso y fortalecimiento de la ética institucional, así como la anticipación de condiciones que le afecten y la generación de iniciativas innovadoras. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director y gerente general indicaron que todos los empleados conocen la visión, misión, valores y códigos de ética de la entidad. Además, las jefaturas fortalecen y divulgan la ética institucional manteniendo la entidad en un nivel diestro.

Por su parte, el contador indicó que se encuentran en nivel competente ya que se ha fortalecido el entendimiento de estos factores dentro de la entidad, y se ha integrado en los sistemas de gestión más críticos.

Finalmente, el gerente general y asistente contable señalaron que la entidad se encuentra en un nivel novato, puesto que los empleados conocen y aplican la ética; sin embargo, se aplican controles para asegurar un adecuado comportamiento ético solamente en algunas actividades.

- ¿El personal de la instancia reúne las competencias y valores requeridos para el desempeño de los puestos y operación de las actividades de control correspondientes a los distintos puestos?

Tabla 6. Autoevaluación de control interno-Personal

3.	Personal	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	- Sólo una parte del personal de la instancia posee los requisitos necesarios para el desempeño de las responsabilidades encomendadas. - La administración de recursos humanos en la instancia se circunscribe a labores de control del personal.					
B	- Los procedimientos organizacionales en materia de recursos humanos, propician la motivación de los empleados para que utilicen todos sus conocimientos y habilidades para los cargos respectivos. - La jefatura propicia que la administración de recursos humanos contemple la planificación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.				X	X
C	- El personal de la instancia cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos en el puesto asignado. - Los jefaturas y gerencias han asumido sus responsabilidades respecto de la administración de recursos humanos, con el apoyo técnico de una unidad orgánica a cargo de dicha labor.		X	X		
D	- La instancia cuenta con un equipo humano que dispone de la actualización y formación continuas, para el desempeño de su cargo, de acuerdo con las necesidades organizacionales y conforme a los principios de justicia y equidad. - Los procesos de administración de recursos humanos se evalúan y mejoran de manera continua, destacándose la jefatura como el líder.	X				

E	<p>- La motivación de los empleados de la instancia muestran niveles que propicien la conservación del capital humano quienes ejecutan sus labores a través del trabajo en equipo, en pro del logro de objetivos.</p> <p>- Los jefaturas y gerencias, en conjunto con la unidad orgánica de apoyo a la administración de recursos humanos, promueven continuamente el mejoramiento constante de las competencias de todos los empleados, de acuerdo con los puestos de trabajo asignados.</p>					
----------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

Respecto a la pregunta, el director de la entidad afirmó que el equipo humano cuenta con las herramientas necesarias y capacitaciones constantes para cumplir sus obligaciones, por lo tanto, se encuentran en un nivel diestro.

Además, el gerente general y gerente de operaciones consideraron que se encuentran en un nivel competente, ya que aún falta que la administración de recursos humanos evalúe y mejore ciertos procesos relacionados con la capacitación del personal.

Por último, el contador y asistente contable afirmaron que la entidad está en un nivel novato; porque el personal a pesar de estar calificado, no cuentan con manuales de procedimientos en sus funciones, ni los encargados de recursos humanos velan para que se apliquen los valores institucionales.

- ¿Cómo evalúa la efectividad de la estructura orgánica actual de la entidad en el logro de objetivos y eficiencia de los sistemas de control interno?, ¿La estructura actual de la entidad se adapta al entorno y riesgos relevantes? A continuación, se detallan las respuestas:

Tabla 7. Autoevaluación de control interno- Estructura

4.	Estructura	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - Existe conformidad con la estructura organizacional, pese a que en algunas ocasiones se advierte la necesidad de modificar algunas relaciones de coordinación, autoridad y responsabilidad en procura de una gestión organizacional más eficiente. - La estructura organizacional contempla medidas básicas de control que se expresan de manera limitada en la asignación de autoridad y responsabilidad y la separación de funciones incompatibles. 					
B	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias realizan esfuerzos aislados para revisar la estructura orgánica en términos de las labores que realiza la instancia. - Algunos jefaturas y gerencias han realizado ajustes a los procesos a su cargo, incluyendo la asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación y rotación de labores, la separación de funciones incompatibles y los mecanismos de coordinación. 				X	X
C	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias han instaurado procesos para procurar una estructura orgánica que sea adaptativa con base en las circunstancias, las necesidades y los objetivos de la instancia, así como los riesgos que le plantea su entorno. - Los jefaturas y gerencias han introducido ajustes en la estructura organizacional para armonizarla con los objetivos organizacionales. - Los empleados de la instancia conocen oportunamente la información sobre ajustes en la estructura orgánica y participan en la implementación de los cambios definidos. 		X	X		
D	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con mecanismos formales para la evaluación periódica de la estructura orgánica. - Los jefaturas y gerencias realizan acciones concretas para implementar cambios en la estructura orgánica para que se convierta en una herramienta eficaz para la gestión. 	X				
E	<ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa constantemente la efectividad de la estructura como mecanismo para potenciar la gestión y responder efectivamente a los riesgos, y en consecuencia se realizan oportunamente los ajustes pertinentes. - Se han instaurado mecanismos para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con la estructura orgánica. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director de la entidad señaló que se realizan evaluaciones periódicas a la estructura organizacional y se aplican cambios necesarios a la misma cuando corresponden para que sea una herramienta eficaz. Consideró que se encuentran en un nivel diestro en este principio.

El gerente general y gerente de operaciones determinaron que se encuentran en un nivel competente; ya que la estructura orgánica ha sido adaptada a las necesidades y objetivos de la empresa; además, se han realizado ajustes en ella y los empleados conocen de estos cambios.

Finalmente, el contador y asistente contable se posicionaron en un nivel novato; debido que, no se revisa la estructura de la entidad periódicamente, y los cambios que se realizan en ella son tramitados por algunos jefaturas y gerencias en sus funciones a cargo y no son comunicados al resto del personal.

4.2.1.2 Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos. Para evaluar los posibles riesgos internos y externos a los que está expuesta la asociación, la identificación y medición de los mismos, se realizaron las siguientes preguntas a los colaboradores:

- ¿Hay establecido un marco orientador para la valoración del riesgo institucional que comprenda la política de valoración del riesgo, la estrategia del sistema específico de valoración del riesgo y la normativa interna que regule este último?, ¿Este marco es aprobado por el Junta Directiva y Gerencia General, divulgado a toda la organización y aplicado por todos los empleados?, a continuación, se muestran sus respuestas:

Tabla 8. Autoevaluación de control interno- Marco orientador

1.	Marco orientador	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - El riesgo es entendido de diferentes maneras por los jefaturas y gerencias y los empleados en general de la instancia. - La conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una valoración del riesgo como medio para conducir las operaciones organizacionales con eficiencia, es apenas incipiente, y se pone de manifiesto sólo en algunas áreas. - En la instancia se conoce vagamente las disposiciones del marco jurídico y técnico en materia de valoración del riesgo. 					
B	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza la actividad de Valoración del Riesgo solo con la participación del titular subordinado, jefe de la instancia y el enlace. - Los jefaturas y gerencias tienen la percepción de que la valoración del riesgo agrega poco valor a la organización. - Los jefaturas y gerencias han emitido orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración del riesgo y no tienen una noción clara de los parámetros institucionales de aceptabilidad de riesgos, aprobados por el Junta Directiva y Gerencia General. 		X		X	
C	<ul style="list-style-type: none"> - La valoración de los riesgos es realizada con la participación de todos los responsables de los procesos que se llevan en la instancia. El significado del concepto de riesgo es uniforme para todos y ampliamente compartido. - La instancia ha establecido metas específicas sobre los riesgos relevantes. Se determinan los resultados esperados de la valoración del riesgo en tiempo y espacio, los recursos necesarios y sus responsables. - La política, la estrategia y la normativa de valoración del riesgo, así como los parámetros de aceptabilidad de riesgos, aprobados por el Junta Directiva y Gerencia General, han sido divulgados por el jefe a toda la organización. 	X		X		X
D	<ul style="list-style-type: none"> - La Valoración de los riesgos es revisada constantemente y se actualiza en función de los cambios en el entorno y de la normativa aplicable. - Se cuenta con mecanismos instaurados para la divulgación oportuna de los cambios en los riesgos y demás asuntos relacionados con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional. - La política, la estrategia y la normativa institucionales de valoración de riesgos son dadas a conocer a todos los empleados oportunamente por los jefaturas y gerencias. 					
E	<ul style="list-style-type: none"> - Se han instaurado procesos para la investigación constante sobre valoración del riesgo y su afectación por cambios en el entorno, y se promueve la generación de iniciativas innovadoras y su implementación. - La convicción sobre la importancia la valoración de los riesgos ha calado profundamente en el accionar organizacional, lo que ha generado una actitud proactiva e investigativa para la mejora constante de los esfuerzos sobre el particular. - Las acciones emprendidas con base en los conocimientos sobre la política, la estrategia y la normativa institucionales de valoración de riesgos y su afectación por parte del entorno se actualizan periódicamente conforme avanza el conocimiento sobre el tema y en procura del aprovechamiento de oportunidades de mejora de la gestión. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director, gerente de operaciones y asistente contable determinaron que la valoración de riesgos es realizada por todo el personal involucrado y es de conocimiento para toda la entidad. Además, se establecen metas específicas sobre los riesgos relevantes, posicionándose en un nivel competente.

Mientras que el gerente general y contador establecieron que la valoración de riesgos es realizada solo por los jefes de la entidad y no es de conocimiento al resto del personal, los jefes consideran que su determinación agrega poco valor a la entidad, y se categorizan en un nivel novato.

- ¿Existe una herramienta para la gestión y documentación de información que utiliza y genera el sistema específico de valoración del riesgo institucional?, a lo cual contestaron:

Tabla 9. Autoevaluación de control interno- Herramienta para la administración de la información

2.	Herramienta para la administración de la información	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Los jefaturas y gerencias administran de manera precaria la información sobre los riesgos que analizan, utilizando los recursos informáticos disponibles en sus instancias.					
B	Los jefaturas y gerencias han interiorizado la definición de los alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos organizacionales.				X	X
C	Se sabe utilizar la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos, cuyo alcance es congruente con el marco orientador de valoración del riesgo.	X	X	X		
D	La información incluida en la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos se monitorea y ajusta constantemente a las necesidades del entorno.					

E	La herramienta para la administración de la información provee oportunamente a los jefaturas y gerencias, alertas de nuevos riesgos o de cambios en los riesgos existentes.					
----------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director, gerente general y gerente de operaciones indicaron que existe una herramienta para la gestión y documentación de información de riesgos y los empleados a cargo la saben utilizar, estableciéndose en un nivel competente en este apartado.

A su vez, el contador y asistente contable determinaron que la herramienta existente no provee oportunamente la información sobre riesgos y no está al alcance de todos los empleados, alcanzando un nivel novato.

- ¿Se ejecutan actividades para identificar, analizar, evaluar, administrar y revisar los riesgos de la entidad?

Tabla 10. Autoevaluación de control interno- Funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional

3.	Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias realizan una valoración intuitiva de algunos riesgos que afectan las actividades de las unidades orgánicas que dirigen. - Las autoridades tienen una noción mínima de cuáles son los riesgos más relevantes, y definen, en consecuencia, con esa noción, los controles que deben aplicarse. - Las autoridades están atentas a la eficacia de los controles que han aplicado en relación con los riesgos que han determinado de manera intuitiva. 					
B	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias han identificado al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias. - Con base en su experiencia y en las discusiones que llevan a cabo, las autoridades priorizan los riesgos con fundamento en criterios básicos no oficializados, a fin de determinar y aplicar medidas que permitan atacar sus causas y en caso necesario, enfrentar sus consecuencias. - Las autoridades procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de 		X		X	X

	lograr acuerdos sobre la atención que deben brindárseles y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.					
C	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias conocen los riesgos relevantes y analizan las medidas que se han tomado para administrarlos. - Los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales son aplicados para analizar y priorizar los riesgos con base en su nivel, dado por la combinación de probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto. - Los riesgos se revisan periódicamente con base en los parámetros de aceptabilidad de riesgos, a fin de determinar variaciones en su nivel, medido por la combinación de su posibilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto. 	X	X			
D	<ul style="list-style-type: none"> "- Se da una participación activa de diversos actores de la instancia, en procesos regulares de identificación y análisis de riesgos relevantes, como medio para ajustar o actualizar las medidas de administración respectivas. - Las autoridades participan de manera directa en el análisis y la administración de los riesgos que merecen atención prioritaria, en tanto que tales actividades se ejecutan, en relación con otros riesgos, por partes de diferentes niveles, con base en el conocimiento que se ha logrado generalizar en la entidad. - Se da seguimiento al nivel de riesgo, a los factores de riesgo, y al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de la medidas para la administración de riesgo. 					
E	<ul style="list-style-type: none"> "- La valoración de riesgos está inmersa en las actividades diarias, y permite anticipar condiciones que podrían incidir en la consecución de los objetivos organizacionales, así como emprender las acciones correspondientes. - Se cuenta con mecanismos y procedimientos que propician un análisis constante de los riesgos, basados en la Política Institucional, a fin de ajustar oportunamente las medidas de administración vigentes. - Constantemente y de manera sistemática se evalúa la información que suministra el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y se ajustan las medidas para la administración de riesgos. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director y gerente de operaciones concuerdan en que los jefaturas y gerencias conocen los riesgos y analizan las medidas para administrarlos, además, los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales son aplicados para analizar y priorizar los riesgos con base en su nivel. Estos riesgos son revisados periódicamente y consideran que se encuentran en nivel competente respecto a esta pregunta.

Luego, el gerente general, contador y asistente contable indicaron que en la entidad se identifican los posibles riesgos, pero los priorizan según criterios básicos no oficializados o base en su experiencia. Posicionándose en un nivel novato.

- ¿En la entidad se establecen actividades permanentes de documentación y comunicación del proceso de valoración de riesgos?

Tabla 11. Autoevaluación de control interno- Documentación y comunicación

4.	Documentación y comunicación	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	"- La información sobre riesgos consta únicamente en la documentación elaborada por el titular subordinado acerca del análisis que ha efectuado en relación con las situaciones que afectan las labores de la unidad orgánica que dirige. - La documentación de los riesgos se efectúa sin haber definido los elementos mínimos que debe contemplar. - La documentación de los riesgos es mantenida por la jefatura, y sólo eventualmente se comparte con las áreas que conforman la instancia.					
B	- Se cuenta con información sobre eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias, misma que está a disposición de los empleados de la instancia. - Se cuenta con una definición de los elementos mínimos que deben documentarse acerca de los riesgos. - La instancia ha establecido algunos mecanismos de coordinación y comunicación en relación con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.		X		X	X
C	- Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad y consecuencia de materialización de los riesgos, nivel de riesgos y medidas de administración), y dicha documentación está disponible para los empleados de la instancia. - La instancia ha establecido y aplica de manera sistemática, mecanismos de documentación y comunicación sobre riesgos. - Se han definido los usos de la información que genera la revisión de riesgos.	X		X		
D	- Se revisa, ajusta y difunde periódicamente la información disponible sobre los riesgos y sus elementos fundamentales, con la participación de diferentes áreas de la instancia, a quienes se reconoce como "dueños de las actividades" y, en consecuencia, como fuentes de información sobre el comportamiento de los riesgos y la eficacia de su documentación. - Los mecanismos de documentación y comunicación se evalúan para determinar su efectividad. - La información sobre los riesgos institucionales está disponible, es completa y se ajusta a las necesidades de los usuarios.					

E	<p>- Se cuenta con mecanismos y procedimientos que garantizan razonablemente la revisión y actualización permanente de la información sobre los riesgos, la cual se evalúa y se ajusta de acuerdo con los requerimientos del entorno.</p> <p>- Se han instaurado procesos para la documentación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</p> <p>- Se han instaurado procesos para la comunicación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</p>					
---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director y gerente de operaciones expresaron que se documenta y comunica el proceso de valoración de riesgos en la entidad a través de mecanismos previamente establecidos, consideran que se encuentran en un nivel competente respecto a este principio.

Por otra parte, el gerente general, contador y asistente contable afirmaron que cuentan con información de algunos posibles riesgos (los que a criterio de las jefaturas son más importantes) y no de todos los riesgos. Además, la información está a disposición de todos los empleados, pero no se comunica regularmente. Ellos consideran que se encuentran en un nivel novato.

4.2.1.3 Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que garantizan que se estén llevando a cabo las instrucciones para mitigar los riesgos. En este componente, se analizaron las actividades establecidas por la entidad para mitigar los posibles riesgos que pueden llegar afectar la eficiencia operativa.

Se realizaron las siguientes preguntas:

- Dentro de las actividades de control que aplica la entidad se encuentran: integración a la gestión, respuesta a riesgos, contribución al logro de los objetivos a un costo razonable, viabilidad, documentación en manuales de procedimientos, descripciones

de puestos u otros documentos similares y ¿Son divulgadas entre los empleados que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos?

Tabla 12. Autoevaluación de control interno- Características de las actividades de control

1.	Características de las actividades de control	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Las actividades de control se han establecido con base en prácticas tradicionales, y sólo en algunos casos se considera su costo.					
B	Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales.		X	X	X	X
C	Las actividades de control reúnen las características requeridas, a saber: integración a la gestión, respuesta a riesgos, costo-beneficio, viabilidad, documentación y divulgación.					
D	Continuamente se evalúa el funcionamiento de las actividades de control en la gestión, procurando que sus características se mantengan.	X				
E	Se han instaurado mecanismos para la investigación e innovación de temas atinentes a las actividades de control propias de la institución, lo que permite que éstas se ajusten de manera dinámica oportuna, conforme cambian los riesgos institucionales.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director de la asociación afirmó que se realizan evaluaciones constantes en las actividades de control las cuales procuran mantener los principios de control interno y una adecuada ejecución de funciones. Manteniendo a la entidad en un nivel diestro.

Sin embargo, el gerente general, gerente de operaciones, contador y asistente contable contradijeron al director de la asociación; ya que, las actividades de control que aplica la entidad no abarcan todas las actividades de control; si no, son aplicadas a los eventos que podrían afectar el logro de objetivos únicamente. Estos eventos son seleccionados bajo criterios y experiencias de los jefaturas y gerencias, ellos consideran que se encuentran en un nivel novato en este apartado.

- ¿Las actividades de control establecidas en la entidad cubren todos los ámbitos de la gestión institucional y contribuyen al logro de los objetivos de control interno?

Tabla 13. Autoevaluación de control interno- Alcance de las actividades de control

2.	Alcance de las actividades de control	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Las actividades de control vigentes en la instancia se orientan a la protección de algunos activos y a la prevención de fraude.					X
B	Las actividades de control establecidas se refieren, fundamentalmente, a la administración y custodia de los activos y al mantenimiento de algunos registros.					
C	Se cuenta con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación y registros sobre la gestión organizacional.	X	X	X	X	
D	Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión organizacional, en sus ámbitos operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente.					
E	Se aplican mecanismos para la búsqueda de medios innovadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos, los cuales se traducen en actividades de control analizadas y documentadas.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director, gerente general, gerente de operaciones y contador indicaron que las actividades de control establecidas en la entidad son referidas al mantenimiento, verificación de documentación y registros sobre la gestión organizacional, se consideran nivel competente en este principio.

Sin embargo, el asistente contable determinó que las actividades de control establecidas son incipientes; ya que, son orientadas a la protección de algunos activos y prevención del fraude únicamente.

- ¿Las actividades de control son oficializadas, comunicadas y documentadas por las autoridades institucionales competentes?

Tabla 14. Autoevaluación de control interno- Formalidad de las actividades de control

3.	Formalidad de las actividades de control	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo algunas actividades de control están documentadas en breves descripciones de funciones y puestos; otras se han dispuesto mediante instrucciones a empleados específicos. - La documentación de las actividades de control es mantenida por el jefe de la unidad, y sólo se dan a conocer a los empleados que deben aplicarlas. 					X
B	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos, normas, lineamientos u otros similares. - La mayor parte de las actividades de control vigentes se han comunicado a los empleados de la instancia. 		X	X		
C	<ul style="list-style-type: none"> - La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada en la instancia. - Las actividades de control son de conocimiento de los empleados de la instancia, y su documentación se mantiene disponible para su consulta por los empleados de la instancia que deseen consultarla. 				X	
D	<ul style="list-style-type: none"> - Los jefaturas y gerencias han establecido y aplican mecanismos adecuados para mantener actualizada y comunicar oportunamente, la información relativa a las actividades de control. - Existe apertura de las autoridades superiores para recibir comentarios y sugerencias para el fortalecimiento de dichas actividades. - Las nuevas actividades de control y las actualizaciones de las existentes se comunican oportunamente a los empleados encargados de su aplicación. - La documentación relativa a las actividades de control vigentes se tiene disponible en medios de acceso general para su consulta y retroalimentación por los empleados. 	X				
E	<ul style="list-style-type: none"> - La documentación de las actividades de control se depura y actualiza constantemente, con la participación activa de los empleados atinentes, bajo el liderazgo de las autoridades organizacionales (jefe y demás jefaturas y gerencias). - Existe plena conciencia sobre la importancia de que los empleados conozcan las actividades de control y su documentación, para que puedan hacer aportes de valor para su fortalecimiento constante. Por ello, constantemente se aplican métodos innovadores en procura de que el proceso de documentación y comunicación de las actividades de control sea participativo y generalizado. 					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El director de la Asociación, estableció que los jefaturas y gerencias mantienen actualizada la información relativa a las actividades de control y la comunican

oportunamente. Además, están anuentes a recibir comentarios y sugerencias para el fortalecimiento de dichas actividades.

Toda la documentación relacionada a las actividades se encuentra disponible y de acceso rápido para consulta y retroalimentación. El director consideró a la entidad en un nivel diestro.

El contador por su parte consideró que la entidad está en un nivel competente; a pesar que, se prepara, actualiza y comunica la documentación relativa a las actividades de control. Igualmente, la información está disponible para consulta de cualquier funcionario y no hay apertura para recibir sugerencias para fortalecer este proceso.

Además, el gerente general y gerente de operaciones indicaron que la Asociación se encuentra en un nivel novato, porque se documentan las actividades de control y la mayoría de ellas son comunicadas al resto del personal.

Finalmente, el asistente contable expresó que se documentan solo algunas actividades y no son de conocimiento de todo el personal, solamente tienen acceso a ella los jefes encargados y los empleados que deben aplicarlas. Determinando a la entidad como incipiente en este apartado.

- ¿Las actividades de control están integradas a los procesos institucionales y son aplicados contantemente?

Tabla 15. Autoevaluación de control interno- Aplicación de las actividades de control

4.	Aplicación de las actividades de control	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	- Se aplican solo algunas actividades de control obligatorias para proseguir con algún trámite específico. - Los supervisores o jefes son los encargados de asegurarse de que se cumplan las actividades de control vigentes, lo que realizan periódicamente.					X

B	- Algunos empleados aplican Las actividades de control establecidas. - Los jefaturas y gerencias han instaurado mecanismos para asegurar la aplicación de Las actividades de control.		X			
C	- Las actividades de control se han integrado a los procesos organizacionales. - Los empleados responsables de ejecutar las actividades de control están atentos a su efectividad y comunican sus recomendaciones a los jefaturas y gerencias correspondientes.	X		X	X	
D	- La aplicación de las actividades de control contempla el comportamiento de los riesgos. - Los jefaturas y gerencias han establecido y aplican mecanismos para la ejecución de revisiones periódicas de las actividades de control.					
E	- Los jefaturas y gerencias han asumido un liderazgo compartido respecto del seguimiento del sistema de control interno; y han instaurado los mecanismos necesarios para la innovación y mejora continua del sistema.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

Según el director, gerente de operaciones y contador de la entidad, las actividades de control se integraron a los procesos organizacionales. Además, los empleados que ejecutan las actividades de control están atentos a su efectividad y comunican sus recomendaciones a los encargados. Aseguran estar en un nivel competente.

El gerente general por su parte, consideró que la Asociación se encuentra en un nivel novato ya que solo algunos empleados aplican dichas actividades de control; mientras que el asistente contable estableció, que las actividades de control son aplicadas únicamente para proseguir con algún trámite específico lo cual considera esto incipiente.

4.2.1.4 Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo sus responsabilidades de control interno para lograr los objetivos; mientras que la comunicación permite comprender las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno. Dentro de este componente de control interno, se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Los sistemas de información utilizados por la entidad recopilan, procesan y mantienen la información para poder ser comunicada a las instancias internas y externas que la requieran?

Tabla 16. Autoevaluación de control interno- Alcance de los sistemas de información

1.	Alcance de los sistemas de información	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	- Se recopila, procesa y comunica información para cumplir con algunos requerimientos específicos que se presentan a la instancia. - La jefatura ha realizado esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de información relativa a las actividades a su cargo.					
B	- Se han establecido mecanismos para la comunicación de la información pertinente a los diferentes usuarios. - Los sistemas de información contemplan la mayor parte de las actividades organizacionales, y en el desarrollo de algunos de ellos se han incorporado componentes digitales, tomando como referencia la necesidad de una gestión documental que permita satisfacer los requerimientos de la organización.	X	X		X	
C	- El diseño y el desarrollo de los sistemas de información en la instancia se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos institucionales. - Los sistemas de información cubren, de manera integrada, la mayor parte de las actividades que se realizan en la instancia. Como parte de ellos, el archivo de gestión funciona de manera técnica y profesional.			X		X
D	- Los sistemas de información permiten obtener, procesar, almacenar y recuperar información relevante sobre la gestión y el entorno organizacionales, así como comunicarla a los usuarios que la requieren. - Los sistemas de información están incorporados en el accionar organizacional, tanto a nivel operativo como estratégico, y se someten constantemente a revisiones para incorporarles las mejoras pertinentes.					
E	- Los sistemas de información permiten una gestión de la información externa e interna con un nivel óptimo de seguridad en cuanto a su calidad y oportunidad, como medio para la toma de decisiones por todos los usuarios. - Los sistemas de información incorporan los mecanismos y previsiones necesarias para la incorporación de iniciativas innovadoras y proactivas.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El gerente de operaciones y asistente contable indicaron que los sistemas de información de la entidad van de la mano con los objetivos institucionales; además, dichos

sistemas cubren de manera integrada la mayor parte de las actividades de la instancia. Ellos consideran que se encuentran en un nivel competente.

Por su parte, el director, gerente general y contador se posicionaron en un nivel novato; ya que, los sistemas de información contemplan la mayor parte de las actividades organizacionales y no su totalidad.

- ¿La información recopilada en los sistemas de información es confiable, oportuna y útil para responder a las necesidades de los diversos usuarios?

Tabla 17. Autoevaluación de control interno- Calidad de la información

2.	Calidad de la información	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Algunos sistemas de información generan la información necesaria para la atención de ciertos requerimientos específicos.					
B	Se han instaurado algunos procesos para la generación de información que responda a las necesidades de los diferentes usuarios.					
C	Los sistemas de información generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La información generada por los sistemas reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.	X	X	X	X	X
D	En el diseño y la mejora constante de los sistemas de información contemplan las necesidades según los fines institucionales, y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información.					
E	Los sistemas de información se basan en procesos que consideran la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesarias para la consecución de los fines institucionales.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

En este apartado, todos los entrevistados indicaron que los sistemas generan información oportuna, confiable y útil para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se consideraron en un nivel competente.

- ¿La entidad comunica la información internamente, así como a grupos de interés externos, utilizando canales y medios que garanticen razonablemente su oportunidad y seguridad?

Tabla 18. Autoevaluación de control interno-Calidad de la comunicación

3.	Calidad de la comunicación	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Se han definido algunos canales de comunicación para enviar la información requerida por las instancias internas únicamente.					
B	Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la atención de los requerimientos de información tanto internos como externos.		X			
C	La información se comunica oportunamente a las instancias pertinentes. Al respecto, se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.	X		X		X
D	Se han instaurado procesos para el seguimiento constante de la efectividad de la comunicación de la información, y oportunamente se toman las acciones para incorporar las mejoras necesarias.				X	
E	La comunicación de la información se realiza a las instancias competentes, de manera ágil, oportuna y correcta, y permite a la instancia desarrollar métodos novedosos de gestión, organización y rendición de cuentas.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El contador determinó que la entidad se encuentra en un nivel diestro, pues se han instaurado procesos para el seguimiento de la efectividad de la comunicación de información y se toman medidas oportunas para realizar mejoras.

El director, gerente de operaciones y asistente contable indicaron que la Asociación se encuentra en un nivel competente; ya que, la información se comunica oportunamente a los interesados y hay establecidas regulaciones sobre el manejo y comunicación de información confidencial.

Finalmente, el gerente general consideró que se encuentran en un nivel novato, pues se cuentan con canales de comunicación para solicitar y enviar información requerida tanto a internos como externos.

- ¿Hay establecidos controles a los sistemas de información que garanticen la calidad de la información y comunicación, así como la seguridad, confidencialidad y una adecuada asignación de responsabilidades y accesos a la información y datos sensibles?

Tabla 19. Autoevaluación de control interno- Control de los sistemas de información

4.	Control de los sistemas de información	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Se cuenta con algunos controles en el proceso de generación de la información, definidos mediante esfuerzos aislados por parte de algunos jefaturas y gerencias.					
B	Los jefaturas y gerencias han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se cuentan la definición de accesos a los sistemas de información que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los acopios físicos de información, las cuales estas han sido asumidas por los empleados correspondientes.	X	X		X	X
C	Los sistemas de información conllevan la definición de controles desde su diseño hasta su operación. Ello garantiza que posean los mecanismos de control apropiados para la generación de información confiable, oportuna y útil.			X		
D	Los controles establecidos en los sistemas de información se monitorean de manera permanente; y se adoptan oportunamente las mejoras necesarias, así como las medidas necesarias para garantizar la calidad, la disponibilidad y la comunicación de la información con la oportunidad requerida.					
E	Los sistemas de información cuentan con los controles necesarios para disminuir los riesgos de pérdida de información y de fallas en la recopilación, el procesamiento, el mantenimiento y la comunicación de información son mínimos. Además, la instancia cuenta con mecanismos que propician la respuesta y anticipación oportunas, a las condiciones cambiantes del entorno que afectan dichos sistemas.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El gerente de operaciones consideró que los controles de los sistemas de información están en un nivel competente, se realizan controles que garantizan la información confiable, oportuna y útil.

El resto de los entrevistados indicaron que los controles están en un nivel novato, ya que los jefaturas y gerencias han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación, estos controles son asignados a algunos empleados encargados únicamente.

4.2.1.5 Supervisión

Las evaluaciones continuas o separadas, son utilizadas para determinar si cada componente mencionado anteriormente está siendo aplicado y está funcionando correctamente para poder evaluar los hallazgos y comunicar las deficiencias oportunamente.

En este apartado se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Las actividades de supervisión son asumidas y lideradas por los jefes?, ¿Tienen los demás empleados una participación activa en las funciones de seguimiento?

Tabla 20. Autoevaluación de control interno- Participantes en el seguimiento del sistema de control interno

1.	Participantes en el seguimiento del sistema de control interno	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	El seguimiento del sistema de control interno es responsabilidad de una o varias unidades particulares.					
B	El seguimiento periódico del sistema de control interno es ordenado por el jefe a los demás jefaturas y gerencias bajo su cargo, quienes a su vez solicitan a algunos empleados que participen en el seguimiento del control interno atinente a las actividades relacionadas con sus puestos. Esto ha generado un reforzamiento del criterio de que el seguimiento requiere la participación de todos los empleados.					X

C	El seguimiento del sistema de control interno es asumido por el jefe, demás jefaturas y gerencias y todos los demás empleados, cada quien en el ámbito de sus competencias.	X	X	X	X	
D	El seguimiento del sistema de control interno forma parte de las actividades diarias del jefe, demás jefaturas y gerencias y los empleados en general, y se promueven revisiones independientes por parte de otras instancias.					
E	Los jefaturas y gerencias han asumido un liderazgo compartido respecto del seguimiento del sistema de control interno; y han instaurado lo mecanismos necesarios para la innovación y MEJORAS continua del sistema.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

Para el director, gerente general, gerente de operaciones y contador las actividades de seguimiento y supervisión de control interno son asumidas por el jefe y demás empleados; cada quién en el ámbito de sus competencias. Se consideraron que se encuentran en un nivel competente.

Por otro lado, el asistente contable señaló a la entidad como novato; ya que, es el jefe quien da seguimiento a los sistemas de control interno e indica cuales empleados podrán participar de este seguimiento.

- ¿Existen procesos o disposiciones administrativas debidamente establecidas relacionadas con el alcance, periodicidad, responsabilidades, mecanismos y herramientas para llevar a cabo las actividades de control?

Tabla 21. Autoevaluación de control interno- Formalidad del seguimiento del sistema de control interno

2.	Formalidad del seguimiento del sistema de control interno	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Para algunas unidades específicas de la instancia, existen disposiciones sobre el seguimiento que deben ejercer sobre el control interno aplicable a algunas de las actividades que realizan.					

B	El jefe ha emitido disposiciones de tipo general sobre la obligación de los jefaturas y gerencias de dar seguimiento al sistema de control interno, con la colaboración de los empleados que corresponda.		X	X		X
C	Los jefaturas y gerencias han instaurado regulaciones formales sobre el seguimiento del sistema de control interno, requiriendo que éste se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación anual del sistema de control interno y se elabore un plan de mejoras.	X			X	
D	Las regulaciones cubren todos los aspectos relacionados con el seguimiento continuo y periódico interno y externo, así como con la implementación y la verificación de las mejoras que se determinen, sean éstas de carácter operativo o estratégico.					
E	El seguimiento del sistema de control interno es un proceso estructurado que incorpora revisiones de diversos tipos y herramientas flexibles. Los esfuerzos realizados en torno a este componente del control interno han contribuido a que se convierta en parte de la cultura institucional.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

Respecto a la pregunta realizada, el director y contador de la Asociación aseguraron que existen regulaciones formales para el seguimiento del sistema de control interno, en el cual se realizan vigilancias a la efectividad y autoevaluaciones anuales del sistema de control interno para elaborar planes de mejora lo cual se determinan en un nivel competente.

Por otro lado, el gerente general, gerente de operaciones y asistente contable consideraron a la entidad en un nivel novato respecto a la formalidad del seguimiento de control interno. Indicaron que los jefes emiten disposiciones y asignan los empleados para dar seguimiento a los procesos.

- ¿El seguimiento del sistema de control interno abarca el funcionamiento, suficiencia y validez del sistema, su contribución al desempeño institucional y al logro de los objetivos, y el grado en que los componentes se han establecido e integrado en el accionar institucional; asimismo, comprende actividades permanentes, ¿periódicas y la implantación de las mejoras que se determinen?

Tabla 22. Autoevaluación de control interno- Alcance del seguimiento del sistema de control interno

3.	Alcance del seguimiento del sistema de control interno	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	Existen labores aisladas de seguimiento del sistema de control interno con un alcance limitado a algunos controles específicos, las cuales se ponen de manifiesto mediante la vigilancia que, de manera rutinaria, ejercen las jefaturas y gerencias sobre el cumplimiento de algunas actividades.					
B	Los jefaturas y gerencias vigilan las actividades bajo su control con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones legales que establece el ordenamiento.	X	X	X		X
C	El seguimiento del sistema de control interno y sus mecanismos se han integrado a las actividades organizacionales, y en lo procedente se han incorporado en la documentación de los puestos y procesos. En ese sentido, los empleados aplican las actividades de seguimiento que les corresponden, y en esos esfuerzos son supervisados por los jefaturas y gerencias, quienes a su vez realizan un seguimiento general sobre las unidades a su cargo, con la orientación del jefe.				X	
D	El seguimiento del sistema de control interno se ha convertido en un proceso formal para una valoración y mejora permanente del sistema de control interno en el que todos los participantes asumen sus responsabilidades.					
E	El seguimiento del sistema de control interno se realiza con un enfoque estratégico, y cubre el control de las actividades cotidianas, revisiones puntuales y el monitoreo de las mejoras acordadas					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

El contador estableció que los empleados aplican las actividades de seguimiento que les corresponden. En esos esfuerzos son supervisados por los jefaturas y gerencias, quienes a su vez realizan un seguimiento general sobre las unidades a su cargo, con la orientación del jefe; el contador determinó a la entidad en un nivel competente.

Mientras el resto de personal entrevistado consideró a la entidad como novato, porque los jefaturas y gerencias vigilan las actividades con una visión a corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones legales únicamente.

- ¿Se realizan mejoras en el seguimiento del sistema de control interno, las cuales se calendarizan en un plan de implementación con medidas para fortalecer el sistema?

Tabla 23. Autoevaluación de control interno- Contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno

4.	Contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno	DIRECTOR	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	CONTADOR	ASISTENTE CONTABLE
A	La contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno es mínima.					
B	El seguimiento y permite detectar algunas oportunidades de mejora del sistema de control interno.					
C	El seguimiento del sistema de control interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión.	X		X		X
D	Mediante la ejecución cotidiana de labores de seguimiento en el desarrollo de las actividades organizacionales, constantemente se introducen mejoras sustanciales en el desempeño organizacional y en el sistema de control interno. Adicionalmente, se realizan valoraciones específicas del sistema de control interno, y se implementan las mejoras necesarias.		X		X	
E	El proceso de seguimiento se mejora constantemente, con lo que se incrementan sus aportes al valor, a la gestión y al sistema de control interno institucionales, así como la identificación de nuevos modos de gestión y de control.					

Fuente: Elaboración propia. Basado en los componentes de control del Marco Integrado de COSO III y en Autoevaluación de Control Interno para Poder Ejecutivo de la Contraloría General de la República.

Para el gerente general y contador, la Asociación se encuentra en un nivel diestro respecto al seguimiento de las actividades organizacionales. En las cuales se introducen constantemente mejoras en el desempeño organizacional y del sistema de control interno para implementar mejoras necesarias.

El demás personal entrevistado consideró que la entidad está en un nivel competente, pues el seguimiento del sistema de control interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión.

4.3 Procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

Un procedimiento es la secuencia sistemática de funciones o tareas para ejecutar ciertas actividades y lograr un objetivo determinado. Antes de proponer un plan de actualización, se entrevistó a los colaboradores involucrados y se examinó el 100% de los procesos administrativos y contables de la entidad.

Para dar inicio a la entrevista del personal se realizaron las siguientes consultas:

- ¿Sabe usted que son manuales de procedimientos?

Todos los entrevistados contestaron que sí saben lo que es un manual de procedimiento.

Figura 4. Pregunta ¿Sabe usted que son manuales de procedimientos?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

- ¿En la Asociación existen manuales de procedimientos?

La totalidad de entrevistados contestaron que sí existen manuales de procesos para la Asociación.

Figura 5. Pregunta ¿En la Asociación existen manuales de procedimientos?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

- ¿Sabe usted cuales manuales existen?

Se les consultó si sabían cuales manuales tiene la entidad para la ejecución de procesos a lo que el 60% de los entrevistados contestaron que sí, y un 40% contestaron que no sabían con exactitud.

Figura 6. Pregunta ¿Sabe usted cuales manuales existen?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

- ¿Los manuales son de fácil y rápido acceso para los empleados?

Los empleados contestaron que sí, ya que los manuales de procedimientos se encuentran cargados en un sistema en el cual todos tienen acceso.

Figura 7. Pregunta ¿Los manuales son de fácil y rápido acceso para los empleados?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

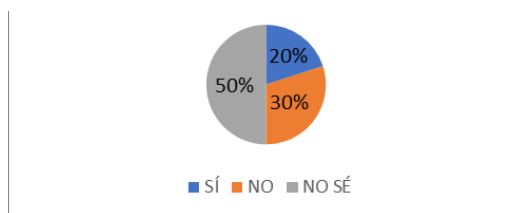
- ¿Usted como funcionario aplica las instrucciones detalladas en los manuales en los procesos que le corresponden?

El 50% de los empleados entrevistados indicaron que no sabían si aplicaban los procesos como lo establecen los manuales de procedimientos; ya que, no los leían de manera recurrentemente y tampoco validaban que se estuvieran cumpliendo.

Por otro lado, el 30% del personal entrevistado comentó que si sabían lo que específica cada manual para sus funciones; pero, por no estar actualizados no aplican las instrucciones ahí detalladas en sus procesos.

Finalmente, un 20% de los funcionarios establecieron que sí aplicaban los procesos tal y como se detallan en los manuales de procedimientos.

Figura 8. Pregunta ¿Usted como funcionario aplica las instrucciones detalladas en los manuales en los procesos que le corresponden?

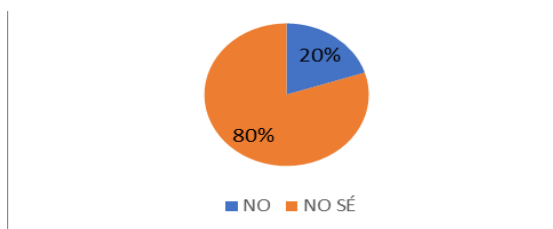


Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

- ¿Los manuales son actualizados cada año o cada vez que se aplica algún cambio en los procesos?

El 80% de los entrevistados indicaron que no sabían si eran actualizados o modificados los manuales de procedimientos, mientras que el 20%, contestó que no se actualizaban. Este último detalló que no se realizan cambios desde que se crearon hace aproximadamente dos años.

Figura 9. Pregunta ¿Los manuales son actualizados cada año o cada vez que se aplica algún cambio en los procesos?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

- ¿Considera importante contar con manuales de procedimientos actualizados para el logro de objetivos institucionales?

El 100% de empleados bajo estudio contestaron que sí consideran importante la actualización de los manuales de procedimientos para lograr los objetivos institucionales.

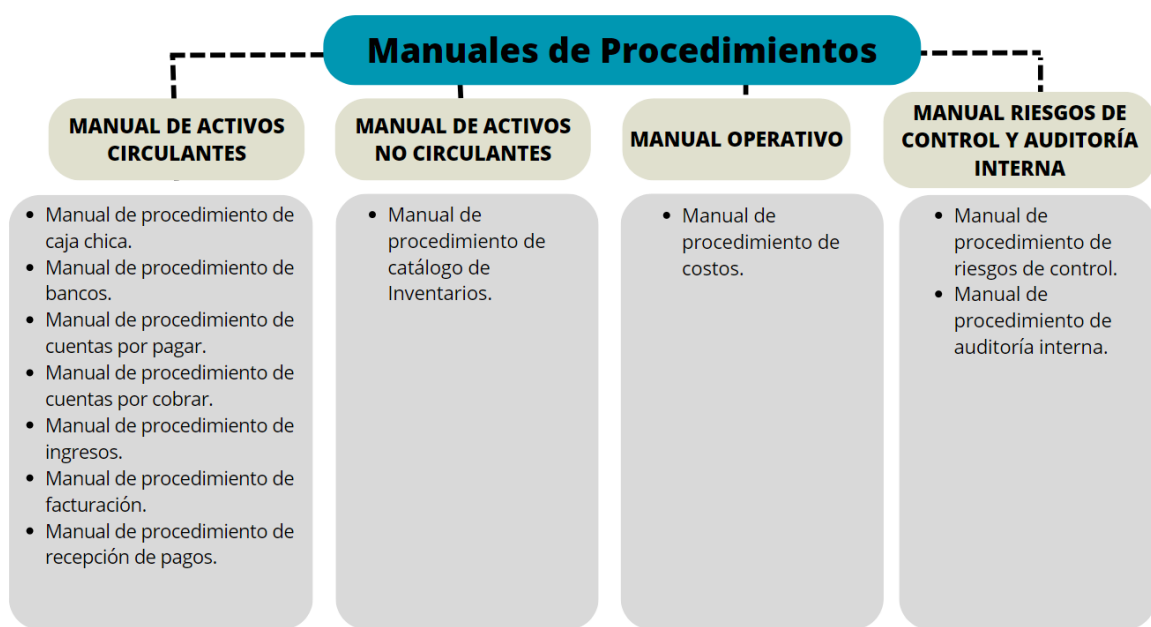
Figura 10. Pregunta ¿Considera importante contar con manuales de procedimientos actualizados para el logro de objetivos institucionales?



Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Por otro lado, los empleados indicaron que sí contaban con manuales de procedimientos; razón por la cual, se solicitó al gerente general acceso a dicha información para poder analizarlos. A continuación, se muestra una tabla con la información recolectada:

Figura 11. Manuales de procedimientos existentes en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla la información encontrada basada en los manuales de procesos que tiene la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur:

Manual de procedimientos de caja chica

Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento y administración de todas las transacciones que se realicen por medio de los fondos de la caja chica para cubrir pagos de menor cuantía.

Sus objetivos específicos son los siguientes:

- Regular los procedimientos de la Caja Chica.

- Controlar de manera eficiente los gastos menores.
- Establecer un medio para compras directas de los cuales no se tenga la posibilidad de la realización de una compra a crédito.

La responsabilidad sobre el uso adecuado de los fondos en caja chica descansa exclusivamente en los empleados que los tienen bajo su custodia y, el departamento de contabilidad, pues es el encargado de vigilar que todos los gastos realizados por caja chica estén de acuerdo con los procedimientos aquí establecidos.

Dentro de los procedimientos y políticas de este manual resaltan las siguientes:

- Se tiene un monto fijo establecido mensual que por razones de urgencia y necesidad lo podrán aumentar, sin embargo, para ello requieren la aprobación de los socios. Las compras realizadas por caja chica de bienes, servicios y viáticos no podrán exceder el 40% del fondo; en casos especiales y a criterio de los socios, se autorizará la erogación de sumas mayores, siempre y cuando no excedan del 50% del fondo de caja chica.
- Cuando un funcionario recibe un fondo de caja chica deberá firmar un documento de constancia al recibir los fondos y debe solicitar a la contabilidad el reembolso de los gastos cuando hayan alcanzado un monto que no sea inferior al 30% ni superior al 50% de su fondo fijo, para trabajar con el remanente mientras se tramita la reposición, a fin de que el fondo no llegue agotarse.
- Por otro lado, todo gasto o pago efectuado mediante fondos de Caja Chica deberá ser al contado contra presentación de la respectiva factura a nombre de la Asociación Santuario De Animales Del Pacífico Sur y es obligación del encargado de la caja chica firmar el comprobante con la leyenda “Recibido conforme”.

- El encargado de caja chica efectuará semanalmente un arqueo que debidamente firmado lo guardará como parte del archivo de la caja por mes. El arqueo contendrá necesariamente la aprobación de quien ejerce la función de jefe inmediato del encargado de la caja chica.

Finalmente, se le preguntó al personal entrevistado si era del conocimiento de la entidad este manual, a lo que respondieron todos que sí.

El gerente general indicó que todo el personal conoce los manuales de procedimientos de la entidad ya que están dentro de la información global a la que todos los empleados tienen acceso. Sin embargo, explica que la mayoría de manuales son por protocolo únicamente; ya que, al ser la Asociación una entidad tan pequeña se les dificulta cumplir al pie de la letra dichos manuales.

Además, el contador indica que el manual de procedimientos de caja chica está desactualizado, y cuenta con procesos que no son aplicados.

Según el contador, asistente contable, gerente general y gerente de operaciones, la caja chica es manejada por diferentes empleados, no existe un encargado fijo en el puesto; porque, los pagos por caja no son muy recurrentes y se les hace costoso asignar una persona únicamente para esta función.

El contador también indicó que los arqueos de caja chica no se realizan; a su vez, le indican al gerente general que el monto está próximo a agotarse para que se les otorgue más efectivo. Las facturas para el reintegro no son entregadas al gerente general para que valide la información; si no, son entregadas al contador quien realiza el registro contable de las mismas a final de mes.

Finalmente, el director de la entidad dijo que se intentó seguir las indicaciones del manual de procedimiento de caja chica, sin embargo, no se le tomó la importancia requerida; ya que, no se proyectaron riesgos futuros debido que los empleados a cargo de

esta función son personas de confianza para la entidad. Además, seguir las instrucciones del manual era incrementar la cantidad de tareas a los empleados sin remuneración extra.

Manual de procedimientos de bancos

Su objetivo general es verificar el manejo y registro de los recursos recibidos por la entidad.

Sus objetivos específicos son:

- Determinar que los recursos recibidos por la Entidad se consignen oportunamente.
- Efectuar los respectivos pagos mediante consignaciones a proveedores y pago de nómina a los trabajadores.

La responsabilidad es de la División de Administración y Finanzas quienes tendrán la responsabilidad del manejo de los fondos y la contabilización correcta y oportuna de todos los gastos ejecutados.

Dentro de las normas específicas y procedimientos que integran el manual de bancos se encuentran las siguientes:

- Conciliación bancaria: Este procedimiento es aplicable al área de contabilidad quien confecciona la conciliación bancaria, de la especialista principal de contabilidad que revisa y el director económico que aprueba. La conciliación debe efectuarse inmediatamente después de recibir el último estado de cuentas del mes, para confirmar que todas las operaciones realizadas estén registradas en los libros de la entidad. El área de contabilidad recibirá los estados bancarios en colones y dólares antes del 5 de cada mes para su registro en libros y posterior conciliación.
- Control de firmas facultadas para autorizar pagos bancarios: Consiste en mantener actualizada la documentación donde están definidas las

personas que autorizan la emisión de los pagos bancarios, en especial de las Facturas de servicios recibidos.

- Control de los contratos con los proveedores: Consiste en revisar que los pagos que se realicen estén acordes con los contratos vigentes de los diferentes suministradores de la entidad.

- Custodia y control de talonarios de cheques en blanco: Consiste en recibir del banco los talonarios de cheques en ambas monedas y proceder a un registro de la existencia de estos.

- Control de Cheques Emitidos: Este procedimiento es para el control de cheques emitidos. Toda emisión de Cheque o Transferencia Bancaria será registrada en un EXCEL de pagos antes de su envío a la Agencia Bancaria, realizándose en el mismo las anotaciones correspondientes. (Pagado por el banco, fecha de cancelación, fecha de caducidad).

- Control de la Disponibilidad de Fondos: Este procedimiento es aplicable para el control de la disponibilidad de fondos. Consiste en verificar el saldo de la cuenta bancaria antes de realizar algún movimiento bancario y compararlo con la conciliación en libros contables.

- Pagos a proveedores: Este procedimiento expone el pago a los proveedores tanto por los productos recibidos como por pagos anticipados.

- El acceso a las cuentas bancarias la tienen socios y director general de la entidad. Cualquier otra persona que su función requiera de esta información deberá ser aprobado por los mismos.

- Todos los pagos para realizar, ya sea a proveedores, servicios o pagos de planilla, deben ser registrados en un Excel para ser cargados a la plataforma bancaria. El encargo de dicho Excel debe recibir el visto bueno de la

jefatura para aplicarlos. Se recomienda establecer una fecha oportuna para emitir todos los pagos a proveedores pendientes.

- Los comprobantes de las transacciones realizadas deberán ser descargados en PDF y guardados en el Drive de la empresa de la siguiente manera: Carpeta del mes, carpeta con la fecha del pago, PDF del pago realizado bajo el nombre del proveedor o servicio.

Se le consultó a los entrevistados si conocían los procesos mencionados anteriormente a lo que respondieron que sí. El contador y asistente contable dijeron que este es el manual de procedimientos más utilizado en la entidad ya que las instrucciones son basadas para el departamento contable y ellos tratan de cumplirlas todas al 100% dentro de sus posibilidades.

Sin embargo, expresaron que se deben realizar algunas modificaciones; tales como: quitar los procesos relacionados a los cheques, ya que no se utilizan en la Asociación. Además, agregar un acceso al departamento contable a la cuenta de bancos porque solo el gerente general y director de la entidad lo tienen y muchas veces están fuera del país o en días libres y se atrasan los pagos, expresó el contador.

Por otro lado, el gerente general indicó que los pagos son realizados por él y no por el departamento contable ya que así lo estableció el director. También dijo, que la planilla la realizan los encargados de contabilidad y le envían el dato a él (gerente general) para aplicar las transferencias, muchas veces se atrasan con el envío y se gasta dinero no presupuestado en pagar comisiones por transferencias en tiempo real.

A su vez, se le consultó al director de la entidad a cerca de los atrasos en los pagos por la limitación de accesos a las cuentas bancarias a lo que nos respondió que esos atrasos casi nunca sucedían, y cuando suceden se habla con el proveedor quien siempre otorga un día más para la cancelación de la factura. Ya que, otorgar accesos a más

personas es innecesario por el poco volumen de transacciones que maneja la entidad, indicó el director.

Manual de procedimientos de cuentas por pagar

El objetivo general de este manual es describir las normas y procedimientos correspondientes para el pago de cuentas por pagar que la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur lleva a cabo para lograr su buen funcionamiento.

Su objetivo específico es el siguiente:

- Mejorar la ejecución del procedimiento para el procedimiento de cuentas por pagar, a través de controles que definen una comunicación directa entre los involucrados.

Para el proceso de cuentas por pagar se requiere de dos empleados, quien registra y quien aprueba. El encargado de autorizar los pagos será el director de la asociación.

Dentro de sus normas específicas y procedimientos se encuentran las siguientes:

- El encargado de compras recibe la factura original juntamente con el bien, material, insumo o servicio y entrega a Encargado de Almacén e Inventarios. Se debe verificar que el producto recibido sea lo solicitado y se encuentre en buen estado.
- El encargado de contabilidad procede a la revisión de la factura y registro de la cuenta por pagar.
- El encargado del Excel de pagos registra la factura con los siguientes datos: fecha de emisión, nombre del proveedor, cédula del proveedor, monto a pagar, correo electrónico y días de crédito.
- El pago de la factura se programa para el próximo pago a proveedores programado siempre y cuando no exceda el límite de crédito.
- El director general procede a la autorización del respectivo pago.

- Se emite un comprobante en PDF de la transferencia para ser guardado como respaldo en el DRIVE de pagos de la entidad.
- El comprobante de la transacción debe ser enviado por correo al proveedor.
- El plazo para pago a proveedores es de 30 días posteriores a la fecha de recepción del documento que respalda la cuenta por pagar.
- Para un mejor control, se definirán dos días al mes (a conveniencia de la entidad) para realizar los pagos masivos de cuentas por pagar que haya pendientes.
- El pago de la factura se realiza lo más cercano al vencimiento del crédito. Es decir, si se recibe el primero del mes una factura con 30 días de crédito, el pago se programa para el 28 de ese mismo mes.
- Solo se creará una cuenta por pagar cuando se evidencie la existencia de una obligación para pagar a través de facturas. Toda factura debe ser guardada en el DRIVE de la entidad.

Se entrevistó al contador y se le consultó: ¿Las instrucciones dadas en dicho manual son aplicadas en las operaciones diarias de la entidad? A lo que contestó:

No todas; por ejemplo, el manual indica que los pagos de las facturas se programan en el próximo pago a proveedores lo cual no es así, la factura se paga acercándose la fecha de vencimiento o a veces se tiene el dinero y se cancela unos tres días después de la emisión de la factura; todo depende de la liquidez de la Asociación. Además, no existe un Excel de pagos sólo se guarda la factura y el comprobante de pago en el sistema de información. (Contador de la Asociación)

Por otro lado, se le consultó al gerente general: ¿Por qué no se utiliza el calendario de pagos ni tampoco el Excel con las transacciones realizadas como lo indica el manual de procedimientos? Su respuesta fue la siguiente:

No se utilizan porque no ha sido necesario, creemos que eso son formalidades únicamente y más bien vuelven más complejos los procesos, porque podemos estimar una fecha de pago para realizar varias transferencias, pero no tenemos certeza de que esté el dinero en la cuenta para ese día. (gerente general de la Asociación)

Además, se le consultó también: ¿Por qué usted es el encargado de realizar los pagos y no el departamento contable? ¿No cree usted que es importante una verificación por parte de diferentes empleados para minimizar riesgos de error y fraude? El gerente general respondió:

Cuando la Asociación inició, no existía un contador y era yo quien realizaba todos los procesos administrativos y contables, hace unos años para acá se contrató al contador, pero aun así hay funciones que el director de la entidad no ha querido ceder por un tema de confianza. Yo le he indicado en reiteradas ocasiones que no es bueno que yo maneje todo el proceso de pagos; porque en caso de una auditoría eso estaría mal visto, pero no se han realizado los cambios pertinentes. (gerente general de la Asociación)

Finalmente, se le consultó al director de la Asociación ¿Cuáles han sido los limitantes para no haber seguido las instrucciones que indican los manuales de procesos? A lo que contestó:

Reconozco que no estamos cumpliendo los procesos correctos en temas de pagos a proveedores, considero que como a la fecha no se ha tenido malas experiencias con los errores o fraudes en pagos, no nos hemos movido para cumplirlos. Sin embargo, lo vamos a cambiar. (director de la Asociación)

Manual de procedimientos de cuentas por cobrar

Su objetivo general es establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de las cuentas por cobrar.

Su objetivo específico es suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son responsabilidad del director general, Contador y tesorería de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Según el manual de procedimientos de cuentas por cobrar se establecen las siguientes políticas:

- Es responsabilidad del Administrador de Cuentas por Cobrar realizar el “Cronograma de Cobros”, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
- El Administrador de Cuentas por Cobrar mantendrá actualizado el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
- El Administrador de Cuentas por Cobrar indicará al deudor que los pagos deben realizarse a las cuentas bancarias de la entidad.
- El Administrador de Cuentas por Cobrar será responsable de emitir mensualmente: Estados de Cuentas detallados de las Cuentas por Cobrar y el resumen conciliado de las Cuentas por Cobrar al director general y contador.
- El Administrador de Cuentas por Cobrar deberá suministrarle mensualmente al Departamento de Contabilidad la situación de los deudores en caso de que los haya.
- El encargado de Cuentas por cobrar realiza un documento de cobros en Excel para ser remitido al director general para su respectiva revisión.
- Se elabora la Factura al cliente y se envía cinco días hábiles de la fecha de pago.
- Se recibe pago del deudor, se marca factura como “CANCELADA” junto con fecha de pago.

- El comprobante del pago se guarda en el DRIVE de la entidad con el nombre del cliente.
- Se actualiza Excel con la información y se registra el pago del cliente.
- En la factura emitida al cliente se debe adjuntar ya sea en un archivo separado o en la misma factura, las cuentas bancarias y cédula jurídica de la Asociación. Además, indicar que el comprobante sea enviado por correo electrónico a la asociación.

Se les consultó al director y contador, responsables de dichos procesos tal como lo indica el manual de la entidad: ¿La información que contiene el manual de cuentas por cobrar es cumplida a cabalidad? a lo que respondieron lo siguiente:

El director indicó que él no se hace responsable de dichas funciones, el encargado de cuentas por cobrar es el contador quien se encarga de todo el proceso de cobros.

Por su parte, el contador validó la respuesta dada por el director y expresó que el departamento contable es quien realiza la gestión de cobro. Además, indicó que no se realiza el proceso como está expuesto en el manual porque por lo general no hay ventas a crédito (si acaso una por año), entonces no lleven controles, ni Excel ni nada de lo que indica el manual. Simplemente se registra la cuenta por cobrar en un asiento de diario y se cancela cuando el cliente paga.

Manual de procedimientos de ingresos

Su objetivo general es describir las normas y procedimientos correspondientes para el registro de los Ingresos de la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur con el fin de lograr su buen funcionamiento.

Su objetivo específico es:

- Mejorar el procedimiento de registro de los ingresos, a través de controles que definen una comunicación directa entre los involucrados.

Es de responsabilidad del funcionario que cobra a los clientes por medio de datáfonos, así como el encargado de dar seguimiento a las cuentas por cobrar.

Según la información tomada del manual de procedimientos de ingresos de la Asociación, se detallan las normas y procedimientos a continuación:

- Los ingresos por ventas deben ser mantenidos en las cuentas bancarias en dólares o colones del Banco de la entidad.
- Los ingresos que se reciban deben ser identificados como: servicios brindados, venta de artículos o donaciones.
- Los ingresos por pagos en efectivo serán custodiados por el director general o encargado de caja, para posterior ser depositado en las cuentas bancarias de la asociación.
- El dinero en efectivo no puede exceder 15 (quince) días en el fondo de caja, la persona asignada debe ir a la entidad bancaria cuanto antes a realizar el depósito a las cuentas bancarias.
- El depósito del dinero debe indicar en el detalle el nombre del cliente y/o factura correspondiente.
- Queda prohibido utilizar cuentas personales para depositar el efectivo de la Asociación.

El director de la entidad comentó que los procedimientos mencionados anteriormente son aplicados en las labores diarias de la entidad, lo único que no aplican son los cobros por datáfonos; puesto que, no cuentan con estos dispositivos. El resto de los entrevistados (gerente general, gerente de operaciones, contador y asistente contable) están de acuerdo con el comentario realizado por el director.

Manual de procedimientos de facturación

Su objetivo general es describir las normas y procedimientos correspondientes para la recepción de pagos de la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur con el fin de lograr su buen funcionamiento.

Sus objetivos específicos son:

- Establecer los lineamientos para emisión de facturación electrónica.
- Identificar el correcto registro de la facturación electrónica.

Es de responsabilidad del encargado de facturación de la entidad.

Según la información tomada del manual de procedimientos de recepción de pagos de la Asociación, se detallan las normas y procedimientos a continuación:

- El objetivo principal del proceso de facturación es realizar un registro sistemático de cada uno de los servicios prestados por la asociación, para finalmente producir un documento equivalente de cobro o factura de venta de servicios.
- La factura debe emitirse el mismo día que se preste el servicio.

Se entrevistó a los empleados y se les consultó: ¿Conoce usted quien es el encargado de facturación? Sus respuestas a continuación:

El director y gerente de operaciones comentaron que el encargado de facturar es el departamento contable.

Mientras que el contador, asistente contable y gerente general indicaron que al departamento contable se le envían los datos de la persona o entidad a facturar y ellos se encargan de emitir la factura; sin embargo, el gerente general realiza facturas también.

Por otro lado, el contador mencionó que, no existe un control determinado con la facturación; ya que, se utiliza un sistema de proveedor externo y allí quedan guardadas las facturas emitidas; por lo tanto, las puede realizar el contador, asistente contable, gerente general o cualquier otro funcionario al que se le de acceso.

Manual de procedimientos de recepción de pagos

Su objetivo general es describir las normas y procedimientos correspondientes para la recepción de pagos de la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur con el fin de lograr su buen funcionamiento.

Sus objetivos específicos son:

- Establecer los lineamientos para la recepción de pagos de clientes.
- Registrar correctamente los pagos recibidos.

Su adecuada ejecución es responsabilidad del encargado de cuentas por cobrar y del director general.

Según la información tomada del manual de procedimientos de recepción de pagos de la Asociación, se detallan las normas y procedimientos a continuación:

- Cuando se realice la venta de un bien o servicio, se debe recibir el pago por parte del cliente, ya sea en efectivo, transferencia bancaria o tarjeta.
- Si la venta fue realizada al crédito, la factura emitida se debe registrar como una cuenta por cobrar al cliente y tramitar la gestión de cobro según el calendario.
- Si la venta fue pagada sin crédito, se debe validar que el dinero ingresó a las cuentas bancarias del Banco de Costa Rica para su debida conciliación y cancelación de la factura emitida.
- Para las cuentas por cobrar se debe solicitar el envío de comprobante vía correo electrónico para validar que corresponda al cliente y rastrear la transferencia en las cuentas bancarias.
- La dirección de la asociación debe llevar un Excel manual donde indique las ventas mensuales realizadas, cuales de ellas fueron pagadas en efectivo, transferencia bancaria o cuenta por cobrar.

- No se brindará ningún servicio si no hay un pago realizado, se debe trabajar con adelantos y mantener una cuenta por cobrar no mayor a 30 (treinta) días.
- La venta de mercadería o souvenirs únicamente se realiza al contado, no se aceptan cuentas por cobrar para este tipo de transacción.
- Se debe llevar el control en Excel que todos los servicios brindados fueron cancelados en el mismo mes, o si quedaron cuentas por cobrar pendientes para el siguiente mes.
- Transferencias internacionales o transferencias de crédito directo, que no sean aplicadas inmediatamente en la cuenta, se debe recibir el comprobante de la transacción de parte del cliente y confirmar su recibido transcurridas las horas hábiles hasta que se vea aplicado en el sistema.

El contador indicó que las ventas son pagadas antes de brindar el servicio o bien y los pagos los reciben en efectivo, transferencia o por medio de un link de pago (donde los clientes registran su tarjeta y se les hace el rebajo automático). En caso de pagar en efectivo, el dinero se guarda en la caja y el gerente general lo deposita en las cuentas bancarias al día siguiente hábil, para pagos en línea o transferencia, se válida el comprobante contra la cuenta bancaria. Además, indicó que los registros de ingresos se registran únicamente a inicios de mes durante la conciliación bancaria.

Por otro lado, el director de la Asociación comentó que para ellos lo más importante son los ingresos que perciben porque sin ellos no podrían salvar vidas silvestres; por lo tanto, todo servicio ofrecido se válida inmediatamente el ingreso del dinero.

Manual de procedimientos de catálogo de inventarios planta y equipo

Su objetivo general es describir las normas y procedimientos correspondientes para hacer más eficientes los controles de inventarios existentes de la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur con el fin de lograr su buen funcionamiento.

Sus objetivos específicos son:

- Mantener el registro y documentación oportuna de los inventarios.
- Conocer el valor del inventario y mobiliario disponible para operar.

Es de responsabilidad del encargado del director general y departamento contable de la entidad. Además, su mantenimiento futuro es responsabilidad de todos sus empleados.

Según la información extraída del manual de procedimientos del catálogo de inventarios de la Asociación, se detallan sus normas y procedimientos a continuación:

- El departamento de contabilidad se encargará de registrar las compras de mobiliario realizadas.
- La administración de la asociación deberá enviar en un lapso no mayor a tres (3) días de realizada la compra, la factura e imagen del bien.
- Cualquier daño o pérdida de mobiliario, debe ser reportada al departamento contable.
- Se contará como inventario todo mobiliario y equipo que su precio sea mayor a 30.000 (treinta mil colones).
- No se cuenta como inventarios, los activos biológicos.
- Los inventarios se depreciarán cada año, en los cuales, es responsabilidad del contador emitir un informe actualizado de los mismos.
- Es responsabilidad del contador llevar a cabo el registro contable de los movimientos de inventarios e incorporarlos en los estados financieros.

- El control de inventarios lo mantendrá actualizado el departamento de contabilidad, si se adquiere un bien o se desecha otro, se le debe notificar vía correo electrónico al contador para la respectiva actualización del catálogo. Debe enviarse la factura de la compra y foto del bien adquirido.
- Será responsabilidad del director general el registro y envío oportuno de la documentación e información al departamento de contabilidad.
- Queda prohibido que cualquier funcionario de la asociación done, obsequie o venda cualquier bien a otras dependencias, a excepción que el director general lo autorice.
- Toda donación realizada por un tercero a la asociación deberá recibirse por medio de un acta a nombre de la ASOCIACION SANTUARIO DE ANIMALES DEL PACIFICO SUR.
- Deberá levantarse mínimo un (1) inventario al año para la verificación del catálogo actual, se programará la visita con el área de contabilidad las fechas para su ejecución y emisión de lineamientos.
- Para llevar un adecuado control de inventario, se deberá colocar una placa con el código del bien en cada mobiliario y equipo.

Se les consultó a los responsables a cargo de estas funciones: ¿Existe un catálogo de inventarios en la entidad?, ¿Cada cuanto se actualiza y quién lo realiza? Sus respuestas a continuación:

Sí, el catálogo de inventarios fue realizado hace un año por el contador y se actualiza cada año calendario.

Además, el contador quién es el encargado de este proceso comentó que el catálogo se mantiene en constante actualización de su parte ya que se requiere de esta información para la presentación de Estados financieros.

Por otro lado, se les consultó: ¿Los activos tiene las placas con los códigos de mobiliario y equipo?:

A lo cual indicaron todos que no, el director expresó que no cuentan con los ingresos suficientes para abarcar dicha inversión.

Manual de procedimientos de catálogo de costeo de servicios

Su objetivo general es describir las normas y procedimientos correspondientes para realizar el costeo de servicios de la Asociación Santuario De Animales Del Pacifico Sur con el fin de lograr su buen funcionamiento.

Sus objetivos específicos son:

- Costear los servicios brindados por la asociación.
- Asignar un precio a sus servicios de acuerdo con el costeo.

Es de responsabilidad de la dirección general y departamento contable de la entidad.

Según la información extraída del manual de procedimientos del catálogo de costeo de servicios de la Asociación, se detallan sus normas y procedimientos a continuación:

- Para definir el costo de los servicios brindados se debe tomar en cuenta la suma de los elementos de fórmula de costos de producción: Mano de obra directa, Materiales directos y Costos indirectos de fabricación.
- En el caso de Mano de obra directa, se totaliza el monto de la planilla mensual de los colaboradores.
- Para los Materiales directos, se utilizan las facturas por comida para el comedor, comida para los animales del santuario, productos de limpieza, insumos de oficina, entre otros.

- La comida del comedor que se brinda a los empleados no es un beneficio que ofrece la entidad; si no, es un servicio casual pero que no está contemplado como salario en especie.
- Los Costos indirectos de fabricación son los servicios públicos tales como, servicio de agua, servicio de luz, servicios profesionales contables, servicios profesionales legales, servicios profesionales de mantenimiento, entre otros.
- Se debe totalizar todos estos componentes mensualmente para concluir el costo de los servicios de la asociación y de ahí establecer el monto de sus servicios para determinar la ganancia neta.

Se les consultó a los entrevistados: ¿Siguen las instrucciones del manual de proceso para determinar los costos de los servicios? Sus respuestas:

El gerente de operaciones indicó que los precios fueron establecidos antes de su ingreso en la entidad por lo cual desconoce si se realizó un costeo.

Por otro lado, el contador mencionó que no se realiza un costeo de servicios, los precios son fijados a conveniencia de la asociación.

El gerente general le dio la razón al contador, y agregó que nunca se han realizado estos procesos.

Por último, se les consultó: ¿Creen importante aplicar un costeo para asignar los precios de sus servicios?

El director, gerente general, contador y asistente contable indicaron que el proceso es importante, pero para otro tipo de negocio, para una asociación sin fines de lucro pequeña no lo ven necesario.

Sin embargo, el gerente de operaciones mencionó que si debería aplicarse este proceso para asegurarse de que los ingresos cubran los gastos diarios y no afectar la liquidez de la asociación.

Manual de procedimientos de catálogo de riesgos de control

Su objetivo general es identificar los posibles riesgos que pueda presentar la Asociación Santuario De Animales Del Pacífico Sur con el fin de evitarlos o minimizarlos para lograr su buen funcionamiento.

Sus objetivos específicos son:

- Identificar los riesgos de control interno.
- Conocer por qué y cuando ocurren los riesgos de control de interno.
- Proponer acciones para evitar los riesgos o minimizarlos.

Es de responsabilidad de todos los colaboradores de la entidad.

A continuación, se muestra la información proporcionada por la entidad para este proceso de control de riesgos:

Tabla 24. Riesgos de control interno de la Asociación Santuario de Animales

RIESGOS DE CONTROL INTERNO				
	CAUSAS DE LOS RIESGOS	POR QUÉ SUCEDEN LOS RIESGOS	CUÁNDO SUCEDEN LOS RIESGOS	RECOMENDACIONES PARA EVITAR O MINIMIZAR LOS RIESGOS
RIESGOS FINANCIEROS	Riesgos de registro contable	Estos riesgos suelen suceder por distracción al momento del registro.	Estos riesgos suceden cuando hay errores humanos, no se registra alguna transacción o hay errores de digitación.	Se recomienda mantenerse en un espacio tranquilo y silencioso para mayor concentración al momento de registrar transacciones. Además, se recomienda que, al finalizar la tarea, se revise nuevamente la información.

Riesgos en cobros a clientes	Estos riesgos suelen suceder porque se envía un cobro erróneo al cliente, ya sea por confusión o bien por desconocimiento de los precios que maneja la asociación. También puede darse por error de digitación en facturas o datáfonos.	Estos riesgos suceden cuando se envía al cliente la factura con un monto erróneo, o bien, se digita incorrectamente el monto en los datáfonos.	Se recomienda conocer las tarifas que maneja la asociación y mantenerlas actualizadas. Además, verificar antes de procesar el pago, que el monto este correcto y no haya errores de digitación.
Riesgos en pago a proveedores	Estos riesgos suelen suceder por errores visuales o de digitación.	Estos riesgos suceden cuando se envía un pago menor o de mayor monto de lo que estipula la factura enviada por el proveedor.	Se recomienda delegar un encargado de pagos, quien suba el pago a la plataforma bancaria y delegar un encargado para autorizarlos, y revisar que los montos a pagar correspondan al monto de las facturas enviadas por el proveedor.
Riesgos de crédito	Estos riesgos suceden por retrasos de las cuentas por cobrar o bien por cuentas incobrables.	Estos riesgos suceden cuando una de las partes de un contrato financiero no realiza los pagos en el tiempo y la forma estipulados en el contrato.	Se recomienda conocer el historial crediticio del cliente antes de brindarle la opción a crédito.
Riesgos de cambio de divisas	Estos riesgos suceden por la fluctuación de los tipos de cambio entre divisas.	Estos riesgos suceden cuando fluctúan los tipos de cambio en desventaja para la entidad, ya sea que aumente el tipo de cambio y aumenten las obligaciones en esta moneda. O bien, que disminuya el tipo de cambio y disminuyan los ingresos de la asociación.	Se recomienda realizar los registros con el tipo de cambio al día.
Riesgos de Interés	Estos riesgos suceden por la variación o aumento de las tasas de interés en instrumentos financieros.	Estos riesgos suceden cuando se tiene una obligación en una tasa variable, y puede aumentar haciendo que se deba pagar más de lo habitual.	Se recomienda adquirir obligaciones en tasas fijas y en la moneda de uso de la entidad.

RIESGOS OPERATIVOS	Recursos humanos	Estos riesgos suceden por negligencia o errores humanos.	Estos riesgos suceden cuando se da el sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores.	Se recomienda limitar el acceso a información sensible a los colaboradores que sus funciones no lo requieran. Además, especificar de manera clara las funciones, horarios, beneficios, entre otros en el contrato laboral de cada trabajador.
	Procesos internos	Estos riesgos son relacionados con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de estos	Estos riesgos suceden cuando fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.	Se recomienda mantener los manuales de procedimientos actualizados y una comunicación asertiva entre el contador y dirección del negocio para identificar las debilidades en los procesos internos.
	Tecnología de Información	Estos riesgos son derivados del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y	Estos riesgos suceden cuando hay fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e	Se recomienda invertir en sistemas de información de buena calidad y dar el adecuado mantenimiento a los mismos según las recomendaciones de los encargados de TI.

		servicios que realiza la compañía, al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.	integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos.	
	Eventos externos	Estos riesgos son todos los eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información	Estos riesgos suceden cuando se presentan fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros, el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.	Al no tener control sobre lo mismos no se pueden evitar, se recomienda tener un plan B en caso de que algún factor externo se presentara, por ejemplo, un tanque de agua en caso de fallas con el servicio de agua potable.
RIESGOS ADMINISTRATIVOS	Manejo de documentación	Estos riesgos se deben a un mal o nulo manejo de documentos e informes de la entidad.	Estos riesgos suceden cuando las áreas no presentan informes escritos de sus funciones a la dirección general de la asociación para su respectiva revisión y visto bueno.	Se recomienda generar los informes adecuados y documentar toda transacción en los sistemas de la entidad.
	Manejo de políticas internas	Estos riesgos son la omisión de políticas y procedimientos claramente definidas por la entidad.	Estos riesgos ocurren cuando no se están cumpliendo las políticas internas ya establecidas en la entidad.	Se recomienda velar por que se cumpla la normativa interna y solicitar informes mensuales a los relacionados para mayor claridad.
	Manejo de áreas operativa, administrativa y financiera	Estos riesgos se deben al incumplimiento de funciones.	Estos riesgos suceden cuando los departamentos involucrados en el buen funcionamiento del negocio no cumplen sus funciones o no se están realizando de manera adecuada.	Se recomienda velar por que las distintas áreas cumplan sus funciones y solicitar informes mensuales para dar seguimiento.

Fuente: Tomado del manual de procedimientos de catálogo de riesgos de control de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

El cuadro detallado de control de riesgos fue creado por el contador y gerente general; ya que, no existía un control de riesgos y en auditorías internas se recomendó realizar uno. El mismo está a la vista de todo el personal y aseguran que es de conocimiento de todos.

Por su parte el director y gerente de operaciones indicaron que se siguen dichas recomendaciones para evitar riesgos en los procesos más comunes de la entidad y le han funcionado a pesar de no ser muy detallado el catálogo.

Manual de procedimientos de catálogo de auditoría interna

Su objetivo general es orientar la actividad de los sujetos de auditoría a efectos de que se ajusten a métodos objetivos y sistemas que ayuden a la formulación de juicios razonables, mejorar las prácticas y procedimientos en uso y facilitar la tarea del equipo auditor.

Sus objetivos específicos son:

- Fortalecer la sistematización del trabajo del auditor y unificar el trabajo de todos los equipos y unidades que colaboren.
- Fomentar la calidad de las auditorías que se practiquen.
- Evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones y salvaguardar los activos.
- Brindar confiabilidad en la información económica financiera.

Es de responsabilidad del auditor interno de la Asociación.

A continuación, se muestran las normas y procedimientos que detallan en el manual de auditoría interna de la entidad:

- El auditor aplicará las técnicas de control establecidas en las “Normas Internacionales de Auditoría” (NIAS).

- Así mismo, dado que pueden presentarse situaciones derivadas de normas específicas, solicitudes y/o denuncias, que demanden al auditor la necesidad de efectuar estudios o exámenes especiales, éstos serán realizados utilizando los procedimientos, recursos profesionales y métodos apropiados conforme su naturaleza y circunstancia.
- Se utilizarán métodos selectivos de observación y comprobación, dado que, por su naturaleza y costo, podría resultar difícil verificar la totalidad del universo auditable.
- En tal sentido, se propicia la utilización de herramientas, tales como el análisis de riesgos y muestreo estadístico.
- Para la elección de los procedimientos y técnicas de auditoría, se tendrá en cuenta el resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno realizado en la etapa de revisión preliminar.
- Para la obtención de evidencias se deberá considerar la relación costo – beneficio, entre los insumos necesarios y la utilidad de los resultados esperados.
- Previo a la culminación del informe se debe mantener una reunión con el responsable del área auditada a efectos de: ponerlo en conocimiento de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría previo a su remisión formal, reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados, y darle la oportunidad de realizar las aclaraciones pertinentes sobre los hallazgos de auditoría. Los comentarios que surjan en esta reunión deben ser tomados en cuenta, para la emisión del informe final (verificación, revisión, rectificación o ratificación). El plazo es de diez días (10) para su remisión a la Auditoría.
- El informe será firmado por los integrantes del equipo auditor y deberá contar con informe de los responsables de la Auditoría Interna.

En la entrevista realizada al personal se consultó: ¿Por qué existe un manual de auditoría interna si actualmente no tienen un auditor interno en la entidad? Los encargados respondieron lo siguiente:

Se creó para que fuera utilizado por los contadores como una herramienta de verificación de cumplimiento de procesos de manera adecuada; sin embargo, no iban a emitir informes finales con la información recopilada. Era únicamente para supervisar funciones, así lo aclaró el director de la entidad.

Por su parte, el gerente general indicó que si sabía de la existencia de este manual de procedimientos pero que nunca lo había leído ya que no le correspondía ejecutar funciones relacionadas a este.

Finalmente, el contador detalló que cuando inició sus servicios con la Asociación le mostraron dicho manual, el cual comentó que aplicaba únicamente si contaban con un auditor interno. Además, les indicó que no era necesario dicho manual ya que el auditor encargado haría su propio formato y análisis para auditar la entidad. Pensó que ya se había eliminado.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Sobre el cumplimiento de los objetivos del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para la determinación de debilidades y amenazas.

Existe un plan estratégico que fue realizado hace más de cuatro años por las jefaturas en una reunión de equipo; sin embargo, no se le dio seguimiento.

Cabe destacar que el plan estratégico es el camino para pasar de la misión a la visión y sus objetivos son muy importantes; por ende, carecer de este plan o no darle seguimiento dificulta la transición entre el estado actual y el deseado por la asociación.

Una adecuada planeación estratégica le permite al personal de la entidad tener a disposición herramientas para asumir desafíos que se presenten en un futuro; además, identificar oportunidades potenciales, y también tener una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichos desafíos u oportunidades. En otras palabras, la planeación estratégica ofrece un marco de referencia, que brinda a los empleados, la comprensión y análisis del entorno interno y externo de la empresa.

Ejecutar de manera correcta dicho plan es de suma importancia, ya que brinda una meta clara hacia donde debe ir la organización con objetivos medibles y alcanzables. El plazo de ejecución de un plan estratégico va de cuatro a cinco años; por lo tanto, ese plan debe ir acompañado de planes anuales operativos que se relacionen entre sí y juntos alcancen el objetivo de la planeación estratégica.

Asimismo, debe considerarse que la gestión de riesgos (que responde al segundo componente del sistema de control interno) tiene como fin primordial identificar y mitigar las amenazas que se ciernen contra los objetivos estratégicos y operativos.

Por ende, se considera una debilidad importante que la asociación carezca de una gestión de riesgos, no tenerla expone a la entidad a posibles pérdidas o amenazas a su funcionamiento continuo, generando no solo pérdidas económicas si no también daños a la reputación y transparencia de la organización.

La gestión de riesgos debe ser realizada de manera conjunta con la planificación estratégica ya que es útil para identificar riesgos y administrarlos rápidamente en caso de ser necesario; y, así, cumplir con los objetivos a tiempo y sin costos extras.

Por otro lado, la asociación establece:

Misión:

“Nuestra misión es revertir los impactos negativos que los humanos están causando a la vida silvestre. Rescatar la vida silvestre, rehabilitarla para luego regresarla a la naturaleza, transmitiendo nuestros esfuerzos y el valor de la conservación a través de la educación. Además, nos centramos en las estrategias de mitigación y proporcionamos un refugio seguro a aquellos animales salvajes que no pueden ser liberados”.

Una Misión de una empresa bien diseñada debe incluir: razón actual de ser la empresa, quienes son, que buscan, que hacen, dónde lo hacen, por qué lo hacen, definir el cliente, definir el negocio, y finalmente, debe tener temporalidad y métrica.

En este caso, la entidad no cumple con lo mencionado anteriormente, lo cual la puede llevar a una falta de enfoque, pérdida de identidad corporativa y dificultades en la toma de decisiones.

Visión:

“Somos una organización sin fines de lucro que desde 2014 se dedica al rescate, rehabilitación y liberación de vida silvestre costarricense herida, enferma o huérfana. A su vez, ponemos foco en la educación y la comunidad local. Queremos ser capaces de

compartir nuestro trabajo, involucrando, educando y escuchando a la comunidad, estableciendo una alianza con la comunidad”.

La visión es la expectativa que tiene la entidad de lo que quiere llegar a ser a mediano plazo; y se utiliza el plan estratégico realizado para alcanzar dicha meta.

Para que una visión sea efectiva y correcta, esta debe ser medible, entendible, temporal, posible e inspiradora. Mismos que carecen la descrita por la entidad.

No contar con una visión detallada correctamente, la asociación se arriesga a que sus empleados no entiendan el propósito de la empresa y cómo ejecutar sus funciones acordes a dicho propósito, no establezcan estrategias adecuadas para cumplir sus objetivos, y que no se tomen las mejores decisiones para alcanzar las metas organizacionales.

Finalmente, dentro de este apartado la asociación expone un análisis FODA el cual muestra sus debilidades y amenazas, sin embargo; la asociación no está realizando acciones para mitigarlas o prevenirlas. Como se mencionó anteriormente, la entidad no cuenta con una gestión de riesgos que pueda utilizarse si alguna situación mencionada en las debilidades o amenazas se cumpliera.

Se debe ejecutar un plan de mejora que indique las acciones específicas a realizar para abordar cada debilidad y minimizar el impacto de las amenazas. Al implementarlo con un enfoque holístico, combinando conocimientos basados en datos, desarrollo de habilidades, optimización de procesos y colaboración del equipo, se puede transformar estas debilidades en fortalezas y mitigar las amenazas.

Por otro lado, el cumplimiento parcial de los objetivos operativos de control interno puede ser causado por implementación de procesos ineficientes o una falta de control de procesos; inexistencia de una planificación estratégica; o bien, una mala administración de

recursos; lo cual, puede causar una ineficiencia operativa, incrementando costos a la asociación y provocar daños en la reputación de la misma.

Mientras que, el incumplimiento en la totalidad de los objetivos de información puede ser causado por errores manuales de registros, sistemas desactualizados, registros tardíos de la información, entre otros. Si la información proporcionada por la asociación contiene errores, puede entorpecer la toma de decisiones, debilitar la confianza con la junta directiva, donantes u otros interesados; y puede provocar sanciones o pérdidas económicas.

Finalmente, el cumplimiento parcial de los objetivos de cumplimiento está ligado a la falta de conocimiento de las regulaciones, leyes y políticas aplicables a la entidad por parte de los funcionarios. La ausencia de controles que garanticen el adecuado cumplimiento de las leyes puede exponer a la asociación a sanciones, daños en la reputación u otros problemas legales.

Cumplir con dichos objetivos es fundamental para el buen funcionamiento de la asociación, ya que contribuye a la eficiencia operativa, la protección de los activos y el cumplimiento normativo; pero por, sobre todo, contribuyen enormemente al alcance de la visión de la organización, asegurando su existencia misma por varios años.

5.2 Sobre el estado actual de los componentes de control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el establecimiento de un nivel de madurez organizacional.

El Marco de COSO III establece un total de cinco componentes de sistema de control interno:

- Entorno de control.

- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Sistemas de información.
- Supervisión del sistema de control – Monitoreo.

Dicho marco normativo descompone estos componentes en diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes; tal y como lo veremos en la sección final de este apartado 5.2.

No obstante, al evaluar la eficiencia de cada uno de ellos, se establecen niveles de madurez que reflejan el grado de desarrollo, formalización y efectividad del control interno en la entidad.

A continuación, se muestra los niveles de madurez que consideran los empleados de la asociación que se encuentran, según el instrumento de autoevaluación al que fueron expuestos:

Tabla 26. Niveles de madurez de los componentes de control interno según empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Componente	Principio	Nivel de Madurez según empleados entrevistados
Ambiente de control	Compromiso	COMPETENTE
	Ética	DIESTRO
	Idoneidad del personal	NOVATO
	Estructura organizacional	NOVATO
	Global del componente:	NOVATO
Valoración de riesgos	Marco orientador	COMPETENTE
	Herramienta para administrar riesgos	COMPETENTE
	Gestión del riesgo	NOVATO
	Documentación y comunic.	NOVATO
	Global del componente:	COMPETENTE
Actividades de control	Características	NOVATO
	Alcance	COMPETENTE
	Formalidad	NOVATO
	Aplicación	COMPETENTE
	Global del componente:	COMPETENTE
Sistemas información	Alcance	NOVATO
	Calidad información	COMPETENTE
	Calidad comunicación	COMPETENTE
	Control de los sistemas	NOVATO
	Global del componente:	COMPETENTE
Seguimiento	Participantes	COMPETENTE
	Formalidad	NOVATO
	Alcance	NOVATO
	Contribución al SCI	COMPETENTE
	Global del componente:	COMPETENTE
NIVEL GLOBAL		NIVEL 3- COMPETENTE

Fuente: Elaboración propia. Basado en las entrevistas realizadas al personal de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Según la información anterior y para mayor entendimiento, se explica a continuación cada nivel de madurez:

Nivel 0 “Inexistente”: Es cuando no hay un control definido ni tampoco existe la conciencia de que es necesario definir controles para mitigar riesgos.

Nivel 1 “Incipiente”: Es cuando no hay una estructura de control definida y no tiene controles integrados, ni políticas y procedimientos formales. Sin embargo, existen esfuerzos aislados para establecer el sistema de control interno, pero el control es ocasional y de enfoque desorganizado.

Nivel 2 “Novato”: Es cuando el control no está claramente definido por escrito, pero existen indicios de estructura y se han instaurado procesos que propician la operación de un sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero este se manifiesta principalmente en la administración superior. No hay documentación formal de procedimientos ni funciones, pero hay eventos de control fundados con éxito pasados y en la supervisión de la gerencia, hay pautas que respaldan la repetición de controles, pero no son formales y dependen del personal que los conoce.

Nivel 3 “Competente”: La documentación de los controles es formal, estandarizada y está integrada a los procesos de la entidad. Existe conciencia de la importancia de los controles internos, lo que produce que las brechas en los controles se detecten y controlen. El control está difundido en la institución. Falta supervisión formal y no se realiza una adecuada administración del riesgo.

Nivel 4 “Diestro”: En este nivel el control interno es evaluado y aprobado. Se recogen y reportan mediciones de los procesos de control. Además, hay indicadores claves de desempeño y existe supervisión formal. Se realiza periódicamente una autoevaluación del sistema de control interno con responsables definidos para cada área y hay una mejora continua en el sistema.

Nivel 5 “Experto”: Se activan procesos de mejora continua a partir de los resultados cuantitativos de la evaluación del control. Hay una estructura de control automatizada con supervisión en tiempo real. Hay integración de control con las operaciones y flujo de trabajo. Se toman decisiones a partir del seguimiento y revisiones.

Según las entrevistas realizadas a los empleados de la asociación, se consideran que se encuentran en un nivel de madurez novato en el ambiente de control y competente en los demás componentes.

Los empleados aseguraron que dentro del principio “compromiso”, se encuentran en un nivel de madurez competente; la asociación realiza acciones que favorecen el adecuado funcionamiento del control interno y es demostrado en sus gestiones diarias. Sin embargo, se les consultó por esas acciones y son inexistentes, no tienen un documento formal que las regule y son realizadas bajo criterio personal de cada empleado.

En la ética consideraron un nivel de madurez diestro, todos los funcionarios de la asociación conocen la visión, misión, valores, y demás elementos que oficialmente están establecidos a nivel institucional y se han instaurado en la entidad; además, se fortalecen y divulgan constantemente. Sin embargo, la visión y misión de la asociación no están bien diseñadas, no tienen valores definidos ni un código de ética establecido.

La idoneidad del personal según los empleados está en un nivel de madurez novato; dónde la jefatura de recursos humanos contempla la planificación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos. En la asociación no existe un departamento de recursos humanos, ni un encargado de esta área, las contrataciones son realizadas por el gerente general. Sin embargo, dentro de sus funciones no se encuentra ninguna relacionada a capacitar, motivar o evaluar el desempeño de los empleados.

Finalmente, dentro del componente de ambiente de control está el principio “estructura organizacional”, en el cual consideraron un nivel de madurez novato. Se realizan esfuerzos aislados para revisar la estructura organizacional en términos de las labores que realiza la asociación y se han realizado ajustes a los procesos, incluyendo la asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación y rotación de labores, la separación de funciones incompatibles y los mecanismos de coordinación.

Lo cual es cierto, los encargados no están al pendiente de la estructura organizacional de la entidad, pero si realizan actividades de asignación de responsabilidades y delegación de funciones.

Dentro del componente Evaluación de riesgos, principio “marco orientador”, los entrevistados aseguraron que la asociación está en un nivel de madurez competente; la valoración de riesgos es realizada con la participación de todos los responsables de los procesos que se llevan en la asociación; además, se determinan los resultados esperados de la valoración del riesgo en tiempo y espacio, los recursos necesarios y sus responsables. Lo cual es incorrecto, ya que la asociación no tiene una gestión de riesgos realizada.

Además, indicaron que la herramienta para administrar riesgos está en un nivel de madurez competente, porque saben utilizar la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos, cuyo alcance es congruente con el marco orientador de valoración del riesgo. Sin embargo, no existe ninguna herramienta para la gestión de riesgos.

Dentro del compromiso de funcionamiento de gestión de riesgos, indicaron un nivel de madurez novato; ya que, tienen identificados los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias. Además, procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de lograr acuerdos sobre la atención que deben brindárseles y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos. No obstante, no existe una gestión de riesgos previamente realizada ni formalizada en la asociación.

Finalmente, dentro del componente de valoración de riesgos está el principio de documentación y comunicación, el cual lo determinan en un nivel de madurez novato. Se cuenta con información sobre eventos que podrían afectar de forma significativa el

cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias, misma que está a disposición de los funcionarios de la instancia.

La información anterior no es certera ya que no cuentan con información sobre posibles riesgos que afecten sus objetivos.

Ahora bien, en el componente de actividades de control, las características del mismo fueron evaluadas en un nivel novato. Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales.

El alcance de las actividades de control lo posicionaron como competente, se cuenta con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación y registros sobre la gestión organizacional.

La formalidad de las actividades fue asignada en un nivel novato. Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos, normas, lineamientos u otros similares. Y la mayor parte de las actividades de control vigentes se comunicaron a los funcionarios de la instancia.

Finalmente, la aplicación de las actividades de control fue determinada en un nivel de madurez competente. Las actividades de control se integran a los procesos organizacionales y los funcionarios responsables de ejecutar las actividades de control están atentos a su efectividad y comunican sus recomendaciones a las jefaturas.

Todos los principios de actividades de control mencionados anteriormente fueron evaluados de manera incorrecta; ya que, no puede existir actividades de control sin haber realizado antes una gestión de riesgos. Las actividades de control son las acciones que ayudan a mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

En el componente de control interno "Información y comunicación" se encuentra el principio de alcance de los sistemas de información, mismo que fue evaluado en un nivel de madurez novato; existen mecanismos para la comunicación de la información

pertinente a los diferentes usuarios y los sistemas de información contemplan la mayor parte de las actividades organizacionales. Lo cual es correcto, existen medios y formas de comunicación establecidos y los sistemas utilizados almacenan toda la información de sus operaciones.

La calidad de información fue asignada en un nivel competente, sus sistemas de información generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.

Es cierto que los sistemas de información almacenan toda la información de sus operaciones y es oportuna, confiable y útil. Sin embargo, no está asociada a los objetivos organizacionales.

Igualmente, la calidad de la comunicación está en un nivel competente, se comunica oportunamente a las instancias pertinentes y se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.

Sin embargo, no existen pautas previamente establecidas sobre las regulaciones de comunicación de información confidencial, aunque la información siempre que es solicitada por una instancia se comunica oportunamente.

Finalmente, los controles de sistemas de información fueron evaluados en un nivel novato. Las jefaturas han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se cuentan la definición de accesos a los sistemas de información que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los acopios físicos de información, las cuales estas han sido asumidas por los funcionarios correspondientes.

No existen controles por escritos que aseguren la calidad de la información y comunicación; cada funcionario que maneja información sensible debe ser consciente del manejo cuidadoso de la misma pero no hay una regulación general establecida.

Para finalizar la revisión de los componentes, dentro de los principios de la supervisión se encuentra “Participantes en el seguimiento de control interno”, mismo que fue evaluado como competente. Donde el seguimiento del sistema de control interno es asumido por todos los empleados, cada quien en el ámbito de sus competencias.

La formalidad del seguimiento fue considerada en un nivel novato. Las jefaturas emiten disposiciones de tipo general sobre la obligación de dar seguimiento al sistema de control interno, con la colaboración de los funcionarios que correspondan.

Igualmente, el alcance del seguimiento es asignado como novato, las jefaturas vigilan las actividades bajo su control con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones legales que establece el ordenamiento.

Finalmente, la contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno fue establecido en un nivel competente. El seguimiento del sistema de control interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión.

El componente de seguimiento se encarga de velar que todos los demás componentes de control interno se estén ejecutando y funcionando correctamente. No se puede estar en un nivel de madurez novato o competente si no existe una gestión de riesgos, ya que no se estará realizando un adecuado control interno, porque sin ella no hay actividades que controlar ni que supervisar.

Ahora bien, partiendo de las valoraciones hechas por los mismos empleados de la organización y con los comentarios aportados por la investigadora, a continuación, se presenta un balance de la aplicación de los 17 principios que establece el COSO III:

Componente: Entorno de control.

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. La aplicación fue: NULA. (no existe un código de ética).

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión. La aplicación fue: NULA. (no existen procedimientos definidos para la supervisión del control interno).

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad. La aplicación fue: PARCIAL. (existe una estructura organizacional, pero no existe una adecuada segregación de funciones).

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia. La aplicación fue: NULA. (no existen procedimientos para evaluar ni capacitar al personal).

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad. La aplicación fue: NULA. (no existe un sistema de control interno para supervisar).

Componente: Evaluación de riesgos.

Principio 6: Especifica objetivos relevantes. La aplicación fue: NULA. (no existen objetivos relevantes relacionados a la evaluación de riesgos).

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos. La aplicación fue: NULA. (no existe una gestión de riesgos).

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude. La aplicación fue: NULA. (No existen procedimientos para evaluar el riesgo por fraude).

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes. La aplicación fue: NULA. (no se realizan evaluaciones a las actividades existentes).

Componente: Actividades de control.

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control. La aplicación fue: NULA. (no existe un sistema de control que supervisar).

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología. La aplicación fue: NULA. (no existen controles para garantizar la seguridad de los sistemas tecnológicos).

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos. La aplicación fue: NULA. (no existen procedimientos para las actividades de control)

Principio 13: Usa información Relevante. La aplicación fue: PARCIAL. (los sistemas contienen información confiable, pero no hay procedimientos que lo garanticen).

Componente: Sistemas de información.

Principio 14: Comunica internamente. La aplicación fue: PARCIAL. (existen canales de comunicación, pero no han sido establecidos de forma oficial con sus pautas y regulaciones).

Principio 15: Comunica externamente. La aplicación fue: PARCIAL. (existen canales de comunicación, pero no han sido establecidos de forma oficial con sus pautas y regulaciones).

Componente: Supervisión del sistema de control – Monitoreo.

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. La aplicación fue: NULA. (no existen evaluaciones a los procesos existentes).

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias. La aplicación fue: NULA. (no existen procedimientos para comunicar deficiencias del control interno).

Con base en las valoraciones señaladas, se determina entonces, los siguientes estados de madurez por cada uno de los componentes de control:

- **Entorno de control:** Nivel Novato.
- **Evaluación de riesgos:** Nivel Incipiente.
- **Actividades de control:** Nivel Incipiente.
- **Sistemas de información:** Nivel Novato.
- **Supervisión del sistema de control – Monitoreo:** Nivel Incipiente.

En términos generales, el nivel de madurez del sistema de control interno de la organización bajo estudio es incipiente.

La falta de liderazgo y de políticas claras de integridad provoca una cultura organizacional débil que puede causar desmotivación al personal, comportamientos fuera de la ética institucional y dificulta el alcance de los objetivos estratégicos. Además, la ausencia de un proceso de identificación y análisis de riesgos impide gestionar de forma efectiva las amenazas potenciales, volviendo a la entidad vulnerable a los riesgos al no carecer de planes de contingencia.

Por otro lado, la mala calidad de la información puede provocar toma de decisiones mal informadas y exposición de información sensible. Mientras que la falta de seguimiento a los procesos de control interno limita la capacidad de evaluar los componentes de control interno, lo cual imposibilita detectar a tiempo deficiencias o fallas en los procesos que se están ejecutando incorrectamente.

El incumplimiento total o gradual de los componentes de control interno, afecta la eficiencia operativa, la capacidad de gestionar riesgos y alcanzar objetivos estratégicos.

Para garantizar una gestión eficaz y eficiente de la entidad, es fundamental que estos componentes sean ejecutados correctamente.

5.3 Sobre los procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

La asociación cuenta con los siguientes manuales de procedimientos, en los cuales se presentaron las siguientes inconsistencias:

- Manual de procedimientos de caja chica: Existe un fondo que es utilizado para imprevistos, pero la mayoría del tiempo utilizan el “*Sinpe Móvil*” personal de cada empleado cuando se debe hacer un pago y luego el gerente

general les hace el reintegro directamente a sus cuentas. Por lo que el proceso indicado en este manual no se cumple.

- Manual de procedimientos de bancos: este manual presenta errores ya que está dirigido al departamento de finanzas, pero los únicos que tienen acceso a las cuentas bancarias son el director y gerente general. Además, está muy general ya que habla del adecuado manejo de cheques y no son utilizados en la asociación.

- Manual de procedimientos de cuentas por pagar: el manual indica que se deben aplicar los pagos según el calendario de pagos, dicho calendario es inexistente y los pagos se realizan cuando hay dinero suficiente en las cuentas. Además, se detalla que se debe registrar los pagos realizados en un archivo de *Microsoft Excel* de pagos, lo cual tampoco se realiza y no existe.

- Manual de procedimientos de cuentas por cobrar: el cual fue realizado de forma genérica y no se adapta a la asociación porque no manejan cuentas por cobrar a clientes. Todos los pagos son a contado.

- Manual de procedimientos de ingresos: dicho manual está también desactualizado, puesto que dentro de los procedimientos está el uso correcto de datafonos; sin embargo, la asociación no cuenta con estos dispositivos. Únicamente utilizan efectivo, transferencias bancarias y “*Sinpe Móvil*”.

- Manual de procedimientos de facturación: este manual fue actualizado recientemente por el contador, y sus procesos concuerdan con lo realizado en sus operaciones diarias.

- Manual de procedimientos de recepción de pagos: se detallan algunos procedimientos de cuentas por cobrar, que no deberían ir en este manual.

Además, se habla de un control en *Microsoft Excel* de pagos recibidos que es inexistente.

- Manual de procedimientos de catálogo de inventarios planta y equipo: sus procedimientos concuerdan con lo realizado en sus funciones diarias, únicamente no se cumple con lo establecido en la donación de activos, pues si alguien dona algo a la asociación simplemente se recibe y no se realiza ningún acta.
- Manual de procedimientos de catálogo de costeo de servicios: este manual contiene información muy genérica que no es aplicada a la asociación. El precio de sus servicios es fijado a conveniencia de la entidad por sus encargados; pero no se realiza ningún costeo.
- Manual de procedimientos de catálogo de riesgos de control: es un manual completo pero muy general, hay puntos que no son aplicables a la asociación.
- Manual de procedimientos de catálogo de auditoría interna: Este manual no es aplicable a la entidad ya que no existe un auditor interno. Las auditorías son realizadas por un externo.

Las leyes, regulaciones del sector, procesos, objetivos institucionales y avances tecnológicos evolucionan constantemente; por lo cual, las empresas deben revisar y actualizar los manuales de procedimientos constantemente. La falta de seguimiento, programación de reuniones con jefaturas, mala segregación de funciones y un presupuesto limitado destinado a la documentación administrativa; puede provocar incumplimientos legales y operativos, derivando multas y sanciones. Además, la desactualización de procesos vuelve menos competitiva a una entidad.

Asimismo, la inexistencia o desactualización de los manuales de procedimientos también provoca una carencia de estándares y lineamientos operativos; es decir, los manuales de procesos facilitan estándares previamente establecidos para la ejecución de procesos, al no contar con dichos estándares, cada empleado actuara bajo criterio personal generando errores significativos que afectan los costos y eficiencia operativa de la entidad.

Los manuales de procedimientos son esenciales para documentar el control interno y asegurar que los procesos se ejecuten de manera correcta, sin ellos es imposible obtener una evaluación de riesgos y verificar el cumplimiento de regulaciones internas y externas.

La falta de documentación de procesos, complica las auditorias al no tener acceso a información que demuestre el cumplimiento de controles y procesos de la entidad, aumenta el riesgo de no identificar riesgos de manera oportuna y vuelve la toma de decisiones menos fiables y susceptible a errores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La inexistencia del plan estratégico impide a la entidad conectar las acciones para dar un seguimiento adecuado a los objetivos estratégicos; lo cual, dificulta la toma de decisiones y entorpece la operatividad del negocio. Asimismo, falencias en el diseño de la misión y visión implican que la organización no tiene claro su razón de ser en la actualidad ni hacia a donde quieren llegar a mediano plazo; mientras que la ausencia de una gestión de riesgos coloca a la asociación en una situación vulnerable ante sus amenazas. Todo lo descrito en este ítem, denota debilidades severas de la alta gerencia.
- El cumplimiento parcial de los objetivos de control interno demuestra una gestión deficiente en áreas fundamentales que compromete tanto la eficiencia operativa, financiera y reputacional de la entidad. La falta de reglamentos formales para el uso de activos, una segregación deficiente de funciones debido a la falta de personal o falta de supervisión de tareas, registros contables desactualizados, la ausencia de un código de ética que alinee los valores de la entidad con el comportamiento del personal, ausencia de auditorías internas, así como el desconocimiento normativo. Todo esto puede provocar a la entidad, pérdida, daños y deterioro de activos, fraudes y riesgos operativos, toma de decisiones desinformadas, comportamientos inapropiados, riesgos al no detectar inconsistencias a tiempo provocando sanciones, multas o clausuras.
- El análisis del nivel de madurez del sistema de control interno en la asociación muestra que, aunque los empleados perciben un progreso significativo, la

realidad refleja deficiencias estructurales en cada uno de los componentes del marco COSO III, posicionándose en un nivel incipiente, el cual refleja una brecha significativa entre la percepción de los empleados y la realidad organizacional. La falta de formalización en procesos clave y la ausencia de un enfoque integral en la gestión de riesgos impiden que el sistema de control interno funcione de manera efectiva. Esto aumenta la exposición a riesgos operativos, financieros y legales, comprometiendo la estabilidad y sostenibilidad de la asociación a largo plazo.

- Existen actividades de control (procedimientos administrativos y contables) que deben ser atendidos por la Administración para el fortalecimiento del sistema de control interno.

5.2 Recomendaciones

- Revisar y actualizar el plan estratégico para reflejar la situación actual y sus objetivos a corto y largo plazo. El plan debe incluir una visión y misión claras, un análisis FODA actualizado, y un calendario de seguimiento regular para facilitar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa.
- Desarrollar e implementar un código de ética formal que regule el comportamiento de los empleados y voluntarios en la asociación. Debe estar alineado con los valores y objetivos de la entidad, y ser ampliamente comunicado a todo el personal. Para así prevenir acciones inapropiadas, proteger la reputación de la entidad y garantizar el cumplimiento de regulaciones legales.
- Capacitar regularmente a los empleados de la asociación en materia legal y regulaciones aplicables a la entidad; esto permitirá que todo el personal conozca las responsabilidades legales a las que están sujetos y evitar multas o sanciones.

- Definir un proceso que permita registrar las transacciones contables de manera diaria o lo más cercana al momento de la transacción. Para reducir el riesgo de errores contables y brindar información precisa para la toma de decisiones.
- Incluir en el presupuesto anual de la asociación la realización de auditorías internas regulares, al menos una vez al año. Las auditorías son esenciales para identificar irregularidades, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de obligaciones legales.
- Desarrollar una gestión de riesgos que incluya la identificación, evaluación, mitigación de riesgos y herramientas adecuadas para administrar la información. Además, se debe establecer responsabilidades claras para garantizar que se tomen medidas efectivas.
- Crear políticas y procedimientos formales para todos los componentes de control interno, especialmente en lo relacionado con la gestión de riesgos, la segregación de funciones y la supervisión. Con el fin de estandarizar procesos, reducir la dependencia de criterios personales y asegurar la coherencia en las operaciones diarias.
- Ajustar los sistemas de información para que estén alineados con los objetivos organizacionales. Además, se deben establecer controles formales para asegurar la calidad, confidencialidad y confiabilidad de la información, garantizando que ésta esté disponible y sea útil para la toma de decisiones.
- Implementar un sistema de supervisión formal y estructurado, que incluya la emisión de directrices claras para el seguimiento del control interno. Apto en la vigilancia a largo plazo y en la mejora continua del control interno.

- Capacitar a los empleados de la entidad en áreas clave como la gestión de riesgos, la ética y la supervisión. Así como, en el uso de herramientas específicas, la aplicación de políticas y la importancia de mantener la integridad y eficacia del sistema de control interno.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 Nombre de la propuesta

Manuales de procedimientos administrativos y contables preparados según COSO III para fortalecer el control interno institucional de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Esta propuesta se desarrollará en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, en sus instalaciones ubicadas en Osa Puntarenas, Costa Rica.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Actualizar los procedimientos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

Objetivos específicos

- Verificar los lineamientos del sistema de control interno según COSO III para su adecuada implementación.
- Establecer políticas y procedimientos según el Marco Integrado COSO III en la implementación de los componentes de control y sus principios.

- Proponer manuales de procedimientos basados en COSO III que ayude a fortalecer la gestión financiera y administrativa.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt con el detalle de las actividades y las fechas planteadas para que la Asociación Santuario de Animales del Pacifico Sur pueda utilizar como guía para la implementación de la propuesta dentro del corto plazo.

Tabla 27. Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT

TÍTULO DEL PROYECTO	Manuales de procedimientos administrativos y contables
ENCARGADO DEL PROYECTO	Sofía Céspedes Castro
NOMBRE DE LA EMPRESA	Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.
FECHA DE INICIO	Enero del 2025

TAREA IDENTIFICACIÓN	TAREA TÍTULO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN EN DÍAS	PROGRESO EN PORCENTAJE	2025			
							ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	Reunión inicial									
1,1	Presentar los resultados de la investigación	Sofía Céspedes	06/01/25	06/01/25		0%				
1,2	Entregar documento de la investigación	Sofía Céspedes	06/01/25	06/01/25		0%				
1,3	Entregar formularios en Excel	Sofía Céspedes	06/01/25	06/01/25		0%				
1,4	Explicación de los formularios	Sofía Céspedes	07/01/25	08/01/25	1	0%				
2	Revisión de documentos									
2,1	Leer y actualizar (de ser necesario) políticas de entorno de control	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
2,2	Leer y actualizar (de ser necesario) políticas de evaluación de riesgos	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
2,3	Leer y actualizar (de ser necesario) políticas de actividades de control	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
2,4	Leer y actualizar (de ser necesario) políticas de información y comunicación	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
2,5	Leer y actualizar (de ser necesario) políticas de políticas de actividades de supervisión	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
2,6	Leer y actualizar (de ser necesario) los manuales de procedimientos	Junta Directiva y Administración	10/01/25	30/01/25	5	0%				
3	Aprobación de políticas y procedimientos									
3,1	Realizar cambios solicitados por la administración según correspondan	Sofía Céspedes	31/01/25	15/02/25	15	0%				
3,2	Aprobación de políticas y procedimientos	Junta Directiva y Administración	17/01/25	17/01/25		0%				
						0%				
4	Implementación de la propuesta									
4,1	Definir y comunicar fecha de implementación	Junta Directiva y Administración	17/01/25	17/01/25		0%				
4,2	Implementación de la propuesta	Sofía Céspedes	24/02/25	30/03/25	34	0%				
4,3	Acompañamiento en la implementación	Sofía Céspedes	24/02/25	30/03/25	34	0%				
4,4	Reunión para recibir retroalimentación	Sofía Céspedes	01/04/25	01/04/25	1	0%				
4,5	Elaborar acciones correctivas (de ser necesario)	Sofía Céspedes	02/04/25	11/04/25	9	0%				
						0%				

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Presupuesto necesario para su implementación.

Si bien es cierto, para realizar la implementación de esta propuesta no es necesaria la erogación adicional de recursos monetarios, ya que la administración, junta directiva y departamento contable serán los responsables de la ejecución del proyecto. A nivel presupuestario este plan de mejora tendrá un impacto de 5.446.970, 46 colones (cinco millones cuatrocientos cuarenta y seis mil novecientos setenta con cuarenta y seis colones); en virtud de que, para implementar este plan, los responsables deberán dejar de atender sus labores ordinarias en la cantidad de días citada en el diagrama de Gantt.

Este cálculo es basado en las Tarifas de Honorarios Profesionales Mínimos de los Contadores Públicos Autorizados, publicado por el Colegio De Contadores Públicos De Costa Rica (Setiembre 2021):

Honorarios mínimos de Auditoría Financiera, Informática u Operacional: El cálculo de honorarios profesionales debe ser efectuado tomando en cuenta los siguientes parámetros: Independientemente del tipo, naturaleza, tamaño de la empresa contratante y de la naturaleza simple o compleja del programa de una auditoría, la tarifa mínima para ésta es de ₡22.695,71 (veintidós mil seiscientos noventa y cinco colones con setenta y un céntimos) por hora profesional. (p. 5)

Según el diagrama de Gantt, la Asociación deberá destinar treinta días en la aplicación de esta propuesta (cada día está conformado por ocho horas de trabajo) entonces:

Impacto en el presupuesto de la asociación: $₡22.695,71 \times (8 \times 30) = ₡5.446.970,40$.

7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta

La propuesta de manuales de procedimientos administrativos y contables preparados según COSO III para fortalecer el control interno institucional de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur se divide en las siguientes fases:

- Definir cada uno de los componentes y principios del Marco Integrado de COSO III aplicables a la asociación.
- Determinar las ventajas de la aplicación de la normativa de COSO III en las operaciones diarias.
- Especificar las políticas, normas y procedimientos que se aplicarán en la entidad.
- Verificar los manuales de procedimientos existentes y actualizarlos con la información pertinente.
- Diseñar los formularios en *Microsoft Excel* a utilizar relacionados a los manuales.
- Implementar la propuesta en la asociación.
- Establecer de carácter obligatorio el uso de dichos manuales.
- Supervisar su adecuada implementación.
- Recibir retroalimentación sobre la aplicación.
- Realizar cambios y mejoras a los manuales en caso de ser necesario.

I PARTE:

GENERALIDADES SEGÚN EL MARCO INTEGRADO

DE COSO III

LINEAMIENTOS DEL MARCO INTEGRADO DE COSO III APLICABLES A LA ASOCIACIÓN SANTUARIO DE ANIMALES DEL PACIFICO SUR.

- ***Objetivos del control interno***

El marco integrado de COSO III establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.

- **Objetivos operacionales:** estos están relacionados con la eficiencia y eficacia de las operaciones en la organización, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Cumplir con este objetivo, le permitirá a la asociación optimizar procesos operativos, utilizar sus recursos económicos y humanos de la mejor manera, brindando a sus empleados una adecuada segregación de funciones. Además, le permitirá implementar las medidas necesarias para la protección de activos en los departamentos de los voluntarios y formalizar por escrito el uso adecuado de los activos institucionales a los colaboradores.

- **Objetivos de información:** están relacionados a la información financiera y no financiera interna y externa, y pueden abarcar aspectos de fiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o por las políticas propias de la empresa.

El cumplimiento de este objetivo beneficiará a la asociación, ya que toda la información generada será confiable y el margen de error se disminuirá

considerablemente. Lo cual, aumentará la confianza no solo de socios, si no de terceros como entidad financieras y donantes.

A su vez, la implementación de controles para la recopilación y presentación de la información minimizará las posibilidades para la manipulación o falsificación de datos; lo cual reduciría el riesgo de fraude.

- **Objetivos de cumplimiento:** son los relacionados al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Contar con lineamientos que ayuden al logro de este objetivo le permitirá a la asociación cumplir con las leyes y regulaciones vigentes, minimizando los desembolsos económicos por sanciones, multas, cierre de operaciones u otras penalidades existentes.

Por otro lado, le ayudará a reforzar la confianza a sus socios y terceros interesados, ya que protegerá la estabilidad de la empresa y promoverá un entorno organizacional ético.

Todos estos objetivos ayudarán a la asociación a alcanzar el éxito deseado, creando una base sólida para la gestión eficaz y el crecimiento óptico en todas las áreas de la entidad.

- ***Componentes de control y principios***

Para ayudar a la asociación a cumplir con sus objetivos, se debe implementar una serie de pasos de control interno para alcanzarlos. Los cuales se detallan a continuación:

Entorno de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para llevar a cabo el sistema de control interno. En este componente se debe establecer las

normas de conducta esperadas del personal, la integridad y sus valores éticos. Además, se definen responsabilidades y se establecen supervisores. Los principios relativos a este componente son:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Las jefaturas deben dar el ejemplo poniendo en práctica los valores y su buen actuar dentro de la entidad; además de establecer las pautas morales, sociales y medioambientales a seguir. Estas expectativas esperadas de los empleados son comunicadas a través de la misión y visión, normas o códigos de conducta, políticas, lineamientos, procedimientos y principios previamente establecidos.

Para la asociación es importante definir dichas pautas ya que son esenciales para crear conciencia de los posibles riesgos, y tener un personal capacitado que de respuesta a los mismos de forma eficiente. Además, guían a la entidad a través de su comportamiento, actividades y decisiones de cara a la consecución de objetivos. Esta información debe ser de conocimiento total y obligatorio en toda la entidad.

2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

En este caso, los socios y Junta Directiva deben tener independencia de las jefaturas y gerente de la asociación con el fin de definir los mandos de autoridad y delegar funciones al gerente, que en este caso debe velar porque el sistema de control interno se cumpla efectivamente mientras que sus jerarcas lo supervisan.

La independencia se demuestra a través de la objetividad de pensamiento, actuación, apariencia y ejecución. El consejo debe estar preparado para cuestionar y

analizar las actividades de sus empleados, presentar puntos de vista alternativos y tener la valentía de actuar en caso de que existan sospechas o evidencias de conductas irregulares.

Estos controles le permitirán a la asociación disminuir el riesgo de error y brindar confianza a socios, donadores u otro usuario externo que desee información sobre la entidad.

3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

Es necesario que los socios o miembros de junta directiva establezcan junto con los gerentes o jefaturas encargadas, los medios y formas de comunicación de información necesarias para planificar, ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las actividades de supervisión.

Los socios delegan funciones al gerente, el gerente a las jefaturas y las jefaturas a sus equipos de trabajo. Dicha delegación debe asignarse según las capacidades demostradas por el personal o responsables de la toma de decisiones.

Es importante tener claro esta definición ya que, debe existir en la asociación un alto mando al cual se le debe rendir cuentas y que se pueda supervisar el trabajo de todos los empleados para detectar fallas al instante y corregirlas.

4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

Se deben establecer políticas y prácticas que definan las competencias necesarias que requieren los empleados de la asociación, así como procedimientos para ejecutar, evaluar el desempeño y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario.

El compromiso resultante con la capacidad de los profesionales facilitará la medición de la consecución de objetivos a todos los niveles de la asociación.

Además, la entidad deberá tener un encargado de recursos humanos que se enfoque en dichas tareas, ya que se debe capacitar al personal en caso de ser necesario, para ser evaluados los puestos que se consideran esenciales para lograr objetivos y corregidos de manera oportuna.

Es importante corroborar la competencia del personal para optimizar procesos, reducir errores, mejorar la calidad del servicio y permitir una mejor toma de decisiones, además brinda sostenibilidad organizacional.

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

El gerente de la asociación debe asumir la responsabilidad de comprender los riesgos a los que se enfrenta la entidad y establecer los sistemas de control interno necesarios para respaldar la consecución de los objetivos. Además, debe de evaluar periódicamente los procesos y responsabilidades de los empleados para establecer una adecuada rendición de cuentas de cara al control interno a todos los niveles de la entidad.

La asociación debe establecer parámetros de desempeño, incentivos y otras recompensas oportunas con respecto a las responsabilidades adoptadas a todos los niveles de la organización, sin embargo, se debe saber que recompensar resultados futuros en el presente puede derivar en consecuencias no previstas. Es decir, todo incentivo o recompensa deberá ser dado después de cumplir los objetivos y no antes.

Es importante establecer objetivos realistas y alcanzables, los cuales no incrementen las cargas de trabajo actuales, debe realizarse una adecuada segregación de funciones o incrementar los recursos humanos. Actualmente, los funcionarios de la asociación están saturados de tareas lo cual les impide salir a tiempo con las mismas, perjudicando la consecución de objetivos a corto plazo.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos constituye la base para determinar, cuantificar, priorizar y gestionar los posibles riesgos externos o internos que puedan afectar negativamente la consecución de los objetivos. Los principios de control interno relacionados a este componente son los siguientes:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Antes de evaluar riesgos, se debe plantear los objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización, mismos que serán alineados con la organización y respaldan los esfuerzos por llevar a cabo la dirección estratégica de la misma.

Los objetivos se agrupan en las categorías de objetivos operacionales, de información y cumplimiento, lo cual permite identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar la consecución de dichos objetivos.

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

La identificación del análisis de riesgos es un proceso iterativo continuado que se lleva a cabo para ampliar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. Este

proceso es respaldado por una serie de actividades, técnicas y mecanismos que favorecen la evaluación de riesgos.

Para llevar a cabo el análisis, se deberá evaluar la probabilidad de que se produzca el riesgo y le evaluación de su impacto, velocidad o rapidez del impacto una vez que se produce el riesgo, persistencia o duración en el tiempo del impacto una vez que se materialice el riesgo, entre otros criterios que la asociación considere necesarios.

Una vez evaluados los riesgos, la dirección deberá aplicar el criterio profesional en base a la hipótesis del riesgo y un análisis razonable de los costes asociados con la reducción del nivel de riesgo.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Dentro de la evaluación de riesgos, se deberá valorar los riesgos relativos a la información fraudulenta y a la protección de activos de la asociación; así como, a posibles actos de corrupción, tanto por parte del personal como de proveedores.

La información fraudulenta puede generarse cuando los informes de una organización se elaboran de manera premeditada con omisiones o errores. Un sistema de control interno sobre la información financiera está diseñado y se ejecuta para detectar, de manera oportuna, una omisión o error material en los estados financieros.

Es posible mitigar la probabilidad de un riesgo relacionado con el fraude reasignando cargos entre los miembros del personal para aumentar la segregación de funciones.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

La asociación deberá disponer de controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar el logro de los objetivos, con los cuales logren identificar las causas potenciales de la consecución o no consecución de un objetivo, evaluando la probabilidad de que dichas causas se produzcan, evaluando el efecto probable de la consecución de los objetivos y teniendo en cuenta hasta qué punto se puede gestionar dicho riesgo.

Los cambios que podrían afectar el sistema de control interno pueden ser en el entorno externo, regulaciones, factores económicos o físicos; en el modelo de negocio, los cambios en la línea del negocio, el rápido crecimiento, nuevas tecnologías o cambios en la alta dirección.

Actividades de control

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos. Dichas actividades pueden ser preventivas o de detección. Los principios relativos al componente son los siguientes:

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Existen casos en los que una organización decida evitar un riesgo y opte por desarrollar actividades de control con el fin de evitar un riesgo. Dichas actividades ayudan a garantizar que las respuestas dadas a los riesgos evaluados se lleven a cabo de forma adecuada y en el momento oportuno.

Es importante que la asociación segregue las funciones de manera adecuada y que sean asignadas entre distintos funcionarios para reducir así el riesgo de error o de

actuaciones irregulares o fraudulentas. La segregación de funciones normalmente conlleva la asignación y división de las responsabilidades de registrar, autorizar y aprobar transacciones, así como de administrar bienes o activos correspondientes.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

La asociación debe implementar controles automatizados que contribuyan a garantizar el correcto funcionamiento de sus procesos, sin embargo, el acceso a este sistema deberá ser limitado únicamente al personal que lo requiera; para así reducir la posibilidad de que usuarios no autorizados modifiquen los archivos.

Estos controles pueden ser implementados en cualquier tipo de tecnología, desde sistemas de un proveedor externo, hasta entornos de escritorio, ordenadores portátiles, celulares, entre otros. El rigor de las actividades de control variará dependiendo de la complejidad de la tecnología y el riesgo del proceso de negocio que respalde.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Las actividades de control hacen referencia específicamente a aquellas políticas y procedimientos que contribuyen a la mitigación de los riesgos para la consecución de los objetivos en niveles aceptables.

La asociación deberá documentar por escrito las políticas y procedimientos para respaldar las instrucciones adoptadas por la entidad, si solo se comunican de manera oral, existe mayor probabilidad que sean evitadas. Dichos procedimientos deberán dejar claras las responsabilidades del personal que lleve a cabo las actividades de control.

Entre la información de los procedimientos, se deberá incluir el plazo en el que una actividad de control y sus medidas correctivas de seguimiento deberán ser llevadas a cabo.

Es importante para la asociación crear y mantener actualizados las políticas y procedimientos para evitar errores dentro de sus funciones diarias.

Información y comunicación

La dirección de la entidad obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad tanto de fuentes internas como externas para apoyar el funcionamiento del control interno. Mientras que la comunicación proporciona, comparte y obtiene información necesaria para difundir de manera interna (fluye en todos los niveles de la organización) como externa (permite comunicar a las partes interesadas información en respuesta a las necesidades y expectativas). Sus principios relativos se muestran a continuación:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Para obtener información relevante es necesario que la dirección de la asociación identifique y defina los requisitos de información en base a un nivel oportuno y al grado de detalle requerido. Se deben establecer requisitos que faciliten y dirijan a la dirección y al resto del personal a identificar fuentes de información confiables y relevantes.

La asociación deberá velar por que se genere información de calidad, que permita la toma de decisiones acertada, estimaciones correctas y una adecuada aplicación del criterio profesional.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

La asociación deberá establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva; así como comunicaciones escritas que aborden cuestiones como facultades individuales, responsabilidades y normas de conducta en los diferentes niveles de la entidad.

Una vez que se comunican los objetivos definidos a toda la entidad, se debe velar por que los subobjetivos relacionados con los requisitos específicos se comuniquen al personal de forma que puedan comprender cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Esto permitirá que los empleados comprendan como sus funciones, responsabilidades y actuaciones afectan al trabajo de los demás dentro de la asociación.; las responsabilidades que tienen cuanto al control interno y que tipo de comportamiento es el aceptable. Esto beneficiará a la asociación con una comunicación efectiva sobre lo que se desea lograr del control interno.

15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan a funcionamiento del control interno.

La asociación debe implementar controles que faciliten la comunicación externa para transmitir información importante sobre los objetivos de la entidad. Esta información les permite a los usuarios externos entender los eventos, actividades o demás circunstancias que puedan afectar la manera como interactúan con la asociación.

Los medios de comunicación serán elegidos a conveniencia de la entidad y podrán variar según el público meta, naturaleza de la comunicación, momento o algún requisito legal.

La asociación deberá definir quienes son sus receptores de información externa para poder fijar el medio de comunicación que será utilizado, el mismo debe ser sencillo, rápido y estar al alcance de ambos.

Actividades de supervisión

Las actividades de control son las encargadas de determinar si cada uno de los componentes anteriores se están llevando a cabo y de la manera correcta. Además, identifican y examinan brechas existentes frente a las expectativas, relacionadas con anomalías o deficiencias que se puedan identificar, las cuales pueden indicar que existen deficiencias en el sistema de control interno. Los principios relacionados a este componente son:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

La asociación puede implementar dos tipos de supervisión: evaluaciones continuas, que son operaciones rutinarias que se integran en los procesos de negocio de la organización y que son llevadas en tiempo real para responder ante un entorno cambiante. Y evaluaciones independientes, que son llevadas a cabo periódicamente por parte de la dirección, auditoría interna o grupos externos y son llevadas a cabo según el criterio profesional de la dirección.

Se deben ejecutar actividades de supervisión en la asociación que permita determinar si los cinco componentes de control están implementados y en funcionamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Al realizar las actividades de supervisión, se pueden identificar aspectos claves que requieran la atención de la organización, aspectos que tengan el potencial de afectar negativamente a la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. O bien, oportunidades para mejorar la eficiencia del control interno.

En las políticas y procedimientos establecidas anteriormente, se debe definir a quien se le comunica las deficiencias encontradas y que se comunica específicamente.

Es importante que el personal este pendiente de sus procesos y funciones dentro del control interno para detectar cualquier falla o punto de mejora que permita a la asociación lograr sus objetivos. Una vez comunicadas las deficiencias, el personal a cargo deberá adoptar medidas correctivas y dar seguimiento a las mismas hasta que la deficiencia hay sido descartada.

II PARTE:

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SEGÚN

EL MARCO INTEGRADO DE COSO III

DISPOSICIONES GENERALES

Control de cambios y aprobaciones

HISTORIAL DE VERSIONES

Versión	Fecha de elaboración	Autor	Cambios realizados
V.01	1/10/2024	SOFÍA CÉSPEDES	CREACIÓN DEL DOCUMENTO

HISTORIAL DE APROBACIONES

Versión	Fecha de Aprobación	Nombre/ Puesto desempeñado
V.01		GERENTE GENERAL

Control de Documentación

- Se deberá tener una copia de este documento en el Google Drive compartido de la asociación, además de remitirse una copia por correo electrónico a cada uno de los empleados. Queda a criterio de la asociación tener el documento en formato físico.
- El gerente general será el encargado de mantener este archivo actualizado y realizar cualquier cambio que sea necesario para su comprensión efectiva.

MANUAL DE ÉTICA Y VALORES

Objetivo

El objetivo de este manual es establecer principios y normas de conducta que guíen el comportamiento adecuado de los empleados de la asociación, además de identificar y denunciar comportamientos inapropiados dentro de la misma.

Alcance

Este manual es aplicable a todos los empleados de la asociación: gerente general, gerente de operaciones, jefaturas y asistentes; así como al director y socios de la misma.

Definiciones

- **Principios**

Son el conjunto de normas generales y universales con las que los seres humanos orientamos nuestras acciones y nuestra conducta, dentro de un marco ético, moral y cultural determinado.

- **Valores**

Son convicciones que orientan la conducta de los seres humanos, generan bienestar, felicidad personal y social; se manifiestan en las actitudes y los comportamientos de las personas. Los valores compartidos marcan el camino de las personas que conforman una organización con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

- **Ética**

La ética es el conjunto de principios y valores que rigen la conducta humana para diferenciar entre el bien y el mal, lo justo y lo moralmente aceptable.

- **Conducta irregular**

Son comportamientos inadecuados que incumplan el acatamiento de leyes, regulaciones, políticas internas o reglamentos respecto a la conducta ética empresarial que ponga en riesgo la integridad de terceros.

- **Valores**

Los valores que rigen a la asociación son los siguientes:

Respeto: Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la asociación, consiste en la consideración hacia las otras personas o ideas.

Honestidad: La Honestidad es comportarse de manera íntegra y transparente consigo mismo y con los demás, con la manera de expresarse, con las acciones que se realizan y principios. La honestidad exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara.

Lealtad: Es el compromiso de fidelidad y respeto hacia una entidad y sus ideas incluso en situaciones difíciles. La lealtad implica ser fiel a los principios y valores de la empresa, cumplir con las responsabilidades y mantener la confidencialidad de la información.

Responsabilidad: Es la capacidad de un trabajador para cumplir con sus deberes, tareas y obligaciones de manera eficiente, ética y consciente.

Compromiso: Es la actitud de entrega, lealtad y cumplimiento hacia la empresa, los compañeros y los proyectos o tareas asignados.

Condiciones generales

Los empleados de la institución utilizarán este manual como una guía de comportamiento, contribuyendo de esa forma con el logro de la misión y la visión institucionales.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de promover comportamientos adecuados basados en principios y valores.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Los empleados de la asociación deberán trabajar con responsabilidad y eficiencia para el logro de los objetivos estratégicos.
- Promover y respetar la pluralidad y diversidad y por tanto la participación de todos los empleados, sin discriminación alguna.
- Se deberá cumplir con los horarios establecidos y llevar a cabo las funciones asignadas dentro del mismo.
- Se deberá hacer uso correcto de los recursos que la asociación pone a disposición de los empleados, evitando su uso para fines no asignados. Además, de proporcionar cuidado a los activos asignados.
- Toda información sensible será manejada de forma responsable y confiable, bajo ninguna circunstancia podrá ser utilizada para beneficio propio o el de un externo.

- Se debe garantizar un ambiente ético que contribuya a relaciones interpersonales de respeto, sanas y libres de discriminación, amenaza, acoso laboral, sexual y hostigamiento.
- La asociación no aceptará comportamientos inadecuados y podrá tomar represalias para eliminarlo en caso de ser necesario.
- Se deberá mantener una relación amable, cordial, solidaria, respetuosa y tolerante hacia los demás, en caso de discordando siempre con respeto.
- Todo empleado que tenga conocimiento de una conducta irregular de alguno de sus compañeros deberá denunciarlo a su jefatura inmediata a través del formulario designado para este proceso “Denuncias de comportamientos antiéticos”.
- Las denuncias deberán ser atendidas y resueltas a la brevedad por parte del gerente de la asociación o sus socios.

Para mejor entendimiento de este manual, las conductas inapropiadas que no se permiten en la asociación son las siguientes:

- Conducta inapropiada por parte de cualquier rango laboral (trabajadores, asistentes, jefaturas o socios).
 - Conflicto de intereses.
 - Fraudes.
 - Robos.
 - Corrupción.
 - Soborno.
 - Violación de privacidad y confidencialidad de las personas y de la asociación.
 - Usos indebidos de los recursos de la asociación.
 - Acuerdos con externos para beneficio propio.

Procedimientos

- Hacer de conocimiento general este manual y el procedimiento adecuado para denuncias de comportamientos antiéticos.
- Poner al alcance de todos los empleados el formulario “Denuncias de comportamientos antiéticos” y los medios para ser enviados a los encargados.
- Explicar a profundidad el manual y formulario para evitar confusiones por criterio personal.
- Toda denuncia realizada deberá tener pruebas o razones claras que argumenten la denuncia para poder realizar una investigación adecuada.
- Se deberá resolver la denuncia en un lapso no mayor a cinco días hábiles.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido despedir o tomar represalias como discriminación, destitución del puesto, evaluaciones desfavorables, entre otras contra el denunciante.
- Queda completamente prohibido crear una denuncia falsa para perjudicar a otro empleado.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que realice denuncias falsas, con la finalidad de perjudicar a otros. La sanción será definida en el momento y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsables

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de este manual recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Objetivo

Establecer de manera clara y detallada la estructura organizacional, los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas de los diferentes puestos y departamentos dentro de la asociación.

Alcance

Este manual es aplicable a todos los empleados de la asociación.

Definiciones

- **Estructura organizacional**

Es la asignación de funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para poder alcanzar los objetivos establecidos.

- **Funciones**

Son las responsabilidades específicas que cada empleado debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos de la asociación y está alineada con la misión y visión de la misma.

- **Segregación de funciones**

Es la separación de funciones para ser distribuidas entre empleados diferentes para así evitar la posibilidad del error humano y mitigar el riesgo por fraude.

- **Evaluación de desempeño**

Es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los empleados.

- **Autoridad**

Es un atributo asignado a un miembro de la asociación para dar órdenes al resto del personal.

- **Subordinación**

Hace referencia a la dependencia de un empleado a las instrucciones y decisiones de sus superiores dentro de la estructura organizativa.

Condiciones generales

Los empleados de la institución llevarán a cabo sus funciones según lo indicado en este manual contribuyendo de esa forma con el logro de los objetivos.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de asegurar la adecuada segregación de funciones.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá velar para que haya una adecuada segregación de funciones entre los funcionarios y así asignar las tareas de forma justa sin recargar trabajo a ningún empleado.
- La estructura organizativa será revisada y ajustada periódicamente para adaptarse a cambios en el entorno, la estrategia o las necesidades operativas.
- Las tareas serán asignadas por la jefatura inmediata y variarán según los objetivos que persigue la asociación.

- Cada puesto de trabajo deberá tener claramente definidas sus funciones, responsabilidades y relaciones de subordinación y autoridad, con el fin de evitar duplicidades y omisiones.
- La asociación deberá promover una comunicación clara y fluida entre los distintos niveles organizacionales, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a la información relevante para el desempeño de sus funciones.
- Cualquier cambio que se realice en la estructura organizativa deberá ser comunicado al resto del personal para su conocimiento.
- Se deberá capacitar a los empleados cuando se realicen cambios en sus funciones o responsabilidades.
- La asociación realizará evaluaciones periódicas de desempeño para verificar el cumplimiento de sus labores y efectividad de la estructura organizacional.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido el acceso a información confidencial a empleados que no la requieran para llevar a cabo sus labores.
- Queda completamente prohibido utilizar recursos de la asociación que no sean indispensables para llevar a cabo sus tareas diarias.
- Ningún empleado podrá delegar o transferir responsabilidades a otros colaboradores sin la debida autorización de su jefe inmediato.
- Queda completamente prohibido abusar de la autoridad otorgada en cada puesto para obtener beneficios personales, intimidar, presionar o discriminar a otros empleados.
- Queda completamente prohibido realizar actividades ajenas a las funciones asignadas durante el horario laboral.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en este manual o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de este manual recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL IDÓNEO

Objetivo

Establecer los criterios del proceso de gestión de Reclutamiento y Selección de personal que permitan, dotar del talento humano competente que se requiere para el adecuado funcionamiento de la asociación.

Alcance

Este manual es aplicable al encargado de contratación de personal de la asociación, en este caso el gerente general.

Definiciones

- **Concurso**

Proceso mediante el cual se brinda información a todas y todos los posibles interesados, por los medios que determine la asociación, sobre la existencia de un puesto vacante y sus características de contratación para efectos de nombrar a la persona idónea en el respectivo puesto.

- **Idoneidad**

Se refiere a la suficiencia en la combinación de estudios académicos, experiencia laboral y otros criterios de selección que debe poseer un candidato para garantizar el desempeño adecuado de las tareas y funciones, según las exigencias de un puesto determinado.

- **Puesto**

Son las descripciones relacionadas a las responsabilidades y deberes a ejecutar por un trabajador en la asociación.

- **Manual descriptivo de clasificación de puestos**

Es el listado de los diferentes puestos vigentes en la asociación, en el que se incluye la descripción general y específica de las tareas y funciones de cada puesto, objetivos, descripción, requisitos, habilidades y destrezas inherentes de cada puesto.

Condiciones generales

Al no existir un departamento de recursos humanos o un puesto destinado a este, este manual será utilizado por el gerente general quien será el encargado de llevar a cabo las contrataciones. De igual manera el contenido de dicho manual es de conocimiento obligatorio al resto del personal.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá mantener actualizado los requisitos académicos, de experiencia y competenciales de cada perfil de puesto.
- Todas las plazas vacantes siempre deberán salir a concurso a excepción de aquellas que se promueven por medio de ascenso directo: nombramiento a tiempo definido, para sustituir vacaciones, incapacidad y permisos sin goce de salario.
- Se deberá crear un expediente físico o electrónico que contenga toda la evidencia del proceso de reclutamiento y selección del personal.

- El gerente general y jefatura inmediata en caso que sea necesaria en el puesto, serán los encargados de analizar a cada concursante y seleccionar al más idóneo para el puesto.
- Los resultados de todo concurso se darán una vez finalizado el procedimiento de reclutamiento y Selección, el cual incluye el comunicado a la persona seleccionada y el comunicado a las personas que no fueron nombradas.

Procedimientos

- La jefatura del departamento hará saber al gerente general la deficiencia de personal existente y la necesidad de una nueva contratación.
- El gerente general deberá analizar la petición de contratación y comunicarla a los socios antes de iniciar con el proceso de reclutamiento.
- Se deberá definir el perfil según las necesidades que busca la asociación cubrir.
- Se deberá crear el puesto vacante con los requisitos necesarios y deberá ser publicado en sus medios de comunicación oficiales.
- El proceso de recepción de currículos no debe exceder los quince días hábiles.
- Se deberá analizar el perfil de cada vacante para descartar aquellos que no cumplan con los requisitos.
- Se deberá de realizar una entrevista al menos a dos vacantes y seleccionar al más apto para el puesto.
- Finalizado dicho proceso, se deberá informar al resto de vacantes que la plaza fue ocupada y agradecer su participación.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido en el proceso de reclutamiento, discriminar por edad, etnia, sexo, religión, raza, discapacidad, orientación sexual, u otros a un participante.

- Queda completamente prohibido recontratar ex empleados que hayan sido despedidos sin responsabilidad patronal.

Sanciones

No aplica en este manual.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de este manual recae sobre el gerente general de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Objetivo

Establecer los lineamientos y procedimientos para las capacitaciones al personal con el fin de actualizar los conocimientos y mejorar sus habilidades, para garantizar la formación adecuada para desempeñar las funciones de manera eficiente.

Alcance

Estas políticas son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Capacitación**

Son las iniciativas de formación diseñadas para fomentar el desarrollo y la mejora de las habilidades de los empleados de una organización.

Condiciones generales

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una capacitación constante de los empleados con el fin de colaborar en su crecimiento y en el de la asociación.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Las capacitaciones a realizar deberán estar relacionadas al logro de los objetivos de la asociación.
- La jefatura inmediata determinará quienes realizaran la capacitación según el presupuesto de la asociación.
- El gerente general junto con la jefatura interesada serán los encargados de elegir el curso o capacitación a realizar, fechas, ubicación y duración del mismo.
- La realización de cursos de capacitación es de acatamiento obligatorio y debe ser realizado con buena actitud.
- El jefe directo podrá realizar un examen al empleado para evaluar el nivel de conocimiento adquirido en la capacitación.
- Toda capacitación deberá ser realizada dentro del horario laboral, en caso contrario deberá ser opcional si el empleado desea tomarlo o no.
- Todos los empleados de primer ingreso deberán recibir la capacitación inicial de conocimiento general de la asociación y la capacitación de conocimiento del puesto a desempeñar.

Procedimientos

- Se realizará un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación que serán incluidos dentro de la planeación estratégica anual.
- La gerencia deberá realizar un plan de capacitación anual que incluya:
 - Capacitaciones impartidas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica o por el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.
 - Capacitaciones impartidas por el Ministerio de Hacienda.
 - Capacitaciones impartidas por INTECO.
 - Capacitaciones para mejorar procedimientos existentes.

- La gerencia deberá seleccionar las capacitaciones de mayor interés para la asociación que se ajusten al presupuesto designado para este ámbito y ser presentadas a los socios para su aprobación.
- Una vez aprobadas se informará al personal fechas de las capacitaciones a las que deben asistir.
- Al finalizar la capacitación, los empleados participantes deberán llenar el formulario “Valoración de capacitación realizada”, con el fin de evaluar la efectividad de la misma y brindar a la gerencia una herramienta útil para valorar el envío de otros empleados a esta.

Prohibiciones

- La participación a cursos y capacitaciones es de acatamiento obligatorio, queda completamente prohibido negarse a su participación.
- Queda completamente prohibido trasladar el beneficio de la capacitación a otro empleado sin autorización del jefe inmediato.

Sanciones

El empleado que no se presente a la capacitación sin una justificación será amonestado.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de este manual recae sobre todos los funcionarios de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo

Una adecuada definición de objetivos guiará a la asociación de manera efectiva hacia el logro de sus metas.

Alcance

Este manual de procedimientos es aplicable a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Objetivos generales**

Son los que resumen la idea principal y global de la misión y visión de la empresa.

- **Objetivos específicos**

Son estrategias definidas que se pueden medir y se relacionan a una lista de tareas propia que juntas se relacionan al objetivo general.

- **Objetivos a corto plazo**

Son objetivos urgentes que necesitan ser ejecutados cuanto antes en cuestión de semanas o máximo en un mes.

- **Objetivos a mediano plazo**

Son objetivos planificados y tienen una extensión de uno a dos años aproximadamente.

- **Objetivos a largo plazo**

Son objetivos futuristas que suelen ser ejecutados en un plazo mayor a tres años y menor a cinco años.

- **Metodología SMART**

Es la metodología que determina las prioridades de una empresa y permite medir los resultados de su trabajo; estos criterios son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo.

Condiciones generales

Los empleados de la institución utilizarán este manual para definir objetivos adecuados y alcanzables para la asociación.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá definir cada cierto tiempo los objetivos estratégicos a ejecutar, además de seguimientos periódicos a los objetivos existentes.
- Todo objetivo planteado tendrá una fecha máxima de ejecución.

- Cualquier empleado de cualquier rango en la asociación tendrá derecho de proponer objetivos que sean factibles a la asociación y deberá existir un canal de comunicación para ello.
- Se deben establecer objetivos que sean medibles, es decir, deben poder medirse cuantitativa y/o cualitativamente; así como, precisos y concretos. Esto con el fin de determinar si hay cambios respecto a periodos anteriores.
- Se deben establecer objetivos que sean realistas, deben ser accesibles a los recursos económicos y humanos de la asociación. No se podrá crear recursos que sean imposibles de alcanzar.
- Los objetivos deben ser claros para que sean de fácil entendimiento a todos los empleados de la asociación y puedan ejecutarlos sin problema.
- Los objetivos deben ser coherentes entre sí, es decir, no se pueden establecer objetivos que se contradigan entre sí, o bien que la ejecución de uno afecte el logro del otro.
- Cada objetivo debe iniciar con un verbo infinitivo y deben estar enfocados en logros y no en tareas.
- La fijación de los objetivos generales y específicos deberán ir guiados con la metodología SMART.

Procedimientos

- Se debe definir la misión, visión y valores de la asociación para tener claro su identidad y propósito.
- Una vez definido lo anterior, se podrá identificar el objetivo general, el cual deberá estar enfocado en las acciones de la empresa a largo plazo. Son amplios y globales.

- Se deberá establecer los objetivos específicos, los cuales serán más concretos y detallados; aquí se debe establecer los objetivos por áreas.
- Establecidos los objetivos, se deberá determinar la prioridad de cada uno para su abordaje.
- La asociación deberá establecer plazos para la consecución de cada objetivo.
- Finalmente, se deberá realizar la medición del cumplimiento de cada uno.

Prohibiciones

No aplica para este manual.

Sanciones

No aplica para este manual.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de este manual recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE POLITICA DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Objetivo

El objetivo de esta política es identificar, evaluar, mitigar y supervisar los posibles riesgos a los que está expuesta la asociación.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Gestión de riesgos**

Es el proceso que se encarga de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar a la institución.

- **Riesgo**

Es la posibilidad de que un evento o circunstancia tenga un efecto adverso o negativo sobre los objetivos o recursos de una institución.

- **Riesgos de cumplimiento**

Ocurre cuando se incumplen leyes o normas establecidas por un gobierno o una entidad regulatoria; o bien, por incumplimiento de contratos vigentes.

- **Riesgos financieros**

Es el riesgo que puede provocar pérdidas económicas en la organización.

- **Riesgos estratégicos**

Se refiere a los riesgos que enfrenta la compañía cuando no puede adaptarse a los cambios y demandas del mercado.

- **Riesgos operativos**

Son los riesgos que pueden causar pérdidas en la organización debido a fallas en la ejecución de los procesos y funciones.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estas políticas para implementar una gestión de riesgos adecuada para la asociación.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Cada empleado de la asociación deberá participar activamente en la identificación y control de riesgos relacionados a su puesto de trabajo que puedan afectar el desempeño de la asociación.
- Se deberá establecer un comité de riesgos, que este conformado al menos por un representante de cada área.

- El comité deberá reunirse de manera periódica para dar seguimiento a la gestión de riesgos.
- La gestión de riesgos debe estar integrada en la planificación estratégica de la asociación, para que los objetivos y proyectos estén relacionados a actividades que mitiguen los riesgos.
- Evaluar que los empleados conocen y entienden el procedimiento de riesgo en la asociación, así como brindar charlas y capacitaciones para una mayor comprensión.

Procedimientos

- Realizar reuniones con el comité creado para identificar los posibles riesgos que puedan afectar sus operaciones.
- Se deberá desarrollar cada riesgo, de manera amplia y detallada; es decir, indicar su naturaleza, tipo, causas, efectos, entre otros. Por cada riesgo se deberá llenar el formulario “Identificación de riesgos”.
- Una vez que se llena el formulario con la información, se deberá evaluar la probabilidad de que ocurra y los efectos que traería consigo esos riesgos.
- El comité deberá identificar y priorizar los riesgos más significativos.
- Se deberá definir estrategias para mitigar o minimizar los riesgos encontrados.
- El comité deberá asignar encargados a las diferentes tareas para mitigar los riesgos.
- Se deberá ejecutar las medidas en tiempo y forma establecidos por el comité.
- El comité deberá supervisar que las medidas estén siendo implementadas de manera correcta y estén siendo efectivas.
- Se deberá generar informes periódicos sobre el estado de los riesgos y los resultados de las acciones de mitigación.

- Si alguna medida no está dando resultados en el lapso definido, se deberá abordar y cambiar la estrategia.
- La información deberá ser comunicada al personal para que conozcan los posibles riesgos y sepan cómo deben actuar desde sus puestos de trabajo.
- Finalmente, el comité deberá presentar un informe del estado general de la gestión de riesgos a los socios.

Prohibiciones

- Todo empleado que tenga conocimiento de un posible riesgo que afecte la asociación, está en la obligación de comunicarlo y por ningún motivo deberá omitirlo.
- Queda completamente prohibido eludir las medidas de mitigación de riesgos establecidas por el comité, son de acato obligatorio.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE GESTION DE RIESGOS DE FRAUDE

Objetivos

Su objetivo es definir los lineamientos adecuados y actividades internas a realizar para minimizar al máximo o evitar por completo el fraude dentro de la asociación.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Fraude**

Es aquel en el cual una persona, una institución o una entidad proceden de manera ilegal o incorrecta según los parámetros establecidos; con el objetivo de obtener algún beneficio.

- **Corrupción**

Obtención de un beneficio particular por acción u omisión, uso indebido de una posición o poder, de los recursos o de la información.

- **Conducta irregular**

Acciones encaminadas a incumplir leyes, regulaciones, políticas internas, reglamentos o expectativas de las organizaciones u opuestas a la conducta ética empresarial y comportamientos no habituales.

- **Conflicto de Interés**

Cuando un empleado se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

Condiciones generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para implementar una gestión de riesgos contra el fraude adecuada para la asociación.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá presupuestar una auditoría externa anual para identificar irregularidades.
- Se deberá velar por una eficaz implementación del código de ética en la asociación.

Procedimientos

- Se deberá llevar a cabo los procedimientos indicados en el manual “Política de gestión y control de riesgos” para identificar riesgos por fraude.
- Se deberá capacitar o informar al personal sobre las conductas fraudulentas que podrían existir en la asociación para que sean evitadas.
- Crear canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre acciones fraudulentas de otros empleados.

- Se deberá llevar a cabo una adecuada segregación de funciones para que los procesos no recaigan en la misma persona y así evitar el riesgo por fraude.
- Los supervisores de cada proceso deberán realizar monitoreos periódicos a las actividades de cada empleado.
- Cualquier acto sospecho deberá ser denunciado ante el comité de riesgos de manera inmediata.
- Se deberá investigar cada denuncia presentada a profundidad para verificar que la información sea cierta.
- En caso que las investigaciones apunten a un fraude, se deberá tomar medidas disciplinarias contra el culpable.
- Se deberá informar sobre el fraude realizado a las partes interesadas y tomar medidas para corregirlo.
- Finalmente, se deberán ajustar los controles y procedimientos en los procesos afectados para evitar que vuelva a suceder.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido cualquier acto de fraude o corrupción dentro de la asociación.
- Queda completamente prohibido no denunciar un acto de corrupción si se tiene el conocimiento del mismo.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN (TI)

Objetivo

Brindar los lineamientos adecuados para administrar de manera eficiente los recursos tecnológicos y de información en la asociación.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Base de datos**

Es la herramienta tecnológica donde se almacena, organiza y recopila información de todas las actividades de la asociación.

- **Información confidencial**

Es la información de uso restringido para un grupo específico de personas, definido en forma explícita por la jefatura de la recopilación o generación de esa información.

- **Información para uso interno**

Este grupo de información no es de alcance público y posee un nivel medio de restricción para su acceso.

- **Información para uso externo**

Esta información es de acceso y uso público para cualquier empleado, la filtración de esta información no genera daños a la entidad.

- **Hardware**

Es la estructura física de lo que está hecho el equipo tecnológico, es decir todo lo tangible (computadores, teclados, cables de red, entre otros).

- **Software**

Se refiere a los programas informáticos, sistemas operativos, aplicaciones, navegadores, programas, entre otros que hacen posible la ejecución de tareas; es decir, es todo lo intangible.

Condiciones generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para implementar una gestión eficaz en el uso de dispositivos tecnológicos y almacenamiento de información de la asociación.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Acceder únicamente a los datos que necesite para el ejercicio de sus funciones.
- Mantener confidencialidad respecto a todos los datos de carácter personal de terceros que, con motivo del desempeño de las tareas que les sean encomendados o puedan

conocer, debiendo guardar estricta reserva al respecto, no divulgándolos más allá de lo estrictamente necesario para realizar su trabajo, incluyendo la confidencialidad de las comunicaciones electrónicas.

- No dejar su pantalla de acceso a los sistemas de información activa cuando, por cualquier causa, se ausente momentáneamente de su puesto de trabajo, debiendo bloquear el sistema.
- No borrar, copiar o modificar los archivos de otros.
- Los equipos tecnológicos deberán ser utilizados únicamente para realizar sus funciones diarias, y no se podrá usar el mismo para fines personales o de entretenimiento.

Procedimientos

Procedimiento de clasificación de información

- Toda la información generada en la asociación deberá clasificarse en tres grupos: información confidencial, información para uso interno e información para uso externo.
- La información se manejará en la nube de la asociación, la cual se dará acceso a archivos, carpetas y documentos según lo requiera las funciones de cada empleado.
- En caso de la información confidencial, se dará acceso únicamente con solicitud previa al responsable de dicha información.
- Si por alguna razón se desea eliminar información de las carpetas, se deberá eliminar también de la “papelera” para evitar que la información caiga en manos equivocadas.

Procedimiento de clasificación de información

- Las jefaturas o personal asignado de capturar y dar mantenimiento a la información, deberá implementar y supervisar medidas de seguridad de acceso y protección a la información que sean de conocimiento público.

- Se deberá establecer un procedimiento para el ingreso, salida o cambio de funciones de los empleados para que se puedan ajustar las autorizaciones requeridas de acceso a la información.
- Se deberá de crear un procedimiento para el desecho de equipo tecnológico, para borrar toda la información que pueda ser filtrada por un tercero.
- Se deberá crear una clave de acceso a los equipos tecnológicos, sistemas de información o cualquier otra herramienta tecnológica que sea de único conocimiento del empleado a cargo del dispositivo.

Procedimiento de gestión de incidentes de seguridad de la información

- Se deberá reportar cualquier incidente en la información o sospecha de uno a la jefatura inmediata a través del formulario “Incidente en la Seguridad de Información
- El encargado deberá revisar el incidente presentado y detectar los riesgos que puedan generar a la información y filtración de la misma.
- Se deberán ejecutar las medidas necesarias para resolver el incidente.
- Se deberá informar al usuario que presentó la solicitud la resolución del caso y el cierre de la misma.

Procedimiento para el respaldo de información

- La asociación deberá crear copias de seguridad de información una vez a la semana.
- Al finalizar la copia de seguridad se deberá revisar que todos los archivos hayan sido copiados de manera correcta y en su totalidad.
- Las copias de seguridad deberán ser almacenadas en una ubicación diferente a la de los archivos copiados y deberán tener acceso al mismo un mínimo de dos personas distintas.
- Se deberán eliminar las copias de seguridad cada 3 meses, dejando únicamente la más reciente y actualizada que contenga toda la información.

Procedimiento para prevención de virus

- Se deberá instalar un antivirus en todos los dispositivos tecnológicos de la asociación.
- Se deberá actualizar el antivirus cada vez que sea necesario.
- Se deberá informar al personal sobre los accesos restringidos y posibles virus que podrían infectar su dispositivo si no se toman las medidas de prevención adecuadas.
- Cualquier correo o link que les llegue externo a la asociación y que no sea proveniente de algún tercer interesado deberá ser eliminado y no abrir ningún documento adjunto en el mismo.

Procedimiento para la asignación de dispositivos móviles

- Si las funciones del empleado ameritan el uso de un dispositivo móvil, deberá ser entregado junto con documento formal donde firmen ambas partes (gerente general y empleado) la entrega del mismo y los cuidados que debe tener para optimizar su durabilidad.
- El dispositivo será asignado a una sola persona para tener mayor control en la seguridad de la información.
- Los dispositivos móviles deben estar bien resguardados, por parte del funcionario de manera que se minimice al máximo la exposición a daños, pérdida o robo.
- No se podrá almacenar información de contraseñas, códigos u accesos de información en dichos dispositivos.
- En caso de algún daño, pérdida, robo o hurto del dispositivo tecnológico deberá ser reportado inmediata a la jefatura inmediata a través del formulario "Daño, pérdida o robo de dispositivo tecnológico".
- En caso de que un dispositivo móvil se encuentre fuera de la asociación, y requiera de conectarse a otra red WIFI, deberá primero verificar la seguridad de la misma.

Procedimiento para la gestión de activos de tecnología de información

- Se deberá realizar un inventario de los activos tecnológicos existentes en la asociación de manera periódica, en los cuales se incluya tanto hardware como software.
- . Los activos de tecnologías de información incluidos en el inventario deben tener un funcionario responsable del mismo.
- Se deberá comunicar y capacitar al personal en el uso adecuado de los activos para su conservación adecuada.
- Un activo se dará de baja si presenta fallas irreparables, de lo contrario, se procede con su arreglo.
- La compra de cualquier activo tecnológico deberá ser incluido en el inventario de la asociación.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido utilizar los recursos tecnológicos para otros fines que no sean laborales.
- Queda completamente prohibido modificar o eliminar información de otro usuario sin su permiso.
- Queda completamente prohibido la utilización de dispositivos tecnológicos de otro usuario sin su consentimiento.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAJA CHICA

Objetivo

Asegurar el correcto funcionamiento y administración de todas las transacciones que se realicen por medio de los fondos de la Caja Chica para cubrir pagos imprevistos y de menor cuantía.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Caja chica**

Es un fondo de dinero en efectivo establecido para todos aquellos gastos moderados que surgen de improviso en la empresa.

- **Factura electrónica**

Comprobante electrónico para respaldar la venta de bienes y la prestación de servicios, que debe ser generado y transmitido en el mismo acto de la compraventa o la prestación del servicio.

- **Arqueo de caja chica**

El arqueo de caja es el proceso mediante el que se comprueba que el dinero que hay en la caja, es el que debe de haber, se suman los billetes y monedas de la caja chica y este debe coincidir con el saldo de cobros y pagos.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para gestionar de manera eficiente los fondos de la caja chica.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- El gerente y socios de la asociación serán los encargados de fijar el monto de la caja chica.
- Los fondos de caja chica deberán ser utilizados solamente para pagos menores y repentinos.
- Las compras no podrán exceder el equivalente en colones del 40% del fondo de caja chica. En casos especiales y a criterio de los socios, se autorizará la erogación de sumas mayores, siempre y cuando no excedan del 50% del fondo de caja chica.
- Todo empleado que solicite dinero de la caja chica deberá llenar el formulario "Solicitud de Compra por Caja Chica".
- Se deberá presentar factura electrónica o tiquete electrónico en caso de negocios en régimen simplificado, para justificar toda compra con fondos de caja chica.

- El encargado de la caja chica deberá velar por la seguridad de los fondos bajo su administración; para esto, la asociación deberá brindarle un espacio o zona seguro que pueda guardar el dinero bajo llave.
- Cuando un funcionario reciba o se le asigne un fondo de caja chica este deberá firmar un documento de constancia de recibido de fondos, ningún responsable de estos fondos podrá mantener en la Caja Chica documentos que sean de propiedad personal o particular.
- Los fondos de caja chica no pueden utilizarse para gastos personales, pagos de nómina y compras de activos fijos.
- En caso de ausencia temporal de la persona encargada de la caja chica por vacaciones, enfermedad, permiso u otra causa, el gerente o socios asignarán, por escrito, a otra persona encargada, previa realización del arqueo respectivo, cuyo resultado deberá constatar en un documento, con la firma de quién entrega y quién recibe.

Procedimientos

- El empleado que requiera incurrir en un gasto deberá solicitar mediante el formulario “Solicitud por compra de caja chica”, la cantidad de dinero solicitada y entregar a su jefatura inmediata para indicarle al encargado de caja chica su aprobación.
- El encargado de la caja chica deberá llevar un control de todos los ingresos y salidas de efectivo.
- El empleado que solicitó dinero de la caja chica deberá presentar factura a nombre de la asociación del gasto incurrido.
- El encargado del fondo deberá guardar cada factura como respaldo de las transacciones.
- El encargado de la caja chica debe solicitar a la contabilidad el reembolso de los gastos cuando los mismos hayan alcanzado un monto que no sea inferior al 30% ni superior al

50% de su fondo fijo, para trabajar con el remanente mientras se tramita la reposición, a fin de que el fondo no llegue agotarse.

- El departamento contable deberá validar la información y revisar que todos los comprobantes se encuentren adjuntos en la solicitud antes de hacer el reembolso.
- El departamento contable deberá realizar de manera periódica arqueos de caja chica para verificar el saldo y el debido uso de los fondos, en este arqueo deberá estar presente también el encargado de la caja chica.
- Cuando en un arqueo sorpresivo resultase algún faltante, este deberá ser repuesto inmediatamente en presencia del que hace el arqueo, para así completar el monto del fondo fijo. Asimismo, si hubiese un sobrante, el mismo será depositado en la caja central en forma inmediata.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido utilizar el fondo de caja chica para pagos personales.
- Queda completamente prohibido desembolsar dinero sin factura electrónica o ticket de pago.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONCILIACIONES

BANCARIAS

Objetivo

Definir los procedimientos para realizar la conciliación bancaria de manera correcta y eficiente, asegurando que los registros contables coincidan con los saldos bancarios existentes.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a los empleados del área de contabilidad de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Conciliación bancaria**

Es el proceso en el cual se comparan los movimientos contables registrados en los libros de diario o sistemas contables, con los estados de cuenta bancarios para asegurar que coincidan y evitar errores o alteraciones.

- **Estados de cuenta bancarios**

Es un documento financiero que resume las transacciones y el saldo de una cuenta en un período determinado de tiempo.

- **Depósito**

Son productos de ahorro en el que los clientes entregan su dinero a una entidad financiera con el objetivo de obtener una rentabilidad a través de intereses.

- **Débitos bancarios**

Hace referencia a la salida de efectivo de la cuenta, son pagos a proveedores, pagos de planilla, comisiones, entre otros.

- **Créditos bancarios**

Son las entradas de dinero a la cuenta, pagos de clientes o donaciones.

Condiciones Generales

Los empleados del área contable de la institución utilizarán estos procedimientos para realizar un adecuado registro de los movimientos bancarios en los sistemas contables.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Se deberá realizar una conciliación bancaria por cada cuenta existente.
- Se realizarán conciliaciones bancarias todos los meses, dentro de los primeros diez días hábiles del mes
- El gerente general deberá descargar los estados bancarios tanto en formato PDF como en formato Excel, del mes y enviarlos vía correo electrónico al departamento contable para su registro.

- Cualquier diferencia identificada debe ser analizada y corregida de manera inmediata, con un registro claro del ajuste realizado y la aprobación correspondiente.
- Los estados bancarios deben mantenerse bajo estricta confidencialidad y solo estar accesibles al personal contable.

Procedimientos

- La asociación registrará la conciliación bancaria directamente en el programa contable utilizado.
- Se deberá validar primeramente que el monto final registrado en el sistema sea igual al monto inicial del estado bancario. En caso de alguna diferencia, se deberá realizar el ajuste necesario.
- Se deberá validar que todos los débitos estén registrados en el módulo “Pagos a proveedores”, en caso que falte alguno deberá ser registrado en el mismo.
- Se deberá validar que todos los créditos estén registrados en el módulo “Depósitos”, en caso que falte alguno deberá ser registrado en el mismo.
- Se permitirá registrar pagos de comisiones bancarias en una sola transacción mensual con un detalle que indique “Comisiones bancarias de la cuenta bancaria XX del mes de XX del XXXX”
- Todos los pagos y depósitos deberán registrarse por separado sin excepciones.
- Finalmente, se deberá dirigirse al módulo “Conciliación” para emitir el informe de la conciliación del mes para guardarlo junto con los estados bancarios como respaldo para la presentación de estados financieros.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido, ajustar diferencias sin justificación de transacciones que lo respalden.

- Queda completamente prohibido el acceso a la información de los estados bancarios por otros empleados que no sean del departamento contable y no la requieran para cumplir con sus funciones.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

Objetivo

Establecer las normas y procedimientos correspondientes para asegurar que el proceso de cuentas por pagar sea realizado de manera eficiente y oportuna.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables al departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Cuentas por pagar**

Son las deudas u obligaciones que tiene una entidad con los proveedores de bienes o servicios, donde el pago no es inmediato si no a crédito.

- **Pagos a crédito**

Es cuando se recibe un bien o servicio y los mismos pueden ser pagados días o meses después.

- **Proveedor**

Es la persona o empresa que abastece con un bien o servicio a otra empresa.

- **Factura**

Es un documento comercial que registra la información relativa a la compra o venta de un bien o servicio y tiene validez fiscal y legal.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para implementar una gestión eficiente en el manejo de las cuentas por pagar.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Las compras realizadas a crédito deberán ser aprobadas por la jefatura del área a cargo antes de ser enviadas al departamento contable para su pago.
- Las jefaturas deberán coordinar con el gerente general las compras a crédito que deseen realizar para no exceder el presupuesto establecido.
- Todas las facturas deben cumplir con los requisitos fiscales establecidos por ley (facturas electrónicas deben ser recibidas con el archivo PDF y XML).
- Los pagos a proveedores se realizarán en función de los términos de pago acordados.
- Para un mejor control, se definirán dos días al mes (a conveniencia de la asociación) para realizar los pagos masivos de cuentas por pagar que haya pendientes.
- Se deberá conciliar periódicamente las cuentas por pagar para garantizar que los registros contables coincidan con las facturas pendientes y los estados de cuenta de los proveedores.

Procedimientos

- La jefatura del área solicitante de la compra, deberá realizar distintas cotizaciones con varios proveedores para elegir la opción más factible y que se ajuste al presupuesto asignado.
- Una vez elegido el proveedor, se procede a informar al gerente general quien será el encargado de aprobar o rechazar la ejecución de la compra.
- Se solicita al proveedor la entrega de la mercadería y la factura correspondiente.
- Se deberá revisar que toda la mercadería este completa y en buen estado antes de proceder con el pago.
- El departamento contable deberá registrar la factura en el sistema contable y guardar el respaldo en la nube de la asociación en la carpeta “Cuentas por pagar-facturas de proveedores”.
- Se le asignará fecha de pago a la factura sin que sobre pase su fecha de vencimiento, pero tampoco se deberá pagar más de siete días antes de su vencimiento.
- El departamento contable deberá realizar las transferencias bancarias, y enviar al gerente general las mismas junto con los pdf de las facturas a cancelar para su aprobación.
- Una vez realizado el pago, se deberá notificar al proveedor vía correo electrónico y enviar el comprobante de pago.
- El comprobante de pago deberá ser guardado en la carpeta “Cuentas por pagar- pagos realizados”.
- A nivel de sistema contable, se deberá aplicar el pago a la factura pendiente el mismo día que fue aplicado para evitar errores o pagos duplicados a futuro.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido realizar pagos sin facturas que respalden la información.

- Queda completamente prohibido realizar pagos antes de recibir la mercadería.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre el departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN DE INGRESOS

Objetivo

Definir los procedimientos adecuados para la correcta recepción, registro y control de ingresos.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables al departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Ingresos**

Hace referencia a las entradas de dinero que recibe la asociación como resultado de sus actividades económicas o donaciones.

- **Transferencia bancaria**

Es cuando se realiza un envío de fondos de un banco a otro, de una persona u organización a otra.

- **Sinpe móvil**

Son transferencias electrónicas de dinero que se realizan a través de números de teléfonos móviles, desde cualquier entidad bancaria en Costa Rica.

- **PayPal**

Es una empresa estadounidense de alcance mundial que opera un sistema de pagos en línea que soporta transferencias de dinero entre usuarios y sirve como una alternativa electrónica.

- **Donación**

Es una aportación voluntaria de dinero, bienes o servicios que se realiza sin esperar retribución alguna, con el fin de ayudar a causas sociales, proyectos o actividades específicas.

- **Tiquete electrónico**

Es un comprobante electrónico autorizado únicamente para la venta de bienes y la prestación de servicios a consumidores finales.

- **Rendición de cuentas**

Es el proceso mediante el cual la asociación informa a terceros en que se han utilizado los ingresos captados en un periodo determinado para garantizar la transparencia y confianza de sus actividades.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para implementar una gestión eficiente en el registro de los ingresos de la asociación.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- El departamento contable deberá registrar en el sistema contable los ingresos el mismo día que se efectuaron. En caso de que sean realizados fines de semana o feriados, se deberán registrar el próximo día hábil más cercano.
- El efectivo recibido debe ser custodiado en una caja de seguridad y, deberá ser depositado en la cuenta bancaria de la asociación lo antes posible, evitando la acumulación de fondos en efectivo en las instalaciones.
- Las donaciones deben ser utilizadas exclusivamente para los fines establecidos por la organización o según las especificaciones del donante, en caso de donaciones condicionadas.

Procedimientos

Recepción de ingresos por venta de servicios (Tours)

- Para cancelar un tour en la asociación podrá realizarse a través de transferencia bancaria, “sinpe móvil” o efectivo.
- Los pagos en efectivo deberán ser depositados en la caja de seguridad y bajo llave.
- Los pagos por medio de transferencia bancaria o sinpe móvil deberán ser confirmados antes de realizar el tour.
- El encargado de brindar los tours deberá llenar el formulario “Ingresos por Tours”, y enviarlo al finalizar el día al departamento contable para su debido registro.
- El departamento contable deberá generar un ticket electrónico por cada servicio brindado.

Recepción de ingresos por venta de servicios (Paquetes de voluntariado)

- La venta de paquetes de voluntariado se realiza a través de la página web de la asociación, o bien directamente en sus instalaciones, en las cuales los medios de pago autorizados son transferencia bancaria, efectivo o transferencia por *PayPal*.
- El gerente general deberá validar el ingreso del dinero a las cuentas de la asociación antes de confirmar la reserva.
- Los pagos en efectivo deberán ser depositados en la caja de seguridad y bajo llave.
- El gerente general deberá llenar el formulario “Ingresos por paquetes de voluntariado” y enviarlo al departamento contable cada vez que se confirme una reserva para su debido registro.
- El departamento contable deberá generar un tiquete electrónico por cada plan vendido.

Recepción de ingresos por donaciones

- La asociación tiene a disposición del público diferentes medios para realizar donaciones, entre ellos: efectivo, transferencia bancaria, “sinpe móvil” y *PayPal*.
- El gerente general deberá llenar el formulario “Ingresos por Donaciones” y enviarlo al departamento contable para su debido registro.
- Cada donación deberá ser registrada inmediatamente en el sistema contable, detallando el tipo de donación y el proyecto o propósito específico si aplica.
- Se deberá emitir un tiquete electrónico por cada donación recibida.
- Todas las donaciones deberán contar con documentación de respaldo y deberán ser archivados para mantener la trazabilidad de los fondos.
- Para donaciones destinadas a proyectos específicos o con condiciones impuestas por el donante, se deberá contactar al donante en caso que no sea anónimo e informar del avance del proyecto.
- Se deberá elaborar informes periódicos para los donantes y el comité directivo sobre el estado de las donaciones y el destino de los fondos, garantizando la transparencia

y la rendición de cuentas. Para esto, se tendrá que utilizar la página web de la asociación para subir los informes y que sean de fácil acceso a todo el mundo.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido usar los fondos de las donaciones para fines no relacionados a los objetivos de la asociación.
- Queda completamente prohibido omitir la elaboración de tiquetes electrónicos por cada ingreso captado.
- Queda completamente prohibido utilizar dinero de la caja de seguridad a excepción de vueltos.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre el departamento contable y encargado de tours de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS

Objetivo

Establecer lineamientos para la adquisición, mantenimiento, depreciación y disposición de los activos fijos de la organización para asegurar su correcta valuación y control.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables al departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Activo propiedad, planta y equipo**

Son activos tangibles que posee una entidad para su uso en la producción o el suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos; y se espera utilizar durante más de un periodo.

- **Depreciación**

Es la disminución real en el valor de un activo.

- **Vida útil**

Es el tiempo estimado que se pretende dar uso a un activo.

- **Valor razonable**

Hace referencia al valor comercial de un bien, obtenido a través de una tasación técnica.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para reconocer y medir de manera correcta los activos fijos.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- Todo activo de propiedad, planta y equipo adquirido debe registrarse inmediatamente en el sistema contable y en el inventario de activos.
- Todos los activos de la asociación deberán contar con un número de placa de identificación.
- Los activos deben depreciarse según el método de “Línea de recta”.
- Se deberá divulgar el adecuado uso y cuidado de los activos entre los empleados de la asociación y terceros que los utilicen.
- Un activo fijo es un elemento de propiedad, planta y equipo, tangible o intangible, adquirido, construido o donado con el propósito de ser utilizado en la operación normal de la asociación, con una vida útil mayor a un año.
- Los procedimientos a utilizar en la gestión de activos son basados en las Normas Internacionales de Contabilidad “NIC 16-PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO”.

Procedimientos

Reconocimiento

- El coste de un elemento de propiedades, planta y equipo se reconocerá como activo si, y sólo si sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.
- La adquisición de terrenos y edificios se reconocen por separado, incluso si son adquiridos en conjunto.

Medición

- Se tendrá que considerar todos los costos incurridos en el momento de adquisición de un activo para reconocer su valor inicial. Es decir:
 - ✓ Su precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos indirectos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, después de deducir cualquier descuento o rebaja del precio.
 - ✓ Todos los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia.
 - ✓ La estimación inicial de los costos de desmantelamiento y retiro del elemento, así como la rehabilitación del lugar sobre el que se asienta, la obligación en que incurre una entidad cuando adquiere el elemento o como consecuencia de haber utilizado dicho elemento durante un determinado periodo, con propósitos distintos al de producción de inventarios durante tal periodo.

Medición posterior al reconocimiento

- La asociación utilizará el “Modelo del costo”, el cual consiste en registrar el activo por su costo menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro de valor.

- La depreciación será bajo el método de “línea recta”. Y se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que tenga un costo significativo con relación al costo total del elemento.
- La asociación determinará la vida útil de cada activo según lo establecido por el Ministerio de Hacienda.
- Todos los activos deberán ser reconocidos bajo esta metodología a menos que se de baja por deterioro o que no esté siendo utilizado en beneficio a la asociación.
- El departamento contable deberá llevar un registro de los activos de la asociación, el cual debe ser actualizado de forma periódica mediante el formulario “Control de activos”.
- La depreciación deberá ser realizada mensualmente y deberá verse reflejada en los Estados financieros.

Adquisición de un activo

- El área o empleado solicitante de la compra del activo deberá indicarle al gerente general el detalle de la misma para su respectiva aprobación.
- El activo deberá ser revisado detalladamente antes de proceder con el pago.
- El activo deberá ser registrado en el sistema contable y se le deberá de asignar un código para su registro y control del inventario.
- En caso de que un activo se dañe o venda, se deberá eliminar del sistema contable y del control del inventario.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido disponer de activos sin autorización o asignación previa.
- Queda completamente prohibido dar mal uso a los activos que puedan comprometer su vida útil.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre el departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur, así como gerente y socios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CIERRE

CONTABLE

Objetivo

Establecer los lineamientos adecuados para realizar el cierre contable de la asociación de manera eficiente y eficaz para asegurar la integridad de los estados financieros.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables al departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Cierre contable**

Es el proceso en el cual se recopila y cuadra toda la información contable del periodo o mes determinado, para emitir los estados financieros.

- **Registros contables**

Es el registro de las transacciones contables de una entidad.

- **Asientos de ajuste**

Son movimientos que se realizan después de haber hecho todos los registros contables para ajustar, actualizar o corregir alguna cuenta.

- **IVA**

El Impuesto al Valor Agregado es el impuesto indirecto del trece por ciento que graba bienes y servicios en Costa Rica.

- **Provisiones de renta**

Son reservas contables y económicas que se establecen para cubrir el pago del impuesto sobre la renta futuro.

- **Estados financieros**

Son los informes que muestran la situación actual y económica de la empresa.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para asegurar un correcto cierre contable para emitir estados financieros razonables.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá realizar el procedimiento de cierre todos los meses.
- Todos los registros contables deben seguir las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad.
- Los registros en el sistema contable serán realizados únicamente por el departamento contable, bajo supervisión del contador general.

Procedimientos

- Se deberá revisar que estén registrados todos los ingresos y gastos del mes. En caso de detectar un faltante, proceder con su registro.
- Se deberá realizar las conciliaciones bancarias de todos los bancos.
- Se deberá verificar que estén registradas todas las facturas emitidas y recibidas del mes en curso.
- Se deberán realizar los asientos de ajustes por depreciación y diferencial cambiario.
- Se deberá determinar el cálculo de impuestos de IVA y provisiones de Renta.
- Finalmente, se validará que toda la información este registrada, correcta y que no haya saldos en negativo.
- El contador se encargará de revisar que los estados financieros estén cuadrados:
 - ✓ En el balance general los activos deberán ser iguales a la suma de los pasivos y patrimonio.
 - ✓ El estado de resultados deberá tener todos los ingresos y gastos ejecutados en el mes.
 - ✓ El estado de cambios en el patrimonio deberá reflejar cualquier cambio (ganancia, pérdida, ajuste) que se haya efectuado en el mes.
 - ✓ El estado de flujo de efectivo deberá reflejar todas las actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento (en caso de que existan).
- Una vez verificado que todo esté correcto, se deberá proceder a bloquear el registro de transacciones en el sistema contable para evitar registros posteriores al cierre.
- Finalmente, el contador deberá emitir los estados financieros y las notas de los mismos, los cuales deberán estar firmados, sellados y con los timbres del Colegio de Contadores Privados de C.R en este caso.

Prohibiciones

Una vez cerrado el periodo, queda completamente prohibido registrar transacciones en el mismo.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre el departamento contable de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Objetivo

Establecer los procedimientos para lograr dentro y fuera de la asociación una comunicación precisa, clara y oportuna.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Comunicación interna**

Es la transmisión y recepción de información entre empleados de la empresa sobre asuntos laborales; en los cuales, se utilizan los medios oficiales de comunicación establecidos.

- **Comunicación externa**

Es la información dirigida a usuarios fuera de la entidad (proveedores, clientes, donadores, agentes bancarios, entre otros grupos de interés) basada en información o comunicados organizacionales de interés externo.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para asegurar una comunicación asertiva tanto interna como externamente.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación establece los siguientes canales de comunicación para transmitir y recibir información: correo electrónico organizacional, *WhatsApp*, llamadas telefónicas y la carpeta compartida del *OneDrive*.
- Todos los manuales de políticas y procedimientos deben estar en el *OneDrive* y será el gerente general quien envíe el enlace directo por medio de correo electrónico a todos los empleados para que las normas ahí establecidas sean ejecutadas de inmediato.
- El chat de *WhatsApp* se utilizará como recordatorio, ya que todos los avisos, políticas, procedimientos, entre otros serán comunicadas por el medio oficial que es el correo electrónico.
- Toda comunicación, sea interna o externa deberá estar siempre basada en el dialogo y respeto entre las partes.

Procedimientos

Comunicación interna

- Se deberá clasificar la información en urgente y no urgente. Para la información urgente, será comunicada de inmediato sin importar día u hora por los medios oficiales de comunicación. En caso de la información no urgente, se creará un calendario mensual o semanal para enviarla en conjunto con otra información.

- Para garantizar una adecuada comunicación de información, se agendarán reuniones semanales con las jefaturas de cada área para mencionar temas importantes que deben ser de conocimiento general.
- Las reuniones deberán ser agendadas en tiempo y forma en el cual, todas las jefaturas estén presentes.
- Los socios y gerente general de la asociación deberán también comunicar de manera oportuna información clave para el logro de objetivos de manera oportuna.
- Los responsables de empleados a cargo, deberán informar cualquier decisión, cambio, medida, aviso, entre otro que se haya acordado en la reunión.
- Los empleados deben indicar si recibieron de manera clara toda la información brindada, y en caso de dudas deberán consultar a su jefatura de inmediato.
- Si algún empleado desea compartir información en los medios de comunicación y no identifica si es urgente o no. Deberá enviar por correo electrónico al gerente general y jefatura inmediata (en caso de que aplique) la información, y ellos se encargarán de comunicarla al resto del personal.

Comunicación externa

- Los medios oficiales para consultas de usuarios externos son: correo electrónico, *WhatsApp*, llamadas telefónicas, formulario de preguntas en la página web, redes sociales como *Facebook e Instagram*.
- Se deberán establecer plazos de respuestas razonables para atender consultas de usuarios externos.
- Toda interacción realizada por cualquier medio de comunicación, deberá ser amable, cortés, respetuosa, precisa y confiable.

- Toda información que sea publicada en la página web o redes sociales de la asociación, deberá ser revisada para verificar que cumple con los lineamientos de contenido y comportamiento establecidos.
- Se deberá indicar el número de teléfono de la asociación en todos los mensajes y consultas respondidos, para aquellos usuarios que tengan alguna duda con la información brindada.

Prohibiciones

- Queda completamente prohibido difundir por los medios oficiales de comunicación, temas de información no laboral como políticos, sexuales, religiosos, de futbol, chistes o cualquier otro que no se considere esencial para el funcionamiento de la asociación.
- Queda completamente prohibido difundir por los medios oficiales de comunicación información falsa o engañosa.
- Queda completamente prohibido colocar en el chat de WhatsApp fotos de perfil que puedan ofender a alguna de las partes.
- Queda completamente prohibido difundir información interna por medios no asignados por la asociación.
- Queda completamente prohibido publicar información interna en las redes sociales o página web de la asociación.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN DEL CONTROL INTERNO

Objetivo

Establecer los lineamientos para una efectiva supervisión de los componentes de control interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control e información y comunicación que permita verificar su adecuada ejecución en la asociación.

Alcance

Las políticas y procedimientos aquí establecidos son aplicables a los supervisores del control interno en la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

Definiciones

- **Control interno**

Es el mecanismo para proteger los activos de una institución y para garantizar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera.

- **Supervisión**

Es la acción de inspeccionar o controlar un proceso a cargo de un profesional altamente capacitado.

- **Hallazgos**

Son los resultados que se obtienen tras realizar el necesario proceso de evaluación y control de un proceso determinado.

- **Riesgos potenciales**

Hace referencia a las múltiples maneras en las que puede estar en riesgo una entidad, ya sea por riesgos financieros, legales, de mercado, políticos, entre otros.

- **Acciones correctivas**

Son medidas específicas implementadas para resolver deficiencias identificadas e impedir que vuelvan a suceder.

Condiciones Generales

Los empleados de la institución utilizarán estos procedimientos para asegurar el cumplimiento y ejecución oportuna de los componentes de control interno.

Las jefaturas de cada área, así como, gerente y socios deberán velar por una adecuada divulgación y promoción de este manual con el fin de que todos conozcan los procedimientos establecidos.

El manual se aplicará a partir de enero 2025 y estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas a partir de su fecha de aplicación.

Disposiciones

- La asociación deberá ejecutar todos los procesos de control interno de manera eficiente y oportuna.
- Se deberá capacitar al personal en los procesos de control interno, para que no existan errores a causa de desconocimiento.
- Todo hallazgo encontrado durante la supervisión de procesos debe ser documentado.

Procedimientos

- Se deberá evaluar los procesos que conforman los componentes de control para detectar riesgos potenciales.
- Se debe evaluar cada proceso contra manual de políticas o procedimientos establecidos para validar su debido cumplimiento.
- Se podrá realizar cualquier prueba o muestreo para verificar el cumplimiento de la normativa.
- Se deberá utilizar el formulario “Supervisión de control interno”, para documentar las fallas, omisiones de procesos, riesgos potenciales, entre otras detectadas para poder asignar acciones correctivas.
- Se deberá realizar una reunión con el supervisor de control interno y área a la cual se le detectaron hallazgos para indicar el nuevo plan y recomendaciones a seguir.

Prohibiciones

- El supervisor de control interno no deberá tener intereses que afecten su juicio durante las evaluaciones.
- La información obtenida de la supervisión de los procesos, no podrá ser divulgada a otros. Debe mantenerse bajo confidencialidad.
- Queda completamente omitir hallazgos en el formulario “Supervisión de control interno”.

Sanciones

La asociación podrá sancionar a todo aquel que incumpla con lo estipulado en estas políticas y procedimientos o con la realización de sus funciones asignadas. La sanción será definida según la gravedad del caso y puede ir desde una amonestación hasta el despido sin responsabilidad patronal.


Responsabilidades

La puesta en práctica y acatamiento obligatorio de dichas políticas y procedimientos recae sobre todos los empleados de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur.

III PARTE:

FORMULARIOS

Formulario No. 1. Denuncias de comportamientos antiéticos

Denuncias de comportamientos antiéticos	
	Este formulario es utilizado con el fin de formalizar una denuncia ética basada en la siguiente información:
DENUNCIANTE	
Nombre:	_____
Puesto:	_____
Correo electrónico:	_____
Fecha:	_____
DENUNCIADO	
Nombre:	_____
Puesto:	_____
Descripción de la denuncia:	<i>Explicar de manera clara y detallada toda la información relevante para proceder con la investigación pertinente.</i>
PRUEBAS	
En caso de tener documentos, fotos, o cualquier otra prueba que prueben la denuncia deberá adjuntarlo aquí.	
_____	_____
Firma del denunciante	Firma de recibido

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 2. Valoración de capacitación realizada


FORMULARIO- Valoración de capacitación realizada

Valoración de capacitación realizada											
	Este formulario es utilizado con el fin de evaluar la capacitación realizada										
DATOS GENERALES											
Nombre empleado:	_____										
Puesto:	_____										
Correo electrónico:	_____										
Nombre de la capacitación:	_____										
Institución o persona quien realizó la capacitación:	_____										
Fecha de inicio:	_____										
Fecha de fin:	_____										
TEMA DE LA CAPACITACIÓN											
<p><i>Explique de manera clara el tema de la capacitación brindada y todos aquellos subtemas tratados en el proceso.</i></p>											
VALORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍ</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SÍ	NO								
SÍ	NO										
Se explicaron los temas de forma clara:											
Quedó información relevante sin explicar:											
Recomienda esta capacitación:											
Recomienda a la institución o persona:											
Considera que el tiempo de duración concuerda con los temas vistos:											
RECOMENDACIONES											
<p><i>Indique aquí las retroalimentaciones que ayudarían a mejorar este proceso de capacitación.</i></p>											

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 3. Identificación de Riesgos


FORMULARIO- Identificación de Riesgos

Identificación de Riesgos							
	Este formulario es utilizado con el fin de identificar y evaluar los posibles riesgos que afecten a la asociación.						
DETALLE DEL RIESGO	TIPO DEL RIESGO	CAUSAS/ACCIONES QUE LO PROVOCARON	EFFECTOS/ IMPACTOS DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ÁREA O RESPONSABLE A CARGO	ESCALA DE PRIORIDAD 1 AL 3	ACCIONES CORRECTIVAS

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 4. Incidente en la Seguridad de Información


FORMULARIO- Incidente en la Seguridad de Información

Incidente en la Seguridad de Información	
	Este formulario es utilizado con el fin de reportar cualquier incidente en la información o sospecha de uno
DATOS GENERALES	
Nombre empleado:	_____
Puesto:	_____
Correo electrónico:	_____
Fecha del incidente:	_____
INCIDENTE	
<p><i>Realice una descripción detallada del incidente e indique: personal involucrado, áreas o tareas en riesgo, cómo sucedió, dónde sucedió, por qué sucedió, y demás información considerada relevante.</i></p>	
RIESGOS QUE PUEDA CAUSAR EL INCIDENTE	
<p><i>Explique los posibles riesgos que podría ocasionar el incidente mencionado anteriormente.</i></p>	
ACCIONES CORRECTIVAS	
<p><i>Indique aquí las medidas necesarias para mitigar el incidente.</i></p>	

Fuente: Elaboración propia.


Formulario No. 5. Daño, pérdida o robo del Dispositivo Tecnológico

FORMULARIO- Daño, pérdida o robo del Dispositivo Tecnológico

Daño, pérdida o robo del Dispositivo Tecnológico	
	<p>Este formulario es utilizado con el fin de reportar de baja cualquier activo asignado como celulares, monitores, laptops, entre otros.</p>
DATOS GENERALES	
Nombre empleado:	_____
Puesto:	_____
Correo electrónico:	_____
Fecha del incidente:	_____
Motivo:	_____
Dispositivo dado de baja:	_____
Modelo/numero de serie:	_____
Otras características:	_____
INFORMACIÓN DE LOS HECHOS	
<p><i>Realice una descripción detallada del incidente e indique: personal involucrado, áreas o tareas en riesgo, cómo sucedió, dónde sucedió, por qué sucedió, y demás información considerada relevante.</i></p>	
PRUEBAS O TESTIGOS	
<p><i>En caso de tener pruebas o testigos que respalden la veracidad de los hechos, adjuntelos o mencionelos aquí.</i></p>	
_____	_____
Firma del empleado	Firma de recibido

Fuente: Elaboración propia.


Formulario No. 6. Solicitud de Compra por Caja Chica

 <p>ALTURAS WILDLIFE SANCTUARY COSTA RICA</p>	<p>SOLICITUD DE COMPRA POR CAJA CHICA ASOCIACION SANTUARIO DE ANIMALES DEL PACIFICO SUR</p> <p>Fecha de solicitud: / /</p> <p>Nombre del solicitante: _____</p> <p>Motivo solicitud de compra: _____</p>															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Descripción artículo o servicio requerido</th> <th style="width: 30%;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Total solicitado:</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Descripción artículo o servicio requerido	Monto										Total solicitado:		
Cantidad	Descripción artículo o servicio requerido	Monto														
Total solicitado:																
<p>_____</p> <p>Autorizado por</p>	<p>_____</p> <p>Firma del solicitante</p>															

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 7. Ingreso por Tours


FORMULARIO- Ingresos por Tours

Ingresos por Tours								
 <p>ALTURAS WILDLIFE SANCTUARY COSTA RICA</p>	<p>Este formulario es utilizado para registrar y llevar control de los ingresos por actividades de Tours.</p>							
FECHA	NOMBRE DEL VISITANTE	NACIONALIDAD	CANTIDAD DE PERSONAS	TOTAL PAGADO	MEDIO DE PAGO	FACTURADO		NOTAS
						SÍ	NO	

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 8. Ingreso por Paquetes de Voluntariado


FORMULARIO- Ingresos por Paquetes de Voluntariado

Ingresos por Paquetes de Voluntariado									
 <p>Este formulario es utilizado para registrar y llevar control de los ingresos por actividades de voluntariados.</p>									
FECHA RESERVA	NOMBRE DEL Voluntario	NACIONALIDAD	FECHAS DE INICIO DEL PROGRAMA	FECHAS DE FIN DEL PROGRAMA	TOTAL PAGADO	MEDIO DE PAGO	FACTURADO		NOTAS
							SÍ	NO	

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 9. Ingreso por Donaciones


FORMULARIO- Ingresos por Donaciones

Ingresos por Donaciones							
 <p>Este formulario es utilizado para registrar y llevar control de los ingresos por actividades de voluntariados.</p>							
FECHA	DETALLE DE LA DONACIÓN	PROYECTO DESTINADO	MONTO TOTAL	MEDIO DE LA DONACIÓN	FACTURADO		NOTAS
					SÍ	NO	

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 10. Control de Activos

FORMULARIO- CONTROL DE ACTIVOS

CONTROL DE ACTIVOS						
	Este formulario es utilizado para registrar y llevar control de los activos existentes y dados de baja.					
	MES Y AÑO DE ADQUISICIÓN	ACTIVO	NÚMERO DE PLACA	CATEGORÍA	ESTADO DEL ACTIVO (EXISTENTE O DADO DE BAJA)	AÑOS DE VIDA ÚTIL


Hecho por: _____

Aprobado por: _____

Fuente: Elaboración propia.

Formulario No. 11. Supervisión de Control Interno

FORMULARIO- Supervisión de Control Interno

Supervisión de Control Interno							
 Este formulario es utilizado para monitorear el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los manuales. Maracar con SÍ o NO el siguiente "Check List"							
COMPONENTE	DOCUMENTO	FORMULARIO	Preguntas para la validación del cumplimiento del control interno				
			¿Los manuales de procedimientos están a disposición de todos los empleados?	¿Los manuales son de conocimiento del empleado?	¿Los manuales fueron aprobados y están actualizados?	¿Los manuales son revisados una vez al año como mínimo?	¿Se utilizan los manuales en la ejecución de los procesos?
Entorno de control	Manual de Ética y Valores	Formulario-Denuncias de comportamientos antiéticos					
	Manual de Organización y funciones						
	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Idóneo						
	Políticas de capacitación al personal	Formulario-Valoración de capacitación realizada					
Evaluación de riesgos	Manual de Procedimientos para la definición de objetivos						
	Política de Gestión y Control de Riesgos	Formulario-Identificación de riesgos					
	Manual de Gestión de Riesgos de Fraude						
	Manual de Procedimientos d Gestión de Tecnología e Información	Formulario: Daño, pérdida o robo de dispositivo tecnológico e Incidente en la Seguridad de la					
Actividades de control	Manual de Procedimientos de Caja Chica	Formulario-Solicitud de Compra por Caja Chica					
	Manual de Procedimientos de Conciliaciones Bancarias						
	Manual de Procedimientos de Cuentas por pagar						
	Manual de Procedimientos de Recepción de Ingresos	Formulario: Ingreso por Tours, Ingreso por Paquetes de Voluntariado, Ingreso por Donación					
	Manual de Procedimientos de Activos Fijos	Formulario-Control de Activos					
	Manual de Procedimientos para el Cierre Contable						
Información y comunicación	Manual de Procedimientos para la Comunicación Interna y Externa						
Actividades de supervisión	Manual de Políticas y Procedimientos de Supervisión del Control Interno	Formulario-Supervisión de control interno					

Hecho por: _____

Aprobado por: _____

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Agurcia Garay, Elayne Guadalupe (2022). *Buenas prácticas de procedimientos de control interno aplicables a una muestra de organizaciones Pymes de la zona de Jaco, en el Pacífico de Costa Rica, según las condiciones vigentes durante el primer trimestre del año 2022, basado en COSO 2013* [Tesina para optar por el grado de Bachillerato en Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana] <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/7328>
- Álvarez, A., Milici, B. G., & Tomas, A. A. (2021). *Control Interno en las Entidades sin Fines de Lucro* [Trabajo Final de Práctica Profesional Contador Público, Universidad Nacional De San Martín]. [https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1788/1/TFPP%20EYN%202021%20AA MBG-TAA.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1788/1/TFPP%20EYN%202021%20AA%20MBG-TAA.pdf)
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Arce Solano, J. L. (2019). Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED. *Revista Nacional De Administración*, 10(1), 105–122. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i1.2470>
- Auditool.org. (2023, 11 mayo). *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas: una introducción al marco COSO 2013 - Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones* | Blogs Portafolio. Buenas Prácticas de Auditoría y Control Interno En las Organizaciones.

<https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/la-importancia-del-control-interno-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-una-introduccion-al-marco-coso-2013/>

Barrera-Guerra Jr., J. L. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 734-741.

<https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>

Bravo Rivas, S. N. (2023). Manual de procedimientos contables y administrativos de la empresa “mundo cerámico” del cantón Atacames [Doctoral dissertation, PUCESE-Escuela de Contabilidad y Auditoría].

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/14279ddd-6fce-4b39-84cc-95bafc1f75ec/content>

Calderón Segura, S., (2022). *Grado de madurez del sistema de control interno de la Asociación de Protección al Anciano de Calle Blancos y San Francisco primer semestre 2022*. [Tesis para optar por el académico de bachillerato en Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana].

<http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/7132>

Chaves Carranza, B., Godínez Ortega, V., Marín Arce, M., Villalobos Fonseca, G., (2015) *Propuesta de una estructura de control interno para la Distribuidora Comercial Hermanos Marín, S.A., basada en el Informe COSO II*. [Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de Costa Rica]. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/2934>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (“COSO”) (2013).

Control interno: Marco integrado. COSO.

<https://www.theiia.org/en/products/bookstore/coso---internal-control--integrated-framework-2013-framework/>

Contreras Verbel, A. (2022). Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas colombianas. *Revista científica anfibios*, 5(2), 45-56.

<https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/112>

Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 13–26.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700

Elizalde, L. K. (2019). El proceso contable según las normas internacionales de información financiera. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 254-273.

<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.813>

Estupiñán Gaitán, R. (2021). *Control interno y fraudes: análisis de informe coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales: (4 ed.)*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/191458?page=29>

Flores Dávila, J., Melendres Medina, E., Campaña Lara, M., & Acosta Velarde, R. (2019). *Proceso administrativo, contable en los negocios y la competitividad para la gestión económica local*. Revista mktDescubre - ESPOCH FADE.

http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13754/1/mkt_n14_07.pdf

Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32928>

- García Chacón, G. (2015). Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios. *Revista Sobre Relaciones Industriales Y Laborales*, (49).
<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/2303>
- Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., & Morales Cárdenas, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional De Administración*, 11(2), e3073.
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073>
- Guajardo Cantú, G., Andrade de Guajardo, N. E. (2018). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6251>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31455>
- Herrera Padilla, J., Padilla Cuítiva, S., & Verona Ramírez, K. (2022). Control interno en las Organizaciones No Gubernamentales -ONG- de Caucasia: una perspectiva enfocada en la práctica. Repositorio Institucional de la Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/26615>
- Klus, J. (2019). Técnicas de entrevistas en auditoría interna. *AUDITOOL*.
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/tecnicas-de-entrevistas-en-auditoria-interna>
- López Jara, A. A., & Cañizares Roig, M. (2019). Diagnóstico sobre la metodología para la enseñanza de la Contabilidad en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Macas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1).
<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/320>
- Medina, H. G., Mieres, A. A. F., Játiva, J. C. N., & Viñamagua, D. P. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 37-46.

<http://www.remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/437>

Mora González, Laura (2023). *Procedimientos de control interno según Marco Integrado COSO III en el registro de la información contable de Herencia del Mueble S.A., para el 2do semestre 2022* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana]

<http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/8394>

Mora Miranda, G., & Valverde Jiménez, A. P. (2021). Auditoría interna en el marco de la empresa privada costarricense. *Revista Nacional De Administración*, 12(1), e3513. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i1.3513>

Quintero Beltrán, P. A., & Romero Rodríguez, M. J. (2023). Importancia Del Control Interno En Las Entidades Sin Ánimo De Lucro. *Repositorio Institucional Unilibre*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/27667/Importancia%20del%20Control%20Interno%20Sin%20%C3%81nimo%20del%20Lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar Marcelo, Jessica María (2022). *Modelo COSO III para mejorar el control interno en las rendiciones de viáticos de una empresa de servicios*, Lima 2022. Red de Repositorios Latinoamericanos

<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/7259>

Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=3812>

Secretaría De Coordinación General De Gobierno De Honduras (2018). *Modelo De Madurez Para El Control Interno Basado En Coso 2013*.

https://Pdf.Usaid.Gov/Pdf_Docs/Pa00tprq.Pdf

- Solano Cruz, G. (2021). Mejora continua al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las auditorías internas. *Revista De Ciencias Económicas*, 39(2), e41513. <https://doi.org/10.15517/rce.v39i2.41513>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6250>
- Triola, M. F. (2018). *Estadística*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=7386>
- Villareal Acuña, Mariana (2021). *Procedimientos de control interno administrativo y contable que aplica la Asociación Solidarista ASOPLASMO de la empresa Plásticos Modernos S.A y afines en la gestión administrativa, según el marco integrado de control interno COSO III, para el año 2021*. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Hispanoamericana] <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/7121>
- Zutter, C. J., Smart, S. B. (2022). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=25576>

ANEXOS

Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana:

Anexo 1. Declaración Jurada

Anexo 2. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 3. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

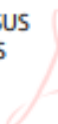
Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG.

En las siguientes páginas, se facilita las plantillas para estos anexos obligatorios. Deben estar completados y firmados, sea con firma autógrafa o digital. Se recomienda escanear cada documento y pegar la imagen del escaneo.

Anexo No. 1- Declaración Jurada

Yo, Sofía Céspedes Castro , mayor de edad, cédula de identidad número 1-1784-0935 , en condición de egresada de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "Beneficios de la implementación del Marco COSO III en la optimización y mejora de procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, Puntarenas en el II semestre del 2024." es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Aranjuez, San José, el 20 de noviembre del año dos mil veinticuatro.

SOFIA JESUS
CESPEDES
CASTRO
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por SOFIA JESUS
CESPEDES CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2024.11.20
11:55:30 -06'00'

Sofía Céspedes Castro

Cédula de identidad: 1-1784-0935

Anexo No. 2- Autorización de la entidad.



Puntarenas, 26 de junio de 2024.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente General en la **Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur**, brindo autorización para que la estudiante Sofía Céspedes Castro, cédula de identidad 1-1784-0935, desarrolle en esta organización el trabajo de investigación titulado: " Beneficios de la implementación del Marco COSO III en la optimización y mejora de procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, Puntarenas en el II semestre del 2024".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta organización.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico accounting@alturaswildlifesanctuary.org, o al teléfono 8368-4253.

Atentamente,

Luis Guillermo Blanco Hidalgo
Gerente General
Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur

Anexo No. 3- Carta de aprobación del Tutor.

San José, 18 de septiembre de 2024.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante Sofía Céspedes Castro, cédula de identidad número 1-1784-0935, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: *"Beneficios de la implementación del Marco COSO III en la optimización y mejora de procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, Puntarenas en el II semestre del 2024"* el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en la carrera de 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:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	25%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	15%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	90%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Firma

Lic. Carlo López Fuentes, MATI

Cédula de identidad 303720378

Miembro 23292, 7 508 y 686 del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica respectivamente.

Firmado digitalmente por CARLOS EDUARDO LÓPEZ FUENTES (9984)
Número de documento DNI:
201600436270
Fecha: 2024.09.18 10:17:03 -0500
Versión de Adobe Acrobat Reader:
202400436270

**Anexo No. 4- Carta de aprobación del TFG por parte del
Lector.**

CARTA DE LECTOR

27 de enero de 2025

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **Sofía Céspedes Castro**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **Beneficios de la implementación del Marco COSO III en la optimización y mejora de procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, Puntarenas en el II semestre del 2024**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

He revisado y hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aportes de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

JORGE ORLANDO MADRIGAL MENA (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-03-0375-0395.
Fecha declarada: 27/01/2025 12:19:18 PM
Razón: Carta Aprobación Lector
Lugar: UH

**MBA. Jorge Madrigal Mena
Cédula: 303750395
CPCECR # 20389**

**Anexo No. 5- Licencia y autorización al CENIT para la
utilización del TFG.**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 29 de enero 2025

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Sofía Jesús Céspedes Castro con número de identificación 1-1784-0935 autor (a) del trabajo de graduación titulado Beneficios de la implementación del Marco COSO III en la optimización y mejora de procesos administrativos y contables de la Asociación Santuario de Animales del Pacífico Sur en Osa, Puntarenas en el II semestre del 2024 presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública ; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

SOFIA JESUS

CEPEDES

CASTRO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
SOFIA JESUS CEPEDES
CASTRO (FIRMA)
Fecha: 2025.01.29 17:52:58
-06'00'

Sofía Céspedes Castro 1-1784-0935
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.